



## Einkaufsoptimierung: Hochwertige Marketingdienstleistungen preiswert einkaufen

► Düsseldorf, 08.12.2009 18:38 Uhr (Dr. Bernhard H. Höveler)

*In wirtschaftlich mauen Zeiten müssen Unternehmen oft folgenden Spagat vollführen: die Ausgaben drosseln und zugleich die (potenziellen) Kunden intensiver umwerben. Hierfür ist der Einkauf von Marketingdienstleistungen wie zum Beispiel Werbespots, Broschüren und Events unabdingbar. Dabei bleibt die Einkaufsabteilung häufig „außen vor“. Dabei könnten mit ihrer Unterstützung große Kosteneinsparungen ohne Qualitätsverlust erzielt werden.*

Wie können wir mehr Kunden für unsere Produkte begeistern? Wie bringen wir sie dazu, dass sie sagen „Ja, das will ich haben“? Das fragen sich Unternehmen verstärkt, wenn ihre Umsätze wegbrechen. Eine häufige Antwort: Sie umwerben intensiver ihre (potenziellen) Kunden. Dies kommt in Zeiten knapper Kassen und gekürzter Marketingbudgets vielfach einer Quadratur des Kreises gleich. Ein Ausweg kann hier das Optimieren des Einkaufs von Marketingdienstleistungen sein – mit dem Ziel, mit weniger oder demselben Geld mehr aus dem Budget heraus zu holen.

### Informationen zum Autor:

Dr. Bernhard H. Höveler  
**Dr. Bernhard H. Höveler** ist geschäftsführender Gesellschafter der Höveler + Nold Consulting GmbH, Düsseldorf.

Betrachtet man die Einkaufsprozesse von Unternehmen, dann fällt auf: Die Einkaufsabteilungen übernehmen meist die Beschaffung von solchen Dienstleistungen wie das Warten der Maschinen. Für das Beschaffen der Marketingdienstleistungen hingegen ist zumeist der Marketingbereich zuständig. Dies gilt insbesondere für die Leistungen, die wie Werbespots, Broschüren und Events einen großen Kreativanteil enthalten. Hierbei bleibt der Einkauf oft „außen vor“.

### Einkäufer sind heute Einkaufsmanager

Eine Ursache hierfür ist: Viele Marketingexperten haben noch latent das Bild des klassischen Einkäufers im Hinterkopf, der primär auf den Preis achtet – unabhängig davon, welche Bedeutung die eingekauften Produkte und Leistungen für das Unternehmen haben. Gemäss der Maxime: „Hauptsache, ich habe mal wieder fünf Cent gespart.“

Manch Marketingexperte hat noch nicht ausreichend verinnerlicht, dass sich das Profil der Einkäufer in den vergangenen Jahrzehnten radikal gewandelt hat. Sie haben sich zu Einkaufsmanagern entwickelt,

- deren Ziel es ist, nicht „billig“, sondern „preiswert“ einzukaufen, also für das Unternehmen die beste Kosten-Nutzen-Relation zu erzielen, und
- die bei ihren Einkaufsentscheidungen neben Qualitätsaspekten auch strategische Komponenten berücksichtigen (wie zum Beispiel zu große Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten).

Wie professionell sie diese Aufgabe erfüllen können, hängt auch davon ab, wie eng sie mit den jeweiligen Fachabteilungen (wie dem Marketing) kooperieren und wie viele Informationen sie von diesen über die Anforderungen, die die benötigten Produkte oder Leistungen erfüllen müssen erhalten. Und genau diesen Austausch versuchen die Verkäufer der Lieferanten (schließlich sind auch sie Profis) vielleicht zu unterbinden – zum Beispiel, indem sie Schreckensgemälde an die Wand malen, was geschieht, wenn der Einkauf in die Einkaufsentscheidung involviert ist. „Lasst' bloß den Einkauf aus dem Spiel, denn dann ....“ Warum? Die Verkäufer der Lieferanten wissen: Wenn die Einkaufsexperten unsere Kostenvoranschläge prüfen, dann müssen wir zumindest bei einigen Leistungselementen auf Nachfragen gefasst sein. Und dann kommen wir mit vielen unserer Verkäufertricks, die zum Beispiel darauf abzielen, eine Kostentransparenz zu vermeiden, nicht mehr weit.

Verständlich, dass die Verkäufer die Einkäufer des Kunden bei Vertragsverhandlungen lieber nicht am Tisch sitzen haben möchten.

### **Die Erfahrung der Einkaufsabteilung nutzen**

Gerade in Zeiten knapper Kassen sollten die Marketingabteilungen aber nochmals prüfen, inwieweit es nicht sinnvoll sein könnte, noch enger mit den Einkaufsabteilungen zu kooperieren – und sei es nur, um in den Vertragsverhandlungen das klassische „good guy, bad guy“-Spiel spielen zu können. „Wir würden ja gerne, aber unser Einkauf ...“ Erwägen sollten sie zudem, ob es bei einem stärkeren Schulterschluss mit den Experten in ihrer Organisation, die über jahre- oder gar jahrzehntelange Erfahrung im kostengünstigen Einkaufen verfügen, nicht möglich wäre, eine bessere Input-Output-Relation zu erzielen.

Für eine solche cross-funktionale Zusammenarbeit müssen in den vielen Unternehmen erst noch die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Denn in ihrem Marketing kann häufig niemand die essentiellen „fünf **W's**“ des Einkaufs ausreichend beantworten: „**Wer** kauft **was** von **wem** zu **welchem** Preis in **welcher** Menge ein?“ Ohne dieses Wissen kann aber weder Transparenz über das Einkaufsvolumen erreicht werden, noch können solide Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen identifiziert werden.

In der Regel liefert erst ein Blick in die Ausgabenerfassung der Kreditorensysteme und die Kostenvoranschläge die benötigten Informationen. In der Praxis hat es sich bewährt, die Ausgaben mit Hilfe eines sogenannten Beschaffungsgruppenbaums strukturiert abzubilden. Er erlaubt ein systematisches Erfassen und Kategorisieren der externen Marketingdienstleistungen.

### **Leistungs- und Kostentransparenz schaffen**

Generell lassen sich folgende zwei Sichten auf das Einkaufsvolumen des Marketings unterscheiden:

- die produktorientierte Perspektive, die das Einkaufsvolumen in Produktkategorien einteilt, und
- die lieferantenorientierte Perspektive, die das Einkaufsvolumen von Lieferantengruppen wie Marktforschungsinstituten, Agenturen, Druckvorstufe (auch Prepress genannt), Druckereien, Werbemittelhersteller und deren Unterkategorien zuordnet.

Um einen umfassenden Überblick über die „fünf Ws“ zu gewinnen, sollten beide Sichtweisen herangezogen werden. Ein Werbeflyer kann zum Beispiel aus produktorientierter Sicht als Printmedium der Beschaffungsuntergruppe „Corporate Publishing“ zugeordnet werden. Er kann aber auch, wenn man die Einzelleistungen der an seiner Erstellung beteiligten Dienstleister betrachtet, beispielsweise den Beschaffungsgruppen „Kreativ-Agentur“, „Prepress“ und „Druckerei“ zugeordnet werden. Indem der Einkauf beide Sichtweisen kombiniert, erhalten Einkauf und Marketing nicht nur eine Übersicht darüber, wofür das Geld im Printbereich ausgegeben wird (produktorientierte Sicht), sondern auch bei welchen Lieferantentypen. Auf diese Weise wird die erforderliche Datenbasis für die später abzuleitenden Beschaffungsstrategien geschaffen. Sie ermöglicht es Einkauf und Marketing beispielsweise gemeinsam zu entscheiden, ob ein Druckstück aus einer Hand bei der Kreativ-Agentur oder besser getrennt nach den „Gewerken“ (wie Kreation, Prepress und Druck) eingekauft werden sollte.

Hat der Einkauf das Volumen der beschafften Marketing-dienstleistungen erst einmal erfasst und strukturiert, können in der Regel auch erste grobe Schätzungen über das Einsparpotenzial präsentiert werden. Diese können mit Benchmarks untermauert werden.

### **Die Zusammenarbeit auf eine solide Basis stellen**

Damit die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Marketing im Alltag reibungslos funktioniert, ist es wichtig, vorab Regeln für diese zu formulieren. Eine firmeninterne Absprache kann zum Beispiel lauten: Der Löwenanteil der gemeinsam erzielten Einsparungen verbleibt beim Marketing. Dieses kann die eingesparten Gelder für zukunftsweisende Projekte, wie zum Beispiel den Ausbau der Webpräsenz, verwenden. Eine weitere Absprache kann lauten: Wir definieren zwar gemeinsam den crossfunktionalen Einkaufsprozess. Das Marketing bleibt aber weiterhin beispielsweise für die Definition der Spezifikationen und die endgültige Auswahl der Lieferanten zuständig. Es behält also die Zügel in der Hand und trifft besagte Entscheidungen eigenverantwortlich.

Werden solche Regeln formuliert, dann funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Marketing in der Praxis meist schnell reibungslos. Auch weil sich bei der Analyse der eingekauften Marketingdienstleistungen meist zeigt: Der Kreativ-Anteil ist geringer als die Marketer denken: Zumeist beträgt er nur 30 bis 50 Prozent. Die restlichen Kosten entfallen auf nicht-kreative Gewerke, die leicht spezifizierbar und ausschreibbar sind. Dass dies geschieht, wollen die (etablierten) Lieferanten der Marketingabteilungen aus nachvollziehbaren Gründen meist nicht.

**Zum Autor:**

Dr. Bernhard H. Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Beschaffungsoptimierung spezialisierten Beratungsgesellschaft Höveler + Nold Consulting GmbH, Düsseldorf (Email: [bernhard.hoeveler@hnc-network.com](mailto:bernhard.hoeveler@hnc-network.com); Tel.: 0211/5508-351)

*(Foto: Gabisch;PIXELIO)*

---

**Finanzen** Markt & Meinungen Portalsystem © 2009 SCHULZMedienberatung