



Haben Sie schon mal etwas von der SCI (Supply Chain Initiative) gehört? Wissen Sie, warum sich die EU Kommission mit dem Thema UTP (Unfair Trading Practices) beschäftigt? Nein? Dann lesen Sie ruhig weiter, denn das Thema ist ebenso unerfreulich wie spannend.

## Die Mechanismen des Einkaufs

Worum geht es? Wir kennen alle die Diskussion, dass große Händler ihre Marktmacht ausnutzen, um über das enorme Einkaufsvolumen Konditionsvorteile beim Einkauf zu erzielen. Wer den Handel kennt der weiß, dass die Branche in der Vergangenheit nicht über den Verkauf, sondern über den Einkauf sein Geld verdient hat. Ein wichtiger Faktor waren dabei oft die sog. NVG's, die nachträglichen Vergütungen. Das sind Prämien, die der Händler von seinen Zulieferern bekommt, wenn ein bestimmtes Volumen überschritten wurde. Das führt zu 2 Kuriositäten:

Am Ende des Geschäftsjahres, wenn das Board die schlechten Zahlen beklagt hat, kam dann der Einkaufsvorstand und schüttete die NVG´s aus. Ich weiß aus meiner Erfahrung, dass diese Ausschüttung oft den Jahresgewinn eines Händlers ausmacht. Somit war der Einkaufschef der Retter, daher fand auf diesem Posten oft die geringste Fluktuation statt. Das führte in der Vergangenheit dazu, dass nicht nur Artikel im Laden standen, die der Kunde nachgefragt hat. Vielmehr wurde oft Waren in den Markt gedrückt, die von der Industrie mit hohen NVG´s dem Händler schmackhaft gemacht wurden.

Das hört sich nach starker Kooperation an, ist es aber nur in den Bereichen, in denen jede Partei einen Vorteil hat. Wer schon mal an den sogn. Jahresgesprächen teilgenommen hat weiß, wie sehr Lieferanten gedrückt werden, um möglichst günstig einkaufen zu können. Das sind harte Verhandlungen, die teilweise mit psychologischer Taktik garniert sind. Es geht um Millionen, Marktanteile und

Die Folgen von sind Teil der täglichen Berichterstattung: Milchbauern rebellieren gegen den Preisdruck, in Bangladesh werden Textilien unter einfachsten Bedingungen gefertigt und Autozulieferern fehlt das Geld für Entwicklungen.

## Einkauf im Fokus der Politik

Das bringt den Branchen viel Kritik ein und sorgt für den einen oder anderen Shitstorm, zudem ist diese Praxis auch in den Fokus der Politik gelangt: Die sogenannten Unfair Trading Practices rückten ins Rampenlicht und zeigten politischen Handlungsbedarf auf. Durch eine Selbstverpflichtung der Branchen, der sogenannten Supply Chain Initiative SCI, konnte man eine politische Regelung vorerst abwenden. In den „Grundsätzen für vorbildliche Verfahren“ wurden Beispiele fairer und unfairer Praktiken beschrieben. Fürs erste ist damit die Gefahr der politischen Regulierung abgewehrt, auch wenn Kritiker immer noch an der Wirksamkeit zweifeln.

Sicherlich ist der Wunsch, möglichst preiswert einzukaufen, legitim und betriebswirtschaftlich notwendig, allerdings muss die Grenze der Fairness mit der eigenen Unternehmensethik in Einklang gebracht werden was oft durch einen „Code of Conduct“ (CoC) ausgedrückt wird.

## Neue Player im Beschaffungsmarkt

In den letzten Jahren haben sich Beschaffungs-Broker etabliert, die praktisch den Einkauf als externe Unit übernehmen. Vorteil: Man kann den Einkaufsprozess für standardisierte Produkte komplett ausgliedern. Die Broker arbeiten sehr effektiv und können frei handeln, ohne dass der CoC des Auftraggebers in Frage gestellt wird. Leider wird das Verständnis von standardisierten Produkten sehr großzügig ausgelegt: Die Dienstleistungen von Agenturen, Beratern und selbst das Recruiting wird von Stellen übernommen, die mehr zahlen- statt inhalts- und qualitätsgetrieben sind.

Die Auswirkungen sind fatal: Agenturen bekommen selbst hohe Pitch-Aufwände nicht bezahlt, übertragen Nutzungsrechte für ein Taschengeld oder leben mit horrenden Zahlungszielen. Selbst Berater, die neue Geschäftsmodelle und Innovationen in die Unternehmen bringen sollen (also der Zukunftssicherung dienen) werden nicht nach Erfahrung und Qualität selektiert. Die Verhandlungen haben manchmal kuriose Züge, und oft wird die Grenze zum Schnorrertum gefährlich angekratzt.

## Die Folgen kommen als Bumerang zurück

Durch diese Praxis bleibt ein wichtiger Faktor auf der Strecke: Innovation und Forschung, und damit die Zukunftsfähigkeit. Ganzen Branchen fehlt dabei die Möglichkeit, qualifizierte und damit auch teure Fachleute zu beschäftigen und neue Methoden und Produkte mit Weltniveau zu entwickeln. Sollte durch die eingeschlagene Praxis die dafür notwendigen Ressourcen nicht mehr zur Verfügung stehen, sieht es nicht nur für den Auftragnehmer, sondern auch für den Auftraggeber auf lange Sicht böse aus.

Ein alter Satz behält leider seine Wahrheit: You get what pay for!

Beitragsbild: [www.gratisography.com](http://www.gratisography.com)

Dieser Beitrag erschien vorab auf unserem Mutterportal [www.gmvteam.com](http://www.gmvteam.com)