



RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Beschaffungskoperationen

Einleitung	2
Merkmale einer Kooperation.....	3
Vorteile einer Beschaffungskoperation	3
Verschiedene Formen von Beschaffungskoperationen	5
Kartellrechtliche Aspekte	8
Voraussetzungen für eine Beschaffungskoperation.....	9

Version 1.0, 28.01.2004

Autoren:

Dipl. Wirt.-Inf. Mike Hieronimus

Nina Ahlf

Regionalzentrum für Electronic Commerce Anwendungen Osnabrück

c/o Universität Göttingen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung I

gefördert durch das



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit



RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Einleitung

Die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen nimmt bei Unternehmen eine immer größer werdende Rolle ein: Aufgrund der Konzentration auf Kernkompetenzen müssen immer mehr Güter fremd bezogen werden. Zudem wirken viele Faktoren der Internettechnologie auf die Markttransparenz: Absatzmarkt aber auch die Konkurrenzsituation vergrößern sich, wohingegen auf der Beschaffungsseite durch den Einsatz von elektronischen Beschaffungsinstrumenten zahlreiche Vorteile zu erzielen sind. Somit wird es immer wichtiger, Material- und Prozesskosten durch eine Senkung der Einstandspreise sowie eine effiziente Abwicklung der Beschaffung möglichst gering zu halten.

Kleine und mittelständische Unternehmen haben für sich gesehen oft eine eher schlechte Position auf dem Nachfragemarkt und können wegen der geringen nachgefragten Stückzahlen nur schlechte Einkaufskonditionen erreichen. Im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen zum Zweck der unternehmensübergreifenden Nachfragebündelung kann jedes Unternehmen seine Situation verbessern. Einen solchen Zusammenschluss bezeichnet man als Beschaffungs- oder Einkaufskooperation.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Merkmale einer Kooperation

Eine Beschaffungskooperation besteht in der Regel aus zwei oder mehr Unternehmen, die sich auf freiwilliger Basis zusammenschließen, um durch die gemeinsame Ausübung des Einkaufs bzw. der Beschaffung ihre jeweilige wirtschaftliche Situation zu verbessern. Dabei bleibt die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner weitgehend bestehen, d.h. die beteiligten Unternehmen werden in ihrer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit nicht beeinflusst.

Nach dem „Prinzip der Gewinnvermeidung“ macht die Kooperation als solche keine Gewinne – sie dient nur zur Abwicklung von Aktivitäten. Ebenfalls werden alle Kosten, die die Ausführung der Aktivitäten der Kooperation verursacht, auf die einzelnen kooperierenden Unternehmen verteilt.

Vorteile einer Beschaffungskooperation

Preissenkung durch Nachfragebündelung:

Durch eine Beschaffungskooperation können vor allem kleine und mittlere Unternehmen ihre Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten stärken: Eine Bündelung der Nachfrage führt zu einer Erhöhung der Ausbringungsmenge und damit zu einer Verringerung der Stückkosten auf der Lieferantenseite. Die Beschaffungskooperation kann also niedrigere Beschaffungspreise durchsetzen als jedes der kooperierenden Unternehmen für sich allein genommen. Evtl. ist es durch den Zusammenschluss von mehreren kleinen oder mittleren Unternehmen sogar möglich, Vorteile durch eine Anonymität zu erzielen, in dem die Kooperation als ‚ein‘ Nachfrager auftritt, und die Identität der teilnehmenden Unternehmen nicht preisgegeben wird.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Erschließung neuer Märkte:

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass kooperierende Unternehmen möglicherweise internationale oder globale Beschaffungsmärkte erschließen können, die den einzelnen Unternehmen jeweils nicht zugänglich wären. So können weitere Senkungen von Materialkosten erzielt werden. Zudem kann die Anzahl der potenziellen Lieferanten steigen, was eine Abnahme einer eventuellen Abhängigkeit von bestimmten Anbietern nach sich ziehen würde.

Zusätzlich besteht ggf. der Vorteil, dass Lieferanten und/oder spezielle Konditionen anderer Unternehmen für alle Teilnehmer der Kooperation zur Verfügung stehen.

Effizienzsteigerung:

In einer Beschaffungskooperation muss nicht mehr jedes Unternehmen für sich alle Beschaffungsaktivitäten allein durchführen, sondern Mitarbeiter spezialisieren sich auf bestimmte Tätigkeiten. Mitarbeiter des Einkaufs können sich auf ihre eigentlichen Tätigkeiten konzentrieren, da zahlreiche Schritte einer Beschaffung (z. B. Lieferantenauswahl, Verhandlungen) zentral übernommen und technisch unterstützt werden. Innerhalb einer solchen Kooperation können Kompetenz- und Aufgabenzuweisungen zu einer solchen Effizienzsteigerung auf der Beschaffungsseite führen.

Know-how:

Nicht zuletzt bringt die Einführung und der Betrieb einer Beschaffungskooperation die Entwicklung von Know-how und Erfahrung mit sich, das bei zukünftigen zwischenbetrieblichen Kooperationen, die evtl. nicht nur die Beschaffungsseite betreffen (z.B. Forschungs- oder Produktionskooperationen), erneut genutzt werden kann.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Verschiedene Formen von Beschaffungsk Kooperationen

Beschaffungsk Kooperationen können danach unterschieden werden, wie intensiv die Zusammenarbeit der Unternehmen ist, auf welcher Wertschöpfungsstufe die kooperierenden Unternehmen stehen und ob ihre Materialbedarfe sich ähneln oder ergänzen. Weitere zu betrachtende Merkmale sind die Dauer und die Organisation (z. B. Aufgaben- und Kompetenzverteilung) innerhalb der Kooperation.

Intensitätsstufen der Kooperation

Die Kooperation besteht im Allgemeinen lediglich zum Austausch von Informationen. Somit sind kaum hierarchische Koordinationsmechanismen notwendig. Dies ist die niedrigste Intensitätsstufe einer Beschaffungsk Kooperation.

Bei der Kooperation wird ein koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen verfolgt. D.h., es erfolgt eine Abstimmung darüber, welches Unternehmen welche Bereiche der Beschaffungsaktivitäten übernimmt.

Die Unternehmen führen gemeinschaftlich die Beschaffungsaktivitäten aus. Hierbei fällt mehr Koordinationsaufwand an als bei den beiden niedrigeren Intensitätsstufen.

Die kooperierenden Unternehmen bilden eine gemeinschaftlich getragene Organisation. In der Regel ist diese Organisation eine eigene Rechtspersönlichkeit. Diese Form der Beschaffungsk Kooperation führt zur fast völligen Einstellung der unternehmenseigenen Beschaffungsaktivitäten.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Horizontale oder diagonale Kooperation

Bei der horizontalen Kooperation arbeiten Unternehmen zusammen, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen, beispielsweise Automobilzulieferer. Eine solche Zusammenarbeit bietet sich an, da die Unternehmen oft gleiche oder ähnliche Objekte beschaffen müssen. Allerdings besteht das Problem im Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Unternehmen, da sie auf dem Absatzmarkt in gegenseitiger Konkurrenz zueinander stehen.

Dieses Problem stellt sich bei der diagonalen Kooperation nicht, da die Unternehmen weder auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, noch in der gleichen Branche tätig sind. Folglich können die Bedarfe sehr unterschiedlich sein und die Kooperation muss sich in der Regel auf die Beschaffung von C-Artikeln (z.B. Büromaterial, Reinigungsartikel, Arbeitsschutzartikel) beschränken.

X-Einkaufskooperation oder Y-Einkaufskooperation

Die Voraussetzung für eine X-Einkaufskooperation ist, dass die Unternehmen Bedarfsprogramme haben, die zwar unterschiedlich voneinander sind, sich aber so ergänzen, dass die jeweiligen Schwächen durch die anderen Unternehmen ausgeglichen werden. Wenn also ein Unternehmen eine geringe Menge von Objekt A und eine große Menge von Objekt B benötigt, dann könnte es mit einem anderen Unternehmen zusammenarbeiten, das eine große Menge von Objekt A und eine geringe Menge von Objekt B beschaffen muss. Die beiden Unternehmen würden sich in diesem Fall wechselseitig Vorteile verschaffen, indem sie gemeinsam eine große Menge von beiden Rohstoffen bestellen.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Bei Y-Einkaufskooperationen haben die Kooperationspartner möglichst ähnliche Beschaffungsobjekte. Das schon bei der horizontalen Kooperation genannte Problem des Aufbaus einer Vertrauensbasis zwischen den Unternehmen gilt hier ebenfalls.

Zeithorizont der Kooperation und Stellenwert in den Unternehmen

Wenn die Beschaffungskooperation die Beschaffungsaktivitäten der einzelnen Unternehmen vollständig ersetzen soll, dann ist eine dauerhafte Kooperation unerlässlich. Meist wird dafür eine eigene Gesellschaft zur Abwicklung der Beschaffungsaktivitäten gegründet. Allerdings müssen die Einflussmöglichkeiten der Partner auf diese Aktivitäten eindeutig geregelt sein.

Anstatt einer dauerhaften Kooperation ist auch eine zeitlich befristete denkbar. Die einzelnen Beschaffungsabteilungen werden in diesem Fall nicht ersetzt, sondern vorübergehend durch eine Projekt-Einkaufskooperation ergänzt, die einzelne Aufgaben übernimmt. Die Einkaufskooperation ist dann keine eigene Rechtspersönlichkeit, und ein eigenes Stellengefüge ist im Gegensatz zur dauerhaften Kooperation nicht zwingend notwendig.

Organisation der Kooperationspartner

Grundsätzlich sind verschiedene Organisationsformen einer Einkaufskooperation denkbar.

Verfügt eines der beteiligten Unternehmen über weitaus größere Kenntnis bezüglich des Beschaffungsmarktes, über bessere Lieferantenbeziehungen oder besitzt es das größte Einkaufsvolumen, ist es ggf. sinnvoll, dieses Unternehmen als sog. ‚Lead-Buyer‘ einzusetzen. An dieses Unternehmen

gefördert durch das



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit



RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

würden in diesem Fall beispielsweise die Lieferantenverhandlungen oder die Abwicklung der Einkaufsaktivitäten delegiert.

Prinzipiell wäre auch die Schaffung einer eigenen Stabstelle oder sogar einer neuen Rechtspersönlichkeit, die die Beschaffungsaktivitäten koordiniert und durchführt.

Bei einer größeren Zahl teilnehmender Unternehmen, einem sehr hohen Beschaffungsvolumen oder komplexen Vorgängen ist evtl. eine komplexere Organisationsstruktur von Nöten.

Kartellrechtliche Aspekte

Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) verbietet „Vereinbarungen zwischen einander im Wettbewerb stehenden Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken“ (§1 GWB). Dennoch können Mittelstandskartelle, die zum Zweck des gemeinsamen Einkaufs von Waren bestehen, von diesem Verbot ausgenommen werden. Für Einkaufskooperationen besteht eine Anmeldepflicht.

Zur Freistellung vom Kartellverbot muss eine Beschaffungskoooperation drei Voraussetzungen erfüllen:

Für die einzelnen Unternehmen besteht keine über den Einzelfall hinausgehende Verpflichtung, Ware von der Einkaufszentrale abzunehmen, ohne dass sie sie vorher konkret bestellt haben. Grundsätzlich müssen die Kooperationspartner bei der Auswahl ihrer Lieferanten frei entscheiden können.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Durch die Kooperation wird die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen verbessert. Ob es sich bei den Partnern um „kleine und mittlere Unternehmen“ handelt, ist abhängig von den Strukturen des jeweiligen Absatzmarktes. Eine Klassifizierung kann deshalb nicht generell erfolgen. Der Wettbewerb auf dem Markt wird nicht wesentlich beeinträchtigt. Ob diese Voraussetzung erfüllt ist, kann nur im Einzelfall entschieden werden. Keine Voraussetzung für die Freistellung vom Kartellverbot ist, dass die Unternehmen auf dem Absatzmarkt konkurrieren.

Einkaufskooperationen, an denen nur Großunternehmen beteiligt sind, sind nicht erlaubt. Dagegen ist eine Kooperation zwischen Großunternehmen und mittelständischen oder kleinen Unternehmen nicht grundsätzlich verboten.

Voraussetzungen für eine Beschaffungskooperation

Geeignete Kooperationspartner

Strebt ein Unternehmen eine Einkaufskooperation an, so muss es sich darüber im Klaren sein, dass dies nur mit geeigneten Kooperationspartnern zum Erfolg führen kann. In diesem Zusammenhang spielt das gegenseitige Vertrauen und die damit verbundene Offenheit der beteiligten Unternehmen bezüglich der Kommunikation und Preisgabe von Informationen eine enorm große Rolle – es ist für den langfristigen Fortbestand der Kooperation sowie für deren Erfolg eine maßgebliche Größe. Zur Auswahl der Partner können mehrere Kriterien genannt werden:

„Fundamentaler Fit“:

Die Unternehmen sollten ungefähr gleich leistungsfähig sein und sich durch eine Zusammenarbeit beiderseitige Vorteile verschaffen können. Außerdem sollten die Risiken der Kooperation überschaubar sein.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

„Strategischer Fit“

Die von den Unternehmen angestrebten Ziele sollten ungefähr gleich sein. Hierbei sind z.B. die angestrebte Position eines Unternehmens in der Zuliefererkette oder die Frage nach der langfristigen Beibehaltung von Produktionsstandorten zu betrachten.

„Kultureller Fit“:

Die Unternehmenskulturprofile sollten sich nicht zu sehr voneinander unterscheiden. Zum Kulturprofil gehören beispielsweise die Internationalität, Kunden-, Innovations-, Kosten- oder Mitarbeiterorientierung. Außerdem ist es wichtig, dass zwischen den an der Kooperation beteiligten Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmen Vertrauen entstehen kann. Dies ist nur mit hoher Teamfähigkeit möglich. Ebenso zählen Fähigkeit und Know-How zur Umsetzung einer elektronischen Beschaffung zum kulturellen Fit des potenziellen Kooperationspartners.

„Beschaffungs-Fit“:

Für einen hohen Beschaffungs-Fit müssen sich die Beschaffungsobjektmerkmale der Kooperationspartner möglichst ähnlich sein. Beschaffungsobjektmerkmale lassen sich in bedarfsinduzierte und marktinduzierte Merkmale unterteilen. Bedarfsinduzierte Merkmale beziehen sich auf die unternehmenseigenen Anforderungen, sie werden also durch die Endprodukte bestimmt. Beispiele sind die Beschaffungsmenge und die Bedarfsdringlichkeit. Dagegen sind marktinduzierte Merkmale durch den Beschaffungsmarkt bestimmt. Ein solches Merkmal ist beispielsweise die Mengenverfügbarkeit der zu beschaffenden Objekte.





RECO

Mike Hieronimus
c/o Universität Göttingen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Platz der Göttinger Sieben 5
D-37073 Göttingen

www.r-e-c-o.de

Technische Voraussetzungen

Eine Schlüsselrolle bei der zwischenbetrieblichen Kooperation spielt die Internet-Technologie als Werkzeug für die Abwicklung der gemeinsamen Beschaffungsaktivitäten sowie die Kommunikation der Partner untereinander. Die Voraussetzung für eine funktionierende zwischenbetriebliche Kooperation ist die Kompatibilität der jeweiligen Informations- und Kommunikationssysteme oder aber der Einsatz einer gemeinsamen Beschaffungslösung – ob nun selbst oder von einer dritten Partei betrieben. Problematisch bei ersterem ist dabei die Festsetzung eines Standards für alle beteiligten Unternehmen. Meist versucht jedes Unternehmen, sein eigenes System als Standard durchzusetzen, um so die Kosten für Umstellungen und zusätzliche Hard- und Software zu vermeiden. Es ist jedoch wichtig, dass in Verhandlungen langfristig ein verbindlicher Standard festgelegt wird. Ist das nicht der Fall, investiert ein Unternehmen möglicherweise in Technologie, der sich die Partnerunternehmen nicht anschließen. Für dieses Unternehmen ist die Investition dann wertlos, denn je weniger Nutzer ein Standard hat, desto geringer ist auch sein Nutzen.

Die Vorteile der Standardisierung liegen vor allem in der Verbesserung der Kommunikation: Schnellere und billigere Kommunikationswege führen zum leichteren, kostengünstigeren und weniger fehleranfälligen Austausch von Informationen. Damit können auch fundierte (und somit bessere) Entscheidungen getroffen werden.

