

## Leistungsgemeinschaften innerhalb der Nordwest Handel AG

Die NORDWEST Handel AG (NW) ist eine Einkaufs- und Systemzentrale für ca. 650 mittelständische Großhändler, die in den Geschäftsfeldern Stahl, Beschläge, Werkzeug und Haustechnik tätig sind. Das Unternehmen versteht sich als Service-Verbund, der für seine Großhändler einen Aufgabenmix übernimmt, der vom Einkauf, der Bevorratung und dem Vertrieb bis hin zu Finanz-, Marketing-, EDV- und Organisations- und Beratungsdienstleistungen reicht. Charakteristisch für diese Aufgaben sind die sich mit den Bündelungseffekten einstellenden Synergiepotenziale.

Die folgende Abbildung 1 stellt das Dienstleistungsnetz der NORDWEST Handel AG sowie die Rolle des Unternehmens und der ihr angeschlossenen Großhändler im Vertriebskanal dar.

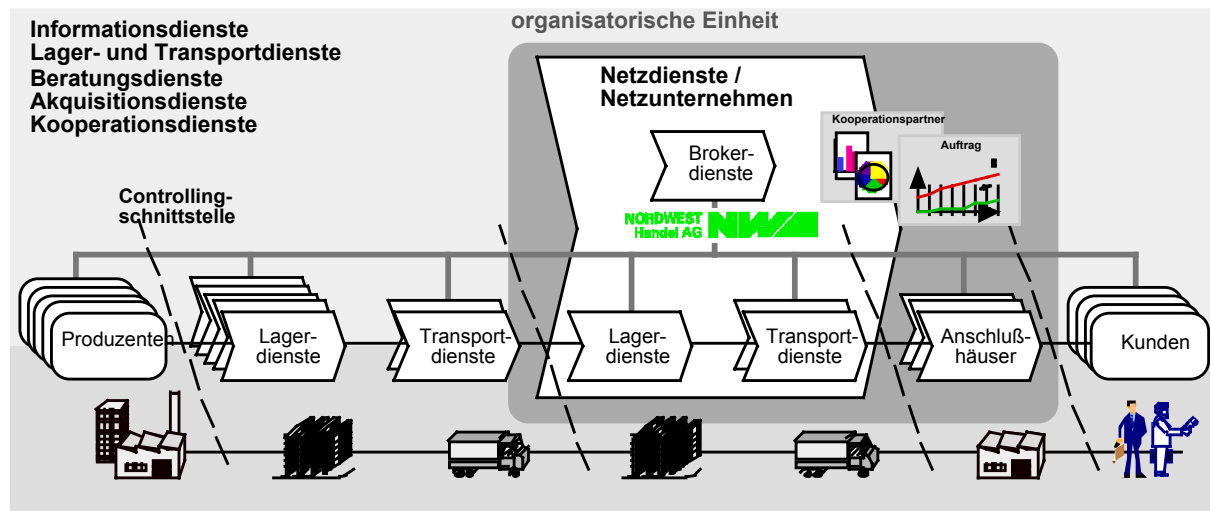


Abbildung 1: Dienstleistungsnetz der NORDWEST Handel AG

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IML und der Sozialforschungsstelle in Dortmund konnten im Bereich Haustechnik der NORDWEST Handel AG im Laufe des Jahres 2001 fünf regionale Leistungsgemeinschaften mit jeweils 6-9 Großhändlern als Mitglieder gegründet werden. Diese Kooperationsverbünde arbeiten im Einkauf und der Lagerwirtschaft zusammen.

### Die Entwicklung des Großhandels als Ausgangspunkt der Kooperationsüberlegungen

Die NW hat ihre heutige Größe in erster Linie dadurch erreicht, dass man versucht hat, die Anzahl der Mitglieder unabhängig vom jeweiligen Sortiment zu erhöhen. Ergebnis war ein „Cafeteria-Verbund“ mit einer bunten Vielfalt bzgl. Sortiment und Umsatzvolumen.

Die Industrie konnte für sich diese bunte Vielfalt durch Reduzierung der Betrachtung auf zwei maßgebliche Kriterien in eine überschaubare Matrix überführen. Sie kombinierte die Merkmale „Volumen“ und „Leistung“ und unterteilte die Händler in vier Gruppen, die in den Konditionen zu differenzieren waren. Einkaufszentralen, die diese Verteilung mit der Verhandlung einheitlicher Konditionen aufheben wollten, erzielten eine entsprechende „Durchschnittskondition unter Marktniveau“ von der Industrie. Die Industrie konnte und wollte einem leistungsschwachen, volumenkleinen Händler nicht eine Kondition geben, die ein leistungstarker und großvolumiger Händler erhielt.

Die Nordwest Handel AG plante daher mit der Vereinigung von Großhändlern für Haustechnik (VGH) den Aufbau von überschaubaren Teilverbänden zwischen mittelständischen Großhändlern in ihrem Großverbund, um durch verbesserte Kooperation und Koordination in diesen Teilverbänden eine effizientere Bündelung ihrer Nachfragemacht gegenüber der Industrie – und damit bessere Konditionen – zu erzielen. Im Fokus der Kooperationsüberlegungen der NORDWEST Handel standen dabei die Fachbereiche Heizung und Sanitär, die den größten Umsatzanteil im Bereich Haustechnik besitzen.

Für die Begleitung der Großhändler im Kooperationsgestaltungsprozess stand ein interdisziplinäres Team aus Mitarbeitern des Fraunhofer Instituts für Materialfluss und Logistik in Dortmund (Fraunhofer IML) sowie der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs Dortmund) zur Verfügung. Im Verantwor-

tungsbereich des Fraunhofer IML lag die Entwicklung logistischer Konzepte für die Kooperationen. Die Aufgabenschwerpunkte der sfs Dortmund im Rahmen dieses Projektes bestanden in der Integration der Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess sowie der Förderung der entstehenden organisatorischen und personalen Entwicklungsprozesse.

Die NORDWEST nimmt in diesem Projekt eine besondere Rolle ein. Sie sieht sich in ihren strategischen Planungen weniger als aktives Mitglied eines Kooperationsverbundes, sondern eher als Kooperationsmoderator. Das bedeutete für das Projekt, dass das Unternehmen nicht selbst als Initiator von Kooperationsverhandlungen aktiv werden oder seine Großhändler zu einem solchen Schritt zwingen konnte. Die NORDWEST musste vielmehr Überzeugungsarbeit leisten, die Notwendigkeit und Potenziale kooperativen Verhaltens seinen Anschlusshäusern aufzeigen, Realisierungsvarianten entwickeln und Potenziale abschätzen, um die Großhändler für eine Kooperation gewinnen zu können. Das Engagement des Unternehmens für seine Großhändler ist einfach nachzuvollziehen: In dem Maße, wie es der NORDWEST gelingt, die Position ihrer Anschlusshäuser am Markt zu verbessern, profitiert das Unternehmen durch einen verstärkten Absatz seiner Serviceleistungen.

### **Regionale Leistungsgemeinschaften zur Stärkung mittelständischer Großhändler**

Auf Basis erster Datenanalysen konnten von den Beratern gemeinsam mit der NORDWEST-Zentrale fünf potenzielle regionale Kooperationsverbünde identifiziert werden, die zu einem ersten regionalen Informations- und Gewinnungsgespräch eingeladen wurden.

Die einzelnen Großhändler gingen in dieses erste Sondierungsgespräch zum Thema „Kooperation“ nicht unbelastet hinein. Fast alle Unternehmen hatten schon Versuche gestartet, eine Zusammenarbeit im Einkauf und der Lagerwirtschaft aufzubauen, von denen aber keiner auch nur mittelfristig Bestand hatte. Methodischer Schwerpunkt der Auftaktveranstaltung war daher auch eine Kartenabfrage zu den bisherigen Kooperationserfahrungen der Teilnehmer. Die Differenzierung der Erfahrungen hinsichtlich Kooperationsfeld/-zweck, Anzahl der beteiligten Partner, des Formalisierungsgrades der Zusammenarbeit und der Probleme sowie Scheiterungsgründe ermöglichte die Identifizierung immer wieder auftretender Fehler und Versäumnisse:

So beschränkten sich die geplanten Kooperationen im Einkauf auf sporadische Sammelkaufaktionen und/oder einen Warenaustausch bei Fehlmengen. Dazu hatten sich ein bis zwei Unternehmen aus der Region zusammengefunden, die teilweise auch im Wettbewerb zueinander standen. Die Zusammenarbeit basierte in der Regel nur auf mündlichen Absprachen. Ein Kooperationsregelwerk oder Vertrag wurde nicht für notwendig erachtet. Als Scheiterungsgründe wurde im Einzelnen die fehlende Verbindlichkeit der Zusagen genannt. So kam es immer wieder zu Nachverhandlungen einzelner Großhändler mit der Industrie am Beschluss des Verbundes vorbei. Der hohe administrative Aufwand und fehlende Strukturen (Regelung der Abläufe und Verantwortlichkeiten) hatten dazu geführt, dass die Kooperationen immer wieder eingeschlafen sind. Ein weiteres ungelöstes Problem betraf die Wirtschaftlichkeit: Entweder wurde eine erforderliche kritische Masse für einen gemeinsamen Einkauf, bei dem sich erst Konditionsverbesserungen ergeben, nicht erreicht, oder der logistische Aufwand für die Warenverteilung innerhalb des Verbundes überstieg die zuvor erzielten Einkaufsvorteile. Als generelles Problem stellten sich die eingeschränkte Wettbewerbswahrnehmung, Existenzängste und Autonomieverluste heraus.

Diese Probleme und Scheiterungsgründe bildeten die Kriterien zur Prüfung des ersten Konzeptes einer regionalen Leistungsgemeinschaften in den Bereichen Einkauf und Lagerwirtschaft, das von der NORDWEST Handel AG gemeinsam mit dem Fraunhofer IML entwickelt worden ist. In einer anschließenden Diskussion wurde dieses Konzept um weitere Anforderungen an eine erfolgreiche Leistungsgemeinschaft bereichert, so dass das folgende Modell von allen Beteiligten als zukunfts-trächtig erachtet wurde.

Ca. 6-10 Großhändler finden sich zu einer regionalen Leistungsgemeinschaft zusammen. Ziel ist die Realisierung eines gemeinsamen Einkaufs und - in einem zweiten Schritt – auch einer gemeinsamen Lagerwirtschaft. In regelmäßigen Treffen werden die Sortimente der Händler geprüft, Möglichkeiten zu einer Lieferantenkonzentration diskutiert und auch umgesetzt. Einmal getroffene Entscheidungen der Gruppe sind für jedes einzelne Mitglied verbindlich und müssen unterstützt werden. Als Orientierung für sämtliche die Leistungsgemeinschaft betreffende Aktivitäten soll ein Kooperationsregelwerk dienen. Durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit gegenüber früheren

Versuchen soll sich der wirtschaftliche Erfolg einstellen. Die so entstehenden Aufwände zur Vorbereitung (Einladung der Teilnehmer, Analysen und Konzeptentwicklung) und Umsetzung (Lieferantengespräche) werden von einem von der NORDWEST Handel AG bereitgestellten Key-Accounter durchgeführt. Dieser wird auch von der Systemzentrale finanziert. Über die Key-Accounter soll auch die Bündelung der regionalen Beschlüsse erfolgen.

Im Bereich Lagerwirtschaft übernehmen einzelne Großhändler die komplette Versorgung des Verbundes für zuvor abgestimmte C-Produkte. Für diese übernimmt der verantwortliche Händler die Beschaffung, Bevorratung und Bereitstellung für die Leistungsgemeinschaft.

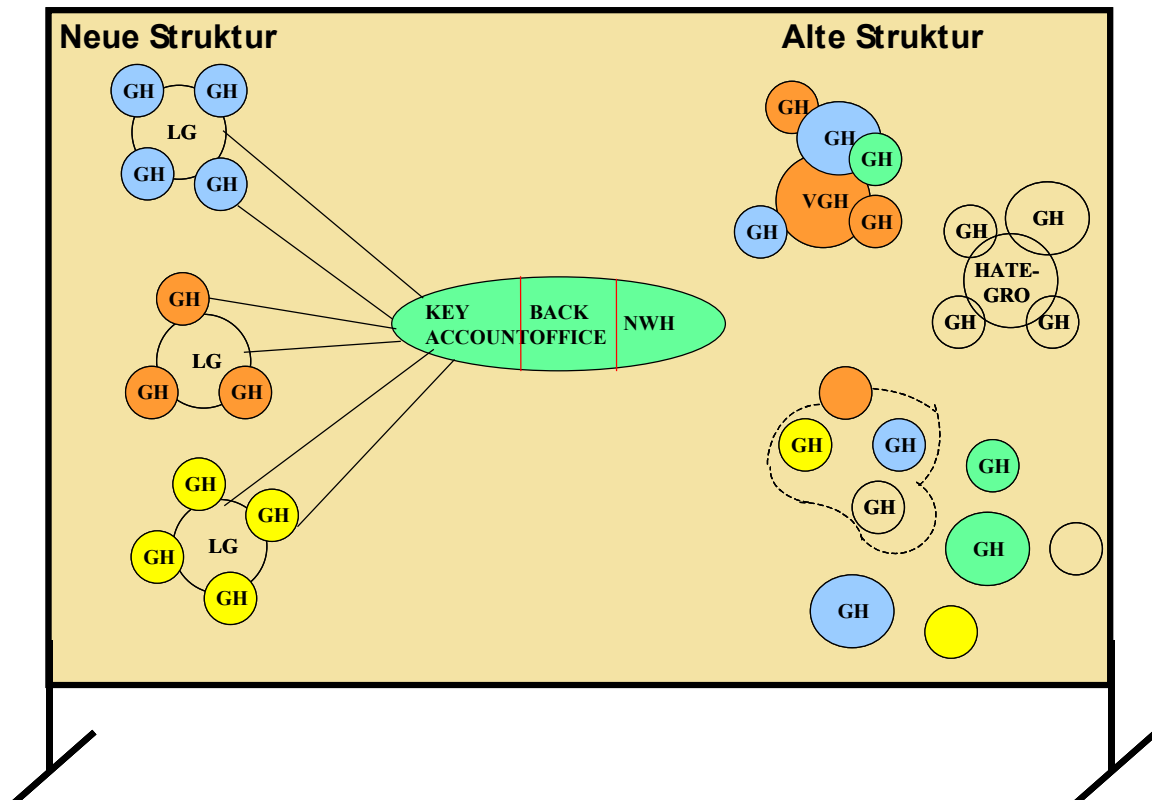


Abbildung 2: Das Konzept der Leistungsgemeinschaften

Die Offenheit der Veranstaltung, die Beratungskompetenz des Fraunhofer IML und der sfs Dortmund sowie die Bereitschaft der NORDWEST Handel AG zur Abstellung eines Key-Accounters hat zu einer großen Zuversicht und Kooperationsbereitschaft bei den eingeladenen Großhändlern geführt, so dass auf jedem der regionalen Treffen die Fortführung des Kooperationsgestaltungsprozesses beschlossen wurde.

#### Erfolgsbausteine des Konzeptes der Leistungsgemeinschaften

##### - Key-Accounter als Motor des Gestaltungsprozesses

Das Projektteam hat für die Betreuung der Leistungsgemeinschaften eine neue Funktion des Key-Accounters vorgesehen. Dieser hat die Aufgabe, den Verbund in allen kooperationspezifischen Angelegenheiten zu betreuen. In diese Aufgabe fällt die Vorbereitung und Organisation der Treffen der Partner, die Moderation der Veranstaltungen sowie die Protokollierung und Umsetzung der getroffenen Beschlüsse. Die mit dieser Funktion betrauten Fachbereichsleiter Heizung und Sanitär besitzen das dazu erforderliche Branchen-Know-how und verfügen über die Akzeptanz der Großhändler wie auch der Industrie.

##### - Das Kooperationsklima als Mess- und Steuergröße

Zur gezielten Einflussnahme auf das Kooperationsklima steht den Key-Accountern ein eigens dazu entwickeltes Instrument zur Verfügung. „Scope“ ist eine bewusst sehr knapp gehaltene Fragensammlung, die einen Überblick über die Stimmung und den Grad der Zufriedenheit in der Leistungsgemeinschaft ermöglicht. Dabei werden sowohl wirtschaftliche als auch soziokulturelle Faktoren erfasst, die dem Key-Accounter Hinweise für eine gezielte verstärkte Betreuung geben.



SCOPE - die Kooperationslupe

Kriterien	Bewertung	1 ++	2	3	4	5	6 --
<b>Kooperationserfolg</b>							
Wirtschaftlicher Erfolg							
Zielerreichungsgrad							
Verhältnis Geben und Nehmen							
Kooperationsaufwand/Arbeitsbelastung							
<b>Kooperationsregeln</b>							
Bedeutung der Geschäftsordnung für Erfolg durch Leistungsgemeinschaft							
Einhaltung der Kooperationsregeln durch Leistungsgemeinschaft							
Wahrung der unternehmerischen Freiheit							
<b>Interaktion</b>							
Effizienz der Treffen							
Verbindlichkeit der Absprachen							
Informations- und Datentransparenz							
Eigener Einbringungsgrad							
Offenheit/Vertrauen							
<b>Innovationsgrad</b>							
Entwicklungsgeschwindigkeit							
Entwicklungsrichtung							
Innovationsgehalt							
<b>Unterstützung Nord-West Handel AG</b>							
Konzeptionelle Impulse							
Serviceangebote für Leistungsgemeinschaft							
Leistung key-accounter							
<b>Gesamtzufriedenheit</b>							
Kooperationszufriedenheit der anderen							
Eigene Kooperationszufriedenheit							

Abbildung 3: Scope zur Messung des Kooperationsklimas

### Kooperationsspielregeln vermitteln Sicherheit

Aufgrund der Erfahrungen der Großhändler aus der Vergangenheit mit der Einhaltung einmal gemachter Zusagen und der Sensibilität der offen zu legenden Daten bestand innerhalb der Leistungsgemeinschaften Konsens darüber, dass man sich zumindest über gewisse „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit einigen muss. Es sollte kein juristisches Werk mit nur schwer nachzuvollziehenden Formulierungen entstehen, sondern eher eine Handlungsanweisung und Orientierungsrahmen für die Arbeit in der Leistungsgemeinschaft.

Das Beraterteam hat wieder mit dem Instrument des Workshops über eine Kartenabfrage gewünschte Inhalte des Kooperationsregelwerks bei den Großhändlern eingesammelt. Eine gemeinsamen Strukturierung der Beiträge gelang unter den folgenden übergeordneten Begriffen:

- Name und Zweck der Leistungsgemeinschaft
- Rolle und Aufgaben der Key-Accounter
- Aufnahme und Ausschluss neuer Mitglieder
- Beschlussfassung

- Verhaltensregeln
- Sitzungsregeln
- Leistungsverrechnung
- Vertriebsweg

Zu den einzelnen Punkten wurde entsprechend der Vorstellungen der Großhändler ein Formulierungsvorschlag entwickelt, der bei den nächsten Treffen immer weiter überarbeitet wurde. Es zeigte sich dabei, dass auch über die Leistungsgemeinschaften hinaus weitestgehend einheitliche Vorstellungen herrschten, so dass sich die einzelnen Regelwerke nur in einigen wenigen Details unterscheiden.

### **Der Erfolg der Leistungsgemeinschaften zwingt zu Umstrukturierungen der Systemzentrale**

Zur Bereitstellung eines Key-Accounters für eine Leistungsgemeinschaft erkannte das Projektteam die Notwendigkeit einer internen Umstrukturierung des Bereiches Haustechnik. Die Key-Accounter agieren mit der Betreuung der Leistungsgemeinschaften im Front-Office und können auf die übrigen Mitarbeiter im Back-Office zugreifen. Als Key-Accounter werden die beiden Fachbereichsleiter Heizung und Sanitär sowie ein eigens dazu neu eingestellter Mitarbeiter eingesetzt. Ihre ursprünglichen Aufgaben wurden auf die anderen Mitarbeiter im Rahmen einer internen Reorganisation neu verteilt. Vor allem durch die Einführung einer Projektorganisation, die die ursprünglichen Hierarchiestufen auflöst, haben die Mitarbeiter im Back-Office eine Aufwertung ihres Tätigkeitsfeldes erfahren.

Das Geschäftsfeld Haustechnik mit seinen bundesweit fünf regionalen Netzwerken stellt im Großhandel den ersten und einzigen erfolgreichen Versuch einer erfolgreichen Zusammenarbeit dar. Die neuen Formen zwischenbetrieblicher Koordination sind mit einer Reihe von Vorteilen sowohl auf Seiten der NORDWEST Handel AG als auch auf Seiten der Mitglieder verbunden und ermöglichen u. a. eine intensivere Kommunikation, eine höhere Beteiligungsorientierung, verbindlichere Absprachen, eine Optimierung der strategischen Ausrichtung, Regionalisierung des Marketings, eine zielgruppengerechte Entwicklung neuartiger Dienstleistungen und Angebote etc. Die von den Großhändlern im Bereich Haustechnik wahrgenommene deutliche verbesserte Qualität der Betreuung durch die NORDWEST Handel AG, die in erster Linie durch die Bereitstellung der Key-Accounter und die damit erforderlichen internen Umstrukturierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (Neuordnung der Abläufe und Aufgabenbereiche verschiedener Funktionsgruppen, Herausbildung neuer Anforderungsprofile, Neubesetzungen von Aufgabenfeldern, mehrere Neueinstellungen von Netzwerkmanagern/Key-Accountern) erreicht wurden, hat bei den Großhändlern zu weiteren Begehrlichkeiten geführt. So wünschen sie sich auch für die anderen Fachbereiche „Werkzeuge und Beschläge“ sowie „Stahl und Eisenwaren“ eine vergleichbare Dienstleistungsqualität. Die NORDWEST Handel AG hat auf diese Forderungen bereits reagiert und erste Sondierungsgespräche mit den Hauptbereichsleitern und anschließende Analysen der Strukturen der Großhändler in diesen Geschäftsfeldern angestoßen. Die auf diese Weise begonnene und angestrebte Reorganisation des Unternehmens bedeutet einen Wechsel von einer über 80 Jahre bestehenden Einkaufsorganisation zu einer Vertriebsstruktur.