

Horizontale Beschaffungskoope- rationen im Elektrohandwerk

W. Muschinski, Mönchengladbach; F. Schnepf, Titz

**Im Rahmen eines Forschungsprojektes an der FH Niederrhein in Mönchengladbach wurde das Modell einer Beschaffungskoope-
ration entwickelt und anschließend in die Praxis umgesetzt. Die Ergebnisse, die hinsichtlich einer
Rationalisierung beim Materialeinsatz der einzelnen Handwerksbetriebe erzielt wurden, sprechen eindeutig für ein solches Modell.**

1 Ausgangslage

Die Betriebe des Elektroinstallateurhandwerks sind in der Regel Nachfrager nach Gütern auf Märkten, die regional von wenigen, marktmächtigen Großhändlern beherrscht werden. 76% dieser Elektrohandwerksbetriebe sind Kleinbetriebe mit bis zu neun Beschäftigten (Stand: 31.03.1995) [1]. Ihre Nachfragemacht auf den Beschaffungsmärkten ist somit gering.

Die Folge dieser Marktlage ist, daß den Handwerkern eine aktive Preis- und Konditionenpolitik nicht möglich ist. Vielmehr müssen sie sich mit den Bedingungen begnügen, die ihnen die Anbieter zugestehen. Diese Situation ist äußerst unbefriedigend, da der Materialeinsatz – noch vor dem Personalaufwand – den größten Kostenblock in der Ergebnisrechnung darstellt (Tafel 1). Der Hauptansatzpunkt für eine nachhaltige Ergebnisverbesserung liegt daher in der Optimierung der Materialkosten.

Um die Materialkosten zu senken, sollte in einem ersten Schritt das eigene Nachfrageverhalten kritisch hinterfragt werden. Eine Analyse des Beschaffungsverhaltens von Handwerksbetrieben zeigt, daß trotz der ungünstigen Marktstruktur jedes Unternehmen für sich selbst über ein durchschnittliches Einsparpotential bei den Materialkosten von 2 bis 5% verfügt. Die Kostensenkung läßt sich durch folgende Instrumente ausschöpfen:

- Nachfragebündelung auf einen Lieferanten
- bevorzugter Einbau einer einzigen Produktlinie
- Abschluß von Jahresverträgen

Allerdings reichen diese Maßnahmen nicht aus, um eine markante Verbesserung der Einkommenssituation der Unternehmen zu erreichen.

2 Horizontale Beschaffungskoope- rationen haben Vor- und Nachteile

Um dennoch weitere Einsparpotentiale für diese Unternehmer zu erschließen, initiierte die FH Niederrhein eine horizontale Beschaffungskoope-
ration. Hierunter wird die gemeinsame Beschaffung von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen einer Wirtschaftsstufe verstanden. Zweck ist das Abmildern der großenbedingten Nachteile kleinerer Unternehmen. Die Chancen einer solchen Vorgehensweise sind:

- Erhöhung der Markttransparenz durch gemeinsame Nutzung des kollektiven Marktwissens
- Reduzierung der Beschaffungsobjektkosten durch günstigere Einkaufspreise und Konditionen (Bedarfszusammenfassung)
- Senkung der Bestellabwicklungskosten durch Abschluß gemeinsamer Rahmenverträge
- erhöhte Einflußnahme auf die Programmgestaltung des Großhändlers
- intensiver, über den gemeinsamen Ein-

kauf hinausgehender, Erfahrungsaustausch.

Neben den Vorteilen, die eine horizontale Beschaffungskoope-
ration bietet, ist das gemeinsame Handeln mit folgenden Risiken verbunden:

- Offenlegung von Betriebsgeheimnissen
- Verlust von Aufträgen, da die eigene Vorteilhaftigkeit auf der Beschaffungsseite verloren gehen kann
- erhöhtes „Erfüllungsrisiko“ der Abnehmer, falls sich die gesamte Beschaffung auf „Schwerpunktlieferanten“ konzentriert
- zusätzlicher Koordinationsaufwand
- je nach Organisationsform der Beschaffungskoope-
ration der Verlust des direkten Kontaktes zum Lieferanten.

3 Kooperationsarten

Die Beschaffungskoope-
rationen lassen sich nach folgenden Kriterien klassifizieren:

Kooperationsinhalt und -umfang: In ihrer einfachsten Form betreiben die verschiedenen Unternehmer lediglich eine gemeinsame Beschaffungsmarktforschung, um die bestehenden Bezugsmöglichkeiten zu erkunden. In der weitreichendsten Ausgestaltung der Zusammenarbeit wird neben dem Einkauf auch die Beschaffungslogistik kooperativ betrieben.

Dauer: Die Zusammenarbeit der Kooperationspartner kann zeitlich begrenzt (projektbezogen) oder auf Dauer angelegt sein. Um die Erfolge der Nachfragebündelung langfristig zu sichern, empfiehlt es sich, eine zeitlich unbefristete Kooperation anzustreben.

Organisationsform: Die Umsetzung einer Beschaffungskoope-
ration kann

- in Form eigenständiger, überbetrieblicher Einkaufsgesellschaften
- durch externe Dienstleister oder
- ohne formale Organisation, durch die Unternehmer selbst, erfolgen.

Tafel 1 Gesamtkostenstruktur bei einem Jahresumsatz von bis zu 0,5 Mio. DM

Kostenart	Anteil an den Gesamtkosten
1. Materialeinsatz	40,3%
2. Handelswareneinsatz	1,0%
3. Fremdleistungen	0,2%
4. Personalaufwand	31,3%
5. Sondereinzelkosten	0,0%
6. Sonstiger Aufwand	17,1%
7. Abschreibungen	2,7%
8. Kalkulatorische Kosten	26,0%
9. Gesamtkosten	118,6%

Die kalkulatorischen Kosten setzen sich aus

- Kalkulatorischer Unternehmerlohn 25,0%
- Kalkulatorische Zinsen 0,0%
- Kalkulatorische Miete 1,0%

zusammen.

Quelle: Betriebsvergleich Elektroinstallateur Handwerk 1995, Landes-Gewerbebehörde des Nordrhein-Westfälischen Handwerks e.V., Düsseldorf

Autoren

Prof. Dr. Willi Muschinski vertritt an der FH Niederrhein, Mönchengladbach, das Gebiet Einkauf und Logistik. Ein Forschungsschwerpunkt stellen Beschaffungskoope-
rationen dar. (Fax: 02161/186880).
Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Friedhelm Schnepf berät Handwerksbetriebe bei der Gründung von Beschaffungskoope-
rationen. (Fax: 02463/1016).

4 Fallbeispiel

Gemeinsam mit vier Unternehmen, startete die FH Niederrhein Ende 1996 das Projekt „Beschaffungsk Kooperationen im Elektrohandwerk“. In einem ersten Schritt erfaßten Studenten die Einkaufsdaten der beteiligten Unternehmen. Anschließend wurden die gewonnenen Daten, für jedes Unternehmen separat, nach folgenden Kriterien strukturiert:

- Einkaufsvolumen
- Einkaufsvolumen je Warengruppe
- Einkaufsvolumen je Lieferant
- Nettopreise bzw. Rabattstaffeln je Hersteller und Großhändler.

Um das Einsparvolumen bei den Installationsleistungen transparent zu machen, wurde als Vergleichsgröße ein Musterhaus nach gängigen VDE-Standards geplant. Mit den jeweils günstigsten Preisen aller beteiligten Unternehmen, wurde dann ein Idealpreis für das Musterhaus ermittelt.

Es zeigte sich, daß der Handwerker mit der ungünstigsten Preisbasis um deutlich mehr als 15% über dem Idealpreis lag; das Unternehmen mit den besten Konditionen übertraf den Idealpreis immerhin noch um mehr als 5%. Bei Anerkennung der jeweils günstigsten Preise für die Gesamtgruppe, wäre somit im Durchschnitt ein Einsparpotential von 7 bis 8% ohne besondere Aktionen durchsetzbar.

Aufgrund der großen Heterogenität der Daten, wurden 20 Warenkörbe gebildet. Dabei zeigte sich, daß nur fünf Artikelgruppen 72% des gesamten Einkaufsvolumens abdeckten. Die Ausschreibung erfolgte daher nur für diese Artikelgruppen.

Der Bieterkreis wurde von der Projektgruppe und den beteiligten Handwerkern gemeinsam festgelegt. Die angeschriebenen Großhändler reagierten zunächst äußerst zurückhaltend auf die Anfrage, da für sie die Kooperationsmitglieder nicht ersichtlich waren.

Erst nachdem die beteiligten Unternehmen den Großhändlern bekannt waren, erfolgte die Angebotsbearbeitung. Die eingehenden Angebote wurden von der Projektgruppe ausgewertet. Die anschließende Lieferantenauswahl erfolgte dabei nicht nur auf der Basis der Einstandspreise. Vielmehr wurden die beteiligten Handwerker aufgefordert, die Bieter zusätzlich nach den Kriterien Standortqualität, Termintreue, Sortiment, faire Behandlung, Beratung und Verfügbarkeit zu bewerten. Anschließend wurden auf dieser Basis die Angebote bewertet und zwei Lieferanten zu Vergabeverhandlungen eingeladen.

Die Auftragsvergabe erfolgte einstimmig durch die Beteiligten und zu folgenden Bedingungen:

1. Materialkostensenkung um 17,2%, gemessen am Idealpreis des Musterhauses, durch reduzierte Angebotspreise, erhöhtes Skonto und zusätzliche Bonuszahlungen.

2. Einsparungen bei der Bestellabwicklung, da der Bedarf soweit als möglich auf einen Großhändler konzentriert wird.

3. Die Betreuung der Handwerker durch den Lieferanten wird verbessert durch:

- monatlich aktualisierte Preislisten und Disketten
- frühzeitige Informationen über Sonderaktionen
- Zugang zu Produktschulungen der Hersteller
- Bereitstellung kostenloser Warenmuster

4. Einjährige Garantie auf Einbauteile.

5 Selbstverwaltungsmodell

Seit Abschluß der Vertragsverhandlungen Mitte 1997 führen die Handwerker ihre Beschaffungsk Kooperation eigenständig weiter. Jeder Handwerker verpflichtete sich Aufgaben für die Gesamtgruppe zu übernehmen. Die Aufgabenverteilung erfolgte nach dem Schwerpunktprinzip. Danach übernimmt der Unternehmer die umfassende Betreuung einer Warengruppe, deren Hauptabnehmer er ist. In regelmäßigen Abständen treffen sich die Kooperationsmitglieder zu einem umfassenden Informationsaustausch. Mittlerweile hat sich die Zusammenarbeit auch auf weitere Felder ausgedehnt.

6 Partnerwahl

Das Fallbeispiel belegt exemplarisch die Vorteilhaftigkeit von Beschaffungsk Kooperationen für die kleineren Handwerksbetriebe. Ein zentrales Problem bei der Umsetzung dieser Idee ist jedoch die Partnersuche. Hierbei sollten interessierte Unternehmen folgende Vorgehensweise beachten:

1. Definition der eigenen, mit der Zusammenarbeit angestrebten Ziele.

2. Ableitung eines Anforderungsprofils möglicher Partner. Zu berücksichtigende Aspekte sind:

- Konkurrenzsituation
- Größe der möglichen Partner
- regionale Lage
- Anzahl der Kooperationsmitglieder
- wirtschaftliche Verhältnisse.

3. Finden möglicher Partner. Hierzu bieten sich an:

- Direktansprache
- Suchanzeigen
- Einschaltung externer Stellen.

4. Festlegen von Kooperationsgrundsätzen. Um Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit vorweg auszuschalten, sollten deren Grundsätze von allen Kooperationsmitgliedern akzeptiert werden. Entscheidende Punkte sind häufig:

- Gleichberechtigungsprinzip
- Mehrheitsprinzip
- Konfliktregelungsmechanismen
- Grad des Informationsaustauschs.

Literatur

- [1] Handwerkszählung 1995, Beschäftigte und ihre Stellung, ZVEH, 21.04.1997

VERLOSUNG

Ihre Meinung ist gefragt!

Gewinnen Sie einen TK Steuer-Manager 98/99.

Lieber Leser,

wie Sie bemerkt haben, hat der *ELEKTROPRAKTIKER* mit Heft 1/99 ein neues Gesicht und eine leicht veränderte Struktur erhalten.

Wir wollen von nun Ihnen wissen, was wir richtig gemacht haben und wo es Ihrer Meinung nach noch Nachholbedarf gibt. Nehmen Sie „kein Blatt vor den Mund“ und sagen Sie, was Ihnen gefallen hat und was nicht! Als „Danke schön“ verlosen wir unter allen Einsendungen **25 TK Steuer-Manager 98/99** – das bekannte und mehrfach prämierte Softwarepaket für Ihre persönliche Steuerklärung. Die Ausgabe 98/99 ist um einige nützliche Module erweitert worden und ermöglicht jetzt auch eine vorausschauende Steuerplanung 1999. Der TK Steuer-Manager kostet im Handel 98,00 DM – es lohnt sich also! Senden Sie Ihre Meinung bitte an:

Huss Medien GmbH, Redaktion ELEKTROPRAKTIKER, 10400 Berlin (Einsendeschluß: 15.3.99).

