

Tipps zur Kooperationsgestaltung

Einkaufskooperation: Vorteile nutzen, Risiken vermeiden

Strukturen und Prozesse im eigenen Unternehmen bieten zwar immer Potenziale für Optimierung, aber der Blick über den „Tellerrand“ des eigenen Unternehmens hinaus kann ebenfalls sehr lohnend sein. Der gemeinsame Einkauf mit Wettbewerbern kann sogar abseits von Kosten- und Verhandlungsaspekten viele Vorteile bringen – wenn die kommerziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen stimmen.



Bild: BillionPhotos.com/stockadobe.com

Mit einem Zusammenschluss können Unternehmen lukrative Synergien erzielen. Bei der Umsetzung gilt es jedoch, kartellrechtliche Aspekte zu berücksichtigen.

Bei einer Einkaufskooperation einigen sich Unternehmen darauf, ihre Nachfrage zu bündeln. Maßgebliches Ziel: von ausgewählten Lieferanten bessere Konditionen zu erhalten. Denn reduzieren können sich neben den Einstandspreisen auch Transport-, Lagerhaltungs- oder Bestellabwicklungskosten. Potenziale für eine Verbesserung können zusätzlich bei den Zahlungs- und Lieferbedingungen entstehen. Das Kartellrecht lässt eine Kooperation von Wettbewerbern nur unter bestimmten Voraussetzungen zu.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Das Kartellverbot gilt in Deutschland und in sehr ähnlicher Weise in der gesamten Europäischen Union. Bei kartellrechtlichen Verstößen drohen Verfahren und Bußgelder. Aber nicht jede Zusammenarbeit unter Wettbewerbern ist kartellrechtlich verboten – wettbewerblich vorteilhafte Kooperationen sind in der Regel gestattet.

Zukünftige Kooperationspartner einer Einkaufskooperation müssen vor allem zweierlei beachten:

1. Sie sollten zum einen auf ihre gemeinsamen Marktanteile achten, denn diese dürfen nicht zu groß sein. Das Kartellrecht betrachtet gemeinsame Marktanteile einer Einkaufskooperation von 15 % oder weniger in aller Regel als unkritisch. Achtung: Diese Schwelle gilt nicht nur für den Einkaufsmarkt, sondern auch für den nachgelagerten Verkauf. Gemeinsame Marktanteile deutlich oberhalb von 15% sind hingegen schnell kartellrechtlich kritisch. Der richtigen Definition der relevanten Märkte kommt hier natürlich eine sehr große Bedeutung zu: Je größer die Märkte, desto kleiner in der Regel die gemeinsamen Marktanteile (und vice versa).

2. Die Zusammenarbeit der Kooperationspartner sollte sich zum anderen auf das beschränken, was für den gemeinsamen Einkauf strikt erforderlich ist. Dazu zählt etwa der Austausch von Einkaufspreisen und Informationen hinsichtlich der gemeinsam verhandelten Produkte. „Überschießende“ Zusammenarbeit, insbesondere Informationsaustausch zu kommerziell sensiblen Informationen sind hingegen kartellrechtlich sehr kritisch, insbesondere wenn es sich um vertriebsbezogene oder strategische Informationen handelt. So könnte selbst ein unbeabsichtigter Austausch unter Kooperationspartnern zu ihren jeweiligen Verkaufspreisen von Kartellbehörden verfolgt und mit hohen Bußgeldern geahndet werden.

Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass die Kooperation ausreichendes kommerzielles Potenzial bietet. Im ersten Schritt gilt es, die jeweiligen Bedarfe zu messen. Sinnvoll ist hierfür ein Benchmarking, das eindeutig darlegt, welche Stückzahlen welcher Waren oder Dienstleistungen benötigt werden. Für diese Aufgabe hat sich eine mehrdimensionale Spend-Analyse mit Datenkubus bewährt. In diesem werden die Bedarfe der Partner in Warengruppen und Lieferantengruppen für Materialien und Dienstleistungen strukturiert dargestellt.

Der zweite Schritt umfasst das Identifizieren und Priorisieren von Überschneidungen einschließlich der

betroffenen Warengruppen und Lieferanten. Diese Maßnahme dient auch der Sicherstellung der Verfügbarkeit für alle Partner und gewährleistet, dass die Zusammenarbeit in möglichst vielen Aspekten lohnenswerte Folgen für alle Beteiligten hat.

Sodann müssen die Anforderungen und Restriktionen an sämtliche betroffenen Dienstleistungen und Materialien formuliert werden – sollen im Rahmen der Kooperation keine Unstimmigkeiten entstehen, müssen die Bedarfe aller Partner zusammenpassen. Je mehr Einigkeit erzielt wird, desto größer sind die potenziellen Vorteile: Der gemeinsame Bezug zweier unterschiedlicher Produkte bei einem Lieferanten kann lohnend sein. Einigen sich beide Partner aber auf dasselbe Produkt, erhöht sich in der Folge der Synergieeffekt umso mehr.

„Blackbox“ macht rechtskonform

Im abschließenden vierten Schritt werden Synergiepotenziale für alle Beteiligten durch Kosten-Benchmarks quantifiziert und anschließend kartellrechtskonform berichtet. Die Maßnahme kann neben dem reinen Nettoeinkaufspreis auch Mengenrabatte betreffen, Katalograbatte, Umsatzboni, Skonti oder weitere Einkaufskonditionsarten. Am Ende ergibt sich der potenziell zu erzielende Netto-Einkaufspreis. Erst die Summe aller vier Schritte ermöglicht eine Bewertung des vollen Potenzials einer Einkaufskooperation.

Das Kartellrecht verbietet es Unternehmen grundsätzlich, ihre Einkaufspreise vor dem offiziellen Kooperationsbeginn auszutauschen. Um die Potenzialanalyse kartellrechtskonform durchzuführen, bietet sich daher ein sogenanntes „Blackbox“-Verfahren an. Hierfür erhält ein neutraler Dritter alle relevanten Zahlen von den beteiligten Kooperationspartnern. Mit diesen Informationen kann das Beratungsunternehmen die möglichen Einkaufsvorteile sicher und exakt berechnen und den Partnern ihre Potenziale berichten. Die Potenziale sind aber in einer Weise aggregiert bzw. anonymisiert, dass ein Rückschluss auf die einzelnen Einkaufspreise des jeweils anderen Partners nicht möglich ist. So ist die Gefahr eines Kartellrechtsverstößes gebannt.

Die Synergien sind identifiziert, der rechtliche Rahmen ist geklärt – nun muss die Zusammenarbeit in einem Vertragsentwurf festgehalten werden. Bei der Verhandlung der einzelnen Vertragspunkte verfügen die Parteien über viel Ermessen. Ein Vertrag über den gemeinsamen Einkauf regelt insbesondere meist folgende Aspekte: Umfang der Kooperation, Verhandlungsmodell, Verhandlungsablauf, Mitgliedschaft, Vertragsdauer und Kündigung.

Folgen der Kooperation für die eigene Einkaufsorganisation sind unumgänglich: Nötig sind Anpassungen

an der Aufbau- und Ablauforganisation im Einkauf. Alle Partner sollten diesen Schritt frühzeitig planen, um einen reibungslosen und sicheren Übergang zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit sicherzustellen. Bei der Aufbauorganisation kommen die im Vertrag fixierten Entscheidungen zum Tragen: Varianten wie ein Lead-Buyer-Modell oder die Neugründung einer Einkaufsgesellschaft sind möglich. Bei der Ablauforganisation empfiehlt sich die Definition von Verantwortlichkeiten und Schnittstellen im Einkaufsprozess und im Lieferantenmanagement gemäß der sogenannten RACI-Matrix: Für alle Teilaspekte des Einkaufsprozesses werden dabei die Verantwortlichkeiten festgelegt und transparent abgebildet. Auch dieser Schritt wirkt sich nicht nur positiv auf die Strukturen und den Informationsstand im eigenen Unternehmen aus, sondern auch auf kartellrechtliche Aspekte.

Im Sinne einer fruchtbaren Kooperation sollten alle beteiligten Partner eine nachhaltige Zusammenarbeit anstreben. Empfehlenswert ist ein fortlaufendes Controlling und transparentes Reporting über alle Aspekte der Partnerschaft. Dabei ist die Definition von Härtegraden sinnvoll: Durch diese kann der Umsetzungsgrad von Synergiepotenzialen differenziert betrachtet werden. Gleichzeitig kann so die kaufmännische Belastbarkeit aller einzelnen Positionen nach und nach erhöht werden.

Vertrauensvolle Partnerschaft

Bei einem strukturierten und kontinuierlichen Vorgehen, das marktwirtschaftliche Beobachtungen ebenso einschließt wie regelmäßige Evaluierungsgespräche mit den Beteiligten, können die Vorteile, die Partner aus einer Einkaufskooperation ziehen, transparent nachvollzogen werden. Mit effizientem Reporting werden sämtliche Vorteile genutzt und zusätzlich sogar neue Potenziale identifiziert.



Daniel Belka
Managing Partner bei
Höveler Holzmann
belka@hoeveler-
holzmann.com



Dr. Reto Batzel
Rechtsanwalt und
Partner der Kanzlei
Marck, Düsseldorf
reto.batzel@marck.eu