

Probleme wie in einer Ehe

Die Tücken langfristiger Lieferbeziehungen / Kommunikation ist alles

nr. FRANKFURT, 21. Dezember. Im Durchschnitt beschaffen die Unternehmen rund 80 Prozent ihres Einkaufsvolumens bei nur 13 Prozent ihrer Lieferanten. Mit der gestiegenen Lieferantenkonzentration hat auch die Intensität der Beziehung zwischen Herstellern und deren Zulieferern deutlich zugenommen. Sie sind häufig langfristig angelegt und von ein- oder gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt. In einer solchen Situation treten oft Schwierigkeiten im Zwischenmenschlichen auf, wie man sie bei anderen längerfristigen Beziehungen – etwa Ehen – kennt. Liebgewonnene Rituale schlafen ein, Routine tritt an die Stelle von Spontanität und – besonders schwerwiegend – man spricht nicht mehr so oft miteinander.

Nimmt man diese Beziehungen genauer unter die Lupe, treten Komponenten zutage, die über das rein Geschäftliche weit hinausgehen und wo die Psychologie ins Spiel kommt. „Immer wenn Abhängigkeiten in einer Beziehung bestehen, geraten die Beteiligten schnell auf einer persönlichen Ebene aneinander“, hat die Psychologin Maria Kopelent, die Unternehmen unter anderem bei Konflikten berät, erfahren. Dies betreffe etwa solche Kunden-Abnehmer-Beziehungen, bei denen sich die beteiligten Unternehmen im Zeitverlauf stark verändert hätten. Beispielsweise führten Fusionen oder die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf das Ausland bei Lieferant und Abnehmer dazu, daß aus inhabergeführten und damit relativ beweglichen Gesellschaften mit der entsprechenden Kultur nach und nach internationale Konzerne werden, in denen statt des Gründers plötzlich eine Riege von Jungmanagern das Sagen hat.

In mehreren Industrieunternehmen und bei deren Lieferanten trat genau dieses Problem auf. „Beide Seiten hatten es verpaßt, sich an einen Tisch zu setzen und ihre veränderte Situation zu besprechen“, sagt Kopelent. Dabei hatte sich bei beiden einiges getan: Der Lieferant hatte durch Zukäufe eine dominierende Position auf seinem Markt aufgebaut, beide waren stark ins Ausland expandiert. Nach intensiven Interviews mit den Managern beider Unternehmen konnte Beraterin Kopelent nicht weniger als 20 Konfliktherde identifizieren, die aus den Veränderungen in den Strukturen der Unternehmen resultierten. Ein Kernproblem war dabei auf beiden Seiten die fehlende Kommunikation über die Veränderungen im eigenen Hause. „Das Liefervolumen des Rohstofflieferanten war stark gewachsen, die Informationsmenge nicht – im Gegenteil“, so die Beraterin. Gerade

das sensible Thema Personalwechsel wurde sträflich vernachlässigt – der Kunde wußte häufig nicht, wer beim Lieferanten überhaupt sein aktueller Ansprechpartner war.

Aber auch die Erwartungshaltung des Kunden gegenüber seinem Lieferanten hatte sich gewandelt. Nicht zuletzt die beherrschende Position, die der Lieferant in seiner Branche aufgebaut hatte, sorgte für Irritationen beim Kunden. „Die Haltung des Kunden gegenüber seinem Lieferanten lautete in etwa: ‚Ihr habt schleichend ein Abhängigkeitsverhältnis aufgebaut, jetzt kümmerst euch auch um uns!‘“ hat die Diplompsychologin ihren Interviews entnehmen können. Und schnell stellte sich beim Kunden das Gefühl ein, genau dies geschehe nicht: Eine vormals regelmäßig anberaumte Gesprächsrunde sei beispielsweise eingestellt worden, weil die neuen Manager auf Kundenseite das Interesse verloren hätten oder wegen anderer Aufgaben zu sehr unter Druck standen. Die Schuld an solchen Entwicklungen wurde dabei stets dem Lieferanten gegeben. „Implizit überträgt der Kunde die Verantwortung für die Beziehung auf den Lieferanten, wenn die Abhängigkeit ein bestimmtes Maß erreicht.“

Hinzu kam, daß die personellen Veränderungen bei Kunden und Lieferanten Stoff für neue Konflikte boten. Ein immergrünes Problemfeld nicht nur in langfristigen Lieferbeziehungen ist dabei das Thema Altersunterschied. Altgediente Key-Account-Manager des Lieferanten trafen im vorliegenden Fall auf neue, jung-dynamische Einkäufer. Wegen des Altersunterschieds war die Neigung der älteren Key-Accounter, sich mit diesen zum Essen zu treffen, gering, Geschäftsessen – bisher ein wichtiges Instrument zur Beziehungspflege – blieben also aus. Was sich wie eine Lappalie anhört, hätte beinahe zum Ende der Lieferbeziehung geführt, berichtet Kopelent. „Die jungen Einkäufer waren zutiefst beleidigt und drohten damit, den Lieferanten zu wechseln, auch wenn dem eigenen Unternehmen dabei wirtschaftliche Nachteile entstehen würden.“ Lieferanten, die hinsichtlich der Entwicklungen beim Kunden nicht auf dem laufenden sind, können nach dem Ende der Vertragslaufzeit böse Überraschungen erleben. „Häufig hat der Kunde schon lange nach einem neuen Lieferanten gesucht.“

Dergleichen kann man verhindern. Beraterin Kopelent empfiehlt beispielsweise moderierte Dialog-Workshops mit Kunden und Lieferanten, damit beide Parteien auf dem neuesten Stand sind, was die Entwicklung ihrer Geschäftspartner angeht. Tun beide Seiten nichts, kann das Ende einer langjährigen Beziehung ebenso plötzlich wie unverhofft kommen. Wie in einer Ehe.