

Todtenhaupt, Manfred

Article — Digitized Version

Die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Todtenhaupt, Manfred (1962) : Die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 42, Iss. 9, pp. I-V

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141730>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

Die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz

Manfred Todtenhaupt, Essen

Gegenstand dieser Abhandlung sind Einkauf und Absatz als Funktionen innerhalb eines Industrieunternehmens. Ohne auf die Auseinandersetzungen um die Definition der Begriffe „Einkauf“ und „Beschaffung“ näher einzugehen, soll hier unter „Einkauf“ jener Bereich industrieller Unternehmertätigkeit verstanden werden, der die Beschaffungs- und Lagerfunktion umschließt.

DIE AUFWERTUNG DER EINKAUFSFUNKTION

Noch vor wenigen Jahren wurden nur Produktion und Absatz als Hauptfunktionen der industriellen Unternehmertätigkeit angesehen. Der Einkauf wurde nicht erwähnt¹⁾. Er galt allenfalls als „Verkauf mit umgekehrtem Vorzeichen“. Einer eigenständigen Einkaufslehre wurde die Existenzberechtigung abgesprochen, sie sei grundsätzlich in der Lehre von der Absatzwirtschaft mitenthalten²⁾.

Daß sich die Ansichten in dieser Frage weitgehend gewandelt haben und der Einkauf inzwischen gleichfalls zur Hauptfunktion aufgerückt ist, ist vor allem Verdienst der Autoren Hasenack, Sandig, Klinger; nicht zu vergessen Kosiol, Sundhoff, Reddewig, Dubberke, Grochla und Hax, die alle zur Schaffung einer speziellen Einkaufslehre beitrugen. Ebenso waren der auf Anregung Klingers³⁾ 1951 innerhalb der Schmalenbach-Gesellschaft gegründete Arbeitskreis „Einkauf im Industriebetrieb“ sowie der im Oktober 1954 gegründete „Bundesverband Industrieller Einkauf e. V.“ ständig um die Aufwertung der Einkaufsfunktion bemüht. Im gleichen Sinne arbeitet auch die Rationalisierungs-Gemeinschaft „Industrieller Vertrieb und Einkauf“ im RKW, die in Verbindung mit dem Bundesverband Industrieller Einkauf viel zur rationellen Gestaltung der Einkaufstätigkeit beigetragen hat.

Die weitgehende Wandlung der Marktstruktur von Verkäufer- zu Käufermärkten, die wachsende Integration der europäischen Märkte sowie die fortschreitende Ausschöpfung der Rationalisierungsreserven schließlich haben zu einer außerordentlichen Verschärfung des

Wettbewerbs geführt und rücken den Einkauf noch mehr ins Blickfeld der Unternehmung. Man erwartet vom Einkauf, daß er — auf Grund seiner stärkeren Marktposition — das möglichst einspart, was der Verkauf nicht mehr „verdienen“ kann.

Doch mit dieser allgemeinen Aufwertung der Einkaufsfunktion wächst die Gefahr, daß der Einkauf mit einer gewissen Selbstgenügsamkeit oder sogar Selbstgefälligkeit seine eigene Funktion innerhalb des Unternehmens isoliert betrachtet und ein „Einkaufsziel“ anstrebt, das — was noch nachzuweisen ist — nicht unbedingt mit dem Unternehmungsziel übereinzustimmen braucht.

Einige Überlegungen zu dem Thema „Die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz“ könnten daher sehr nützlich sein, da dabei deutlich wird, wie eng Einkauf und Absatz innerhalb eines Unternehmens verflochten sind und wie notwendig die gemeinsame Ausrichtung auf das Unternehmungsziel ist. Die Tatsache, daß sich die Wissenschaft mit den funktionalen Zusammenhängen von Beschaffung und Absatz noch nicht befaßt hat⁴⁾ läßt diese Überlegungen noch dringlicher erscheinen.

Das Ziel der Unternehmung, dem Einkauf und Absatz gleichermaßen verpflichtet sind, ist die Erzielung des größtmöglichen Gewinns. Während der Absatz hauptsächlich durch Erhöhung des Umsatzes dieses Ziel zu erreichen sucht, ist die Einkaufstätigkeit besonders darauf ausgerichtet, die Kosten zu verringern und dadurch die Gewinnspanne zu vergrößern. Insofern kann vom Einkauf als einem „profitmaking job“⁵⁾ gesprochen werden. Da Einkauf und Absatz das Ziel der Gewinnmaximierung von verschiedenen Seiten angehen, Schnutenhaus spricht von einer „gegensätzlichen Dynamik des Geldverdienens“⁶⁾, erscheint es verständlich, wenn beide Funktionen isoliert betrachtet werden und die Frage nach der gegenseitigen Beeinflussung in den Hintergrund tritt. Andererseits kann man eine Vielzahl von Berührungspunkten zwischen Einkauf und Absatz feststellen und bei näherer Betrachtung erkennen, daß die Einkaufstätigkeit den Absatz in starkem Maße beeinflußt. Jede einzelne Handlung des Ein-

¹⁾ vgl. W. Koch, Grundlagen und Technik des Vertriebs, Bd. I, Berlin 1950, S. 20.

²⁾ E. Schäfer, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Leipzig 1943, Geleitwort.

³⁾ K. Klinger, Der Einkauf im Industriebetrieb, Essen 1950, S. 14.

⁴⁾ vgl. Schnutenhaus in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 27. Jg. 1957 Nr. 7/8, S. 413.

⁵⁾ vgl. RKW-Auslandsdienst, München, 1958 Heft 80, S. 12.

⁶⁾ a. a. O., S. 412.

kaufs hat eine mehr oder weniger direkte Wirkung auf den Absatz, ob es sich um Beeinflussung der Preis- und Qualitätsfaktoren handelt oder um das Vorgehen auf dem Beschaffungsmarkt und die Unterrichtung der Absatzseite über Marktveränderungen.

INDIREKTE ABSATZFÖRDERUNG DURCH DEN EINKAUF

Im scharfen Wettbewerb hängt der Absatzerfolg eines Unternehmens vornehmlich von der Möglichkeit einer elastischen Preispolitik ab. Durch vielfältige Einflußnahme auf die Preisfaktoren erhält dabei die Leistung des Einkaufs für die Absatzseite entscheidende Bedeutung.

Die Aufgabe der Einkaufsabteilung wird darin gesehen, durch rechtzeitige Beschaffung der erforderlichen Güter am richtigen Ort die Voraussetzung für die Betriebsbereitschaft und einen stetigen Produktionsablauf zu schaffen⁷⁾. Darüber hinaus wird vom Einkauf gefordert, daß er die Güter zu günstigsten Preisen, in geeigneter Qualität, mit den geringstmöglichen Kosten beschafft. Dazu kommt noch die Verantwortung des Einkaufs für die Lagerhaltung.

Die Preisverhandlungen des Einkäufers

Seit eh und je gilt das Aushandeln der Einkaufspreise sowie der Liefer- und Zahlungsbedingungen als Kern-tätigkeit des Einkäufers. Die Bedeutung dieser Preisverhandlungen für die Kalkulation der eigenen Verkaufspreise wächst mit dem Anteil der Einkaufsleistungen an den Produktionsselbstkosten, der in den USA im Durchschnitt bei 54,7 % liegt⁸⁾ und in der Bundesrepublik ungefähr gleich hoch sein dürfte.

Der Einkäufer wird selbstverständlich bestrebt sein, unter Ausnutzung seiner Marktstellung so billig wie möglich einzukaufen. Allerdings müssen die Voraussetzungen vergleichbarer Qualitäten, termingerechter Anlieferung usw. gegeben sein, weshalb es besser wäre, nicht vom niedrigsten sondern vom optimalen Preis zu sprechen, den es zu erreichen gilt.⁹⁾

Um dem Lieferanten einen Anreiz zur Einräumung günstiger Preise zu geben, kann der Einkäufer den Bedarf zu Großbestellungen zusammenfassen oder gar den Abschluß eines Rahmenabkommens, wodurch dem Lieferanten die regelmäßige Abnahme einer bestimmten Menge gesichert wird, anbieten.

Doch nicht allein die Komponenten der Marktstellung und meßbaren Vorteile durch Großabnahme bzw. regelmäßige Abnahme sind letztlich bestimmend für den Einkaufspreis, sondern jene Unwägbarkeiten, die in der Person des Einkäufers liegen. Nur eine genaue Marktkennntnis befähigt diesen, seine Marktstellung zu erkennen und auszunutzen. Nur durch gutes Einfühlungsvermögen in die Mentalität der Verkäufer und Verhandlungsgeschick schließlich vermag er aus persönlichen Verbindungen, durch Versprechen pünktlicher Zahlung oder Ausweitung der Geschäftsbeziehungen auf andere Güter u. ä. Preisvorteile zu erzielen.

Beschaffungs- und Lagerkosten

Wie alle Kosten des Unternehmens müssen auch Beschaffungs- und Lagerkosten über den Absatz wieder „verdient“ werden. Es liegt daher im Interesse des Absatzes, wenn vom Einkauf gefordert wird, diese Kosten so niedrig wie möglich zu halten.

Jeder Einkäufer sollte selbstkritisch genug sein, das strenge Kostenbewußtsein, das er bei der Erzielung optimaler Einkaufspreise an den Tag legt, auch seiner eigenen Tätigkeit gegenüber gelten zu lassen. Er hat es nämlich weitgehend in der Hand, seine Arbeit so rationell wie möglich zu gestalten und dadurch das Minimum der Beschaffungskosten, die sich aus Personalkosten, Kosten der Arbeitsmittel (Maschinen, Papier und sonstiger Bürobedarf), Raum-, Heiz- und Stromkosten, Portokosten etc. zusammensetzen, zu erreichen.

Der gute Wille allein genügt allerdings nicht, der Einkäufer muß vielmehr ausreichende Kenntnisse der Einkaufsorganisation besitzen, muß über Arbeitsabläufe, Formulartechnik, Arbeitsmittel und Arbeitsunterlagen Bescheid wissen, um überflüssige Arbeitsgänge, unwirtschaftliche Methoden, ungeeignete Maschinen usw. zu erkennen und seine Aufgaben mit minimalen Kosten erfüllen zu können. Unbedingt erforderlich sind hierfür regelmäßige Angaben der Leistungsdaten (Beschaffungskosten bezogen auf die Anzahl bzw. den Wert der Bestellungen usw.), damit überhaupt ein Maßstab vorhanden ist.

Ebenso muß der Einkauf informiert sein über die Möglichkeiten und Grenzen der Lagerhaltung sowie die Lagerkosten-Relationen. Nur dann ist er in der Lage, bei der Bestimmung der Bestellgrößen eine optimale Entscheidung zu treffen. Es geht nämlich darum, unter Berücksichtigung des Bedarfs, der Einkaufspreise, der Bestell- und Lagerkosten (einschließlich Zinskosten für das im Lager gebundene Kapital) sowie aller Eventualfälle, wie z. B. Lieferungsverzögerungen durch voraus-sehbare Engpässe, die richtige Bestellgröße zu errechnen. Trautmann¹⁰⁾ stellt fest, daß die Einkaufsentscheidung eine „Optimal-Faktorenkombination“ sei und weist auf ein Beispiel bei Kuhner¹¹⁾ hin, in dem die optimale Bestellstückzahl mit Hilfe der Differentialrechnung unter Berücksichtigung des Stückpreises, des Zinsfaktors (= Verzinskosten für das im Lager gebundene Betriebskapital + übrige Lagerkosten), des Gesamtbedarfs und der Kosten des Bestellvorgangs errechnet wird.

Auch in dem genannten Beispiel wird deutlich, wie wichtig es für den Einkäufer ist, über die Kostensituation beim Bestellvorgang und in der Lagerwirtschaft informiert zu sein. Eine andere Frage ist es, ob die Formel bzw. das vorgeschlagene Diagramm von Kuhner immer anwendbar sind oder ausreichen, da auch noch andere Faktoren zu berücksichtigen sind, wie z. B. die Bereitschaft des Lieferanten, höhere Rabatte bei Großbestellungen zu gewähren und/oder Fertigungsmaterial je nach Bedarf in Teilmengen anzuliefern.¹²⁾

⁷⁾ vgl. H. Gollé, Aufgaben des Einkaufs, im Handbuch der Einkaufsleitung, München 1960, S. 39.

⁸⁾ vgl. R. F. Logler, A Critical Look at the Purchasing Function, in: AMA Management Bulletin, New York, Number 13, p. 1.

⁹⁾ vgl. Klinger, a. a. O. S. 110.

¹⁰⁾ W. P. Trautmann, Moderne Einkaufspraxis, Stuttgart 1962 S. 43.

¹¹⁾ K. Kuhner, Die Ermittlung optimaler Bestellstückzahlen, in: Bürotechnik und Organisation, Frankfurt/M., Jg. 1959, Heft 3.

¹²⁾ Ideal wäre die „fertigungssynchrone Anlieferung“, die nach Grochla (E. Grochla, Materialwirtschaft, Wiesbaden 1958, S. 28) sowohl das technische als auch das ökonomische Problem löst.

Der einzelne Einkäufer ist sicherlich überfordert, wenn er vor seiner Entscheidung die geschilderten Überlegungen anstellen soll. Es wäre daher Aufgabe der Einkaufsleitung, nicht nur den Anstoß zu diesen Erwägungen zu geben und die notwendigen Kostenangaben zu beschaffen, sondern darüber hinaus Kostenrelationen und leicht verständliche Kurzformeln als Entscheidungshilfen dem Einkäufer anhandzugeben.

Die Wertanalyse

Wie in den USA seit Jahren schon, so wird auch in der Bundesrepublik mehr und mehr vom Einkauf gefordert, über die normale Erledigung hinaus die Anforderungen des Betriebes im Sinne der Wertanalyse zu untersuchen.

Unter Wertanalyse (value analysis) versteht Trautmann¹³⁾ allgemein einen Denkprozeß, der in vielfacher Hinsicht mit unserem Rationalisierungsdenken vergleichbar sei, ohne von diesem ganz ausgefüllt zu werden. Wertanalyse geht also über das Rationalisierungsdenken hinaus, dringt tiefer in die Problematik von Preis und Wert ein und zieht entsprechend weitgehende Folgen nach sich. Man könnte Wertanalyse bezeichnen als ein Abwägen zwischen Preisen und Kosten von Rohstoffen, Fertigteilen, Arbeitsprozessen, Produktionsverfahren, Dienstleistungen etc. und dem Nutzenwert, der in der Erfüllung bestimmter Funktionen liegt.

Für die Durchführung der Wertanalyse nennt die American Management Association zehn Testfragen¹⁴⁾:

1. Trägt der Gebrauch der Ware zum Wert bei?
2. Stehen die Kosten im rechten Verhältnis zum Nutzen der Ware?
3. Sind alle Ausgangsmerkmale notwendig?
4. Gibt es etwas besseres für den beabsichtigten Gebrauch?
5. Kann der brauchbare Teil nach einer kostengünstigeren Methode hergestellt werden?
6. Ist ein Normteil erhältlich, der brauchbar ist?
7. Ist das Teil mit geeigneten Werkzeugen hergestellt im Hinblick auf die gebrauchten Mengen?
8. Setzen sich die Gesamtkosten des Teiles aus Materialkosten, angemessenen Lohnkosten, Gemeinkosten und Gewinn zusammen?
9. Kann ein anderer zuverlässiger Lieferant die Ware billiger liefern?
10. Kauft es irgend jemand billiger ein?

Diese Fragen werfen eine Fülle technischer und betriebswirtschaftlicher Probleme auf, die der Einkauf unmöglich allein lösen kann. Mit Recht wird man deshalb fragen, warum gerade der Einkauf sich mit der Wertanalyse befassen soll. Heinrich¹⁵⁾ gibt darauf eine dreifache Antwort:

1. „Keine Abteilung ist von Natur aus mehr kostenbewußt als gerade der Einkauf,
2. Der Einkauf ist erfahren in der Behandlung von Kostenfragen (cost-wise) durch Kostenvergleich und

¹³⁾ W. P. Trautmann, Wertanalyse als Mittel zur Kostensenkung und Leistungssteigerung im industriellen Einkauf, in: Rationalisierung, München, 11. Jg., 1960/2.

¹⁴⁾ Übersetzung d. Verf. aus: AMA Management Bulletin, New York, Number 11, Exhibit 5.

¹⁵⁾ in: Purchasing, S. 463; vgl. RKW-Auslandsdienst, Heft 80: Industrieller Einkauf in den USA — Reisebericht einer Studiengruppe, München 1958, S. 35.

deshalb auch wohl vorbereitet, Möglichkeiten für bessere Verfahren und niedrigere Kosten zu entdecken.

3. Der Einkäufer kann als Beobachter des Materialflusses am besten beurteilen, ob eine Wertanalyse den Aufwand lohnt und gewinnversprechend ist.“

Nur in enger Zusammenarbeit mit Technik, Forschung, Absatz und den anderen zuständigen Bereichen wird der Einkauf die Methode der Wertanalyse erfolgreich anwenden und zur fühlbaren Kostensenkung innerhalb des Unternehmens beitragen können.

Mit Hilfe der Wertanalyse läßt sich auch die heute so aktuelle Frage: Beschaffung oder Selbstanfertigung? (buy or make?) beantworten, wobei die Gründe, die für Beschaffung und diejenigen, die für Selbstanfertigung sprechen, ermittelt und gegeneinander abgewogen werden müssen.

Zu den vielfältigen Ergebnissen des Wertanalyse-Denkens gehört auch die Materialsubstitution (z. B. Kunststoff anstelle von Metall), die nicht nur kostensparend sondern auch qualitätssteigernd wirken kann.

Oft ist auch ein stärkerer Antrieb zur Normung die Folge der Wertanalyse. Es ist allgemein bekannt, daß durch die Normung erhebliche Kosteneinsparungen vor allem im Produktionsbereich, bei der Lagerhaltung und beim Beschaffungsvorgang möglich sind.

Als mögliche weitere Folgen der Wertanalyse können noch Lieferantenwechsel, Beschränkung oder Erweiterung des eigenen Produktionsprogramms, Typisierung, Lizenzfertigung, neue Produktionsverfahren u. a. m. genannt werden.

Die Bedeutung der Wertanalyse läßt sich an den amerikanischen Erfolgen¹⁶⁾ ablesen, die den Einkaufsabteilungen in der Bundesrepublik Ansporn sein sollten, in gleicher Weise zur Unterstützung der Verkaufsseite und damit für den Unternehmererfolg tätig zu werden.

DIREKTE ABSATZFÖRDERUNG DURCH DEN EINKAUF

Als direkte Absatzförderung sollen — im Gegensatz zu der Beeinflussung der Preisfaktoren, die als indirekte Absatzförderung anzusprechen ist — jene Handlungen des Einkaufs verstanden werden, die einen unmittelbar für das eigene Unternehmen bzw. für die eigenen Erzeugnisse werbenden Effekt haben oder direkt zur Erhöhung des Absatzes führen.

Im Zeichen des immer härter werdenden Wettbewerbs wird mehr und mehr die Forderung an den Einkauf gerichtet, die Einkaufspolitik auf direkte Absatzförderung auszurichten. Bei all seinen Handlungen soll der Einkauf stets den Absatzerfolg im Auge haben, d. h. seine Einkaufspolitik so ausrichten, daß neben dem Ziel der größten Kosteneinsparung auch die Absatzchancen des eigenen Unternehmens weitestgehend vermehrt werden.

Die Beeinflussung der Qualitätsfaktoren

Die Qualität der eigenen Produkte hängt maßgeblich von der Güte der eingekauften Rohstoffe, Hilfsstoffe, Halbfertigfabrikate und Einbaufertigteile ab. Durch seine Einkaufsentscheidung nimmt der Einkäufer daher direkten Einfluß auf die Qualität der eigenen Erzeugnisse. Er kann aber nur dann die richtige Entscheidung

¹⁶⁾ vgl. Beispiele in: RKW-Auslandsdienst, Heft 80, München 1958, S. 35.

treffen, wenn er informiert ist über die Wirkung einer Qualitätsveränderung auf den Absatz. Ehe er Qualitätseinbußen zugunsten niedrigerer Preise oder höhere Preise für bessere Qualität in Kauf nimmt, sollte der Einkäufer mit dem Absatz Gefühl nehmen, um zu einer optimalen Entscheidung zu kommen. Dabei wäre es für ihn besonders nützlich, die Ergebnisse der Absatzmarktforschung zu studieren.

Bei der Wertanalyse wird die Frage gestellt: Kann ein billigeres Material u. U. dieselben Funktionen gleich gut erfüllen wie das teure? Die Beurteilung erfolgt nach Kostengesichtspunkten. Der Einkäufer darf dabei aber nicht die Belange des Absatzes vergessen, der durch die Qualitätsveränderung zwar zu einem niedrigeren Preis anbieten kann, andererseits aber u. U. ungleich mehr an Werbewirkung verliert.

Schließlich beeinflusst auch die Lagerung, für die der Einkauf meist verantwortlich ist, die Qualität des eingekauften Materials. Unsachgemäße Lagerung kann sogar zur Unbrauchbarkeit der gelagerten Waren führen. Indem der Einkauf die Lagerhaltung scharf kontrolliert, vermag er nicht nur die Kosten einzusparen und zu verhindern, daß Werte vernichtet werden, sondern er trägt gleichzeitig zur Qualitätserhaltung der eigenen Erzeugnisse bei.

Lieferanten-Wahl nach Werbegesichtspunkten

Nachdem der Einkäufer vergleichend festgestellt hat, daß die Qualitäten und Ausführungen der angebotenen Waren sowie die Liefertermine der einzelnen Anbieter akzeptabel sind und auch an der Zuverlässigkeit der konkurrierenden Verkäufer nicht zu zweifeln ist, vergibt er in der Regel den Auftrag an denjenigen, der unter Berücksichtigung der Liefer- und Zahlungsbedingungen zum niedrigsten Preise anbietet. Unter dem neuen Aspekt seiner Aufgaben wird er jedoch noch einen weiteren Faktor beachten müssen: den Ruf der Herstellerfirma bzw. des Fabrikates. Oft gibt gerade das Einbauteil eines bekannten Herstellers dem Absatz das entscheidende Werbeargument an die Hand, so daß er praktisch den guten Namen des Herstellers eines Einbauteiles für die Förderung des eigenen Absatzes einsetzen kann (z. B. Einbauteile der Automobil- und Fahrradindustrie). Dasselbe gilt für die Verwendung bekannter Roh- oder Hilfsstoffe (z. B. Schwedenstahl).

Auch die Verwendung ausländischen Materials könnte für die eigenen Erzeugnisse werbend wirken, speziell im Lande des Lieferanten. Der Einkäufer sollte vor Auftragsvergabe prüfen, ob nicht ein ausländischer Lieferant für die Lieferung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen oder auch Halb- und Fertigfabrikaten ausgewählt werden sollte. Die Tatsache, daß das eigene Unternehmen Kunde des Landes ist, ganz gleich, ob die bezogenen Güter bei der Herstellung der eigenen Erzeugnisse verwendet wurden oder nicht, wird den eigenen Absatz oft bedeutend fördern.

Gegenseitigkeitsgeschäfte

Nicht unerwähnt bleiben darf schließlich das viel diskutierte Thema der sogenannten „Gegengeschäfte“. Diese Gegenseitigkeitsgeschäfte zwischen zwei Unternehmen sind nur selten Kompensationsgeschäfte in dem Sinne, daß der Lieferant verpflichtet ist, dem Wert nach in gleicher Höhe von seinem Geschäftspartner Waren

abzunehmen. Solche Gegengeschäfte mit 100 %iger Aufrechnung würden sich mit der Zeit eher hemmend als belebend auf die Geschäftsbeziehungen auswirken. Vielmehr erwartet der Abnehmer in den meisten Fällen lediglich eine „Honorierung“, deren Höhe von den Verwendungsmöglichkeiten und Verbrauchsmengen der im Gegengeschäft angebotenen Waren bestimmt wird. Vom Einkauf wird erwartet, daß er — vorausgesetzt, daß nach den anderen bekannten Erwägungen nichts dagegen spricht — die Aufträge möglichst bei den Lieferanten plazierte, die dem eigenen Unternehmen Absatzchancen eröffnen könnten. Er wird vor Auftragsvergabe vom Lieferanten die Zusicherung erbitten, daß dieser das eigene Unternehmen entsprechend mit Gegenaufträgen bedenken wird.

In einer unangenehmeren Lage ist der Einkauf dann, wenn er nachträglich Großabnahmen „honorieren“ muß. Vielfach steht er dann unter Zeitdruck, weil von ihm verlangt wird, um eine Verärgerung des Kunden zu vermeiden, diesem möglichst sofort Gegenaufträge zu erteilen. Gegebenenfalls müßte der Einkäufer dann Wirtschaftlichkeit und Möglichkeiten der Lagerung prüfen oder gar versuchen, eine andere Firma zu vermitteln, die entsprechende Abnahmen tätigt.

Selbstverständlich wird der Einkäufer vor seiner Entscheidung für einen Lieferanten aus Gegengeschäftsgründen oder sonstigen Gründen der direkten Absatzförderung versuchen, zumindest gleiche Preiszugeständnisse zu erhalten wie sie der günstigste Anbieter des Marktes gemacht hat. Gelingt ihm das, wird die Entscheidung nicht schwer sein. In Bedrängnis gerät der Einkäufer jedoch, wenn die aus „Absatzgründen“ gewählte Lieferfirma nicht bereit ist, sich preislich der Konkurrenz anzugleichen. In solchen Fällen werden Einkauf und Absatz gemeinsam festzustellen haben, wie hoch der Werbewert eines bekannten Einbauteils für das eigene Fertigerzeugnis oder der Wert eventueller Absatzmöglichkeiten im Ausland etc. zu veranschlagen sind, um damit zur „Optimal-Faktorenkombination“¹⁷⁾ zu gelangen. Dabei wird sich herausstellen, daß in der Bundesrepublik ebenso wie in den USA der Einkauf teilweise Zugeständnisse machen muß, um die Absatz Erlöse nicht zu schmälern.¹⁸⁾

UNTERSTÜTZUNG DES ABSATZES DURCH DEN EINKAUF

In den beiden vorhergehenden Kapiteln wurden die Möglichkeiten indirekter und direkter Absatzförderung durch den Einkauf aufgezeigt. Zu erwähnen bliebe noch die Tatsache, daß der Einkauf die Tätigkeit der Verkäufer durch Vermittlung von Informationen und Erkenntnissen über das Marktgeschehen wesentlich unterstützen kann. Dadurch erlangt der Einkauf ebenfalls — wenn auch kaum wägbare — Bedeutung für den Absatz.

Diese Informationen und Erkenntnisse können zunächst die eigenen Produkte betreffen. Manchmal erfährt der Einkauf eher etwas über neue Konkurrenzzeugnisse und -verfahren oder er entdeckt früher als der Absatz neue Substitutionsprodukte, die die Lage auf dem Absatzmarkt wesentlich verändern können. Je früher der Absatz davon erfährt, desto besser kann er sich der neuen Situation anpassen. Er wird zu überlegen haben, ob die eigenen Erzeugnisse nach der neuen Lage verbessert werden müssen, um dem Wettbewerb gewach-

¹⁷⁾ vgl. W. P. Trautmann, a. a. O., S. 43.

¹⁸⁾ vgl. RKW-Auslandsdienst, Heft 80, München 1958, S. 17.

sen zu sein, oder — bei Substitutionskonkurrenz — wie er sich den Substitutionsprodukten gegenüber verhalten soll.

Ebenso wertvoll wie die Informationen über Konkurrenz- und Substitutionsprodukte sind die Ratschläge des Einkaufs für eine Erweiterung des Produktionsprogramms oder für Verbesserungen der eigenen Produkte. Es wäre bedauerlich, wenn die Erfahrungen der Einkäufer im Umgang mit Materialien aller Art für das Unternehmen nicht genutzt würden. Auf Grund seiner Tätigkeit kann gerade der Einkäufer Qualität und Funktionen der einzelnen Güter sowie deren Wert gut beurteilen und vermag daher festzustellen, welche Produkte wie verbessert werden könnten und u. U. sogar, welche Erzeugnisse sich für die Eigenproduktion lohnen. Der Absatz wird schließlich auch dankbar sein für Informationen über die Absatzpolitik der Konkurrenz, über neue Transportmöglichkeiten oder neue Verpackungsarten.

DIE ZUSAMMENARBEIT VON EINKAUF UND ABSATZ

Es sei betont, daß das oben Gesagte nur für die gegenwärtige Konjunkturlage gilt und die Beurteilungen der Probleme innerhalb eines Unternehmens von der Größe, der Branche und dem Produktionsprogramm abhängen.

Der Verfasser hofft jedoch, die Hauptberührungspunkte zwischen Einkauf und Absatz aufgezeigt und die Möglichkeiten der Absatzförderung durch den Einkauf in groben Zügen dargestellt zu haben. Dabei soll nochmals betont werden, daß der Einkauf nur in enger Zusammenarbeit mit dem Absatz seine Möglichkeiten zur Absatzförderung ausschöpfen kann. Es müßte daher Hauptziel der Unternehmenspolitik sein, zwischen Einkauf und Absatz eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens zu schaffen, die allein die Gewähr dafür gibt, daß alle Chancen, den Unternehmenserfolg zu vergrößern, genutzt werden.

Markt- und Beschaffungsforschung

Manchem Leser mag diese Begriffspaarung „Markt- und Beschaffungsforschung“ ungewohnt und fremd erscheinen. Doch sie ist nichts anderes als das Spiegelbild der „Markt- und Absatzforschung“ auf der Absatzseite des Unternehmens, hier übertragen auf die Beschaffungsseite.

Beschaffung und Absatz sind die beiden Grundfunktionen, die das einzelne Unternehmen mit seinen Märkten für Güter, Dienstleistungen, Arbeitskräften und Kapital in Verbindung treten lassen. Einzelwirtschaftlich betrachtet scheinen es auf den ersten Blick zwei völlig voneinander getrennte Funktionen zu sein. Gesamtwirtschaftlich lassen sie sich jedoch in der Gesamtschau des Marktgeschehens nicht voneinander trennen; denn was für das eine Unternehmen Absatz ist, bedeutet für das andere Beschaffung.

Auf der Absatzseite des Unternehmens hat sich in den letzten Jahren die „Markt- und Absatzforschung“ zunehmende Anerkennung verschaffen können. Auf der Beschaffungsseite, dem zweiten Berührungspunkt des Unternehmens mit dem Markt, ist eine Erforschung des Marktes und der Beschaffungsvorgänge, eine „Markt- und Beschaffungsforschung“ vielerorts jedoch noch völlig unbekannt.

Die vorstehenden Ausführungen über die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz haben aber zu erkennen gegeben, welche Bedeutung der Beschaffungsfunktion heute beizumessen ist. Dieser zunehmenden Aufwertung der Beschaffungsfunktionen kann eine Unternehmensleitung nur dann gerecht werden, wenn sie die Beschaffung auf einen längeren Zeitraum plant und die Planungsdurchführung kontrolliert. Ebenso wie nun

auf der Absatzseite für eine Planung und Kontrolle die „Markt- und Absatzforschung“ erforderlich ist, wird für die Beschaffungsplanung und -kontrolle die „Markt- und Beschaffungsplanung“ verstärkt herangezogen werden müssen.

Es soll an dieser Stelle keine Theorie einer „Markt- und Beschaffungsforschung“ entwickelt werden. Zweck dieser kurz skizzierten Gedanken ist lediglich, zum Nachdenken über ein noch stark vernachlässigtes Teilgebiet der Forschung anzuregen.

Dem gleichen Ziel und darüber hinaus als Aufforderung zu einer Diskussion dient auch der Versuch, das Gesamtgebiet der „Markt und Beschaffungsforschung“ in sieben Teilgebiete zu untergliedern:

- Marktforschung (Erforschung der Lieferanten)
- Produktforschung
- Preisforschung
- Erforschung der Beschaffungswege
- Erforschung der Beschaffungsorganisation
- Erforschung der Beschaffungskosten
- Erforschung der Konkurrenz (in bezug auf ihre Beschaffung).

Unter Verfolgung des Ziels der Erstellung eines Beschaffungsplans und der Kontrolle seiner Durchführung sollte der mit der „Markt- und Beschaffungsforschung“ Betraute in diesen Teilgebieten seine Forschungsmethoden und -techniken ansetzen. Wenn auch sieben nebeneinanderstehende Teilgebiete hier genannt werden, so darf aber ihre Interdependenz und damit der Zwang zu einer gesamtheitlichen Erforschung der Probleme nicht übersehen werden. W. K. A. Disch