

Beschaffungskoperationen – schwierige Partnerschaft

Experten im Gespräch: (v.l.n.r.) Dipl.-Volkswirt Thomas Vierhaus, Moderator Louis Schnabl, Dr. Holger Hildebrandt



Wenn sich die Großindustrie zu Beschaffungs- kooperationen zusammenschließt, ...

- ist das ein Fall für die Kartellbehörde?
- gibt es dann nur noch Preis- statt Leistungswettbewerb?
- dominiert das Controlling den klassischen Einkauf?
- ist differenzierte Leistung überhaupt noch möglich?



Dipl.-Volksw. Thomas Vierhaus,
Hauptgeschäftsführer VTH Verband
Technischer Handel e.V.

„Einkaufskooperationen setzen voraus, dass die Partner ähnliche Bedarfe haben. Das mag beim Büromaterial noch zutreffen, ist aber bei Maschinenersatzteilen kaum vorstellbar. Die Schnittmenge wirklich gleicher Beschaffungsartikel ist aufgrund der sehr spezifischen Anforderungen pro Werk häufig gar nicht so groß wie gedacht und eine Zentralisierung des Einkaufs wirkt dann absolut kontraproduktiv.“



Dr. Holger Hildebrandt,
Hauptgeschäftsführer BME Bundesverband
Materialwirtschaft, Einkauf
und Logistik e.V. (Frankfurt/Main)

„Beschaffungskooperationen haben für Handel und Einkäufer Sinn, wo die einzelnen Losgrößen zu klein sind. Und sie haben da Zukunft, wo sich eigene Gesellschaften gründen, die dann auch einheitliche Standards sichern können.“

Die einen wollen profitabel verkaufen, die anderen günstig einkaufen. Das macht Technische Händler und die Einkäufer der Industrie zu Verhandlungspartnern, mit scheinbar unterschiedlichen Interessenlagen. Sind diese gegensätzlichen Einzelinteressen stets stärker als das Interesse am gemeinsamen Ergebnis?

Sind Beschaffungskooperationen in diesem Zusammenhang zielführend oder eher kontraproduktiv? Fragen, die Dipl.-Volkswirt Thomas Vierhaus, Hauptgeschäftsführer VTH Verband Technischer Handel e.V. (Düsseldorf) und Dr. Holger Hildebrandt, Hauptgeschäftsführer BME Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (Frankfurt/Main) am Sitz des BME in Frankfurt diskutierten. Und dabei feststellten: Die Trennlinien verlaufen nicht wirklich zwischen Einkauf und Handel, sondern zwischen Einkauf und Controlling.

Einkaufskooperationen in der Großindustrie?

Mehr Marktmacht erhöht das Druckpotential in Verhandlungen. Ein probates Mittel, das Einkaufsgenossenschaften des Handwerks ebenso nutzen wie Privatleute, die bei Großeinkäufen nach Rabatten fragen. Das ist der „normale“ marktwirtschaftliche Spielraum unterhalb der Schwelle kartellrechtlich bedenklicher Entwicklungen. Dass Unternehmen in



Kooperationen ihre Einkaufskräfte bündeln, um bei ihren Lieferanten günstige Konditionen zu erzielen, ist deshalb alltägliche Praxis. Aber ist es das Gleiche, wenn Dax-Konzerne im Umgang mit mittelständischen Technischen Händlern dasselbe tun?

Geiz ist nicht immer geil

Wohl nicht. Abgesehen von den Größenordnungen werden hierbei Einkaufsentscheidungen von der Praktikerebene der Einkäufer und der Fachberater des Technischen Handels auf eine Ebene gehoben, auf der keine Begegnung auf Augenhöhe mehr stattfindet. Wo Controller den Rechenstift ansetzen, gibt es kein Gegenüber mehr außer den nackten Zahlen.

Allerdings braucht es auch kein Gegenüber mehr, weil es nicht mehr um Problemlösungen geht, sondern nur noch um Preise.

Auf einem Markt, in dem die Einkaufskonditionen ohnehin bis zur Schmerzgrenze ausgereizt sind, drängt sich die Frage auf, was man für diese Preise erwarten und auf der anderen Seite noch leisten kann.

Qualität? Verfügbarkeit? Service? Nachhaltige Lieferantenbeziehungen?

Auf dieser Ebene nimmt der Technische Handel nicht mehr am fairen Leistungswettbewerb teil, sondern nur noch am ruinösen Preiswettbewerb teil.

Moderator Louis Schnabl,
Fachjournalist Technik und Geschäftsführer der Kommunikations- und Marketingagentur HS Public Relations GmbH

„Der Technische Handel und die Einkäufer der Industrie sind im Grunde genommen Verbündete. Beide wollen ein differenziertes Angebot, das eine echte Auswahl zulässt, bei der Preis und Leistung gleichgewichtige Parameter sind.“



Preis-Leistungsverhältnis

Auch die übergangenen Einkäufer können mit dieser Situation nicht zufrieden sein. Natürlich ist ihre Aufgabe die Optimierung der Einkaufskonditionen. Aber ebenso unabdingbar gehört dazu die Beschaffung dessen, was an B- oder C-Artikeln gebraucht wird. Und gerade dabei stehen sie nicht nur in der Verantwortung



gegenüber der Controlling-Ebene, sondern auch gegenüber den Praktikern, z.B. den Sicherheitsverantwortlichen und den Anwendern von persönlichen Schutzausrüstungen oder den Produktionsverantwortlichen und den Instandhaltern bei den prozesskritischen Wartungs-, Instandhaltungs- und Verschleißprodukten. Ob Preis und Leistung in einem vernünftigen Verhältnis stehen, das allen Beteiligten nutzt, das kann man nicht aus der Distanz der Controllingabteilung sehen, sondern nur in Beratungsgesprächen auf Augenhöhe und mit einer fachlichen Nähe. Nur hier kann der Einkäufer sinnvoll hinterfragen, welche Leistung wirklich hinter dem Preis steckt und differenzieren.

Fachkunde ist Geld wert

Professionelle Einkäufer wissen, was sie am Technischen Handel haben. Nämlich einen Gesprächspartner, der in aller Regel weiß, wovon er redet, weil er sich in der Technik im Allgemeinen ebenso gut auskennt wie mit dem Produkt im Besonderen. Und der seinen Kunden nicht nur vom Verhandlungstisch kennt, sondern der auch in der Produktion des Kunden zuhause ist, die Anwendung kennt und daher sehr spezifisch beraten kann. Was nicht selten dazu führt, dass er statt des gewünschten Produkts die bessere bzw. geeignetere Lösung empfiehlt, weil er aufgrund seiner Expertise und seines engen Drahts zur

Dr. Holger Hildebrandt,
Hauptgeschäftsführer BME Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (Frankfurt/Main)

„Groß heißt nicht immer auch gut. Size matters – das ist ein weit verbreiteter Irrtum. Mittlere Unternehmen mit pfiffigen Ideen bieten oft nicht nur die besseren Produkte, sondern auch die besseren Preise. Es wäre widersinnig, funktionierende Partnerschaften nur aus Prinzip immer wieder aufs Neue auf den Prüfstand zu stellen.“



Dipl.-Volksw. Thomas Vierhaus,
Hauptgeschäftsführer VTH Verband Technischer Handel e.V.

„Die Zentralisierung auf Controller-Ebene zerstört lange Bindungen auf Problemlösungs-Ebene. Und sie nimmt billigend in Kauf, dass sich das eigene Unternehmen vom Dialog über Innovationen und Weiterentwicklungen abkoppelt. Das sichert bestenfalls den status quo, aber nicht die Zukunft.“



Lieferindustrie auch die Innovationen für diesen Bereich kennt oder die Alternativen, die möglicherweise für den Anwender echten Nutzen im Hinblick auf höhere Leistung und Lebensdauer der Anlage, Energieeffizienz bzw. besseren Schutz der Mitarbeiter bedeuten. Und sie haben mit dem Technischen Handel einen Partner direkt vor Ort, der auch „auf dem kurzen Dienstweg“ erreichbar ist, wenn es brennt. Der dann, wenn er das fehlende Teil nicht in seinem Lager verfügbar hat, auch unkonventionelle Wege geht, um das Problem seines Kunden zu lösen. An solchen Stellen entscheidet sich, was nachhaltige Kunden-/Lieferantenbeziehungen wert sind.

Direkt zum Mehrwert

Insofern geben die Praktiker den Mega-Beschaffungsk Kooperationen der Großindustrie wenig Chancen. Die Erfahrung zeigt, wie schnell bei Versorgungsengpässen die Tochterunternehmen der Kooperationstreiber wieder ausscheren. Denn letztlich sind die Anforderungen bei Dax-Unternehmen kein bisschen anders als bei kleinen Mittelständlern: die richtige Ware muß zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein.

Spätestens, wenn die Fachabteilungen sich über Qualitätsmängel der B- und C-Artikel beschweren, wenn bei einem Ausfall statt der

Moderator Louis Schnabl,
*Fachjournalist Technik und
Geschäftsführer der Kommunika-
tions- und Marketingagentur HS
Public Relations GmbH*

*„Es ist wie so oft im Leben:
Das direkte Gespräch zwischen
Einkäufer und Handel ist allemal
besser als das Gespräch mit an-
deren einkaufenden Unternehmen
darüber, wie man am besten mit
dem Handel reden würde, wenn er
mit am Tisch säße.“*



Produktion die Kosten weiterlaufen oder wenn es um die individuelle Lösung im Detail geht, führt der Weg wieder zum Technischen Handel. Diesen Weg gibt es auch ohne Umweg.



Dr. Holger Hildebrandt

Hauptgeschäftsführer BME Bundesverband
Material-wirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
(Frankfurt/Main)



Dipl.-Volksw. Thomas Vierhaus

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des
VTH Verband Technischer Handel e.V. (Düsseldorf)



Moderator Louis Schnabl

Fachjournalist und Geschäftsführer der
Kommunikations- und Marketingagentur HS Public
Relations GmbH (Düsseldorf)



Die Expertenrunde als Download:

Kostenlos unter www.tectop-vth.de → Top-Themen

Bildnachweise: VTH, HS PR



Die fünf wichtigsten Forderungen der Experten

- nicht nur Konditionen bewerten, sondern Leistungsparameter
- Beschaffungsprozesse durch nachhaltige Partnerschaften optimieren
- Flexibilität der kurzen Wege und der direkten Ansprechpartner
- Dialog auf Augenhöhe und Vertrauen als Basis für Innovationstransfer
- Einheitslösungen taugen nicht für individuelle Aufgabenstellungen