

C-Teile-Beschaffung

- Produkte, Prozesse, Preise

Die zunehmende Transparenz der Internetwelt rückt Preise beim Einkauf wieder stärker in den Vordergrund. Doch gerade auf dem Feld der C-Teile-Beschaffung sollten heute vielmehr effektive Prozesse im Fokus stehen. Eine Expertenrunde diskutierte, worauf es dabei ankommt und wie es gelingen kann, die Stärken des Technischen Handels ebenso in die Waagschale zu werfen.

Dem Einkauf wird immer wieder ein großes Optimierungspotenzial bescheinigt. Lässt sich das konkretisieren?

Neuhaus: Wir haben in den letzten zehn Jahren rund 500 Beratungsprojekte im Bereich Einkauf in einer Vielzahl unterschiedlicher Industrien durchgeführt. Ein Ergebnis unserer zusammenfassenden Untersuchungen lautet: Viele Unternehmen haben keine umfassende Transparenz über die Ausgaben in den verschiedenen Kategorien und wenden dort auch nicht alle möglichen Einkaufshebel an. Eine der Ursachen dafür liegt darin, dass der Einkauf in einer Vielzahl der Fälle kein klares Mandat hat. So ist beispielsweise häufig nicht klar geregelt, wer über einen neuen Lieferanten entscheidet und wie verbindlich diese Entscheidung dann ist.

Stellt sich die Frage, wie kann der Technische Handel einbezogen werden, dieses Potenzial auszuschöpfen?

Möwius: Der Technische Handel muss auf dem Feld der indirekten Materialien einbezogen werden. Dabei ist es wichtig genau zu definieren, welche Produkte dazu zu zählen sind und welche nicht. Außerdem ist wichtig zu untersuchen, welche Faktoren die wirtschaftliche Seite ausmachen. Dabei sind neben den Preisen die Logistik und die Beschaffung zu nennen. Gerade bei letzterem hat sich gezeigt, dass heute sehr innovative Wege gegangen werden können, die darauf zielen, den Technischen Handel in den Beschaffungsprozess zu integrieren. Oft bietet es sich an, dem Handelsunternehmen für definierte Bereiche komplett die Beschaffungsaufgaben zu übertragen. Das würde die einkaufenden Unternehmen und deren Einkaufsabteilungen erheblich entlasten, beispielsweise durch eine dort wegfallende Produktrecherche. Es muss vorher klar verabredet werden, welche Einsparungen der Händler erreichen soll. Wie er das schafft bleibt ihm überlassen.

Hackstein: Ein essentieller Aspekt ist die Fähigkeit, Einsparpotenziale umzusetzen. Und dabei hat der Technische Handel häufig gute Karten, weil er die technische Komponente beherrscht, beispielsweise hinsichtlich Kategorisierung und Normung. Der Technische Handel arbeitet mit verschiedenen Herstellern zusammen und ist dadurch in der Lage, den Prozess für den Bereich indirekte Materialien umzusetzen und sogar zu beschleunigen sowie diesen mit wertvollen Dienstleistungen zu kombinieren. Technische Händler kennen die Produkte, das Umfeld und haben logistisches Know-how, so dass eine Verknüpfung mit maßgeschneiderten Dienstleistungen gut gelingt. Dank passender Beschaffungs- und E-Commerce-Systeme sorgen sie für eine Kostensenkung in der Supply Chain.

Möwius: Am Ende des Tages stellen wir uns natürlich die Frage, wie wir unseren Kunden einen Added Value verschaffen. Heute nur noch Händler zu sein, das ist lange vorbei. In der Branche gibt es aber immer noch Händler, die das nicht erkennen wollen.

Dressler: Bei C-Teilen ist entscheidend, prozesskostenorientiert vorzugehen. Aber immer noch fokussieren sich die Einkäufer auf die Preise und berücksichtigen nicht die Prozesskosten, weil diese nicht beziffert werden. An der Stelle ist der Technische Handel gefordert, entsprechend

Preise bieten viel weniger Potenzial als die Beschaffungsprozesse

zu argumentieren. Prozesse und Qualitäten müssen im Vordergrund stehen. Der finanzielle Gewinn eines Handschuhs, mit dem ein Arbeiter sicherer greifen kann, lässt sich schwierig ermitteln. Die Dienstleistung der Beratung, das beste Produkt für die Anwendung zu finden, und die niedrigsten Prozesskosten, wenn es geht alles aus einer Hand, müssen heute maßgeblich sein.

Neuhaus: Natürlich schauen wir auf die Total Cost of Ownership und dabei beraten wir unsere Kunden auch dahingehend, neben den Produktkosten auch die Prozesskosten im Blick zu haben und das gemeinsame Optimum zu erreichen.

Im Gegensatz zu direkten Materialien wird der Einkauf indirekter Materialien in der Regel dezentral organisiert. Die Einkäufer sind an der Stelle in erster Linie „Kümmerer“, mit starkem Fokus auf die Sicherstellung der Belieferung und weniger auf echtes Einkaufsmanagement. Hinzu kommt der Effekt des Maverick-Buyings, bei dem verhandelte Verträge mit Kernlieferanten nicht eingehalten werden. Ein großer Hebel beim Einkauf indirekter Materialien ergibt sich auch dadurch, Bedarfe zu bündeln – in Abhängigkeit von der jeweiligen Kategorie kann dieses auf lokaler, regionaler oder globaler Ebene vorgenommen werden.

Dressler: Trotzdem muss man weg vom Preisfokus. Preise bieten viel weniger Potenzial als die Beschaffungsprozesse. Früher hat man darauf größeres Gewicht gelegt, aber aufgrund der zunehmenden Transparenz durch die Internetwelt rückt der Preis wieder stärker in den Vordergrund. Da muss der Handel gegensteuern.

Hackstein: Heute ist jeder in der Lage herauszufinden, was ein bestimmtes Produkt kostet, selbst wenn es eine Spezialität ist. Technische Händler wie Möwius bieten durch ihre Konzepte neben Prozesskostenoptimierung noch deutlich mehr. Eine Standardisierung der Lieferanten sorgt für weitere erhebliche Einsparungen. Aber leider fehlt es bei vielen Unternehmen im Einkauf an den Fähigkeiten und dem Willen, die richtigen Prioritäten zu setzen. Standards ermöglichen es, vergleichbare Produkte zu reduzieren, was sich sofort in einer Volumenreduzierung widerspiegelt und damit für eine erhebliche Working Capital-Reduzierung sorgt. Wenn man solche Aufgaben mit einem professionellen Projektmanagement angeht, dann werden Preisvergleiche weitgehend obsolet.

Neuhaus: Man muss Dinge voneinander getrennt betrachten – auf der einen Seite der Produktpreis und auf der anderen die Dienstleistung. Häufig können die Kunden den Mehrwert von Services nicht bewerten. Sie nehmen diese als kostenlose Dreingabe mit. Das ist eher ein Händlerproblem, d.h. hier muss der Händler seine Services dem Kunden gegenüber transparent machen und als Mehrwert darstellen.





» **Möwius:** Da haben Sie absolut Recht. Das ist eines der größten Probleme des Technischen Handels. Die Mehrheit der Händler hat es noch nicht geschafft, ihre Dienstleistung so darzustellen, dass an dieser ein Preisschild steht.

Wie gehen Sie diese Herausforderung an?

Möwius: Wir legen einen starken Fokus auf Beratung und verkaufen Systeme. Wir legen den Prozess der Beschaffung komplett dar, bis ins letzte Detail. Wenn wir danach vor allem über den Produktpreis reden würden, dann hätten wir etwas grundlegend falsch gemacht. Standardisierung, Substitution durch wirtschaftlichere Artikel und lange Standzeiten der Artikel sind die entscheidenden Argumente. Wir erreichen für unsere Kunden Verbrauchsreduktionen von teilweise 10 bis 40 %. Das geht nicht von heute auf morgen, aber beispielsweise in einem Jahr kann das Reduktionsziel schon zur Hälfte erreicht werden.

Neuhaus: Weiteres großes Potenzial ergibt sich dadurch, dass man den Bedarf aktiv managt, z.B. durch Maßnahmen, die eine Beschaffung eines neuen Arbeitshandschuhs durch den Mitarbeiter erfasst und Regeln für einen angemessenen Austausch festlegt.



Sascha Hackstein hat über 25 Jahre General Management-Erfahrung im internationalen Industrieumfeld, sowohl bei produzierenden Unternehmen als auch im Technischen Handel. Heute ist er Director Atreus Interim Management.

**Kontakt: Atreus GmbH, München,
T +49 89 45 22 49-280, hackstein@atreus.de**

Möwius: Da bin ich ganz bei Ihnen. Diesbezüglich haben sich Ausgabesysteme sehr bewährt. Bei den Projekten, bei denen wir die Hoheit über die Ausgabe der Produkte haben, erzielen wir die größten Erfolge. Leider werden wir nicht nach Einsparungen bezahlt.

Hackstein: Der Technische Handel ist so stark fragmentiert, dass es schwierig zu beurteilen ist, wo die Branche steht. Klassischerweise kommen die Unternehmen aus dem Produktverkauf – Bevorratung mit Belieferungskonzepten und der Fähigkeit, technisch zu beraten. Dabei entstehen produktbegleitende Dienstleistungen. Unternehmen wie Möwius bieten die nächste Entwicklungsstufe, in dem sie einen datenbasierten Lösungsverkauf organisieren. Sie haben die Fähigkeiten, die Produktdaten der Unternehmen zu analysieren, zu standardisieren und zu normieren sowie Prozesse und Projekte zu entwickeln. Für viele Händler stellt sich die Frage, wie man das erreichen kann.

Es stellt sich auch die Frage, an welcher Stelle mehr Veränderungswille da sein muss, bei den Einkäufern oder bei den Händlern?

Hackstein: Gegenfrage – ist der Einkauf überhaupt der richtige Adressat?

Möwius: Wir haben früher immer bei den Einkäufern unsere Ideen präsentiert und sind doch häufig mit unseren Argumenten nicht durchgedrungen. Inzwischen ist uns klar, dass in Grundsatzfragen zuerst das Unternehmensmanagement gefragt ist. Dieses muss die strategischen Entscheidungen im Einkauf vorgeben.

Ein wichtiger Aspekt ist auch die Tatsache, dass der Bereich Kleinmaterialien in den Unternehmen häufig die Funktion eines Hygienefaktors hat. So entstehen nicht selten kleine Königreiche und es gibt viele Befindlichkeiten, so dass die Akzeptanz eines strategisch neu ausgerichteten Einkaufs oft zu einem großen Problem werden kann. Bevor wir eine Liefervereinbarung unterzeichnen sorgen wir deshalb in vielen Fällen dafür, dass ein Akzeptanz-Workshop durchgeführt wird. Wenn wir merken, dass der Widerstand in einem Unternehmen sehr groß ist, dann müssen wir mit dem Management des Kunden an der notwendigen Generierung der Akzeptanz arbeiten, oder manchmal leider auch von dem Projekt Abstand nehmen.



Dressler: Wenn vom Management die klare Aussage getroffen wird, dass C-Artikel künftig nur noch elektronisch zu beschaffen sind, dann sorgt dies ab Zeitpunkt X für eine entsprechende Konsequenz in der Beschaffung.

Möwius: Elektronische Beschaffung bedeutet nicht in erster Linie, dass alle Artikel exakt definiert sind. So passiert es häufig, dass Produkte ohne Materialnummer zum größten Teil nicht elektronisch bestellt werden. Deshalb gehen wir Projekte so an, dass wir in einer aufwändigen Detailarbeit alle Produkte systemtauglich machen. Jede elektronische Bestellung zieht einen logistischen Prozess nach sich.

Dressler: Durch das Einstellen in ein elektronisches System wird der gesamte Bereich organisiert und eine spätere Bearbeitung, beispielsweise bei Ausschreibungen, deutlich vereinfacht. Allerdings sind an die Dienstleistungen des Fachhandels schwerlich Preisschilder zu befestigen

Möwius: Ja, leider ist das oft eine Black Box. Wir erleben immer wieder, insbesondere im öffentlichen Bereich, dass bei Ausschreibungen mit hohem Dienstleistungsanteil diejenigen den Zuschlag erhalten, die den günstigsten Produktpreis bieten. Die entstehenden Folgekosten werden versteckt. Den meisten Kunden ist nicht bewusst, welche Dienstleistungen sie bekommen oder bekommen wollen.

Hackstein: Die Unternehmen, die nach dem Modell „Order per Mufti“ fahren werden genauso wenig erfolgreich sein wie diejenigen, die sich nur auf preisfixierte Ausschreibungen verlassen. Man muss berücksichtigen, dass die Thematik nicht allein auf den Einkauf fixiert sein kann sondern viele Beteiligte einbeziehen muss. Der Wandel in der Industrie zu Lean Transformation-Prozessen hat vorgemacht, wie so etwas funktionieren kann. Genauso können für die Beschaffung die Akteure aller relevanten Bereiche abgeholt werden. Im Laufe eines klug aufgestellten Organisationsprojekts wird sich die Einsicht durchsetzen, dass prozessorientiertes Beschaffungsmanagement für erhebliche Vorteile sorgt. Für den Technischen Handel bedeutet das Technischer Lösungsverkauf.

Wie ist die Branche für die Bewältigung dieser Aufgabe aufgestellt?

Hackstein: Es gibt hervorragende Beispiele im Technischen Handel. Es stellt sich die Frage, wie werden solche Angebote weiter getrieben. Viele Händler gehen erste Projekte an und scheitern.

Was machen diese Unternehmen falsch bzw. was ist wichtig, damit die Projekte erfolgreich sind?

Möwius: In erster Linie braucht man Erfahrung. Im Jahr 2001 haben wir unser erstes Projekt gestartet. Rund 1 ½ Jahre



Thomas Vierhaus arbeitet seit 25 Jahren für den VTH und für den Technischen Handel. Seit acht Jahren agiert der Diplom-Volkswirt im Fachverband als Geschäftsführendes Vorstandsmitglied.

**Kontakt: VTH Verband Technischer Handel e.V.,
Düsseldorf, T +49 211 445322,
TVierhaus@vth-verband.de**

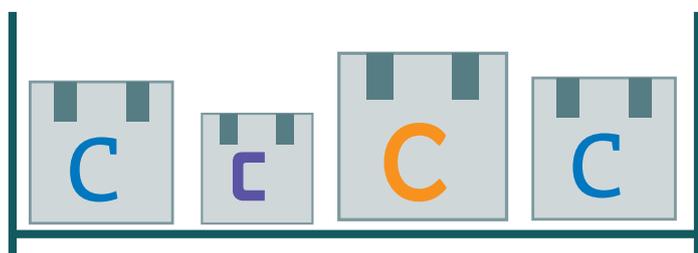
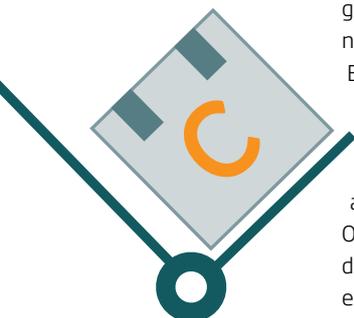
haben wir gelernt. Dabei haben wir viele Widerstände überwinden müssen. Doch wir sind die Dinge mutig und ehrgeizig angegangen. Ich war immer davon überzeugt, dass gelegentliches Querdenken immer wieder zu neuen Lösungen führen wird. Wir haben die richtigen Lösungen gefunden, so dass beispielsweise unser damals erster Kunde heute seine Beschaffung für C-Artikel komplett in unsere Hände gelegt hat und heute auf einen eigenen C-Artikel-Einkauf verzichten kann, übrigens somit eine klassische „Make-or-Buy“-Entscheidung.

Dressler: Man kann schon in Frage stellen, ob es für den Technischen Handel das richtige Konzept ist, sich zum C-Artikel-Lieferanten zu spezialisieren? Ist er wirklich gut, wenn er alles macht? Es besteht die Gefahr, dass er die Haupterfolgskriterien Zuverlässigkeit und Kompetenz verliert. Das Konzept hat sich bis heute nicht durchgesetzt.

Neuhaus: Das liegt daran, dass keiner die Total Cost of Ownership beziffern kann. Keiner legt die Prozesskosteneffekte auf den Tisch und am Ende zählen die reinen Produktpreise. Der Händler muss dies dem Käufer transparent machen.

Hackstein: Die Geschäftsmodelle des Technischen Handels beinhalten ja mehr. Man hat Logistikerfahrung, weiß wie man in die Instandhaltung hineinliefert, kennt die Probleme vor Ort, kann die richtigen Hebel ansetzen und verschiedene Lösungsvorschläge machen. Ein C-Teile-Beschaffer weiß nicht wirklich was seine Kunden brauchen.

Für den Technischen Händler ist wichtig, seine Organisation entsprechend aufzustellen. Die erfolgreichen Unternehmen haben eine entsprechende Stringenz in den Geschäftsmodellen. Sie verfolgen konsequent das Ziel, sich im Markt der C-Teile-Beschaffung inklusive des datenbasierenden Lösungsverkaufs zu etablieren. Auf der anderen Seite sind diejenigen, die ihren Weg nicht finden und sich schnell verzetteln. Für die Unternehmen des Technischen Handels wird es eine der großen Herausforderungen der Zukunft sein, die richtigen Geschäftsmodelle zu finden. »





Dipl.-Kfm. Wolfgang Möwius ist geschäftsführender Gesellschafter der Möwius Gruppe. Noch während seines Betriebswirtschaftsstudiums gründete Möwius im Alter von 22 Jahren sein Unternehmen. Am Anfang stand der Handel mit Arbeitsschutzprodukten im Mittelpunkt. Im Laufe der Jahre wurde bei den Aktivitäten verstärkt die Aufgaben der Beschaffungsdienstleistung und des C-Teile-Managements forciert. Die Möwius Gruppe besteht mittlerweile aus den vier Unternehmen Möwius GmbH, Walter Döring Technik GmbH & Co. KG, Shop-in-Factory Verwaltungsgesellschaft mbH und CPC C-Parts Consulting GmbH.

Kontakt: Möwius GmbH, Hamburg,
T +49 40 54 88 02-0, moewius@moewius.de

» Wie muss ein Technischer Händler aufgestellt sein, um als C-Teile-Lieferant erfolgreich zu sein?

Hackstein: Es braucht eine Organisationseinheit, die sich ausschließlich auf diese Funktion konzentriert. Sie muss die Kompetenz haben, von der Aufnahme des Ist-Zustands über die Konzeption bis zur Umsetzung, die Aufgabe qualifiziert zu bearbeiten. Logistisch ist heute alles möglich, wobei wichtig zu klären ist, welche Betreuung der Kunde vor Ort wünscht.

Auf der anderen Seite braucht man Kunden mit adäquater Expertise, die bereit sind eine Strategie zu entwickeln, um ein neues Einkaufskonzept stufenweise umzusetzen. Es muss klar sein, welche Erwartungshaltung man gegenüber dem Technischen Händler hat, beispielsweise welche entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben sein müssen.

Neuhaus: Für Unternehmen mit mehreren Standorten braucht es andererseits Handelsunternehmen, die aus einer Hand die verschiedenen Werke beliefern.

Vierhaus: Meines Erachtens gibt es an der Stelle aber auch schon wieder einen Rollback in manchen Konzernen. Denn die im Zuge des Single-Sourcing stattfindende Normie-

rung und Vereinheitlichung darf nicht zur technischen Ineffizienz führen. Es gibt namhafte Beispiele, bei denen die Ausführung vor Ort daran gescheitert ist, dass zu viel versprochen wurde und plötzlich die Prozesse nicht mehr funktionierten oder benötigte Ware nicht pünktlich beschafft werden konnte. Wir sollten die Stärken des Technischen Handels berücksichtigen, die Prozesse und Bedürfnisse beim Kunden zu kennen, flexibel zu sein und schnell reagieren zu können. Das können die großen C-Teile-Anbieter, die zum Teil aus der Logistikbranche kommen und wenig Detailwissen mitbringen, nicht leisten. Ich bin davon überzeugt, dass die Gesamtbetriebskosten (TCO - Total Cost of Ownership) bei den Beschaffungsentscheidungen selten richtig bzw. vollständig berechnet werden. Der Fokus wird noch viel zu oft auf die Kosten im Einkauf bzw. im Beschaffungsprozess gerichtet, wohingegen die Arbeits-, Produktions- und Instandhaltungskosten häufig außer Acht gelassen werden, weil sie kompliziert zu berechnen sind und unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten haben. Ausfallkosten durch kranke bzw. verletzte Mitarbeiter oder erhöhte Produktionskosten durch Stillstände aufgrund fehlender oder falscher Teile werden in anderen Kostenstellen versteckt und erst dann entdeckt, wenn das sprichwörtliche Kind in den Brunnen gefallen ist. Es ist die große Herausforderung für den Technischen Handel, sowohl die Verantwortlichen in Produktion und Instandhaltung als auch den Einkauf zu überzeugen und die Gesamtbilanz deutlich zu machen. Er muss seine technische Kompetenz ausspielen und hinter die Kulissen blicken, um den Kunden aufzuzeigen, welche Kosten später durch falsche Entscheidungen in der Gegenwart entstehen können.

Möwius: Ich würde gerne noch einmal den Aspekt der Regionalität betrachten. Das schöne auf dieser Welt ist, dass es nicht nur Unternehmen gibt, die global agieren. Trotzdem betonen wir in unserer Unternehmensgruppe, dass wir in der Lage sein müssen, auch überregional zu agieren. Prof. Heribert Meffert hat den schönen Ausspruch geprägt: „Think global, act local.“ Daran orientieren auch wir uns bei den teilweise recht großen Kunden, mit denen wir zusammenarbeiten. Es hat sich herausgestellt, dass eine Länderorganisation am besten ist. Es mag ja ein gutes Gefühl sein, dass man Werke in 40 Ländern beliefern darf. Aber es wird schwer fallen, überall die nötige Akzeptanz zu erhalten, schon allein aus Mentalitätsgründen.

Dressler: Ich bin nicht sicher, ob die Internationalisierung für den Fachhandel richtig ist. Für einzelne Produktbereiche, etwa Werkzeuge, mag das eine gute Option sein, aber in den meisten anderen Bereichen, wo es beispielsweise um sicherheitsrelevante Aspekte geht, sind die Unterschiede zwischen den Ländern zu groß.

Möwius: Generell gilt, den Kunden muss klar sein, wann sich die Angebote des Technischen Händlers rechnen. Für uns ist wichtig, standardisierte Prozesse zu verkaufen. Wenn wir es schaffen, das umzusetzen, dann ist es auch einfach, ein schlüssiges Konzept zu verkaufen, bei dem den Kunden der Mehrwert klar wird.



Dressler: Der wichtigste Einstieg für den Fachhandel ist eine elektronische Anbindung der bestehenden Kunden. So entsteht gegenseitiger Mehrwert. Der Effekt ist nachgewiesen: die Kunden konzentrieren sich auf den Händler.

Oft aber ist es doch so, dass die Kunden eine solche Anbindung scheuen. E-Procurement-Instrumente gibt es schon viele Jahre, mit dem Technischen Handel oft als Vorreiter, aber abgesehen von großen Unternehmen ist die Verbreitung im Mittelstand noch vergleichsweise gering.

Dressler: Deshalb ist es so wichtig, zunächst das Management zu überzeugen. Wenn der Schritt getan ist und grundsätzlich Einigkeit über eine elektronische Anbindung erzielt wurde. Dann ist der Fokus auf effiziente Prozesse und eine enge Partnerschaft gerichtet.

Muss der Technische Handel also zunächst Prozesse verkaufen, ehe er Produkte an den Mann bringt?

Neuhaus: Er muss Service verkaufen mit den entsprechenden Leistungen wie Reaktionszeit, Lieferzeit, Liefertreue und ähnliches. Diese Dinge müssen für den Kunden messbar werden – und natürlich muss man die unterschiedlichen Kundenanforderungen im Vorfeld identifiziert haben, um zu verstehen, wo der Kunden den Mehrwert sieht.

Hackstein: Ich glaube, dass sich heute bestimmte Dienstleistungen als Standard durchgesetzt haben. So war es beispielsweise einmal ganz hipp, eine 24-Stunden-Belieferung anzubieten oder eine EDI-Schnittstelle. Das sind heute „must haves“, ohne die man als Händler nicht mehr attraktiv genug ist. Technische Händler müssen sich heute überlegen, welche Standards sie benötigen, um ihre Leistungen effektiv anbieten zu können. Dabei bietet auch die Zusammenarbeit mit Verbänden viele Möglichkeiten, denn man kann nicht alles selber entwickeln. Und dann muss man sich überlegen, wo und wie man gegenüber den Kunden sein Nutzenversprechen anbringt. Neudeutsch würde man sagen: Der Händler muss sich vom Produkt-zum Value-Verkäufer wandeln.

Neuhaus: Der Technische Handel muss vielmehr seine Leistungen proaktiv in den Vordergrund rücken, denn der Kunde ist ja getrieben aus der alten Welt in der Preise das Maß der Dinge waren.

Dressler: Gerade aufgrund der gewachsenen Markttransparenz ist es für den einzelnen Fachhändler wichtig, überzeugend deutlich zu machen, dass er mit seinen Leistungen gegenüber den Wettbewerbern nicht vergleichbar ist.

Möwius: Ein großes Problem bei Ausschreibungen ist leider, dass ausgewählte Händler von einigen Herstellern mit Sonderpreisen bevorzugt werden. Jeder weitere Anbieter hat dann in Wahrheit schon verloren. Dies ist natürlich auch ein rechtliches Problem.

Dressler: Das Phänomen gibt es leider in vielen PVH-Branchen, teilweise sehr extrem. An der Stelle muss man an die Hersteller appellieren, dies nur in begrenztem Maße zu tun. Es besteht sonst für sie die Gefahr, auf der Handelsseite irgendwann nur noch große Abnehmer mit schlechter Marge zu haben. ■



Bernhard Dressler hat nach seinem Maschinenbaustudium seine berufliche Laufbahn 1986 im Einkauf der Bosch Gruppe begonnen. Dort durchlief er verschiedene Stationen, ehe er 1995 zur Hoffmann-Group wechselte. Im Jahr 1999 wurde er als Geschäftsführer der Niederlassung Nürnberg berufen, bevor er 2008 die Geschäftsführung Vertrieb weltweit übernahm. Dressler wechselte Anfang 2015 zur Nordwest Handel AG, wo er als Vorsitzender des Vorstands fungiert.

Kontakt: Nordwest Handel AG, Wuppertal, T +49 2331 461-0, b.dressler@nordwest.com



Dr. Klaus Neuhaus studierte an der RWTH Aachen Maschinenbau und Betriebswirtschaft. Neuhaus ist Partner beim Managementberatungsunternehmen Bain&Company. Seit 25 Jahren arbeitet er in der Beratungsbranche, davon die letzten 13 Jahre für Bain&Company. Dort leitet er die Praxisgruppen Industriegüter und -dienstleistungen sowie Performance Improvement in Deutschland und der Schweiz und ist globaler Leiter der Praxisgruppe Einkauf.

Kontakt: Bain & Company Germany, Inc., Düsseldorf, T +49 211 424 76 130, klaus.neuhaus@bain.com