



**Naam:** Maarten Erasmus  
**Functie:** Partner  
**Organisatie:** Kloepfel Consulting  
Benelux B.V.



**Naam:** Peter Smit  
**Functie:** Partner  
**Organisatie:** Kloepfel Consulting  
Benelux B.V.

OPMERKELIJKE VERSCHILLEN NEDERLANDSE EN DUITSE INKOOP

# LEREN VAN DUITSE MAAKINDUSTRIE

**Inkoop in de Duitse maakindustrie verschilt op een aantal essentiële punten van die in Nederland. Adviseurs Maarten Erasmus en Peter Smit zetten een aantal opmerkelijke verschillen op een rij.**

**H**et aandeel van de maakindustrie in de economie is in Duitsland 30%. Dat is aanzienlijk meer dan het Europese gemiddelde van 13%, maar een nog groter verschil met Nederland, waar het aandeel slechts 12% is (bron: 'Visie op de toekomst van de industrie in Nederland' van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat). Het kan niet anders dan dat er iets te leren valt van onze Duitse collega's als het gaat om de inkoop voor productie.

## Kunst afkijken

Toch valt op hoe gering onze aandacht is voor de Duitse inkoopwereld, als je die afzet tegen onze interesse voor het Verenigd Koninkrijk of zelfs een land als Zweden. Dat is onterecht. De inkoop in Duitsland is zeer ontwikkeld, en op een aantal fronten verder dan in Nederland. En dat heeft alles te maken met het

grote aantal bedrijven in de maakindustrie. Tijd om de kunst eens af te kijken bij onze oosterburen.

## Geen aparte soort

Het eerste wat opvalt, is de beperkte aandacht voor *non-product related* inkoop (NPR). Dit klinkt logisch, omdat wij een land hebben met een grote dienstensector. Dús is er meer oog voor indirecte inkoop. Maar die redenering gaat niet op. Bedenk dat de dienstensector als geheel veel groter is en er eigenlijk helemaal geen reden zou moeten zijn om de NPR-pakketten links te laten liggen. Wat is het geval? De Duitser ziet NPR niet als een aparte soort, maar neemt de pakketten gewoon mee in het geheel.



Of dat verstandig is, laten we in het midden. We kijken hier immers naar wat we van Duitsland kunnen leren, en niet andersom. De NPR-pakketten zitten vaak in het routine- of hefboomkwadrant, waar je makkelijk van leverancier kunt wisselen. Dat is een groot verschil met de directe inkoop. Daar wordt veel kennis geborgd in de supply chain en die kennis wil je graag behouden. Het niet of niet eenvoudig kunnen wisselen van leverancier heeft belangrijke consequenties voor de inkoopmethodes die je kunt gebruiken. En precies daar ligt de kracht van de Duitse inkoopwereld.

#### Trouw aan de leverancier

De Duitse industrie-inkoper zal veel langer bij dezelfde leverancier blijven. Dit heeft al zijn weerslag op het selectieproces. Het duurt langer voordat een leverancier gekozen wordt. Vertrouwen winnen en bedachtzaamheid domineren het proces. Als een leverancier eenmaal is toegetreden tot de supply chain, wordt van hem verwacht dat hij mee ontwikkelt met de bedoeling lang leverancier te blijven. Natuurlijk is er een duidelijke klant-leverancierrelatie en vinden dezelfde soort gesprekken en onderhandelingen plaats als bij ons. Maar het behouden van een leverancier is een prominent doel bij de onderhandeling. Van tafel weglopen is een allerlaatste optie, die men liever wil vermijden.

#### Grondige voorbereiding

Dit zie je terug in de stijl van onderhandelen, die meer gestoeld is op argumenten en technische inhoud. De Duitser grijpt niet snel naar concurrentiestelling. In plaats daarvan wordt van tevoren uitvoerig onderzoek gedaan naar de prijsontwikkeling van materialen. Daarnaast worden arbeid-, omzet- en winstgegevens uitgepluisd, en worden benchmarkgegevens verzameld. Je zou dit kunnen rechtvaardigen door de grotere volumes, maar ook bij de kleinere bedrijven zie je toch vaak een grondige voorbereiding.

Een goede illustratie van deze inhoudelijke aanpak is de *cost engineering*-methode. Waar wij in Nederland sterk geloven in functioneel specificeren, en het uitwerken van de details bij voorkeur bij de leverancier neerleggen, heeft de Duitse industrie nog graag alle kennis zelf in huis. Of misschien beter: in eigen hand. De grote partijen hebben *cost engineering* tot ambacht verheven en zijn in staat om een reële calculatie te maken van onderdelen of assemblages. Niet alleen van de kostprijs bij de

---

*“Van een leverancier die is toegetreden tot de supply chain, wordt verwacht dat hij mee ontwikkelt met de bedoeling om lang te blijven”*

---

huidige leverancier, maar ook van alternatieve technieken of productie in lagelonenlanden.

#### Aantrekkelijke verrijking

Hiervoor zijn enorme hoeveelheden data nodig en software om ze te verwerken. Met deze informatie kun je een ander soort onderhandeling voeren. De noodzaak om van leverancier te wisselen neemt af, omdat je met je eigen leverancier een inhoudelijk gesprek kunt voeren over de manier waarop een product gemaakt wordt. Dit voorkomt niet alleen een leverancierswissel, het leidt ook tot verdere ontwikkeling van het product zelf. Dit is een aspect dat vaak verloren gaat bij een platte concurrentiestelling. Mits goed uitgevoerd, is *cost engineering* een aantrekkelijke verrijking van het palet van de inkoper.

#### Globalisering

Misschien valt het in het straatbeeld al te zien.

**MADE IN GERMANY**



**Productie van de Volkswagen Touareg in Bratislava (Slowakije); Oost-Europa is voor de Duitse maakindustrie een aantrekkelijk alternatief geworden.**

geglobaliseerd. Dit gold al even voor de grote merken, maar inmiddels hebben ook de kleinere ondernemingen zich een internationaal werkveld aangemeten, zowel in verkoop als inkoop. De hereniging van Duitsland in 1990 heeft een versnelling van de globalisering ingezet en ook de weg naar andere landen in Oost-Europa geëffend. Zo hebben alle grote Duitse automerken en industrieën inmiddels productievervestigingen in Slowakije, Hongarije en de andere Oost-Europese landen. Hier is op grote schaal geïnvesteerd in de ontwikkeling van hightechproductielocaties en hoogopgeleid personeel. Oost-Europa is voor Duitsland een aantrekkelijk alternatief geworden, met als grootste voordeel dat het er natuurlijk ook pal naast ligt.

#### **Outsourcing**

Maar ook steeds meer Nederlandse bedrijven maken gebruik van de kansen die Oost-Europa biedt. In Nederland is de maakindustrie in zowel absolute als relatieve zin gekrompen. Dat is mede het gevolg van inkoopbeleid dat gericht is op outsourcing naar lagelonenlanden. Sinds 2010 is er weer meer aandacht voor het terughalen van productie naar eigen land (*reshoring*) of dichterbij huis (*nearshoring*). Als gevolg hiervan is de maakindustrie de laatste tien jaar weer gegroeid, met gemiddeld 0,5% per jaar.

#### **Allianties**

Omdat de maakindustrie uiteindelijk toch als motor van de economie wordt gezien, is het Nationaal Groeifonds opgericht. Met een omvang van 20 miljard euro moet dit een stimulans worden voor de ontwikkeling van sleuteltechnologieën, zodat de

Nederlandse industrie weer prominenter op de kaart kan komen. Het woord 'nationaal' voor het groeifonds klinkt alsof we dit in Nederland alleen gaan doen, maar dat is niet de bedoeling. Voor een sterke positie op de wereldmarkt is meer samenwerking binnen Europa een voorwaarde. Het Nationaal Groeifonds stimuleert de vorming van allianties en aansluiting bij leveranciersnetwerken die de markt verder ontwikkelen en gezamenlijke kennis opbouwen. Duitsland heeft zulke leveranciersnetwerken. Daarom

---

*Het ligt voor de hand om aansluiting te zoeken bij Duitse leveranciersnetwerken, ook op het gebied van inkoop*

---

ligt het voor de hand om daar de aansluiting te zoeken, ook op het gebied van inkoop. Uiteraard met respect voor onderlinge verschillen in aanpak en vooral gebruikmakend van elkaars kracht.

#### **Koesteren**

Typisch voor supply chains in de hightechindustrie is de behoefte aan het behoud van kennis binnen het netwerk. De Duitse manier van werken is erop gericht om de kennis van de deelnemende partijen te koesteren en tegelijkertijd de supply chain als geheel competitief te houden. Op dit punt kunnen we zeker ons voordeel doen door de kunst af te kijken van onze oosterburen. ●