

Einkaufskooperation: Gemeinsame Beschaffung für mehr Marktmacht und Effizienz

Eine Einkaufskooperation ist der vertraglich oder organisatorisch geregelte Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, um Beschaffungsvolumen zu bündeln und gemeinsam günstigere Konditionen, bessere Verfügbarkeiten oder qualitative Vorteile zu erreichen. Für mittelständische Fertigungsunternehmen ist sie ein praxisnaher Hebel, um ohne eigene Konzerngröße Marktmacht gegenüber Lieferanten aufzubauen. Der following Artikel erklärt Formen, Vorgehen, KPIs und Risiken der Einkaufskooperation.

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Einkaufskooperation bündelt Beschaffungsvolumen mehrerer Unternehmen, um bessere Preise und Konditionen zu erzielen.
- Typische Formen sind die lose Verbundbeschaffung, die Einkaufsgenossenschaft und das Joint Sourcing mit vertraglicher Bündelung.
- Kernkriterien für den Erfolg sind identische oder ähnliche Bedarfsspezifikationen sowie klare Governance-Regeln.
- In der Praxis lassen sich bei gebündelten Materialeinsätzen häufig Einsparungen von typischerweise 3 bis 10 Prozent erzielen.
- Rechtlich sind kartellrechtliche Grenzen zu beachten; der Austausch sensibler Kostendaten ist tabu.
- Digitale Standards wie cXML und ein sauberer ETL-Prozess Einkauf erleichtern die gemeinsame Abwicklung.

Definition: Einkaufskooperation

Eine Einkaufskooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von mindestens zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen in der Beschaffung mit dem Ziel, Skaleneffekte zu nutzen. Die Partner bündeln Bedarfe, verhandeln gemeinsam mit Lieferanten oder teilen Infrastruktur wie Rahmenverträge, Werkstoffprüfungen oder Logistikleistungen. Die Zusammenarbeit reicht dabei von informellem Informationsaustausch bis zur gemeinsamen Gesellschaft.

Abgrenzung zur Konzernbeschaffung

Anders als in einem Konzern bleibt jedes Mitglied einer Einkaufskooperation rechtlich und wirtschaftlich eigenständig. Es gibt keine Weisungsbefugnis, sondern vereinbarte Spielregeln, etwa feste Zuordnungen von Volumen oder eine gemeinsame Category Charter, die Ziele und Verantwortlichkeiten je Warengruppe definiert. Genau diese Freiwilligkeit macht verlässliche Prozesse und Vertrauen zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

- Keine Kapitalverflechtung, nur vertragliche Vereinbarungen

- Gemeinsame Ziele, aber eigenständige Bestellentscheidungen
- Klare Aufteilung von Volumen und Einsparungen

Wirtschaftlicher Hintergrund

Kleine und mittlere Unternehmen kaufen häufig deutlich kleinere Mengen als Konzerne und erhalten entsprechend ungünstigere Preisdifferenzierungen. Durch gebündelte Mengen erreichen sie in der Praxis Preisdifferenzstufen und Rabattstaffeln, die sonst nur Großabnehmern offenstehen. Zusätzlich sinkt der Bearbeitungsaufwand, weil weniger Lieferanten mit höheren Volumina betreut werden und die PO Cycle Time durch standardisierte Prozesse sinkt.

Formen der Einkaufskooperation

Einkaufskooperationen unterscheiden sich erheblich hinsichtlich Bindungsintensität, Rechtsform und Umfang der Zusammenarbeit. Die passende Form hängt von Warengruppe, Wettbewerbsverhältnis der Partner und strategischer Reichweite ab. In der industriellen Praxis haben sich drei Grundtypen etabliert.

Verbundbeschaffung und Buying Group

Bei der Verbundbeschaffung bündeln Partner einzelne Bedarfe ad hoc oder für definierte Perioden, bleiben aber organisatorisch unabhängig. Eine Buying Group oder Einkaufsgesellschaft übernimmt demgegenüber als zentrale Stelle die Verhandlung und teilweise auch die Abwicklung für ihre Mitglieder. Typische Einsatzfelder sind Standardmaterial, Hilfsstoffe, Energie und Verpackungen mit hoher Mengenelelastizität der Preise.

Joint Sourcing mit strategischen Partnern

Beim Joint Sourcing verhandeln zwei bis wenige Unternehmen ein gemeinsames Paket mit einem Lieferanten, etwa über einen Rahmenliefervertrag mit abgestimmten Abrufmengen. Diese Form eignet sich besonders für technisch spezifizierte Teile wie Motoren, Antriebe oder Gusskomponenten, bei denen der Lieferant für das Gesamtvolumen Kapazitäten vorhält. Oft beginnt man mit einem Pilotprojekt mit Lieferanten auf eine eng begrenzte Warengruppe, bevor das Modell ausgeweitet wird.

Einkaufsgenossenschaften und Verbünde der Zulieferindustrie

Genossenschaftlich organisierte Einkaufsverbünde sind vor allem in der Kfz-Zulieferer- und Verarbeitungswirtschaft verbreitet. Mitglieder teilen nicht nur Einkaufsvolumen, sondern teilweise auch Prüfanweisungen, Warenproben-Vereinbarungen und Qualifizierungen von Lieferanten. Für regulierte Produktgruppen wie Elektro- und Elektronikkomponenten ist zudem ein abgestimmtes Management von Normen wie RoHS über die Kooperation möglich.

Methoden und Vorgehen beim Aufbau einer Einkaufskooperation

Der Aufbau folgt einem strukturierten Prozess von der Partnerauswahl über die Warengruppenauswahl bis zur operativen Verankerung. Wer ihn überspringt, riskiert Zoff bei der Volumenverteilung und unklare Zuständigkeiten. Praxiserfahren teams planen typischerweise sechs bis zwölf Monate für die Etablierung der ersten Kooperationswarengruppe.

Partner- und Warengruppenselektion

Geeignete Partner weisen ähnliche Bedarfsstrukturen, vergleichbare Qualitätsansprüche und keine

direkte Wettbewerbsbeziehung in den betroffenen Warengruppen auf. Beginnen Sie mit leicht standardisierbaren Kategorien wie C-Teilen, Werkzeugausstattung oder Betriebsmittel, bei denen die Herstellerteilenummer (MPN) eine identische Spezifikation sichert. Kritische, wettbewerbsdifferenzierende Teile bleiben zunächst außen vor.

Ausschreibung und Verhandlung

Die gemeinsame Ausschreibungsstrategie definiert, wer mit Lieferanten spricht, welche Incoterms gelten und wie Preisgleitklauseln gehandhabt werden. Häufig wählt man ein Lead-Buyer-Modell: Ein Partner führt die Ausschreibung, die anderen treten per Beihilfe- oder Mitverhandlungsvereinbarung bei. Zahlungsziele wie 2/10 Net oder Skontomodelle müssen auf Kooperationsebene vereinheitlicht werden, um lieferantenseitig glaubwürdig aufzutreten.

Operative Verankerung

In der Umsetzung werden gemeinsame Rahmenlieferverträge geschlossen, Abrufprozesse digitalisiert und Compliance-Regeln fixiert. Ein abgestimmter ETL-Prozess Einkauf stellt sicher, dass Lieferantendaten, Preise und Bedarfe in den Mitgliedssystemen konsistent sind. Zusätzlich empfiehlt sich eine periodische gemeinsame Einkaufsplanung, um Bedarfsspitzen abzustimmen und Sicherheitskapazität beim Lieferanten planbar zu reservieren.

Wichtige KPIs für die Steuerung einer Einkaufskooperation

Kooperationen leben von Transparenz: Ohne gemeinsame Kennzahlen lassen sich Einsparungen nicht nachweisen und Beiträge der Partner nicht bewerten. Die KPI-Auswahl sollte schmal bleiben und sich an den Zielen der jeweiligen Warengruppe orientieren. Bewährt haben sich einige wenige, konsequent geführte Messgrößen.

Einsparungs- und Prozesskennzahlen

Zentrale Größen sind die realisierte Preisabweichung zur Bestellung gegenüber Referenzpreisen sowie die Verhandlungseinsparung gegenüber Baseline. Auf Prozessebene zählen die PO Cycle Time und der Lieferantenanteil mit elektronischer Anbindung. Diese Messgrößen zeigen früh, ob die gebündelten Volumen tatsächlich in besseren Konditionen münden.

Qualitäts- und Lieferkennzahlen

Die Reklamationsrate und Parts per Million (PPM) dokumentieren, ob Mengenbündelung nicht auf Kosten der Qualität geht. Verfügbarkeitsbezogene KPIs wie Liefertreue und die Wirksamkeit von Sicherheitsbestand und Sicherheitszeitpuffer zeigen, ob die Kooperation auch die Versorgungssicherheit verbessert. Nur wer beide Seiten misst, kann Preis- und Qualitätsziele ausbalancieren.

Zusammenarbeitskennzahlen

Ergänzend bewähren sich softere Indikatoren: Anteil der Mitglieder, die Volumen wie vereinbart zugeführt haben, Anzahl umgesetzter gemeinsamer Projekte wie ein JBP (Joint Business Plan) mit Schlüssellieferanten sowie die Bindungsquote an Kooperationskonditionen. Sie machen sichtbar, ob die Kooperation lebendig bleibt oder schleichend auseinanderläuft.

Risiken und Kontrollen der Einkaufskooperation

Trotz klarer Vorteile bergen Einkaufskooperationen erhebliche Risiken, insbesondere rechtlicher und organisatorischer Natur. Wer diese von Beginn an adressiert, vermeidet spätere Konflikte und kartellrechtliche Probleme. Die wichtigsten Felder sind Wettbewerbsrecht, Volumenverteilung und Datenhoheit.

Kartellrechtliche Grenzen

Der Austausch von Einzelkosten, Margen oder geplanten Verkaufspreisen zwischen Wettbewerbern kann wettbewerbsrechtlich problematisch sein und sollte nur nach Prüfung im Einzelfall erfolgen. Auch Absprachen über nicht kooperationsbezogene Preise oder Marktaufteilungen sind tabu. Empfehlenswert ist eine schriftliche Compliance-Vereinbarung, ein Protokoll zur Beschlussfassung und bei strukturell engen Kooperationen die rechtliche Begleitung der Verhandlungen.

Interne Konflikte und Volumenverteilung

Häufig scheitern Kooperationen an ungleichen Beiträgen: Ein Partner liefert Großvolumen, ein anderer profitiert mit, ohne Volumen zu bringen. Abhilfe schaffen schriftliche Volumenvereinbarungen, Staffelmehanismen und ein Governance-Gremium, das regelmäßig sitzt. Die Pflicht zur Promotion Planning, also zur gemeinsamen Bedarfsankündigung für Aktionen oder Projekte, erhöht Planungssicherheit für Lieferant und Verbund.

Abhängigkeit und Ausstiegsszenarien

Gemeinsame Verträge erzeugen Abhängigkeiten: Kündigt ein Hauptpartner, brechen gebündelte Volumen weg und die vereinbarten Konditionen kippen. Wichtig sind deshalb Ausstiegsklauseln, Mindestlaufzeiten, automatische Vertragsverlängerung mit ordentlichem Kündigungsrecht und Ersatzbeschaffungsregeln. Auch der Wechsel der Liefer- und Transportklausel etwa von FAS zu Incoterms DDP muss bei Ausstieg neu bewertet werden, da sich damit Risikoverteilung und Landekosten verschieben.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung der Einkaufskooperation

Einkaufskooperationen werden zunehmend digital gesteuert und um Nachhaltigkeitsthemen erweitert. Technische Standards und Plattformmodelle senken die Koordinationskosten deutlich. Damit wird die Kooperation auch für kleinere Unternehmen wirtschaftlich umsetzbar.

Digitale Infrastruktur und Schnittstellen

Elektronische Standards wie cXML für Bestellübertragungen und ein sauber orchestrierter ETL-Prozess Einkauf machen den Datenaustausch zwischen Partner-ERP-Systemen effizient. Gemeinsame Lieferantenstammdaten, vereinheitlichte Materialklassen und die saubere Pflege der Herstellerteilenummer (MPN) vermeiden Doppelbeschaffung. Auch der gemeinsame Aufbau von Lieferantenaquise über Plattformen gewinnt an Bedeutung.

Nachhaltigkeit und regulatorische Themen

Gemeinsame Lieferantenaudits, einheitliche Prüfanweisungen und abgestimmte Compliance-Anforderungen reduzieren den Aufwand für alle Partner. Themen wie EU-Taxonomie und Lieferkettensorgfaltspflichten lassen sich im Verbund kostenteilend adressieren, etwa durch

gemeinsame Lieferantenbefragungen oder Auditanteile. Der Erwerb von Lieferantenzertifikaten wird so einmalig erarbeitet und mehrfach genutzt.

Resilienz als Kooperationsmotiv

Seit den Lieferkettenkrisen der letzten Jahre rückt neben dem Preis die Versorgungssicherheit in den Fokus. Verbünde reservieren gemeinsam Sicherheitskapazität bei strategischen Lieferanten, halten abgestimmte Sicherheitsbestände vor oder entwickeln alternative Qualifizierungspfade. Kooperation wird damit vom reinen Preisinstrument zum Resilienzinstrument.

Typische Kennzahlen

Verhandlungseinsparung: 3–10 %

Typischer Richtwert gegenüber Baseline der Einzelbeschaffung

Kontraktbindung: > 80 %

Anteil des Volumens, der wie vereinbart über Kooperationskonditionen läuft

PO Cycle Time: < 5 Arbeitstage

Zeit von Bedarfsanforderung bis Bestellung bei standardisierten Prozessen

Reklamationsrate: < 1 %

Anteil reklamierter Lieferungen; Qualitätsniveau darf unter Kooperation nicht leiden

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 200 Mitarbeitern kaufte Antriebskomponenten einzeln ein und erhielt Preisdifferenzstufen deutlich über denen großer Konzerne. Zusammen mit drei regionalen Sondermaschinenbauern, die keine Wettbewerbsbeziehung in diesem Segment hatten, gründete er einen Verbund für vier Warengruppen. Nach einem Pilotprojekt mit Lieferanten für Getriebemotoren wurde das Modell auf Frequenzumrichter und Sensorik ausgeweitet.

- Gemeinsame Ausschreibungsstrategie mit Lead-Buyer-Modell und einheitlichen Incoterms
- Rahmenliefervertrag mit definierten Jahresmengen und einem JBP zum Kapazitätsausbau beim Lieferanten
- Vereinbarung einer Sicherheitskapazität und abgestimmter Sicherheitsbestände zur Absicherung von Projektspitzen
- Monatliches KPI-Reporting zu Einsparung, Liefertreue, Reklamationsrate und PPM

Fazit

Die Einkaufskooperation ist für mittelständische Fertigungsunternehmen ein realistischer Weg, ohne Eigenkapitalbindung Marktmacht aufzubauen. Erfolg hängt weniger von der Verhandlung selbst ab als von sorgfältiger Partnerwahl, klarer Governance und messbaren Kennzahlen. Rechtliche Grenzen, insbesondere Kartellrecht, müssen von Anfang an berücksichtigt werden. Wer mit kleinen, standardisierbaren Warengruppen startet und sukzessive erweitert, reduziert das Risiko. In Kombination mit digitalen Standards wird die Kooperation zunehmend auch zum Hebel für Resilienz und Compliance.

Häufige Fragen

Was ist eine Einkaufskooperation?

Eine Einkaufskooperation ist der Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Unternehmen, um Beschaffungsvolumen zu bündeln und gemeinsam bessere Preise, Konditionen oder Verfügbarkeiten zu erzielen. Formen reichen von loser Verbundbeschaffung über Buying Groups bis zur Einkaufsgenossenschaft. Kern ist die freiwillige Zusammenarbeit ohne Kapitalverflechtung.

Welche Vorteile bietet eine Einkaufskooperation für den Mittelstand?

Mittelständler erreichen durch gebündelte Mengen bessere Rabattstaffeln und Konditionen, die sonst Großabnehmern vorbehalten sind. Zusätzlich sinkt der Verwaltungsaufwand durch weniger Lieferanten und standardisierte Prozesse. Gemeinsame Audits, Prüfanweisungen und Nachhaltigkeitsanforderungen reduzieren den Compliance-Aufwand, und gemeinsame Sicherheitskapazitäten verbessern die Versorgungssicherheit.

Ist eine Einkaufskooperation kartellrechtlich erlaubt?

Die Bündelung von Beschaffungsvolumen ist grundsätzlich zulässig, unterliegt aber kartellrechtlichen Grenzen. Problematisch ist der Austausch sensibler Daten wie Einzelkosten, Margen oder Verkaufspreisen sowie jede Absprache außerhalb des Einkaufs, etwa zu Verkaufspreisen oder Marktaufteilung. Die konkrete Ausgestaltung sollte im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Wie hoch sind die Einsparungen durch Einkaufskooperationen?

In der Praxis werden bei gebündelten Materialeinsätzen häufig Einsparungen von typischerweise 3 bis 10 Prozent gegenüber der Einzelbeschaffung erzielt, bei Standardartikeln teils mehr. Die tatsächliche Höhe hängt von der Wettbewerbsintensität der Warengruppe, der Spezifikationsgleichheit und der Zuverlässigkeit der Volumenzuführung der Partner ab. Einsparungen sollten stets gegen eine Baseline und über die Preisabweichung zur Bestellung nachgewiesen werden.

Welche Warengruppen eignen sich für eine Einkaufskooperation?

Gut geeignet sind standardisierte Produkte mit einheitlicher Spezifikation, etwa C-Teile, Betriebsmittel, Verpackungen, Energie oder Standardkomponenten, die über die Herstellerteilenummer (MPN) eindeutig identifizierbar sind. Weniger geeignet sind wettbewerbsdifferenzierende, kundenspezifische Teile und Warengruppen, in denen die Partner direkt miteinander konkurrieren. Ein Pilotprojekt mit Lieferanten in einer eng begrenzten Kategorie ist der bewährte Einstieg.