

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

auf den ersten Blick entzieht sich vielleicht der Einkauf von Events, Printprodukten und anderen Marketingdienstleistungen der strikten Überprüfbarkeit und konventionellen Beschaffungsregeln. Schließlich müsse – aus der Natur der Sache heraus – der Einkauf von kreativen Dienstleistungen anderen Regeln folgen als der Einkauf schnöder Hardware, argumentieren engagierte Einkäufer aus dem Marketingbereich. Damit wird aber signifikantes Potential verschenkt, meinen wir, und zeigen mit unseren „5 Strategien zum Optimieren des Einkaufs von Marketingdienstleistungen“, was Sie anders machen können.

Ihr Unternehmen ist auf der Höhe der Zeit und kauft weltweit ein? Dann wissen Sie bestens um den Bedarf, Ihren Einkauf im erweiterten Kräftefeld von Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern, Finanzen und Prozessen im Gleichgewicht zu halten, und gleichzeitig auf die Sprünge in die Zukunft zu helfen. Die gute alte Kennzahl kann helfen – wenn sie modernisiert wird. Wir haben ein Konzept für Sie. „Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge“.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats: 2
5 Strategien zum Optimieren
des Einkaufs von Marketing-
dienstleistungen

Praxis-Tipp: 6
Helfen Sie dem Einkauf mit
der Balanced Scorecard auf
die Sprünge

Impressum 10

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8
50670 Köln
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

Artikel des Monats: 5 Strategien zum Optimieren des Einkaufs von Marketingdienstleistungen

Unternehmen müssen auch beim Einkauf von Marketingdienstleistungen auf die Kosten achten – das gilt insbesondere in Zeiten knapper Kassen. Einige Wege, wie sich signifikante Einsparungen von 20% bis 30% ohne Qualitätsverlust durch die Kombination von Einsparhebeln erzielen lassen, werden hier vorgestellt.

Betrachtet man die Einkaufsprozesse von Unternehmen, dann fällt auf: Für die Beschaffung der benötigten Büromaterialien, Maschinen sowie Ersatzteile ist in der Regel deren Einkaufsabteilung zuständig. Den Einkauf der Marketingdienstleistungen hingegen tätigt zumeist der Marketingbereich selbst. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um Leistungen handelt,

die wie Werbespots, Mediaschaltungen oder Events, einen großen Kreativ-Anteil enthalten. Dabei wären auch hier große Einsparungen ohne Qualitätsverluste möglich, wenn

- der Einkauf über entsprechendes Know-how verfügt und dem Marketing deutlich machen kann, dass er die benötigten Dienstleistungen/Produkte nicht wie „Büromaterial“ optimieren möchte
- die Marketingabteilungen stärker mit den Einkaufsexperten in der Einkaufsabteilungen kooperieren würden

Beim Einkauf von Marketingdienstleistungen hat sich eine kluge Kombination von Preis- und Mengenhebeln bewährt, um die gewünschten

Ergebnisverbesserungen zu erzielen. Ihre Wirkungen seien nachfolgend am Beispiel der Beschaffung von zwei Marketingdienstleistungen – und zwar Printprodukten (wie z. B. Broschüren und Flyern) und Events – illustriert.

1. Strategie: Volumenkonzentration

Eine wirksame Strategie ist die Volumenkonzentration. Sie beginnt mit dem Aufbau eines unternehmensweit gültigen Lieferantenpools. Wird die Lieferantenzahl reduziert und werden die Bedarfe gebündelt, dann erhöht sich die Verhandlungsmacht der Einkäufer. Zudem sind zusätzliche Einsparungen durch das Vereinbaren von Kick-backs (Volumenrabatte) möglich.

5 Strategien zum Optimieren des Einkaufs von Marketingdienstleistungen

Hierfür ein Beispiel. Für ein Medienunternehmen waren knapp 100 externe Dienstleister im Bereich Druck und Druckvorstufe tätig. Durch das Festlegen eines Lieferantenpools wurde die Zahl der Dienstleister auf 27 reduziert. Eine signifikante Reduktion, die dennoch einen Wettbewerb zwischen den Anbietern erlaubt. Ein weiteres Verringern der Zahl der Dienstleister erachten die Verantwortlichen im Unternehmen als weder möglich noch angebracht. Denn das Unternehmen benötigt aufgrund seines Druckvolumens und der begrenzten Maschinenkapazitäten der Druckereien, die als Zulieferer fungieren, mehrere Partner. Hinzu kommt: Um bei sensiblen Produkten die Qualität auf allen Produktionsstufen besser überwachen und steuern zu können, wünscht das Medienunternehmen, dass im Lieferantenpool auch eine angemessene

Zahl von Dienstleistern, die in der Nähe der Firmenzentrale ansässig sind, vertreten ist.

Volumenbündelung ist auch beim Einkauf von Events eine effiziente Lösung. So nahm zum Beispiel die Marketingabteilung eines Pharmaunternehmens über Jahre unkoordiniert Dienstleistungen von Eventagenturen in Anspruch. Im Rahmen eines Projekts zur Optimierung des Einkaufs wurde die Beschaffung gebündelt und die Zahl der Eventagenturen von 25 auf 12 reduziert. Zugleich wurde ein Lieferantenpool aufgebaut, der Lieferantengruppen für die verschiedenen Veranstaltungsgrößen definiert. In dem Unternehmen werden seitdem zudem obligatorisch alle Projekte mit einem Volumen von mehr als 50.000 Euro ausgeschrieben.

2. Strategie: Preis-Benchmarking

Oft kaufen mehrere Abteilungen eines Unternehmens die gleichen oder ähnliche Marketingdienstleistungen und -produkte ein – zu unterschiedlichen Preisen. Mit regelmäßig durchgeführten internen Preisvergleichen können Unternehmen schnelle Erfolge, so genannte „Quickwins“, realisieren. Weitere Einsparmöglichkeiten eröffnen externe Preisvergleiche über Ausschreibungen.

Hierfür ein Beispiel. Ein Konsumgüter-Hersteller konnte, indem er über alle Geschäftsbereiche hinweg ein solches Preis-Benchmarking konsequent praktizierte und zudem die Volumen konzentrierte, bei seinen Druckmitteln wie Broschüren und Plakaten Einsparungen in Höhe von

5 Strategien zum Optimieren des Einkaufs von Marketingdienstleistungen

14 Prozent erzielen. Zuvor differierten die Preise für dieselben Dienstleistungen um bis zu 40 Prozent – so zum Beispiel im Prepress-Bereich (unter anderem Satz, Lithographie und elektronische Bildbearbeitung). Entsprechend groß waren die Einsparpotenziale.

Über ein Entfachen des Wettbewerbs zwischen den Eventagenturen und mittels einer Volumenkonzentration gelang es dem Unternehmen auch, für seine Events günstigere Preise auszuhandeln. Hier betrug die Einsparung 12 Prozent.

3. Strategie: Spezifikationsoptimierung

Eine weitere Strategie ist die Spezifikationsoptimierung. Dabei werden Bedarfspezifikationen

akribisch überprüft und überarbeitet. So lässt sich zum Beispiel im Printbereich die Variantenvielfalt der Formate wie Papiersorten oder Grammaturen reduzieren. Ebenfalls hilfreich ist das Erstellen von Leistungsverzeichnissen für wiederkehrende, gut spezifizierbare Bedarfe. Sie weisen Kreativleistungen wie das Gestalten einer Broschüre genauso aus wie nicht-kreative Leistungen – beispielsweise die elektronische Bildbearbeitung bei Druckvorstufenleistungen.

Hat ein Unternehmen seine Spezifikationen optimiert, kann es die Bedarfe effizienter bündeln und besser vergleichen. Auf diese Weise konnte zum Beispiel ein Finanzdienstleister die Zahl der verwendeten Papiersorten und Grammaturen um etwa 60 Prozent senken. Durch den zusätzlichen Aufbau einer konzernweiten Druckstück-

Datenbank und die Bündelung der Bedarfe aus produktionsorientierter Sicht konnten weitere sieben Prozent Einsparungen erzielt werden. Mit der Einführung von Leistungsverzeichnissen – unterteilt in kreative, umsetzungsbezogene und Projektmanagement-Dienstleistungen – gelang es dem Unternehmen zudem, die Kostenstrukturen im Eventbereich transparent zu gestalten und seine Leistungsspezifizierungen zu optimieren. Hierdurch konnten weitere vier Prozent Einsparungen generiert werden.

4. Strategie: Optimierung der Gesamtbeschaffungskette

Weitere Einsparungen lassen sich durch eine Prozessoptimierungen auf IT-Basis erzielen. Dazu gehört zum Beispiel der Einsatz spezieller

5 Strategien zum Optimieren des Einkaufs von Marketingdienstleistungen

Tools, um Kleinaufträge zu bündeln. Hilfreich kann es auch sein, die Preisstrukturen von Vorlieferanten einzubeziehen. So können Unternehmen durch das Einrichten einer Bestellplattform zum Beispiel ihre Bestellungen im Bereich der „Akzidenzien“ wie Visitenkarten und Briefpapier bündeln. Dadurch entstehen aus auf den ersten Blick unattraktiv erscheinenden Kleinaufträgen größere, attraktive Pakete, für die günstigere Einkaufspreise ausgehandelt werden können. Kauft das Unternehmen zudem, wie der bereits erwähnte Konsumgüterhersteller, das Papier fortan direkt ab Werk und stellt es seiner Druckerei zur Verfügung, kann es weitere Einsparungen erzielen.

Ein anderes Großunternehmen aus der chemischen Branche verpflichtete seine Event-

agenturen, ihre Sublieferanten für große Events künftig über einen Wettbewerb auszuwählen. Die Angebote dieser Sublieferanten müssen seitdem dem Chemieunternehmen offen gelegt werden. Diesem steht es nach der Preisevaluierung frei, für einzelne Gewerke andere Sublieferanten auszuwählen. Im Bereich der Großveranstaltungen spart das Unternehmen mit dieser Strategie durchschnittlich fünf Prozent seiner Kosten ein.

5. Strategie: Mengenhebel

Kann ein Unternehmen seine Bestellmengen sinnvoll reduzieren, sollte es diese Möglichkeit nutzen. Denn auch dieser Hebel kann zu signifikanten Einsparungen führen. Im Printbereich besteht zum Beispiel die Möglichkeit, die Be-

stellmengen der Druckstücke zu überprüfen. Zumindest bei einem Teil von ihnen lassen sich in der Regel die Mengen reduzieren und so weitere Einsparungen erzielen.

Im Eventbereich kann eine Mengenreduktion durch eine Fokussierung und Priorisierung der Veranstaltungen erreicht werden. Dabei sollte man speziell den Kleinveranstaltungen ein Augenmerk schenken, da gerade diese, scheinbar wenig relevanten Veranstaltungen oft zu einem Wildwuchs bei den Events führen. Die Fokussierung sollte bereits beim Erstellen der Budgetpläne berücksichtigt werden. ■ ■ ■

Praxis-Tipp: Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge

Optimierte Logistiknetzwerke machen die Welt zum globalen Dorf. Weltweite Beschaffung gehört zum Tagesgeschäft und unterstützt den Einkauf beim Erzielen von Einsparungen. Die Entwicklung bringt eine ungeahnte Dynamik in das Beschaffungsumfeld. Mit der wachsenden Reichweite des globalen Beschaffungsmarkts und den Fortschritten der Informationstechnologie steigt die verfügbare Datenmenge sprunghaft an. Der erfolgreiche Einkauf erlangt den entscheidenden Wettbewerbsvorteil, indem er sich diese Informationsressourcen zunutze macht.

Um der Datenmasse Herr zu werden und frühzeitig über neueste Markt- und Produkttendenzen informiert zu sein, reicht der Einsatz herkömmlicher Kennzahlen nicht mehr aus. Kennzahlen, die zu Zeiten eines begrenzten und stabilen Wirt-

schaftsumfelds noch zuverlässig ihren Dienst erwiesen haben, sind oft statisch und vergangenheitsbezogen. Sie spiegeln nur einen kleinen Ausschnitt der Unternehmensrealität wider und sind heute zum Teil kontraproduktiv für die effiziente Einkaufsteuerung.

Wie sieht das Kennzahlensystem aus, das verlässlichen Überblick über den Einkauf verschafft, den Entscheidungsprozess unterstützt, und bei der Definition von Einkaufszielen hilft? Funktionsübergreifend hat sich die Balanced Scorecard (BSC) bewährt. Wenn man die klassische BSC um die Dimension „Lieferanten“ erweitert, ist sie eine hervorragende Basis für das „Numbercrunching“ im Einkauf (vgl. hierzu die Abb. auf Seite 7). Die Beschaffungs-Balanced Scorecard (B-BSC) verschafft Ihnen mit wenigen

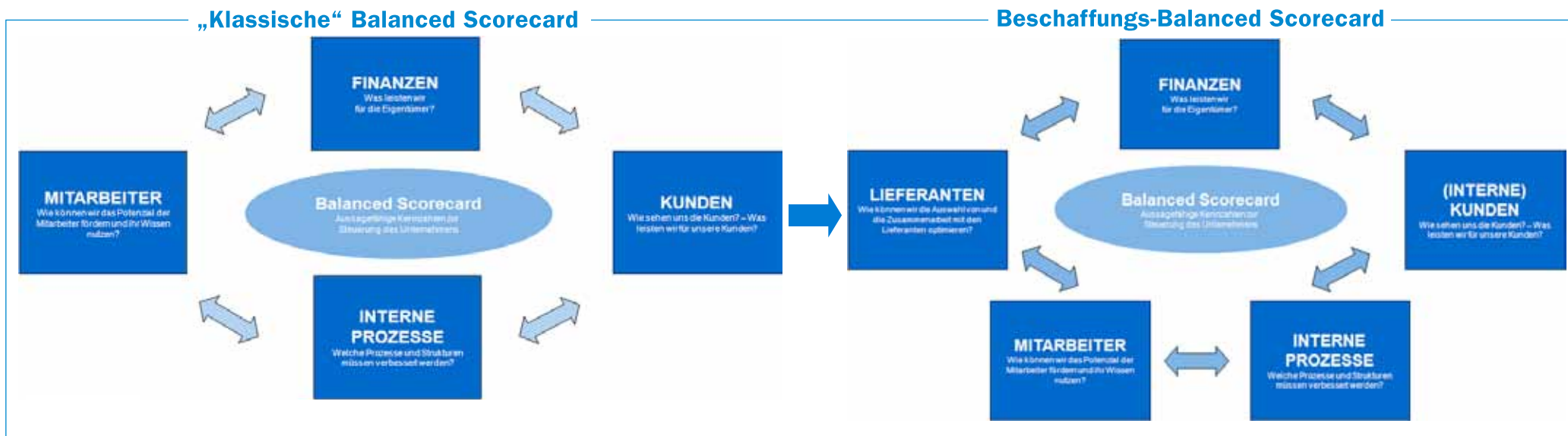
Kennzahlen einen Überblick über den Einkauf, lässt Sie mit leichter Hand Unternehmensziele in messbare Beschaffungsziele übersetzen.

Wir wollen Ihnen einige Tipps dafür mitgeben.

Tipps 1: Sichern Sie die Datengrundlage

Die Grundlage für die Bildung treffsicherer Kennzahlen ist eine Datenbasis von hoher Qualität. Stellen Sie fest, welche Daten Ihnen in welcher Granularität und welchem Zustand zur Verfügung stehen. Ihre Datenbasis muss konsistent und korrekt sein. Die Ausarbeitung und Einführung einer Beschaffungs-Balanced Scorecard ist die Kür des Beschaffungscontrollings. Falls die Pflicht – eine konsistente und korrekte Datenlage – vorher nicht erfüllt ist, müssen Sie für Ordnung sorgen. Ein noch so ausgefeiltes Kennzahlensy-

Praxis-Tipp: Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge



stem kann inkonsistente Daten nicht in zufrieden stellende Ergebnisse verwandeln.

Tipp 2: Ausgewogenes Bild vom Einkauf herstellen

Die B-BSC bildet ausgewogen die relevanten Einkaufsdimensionen Finanzen, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und interne Prozesse des Einkaufs ab. Achten Sie zur Wahrung der Ausgewogenheit darauf, dass in jeder Dimension unge-

fähr die gleiche Anzahl an Kennzahlen verwendet wird. Die Ausgewogenheit der B-BSC ist genauso bei der Abbildung der einzelnen Dimensionen zu wahren. Wählen Sie nicht nur finanzielle Kennzahlen aus, die die Vergangenheit beleuchten.

Praxis-Tipp: Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge

Ziehen Sie auch Frühindikatoren für zukünftige Einsparungen hinzu (Beispiele für Frühindikatoren sind z.B. die Anzahl regelmäßig untersuchter Beschaffungsmärkte und die Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen pro Einkäufer.) Das heißt bei fünf Dimensionen und jeweils einer Kennzahl, für die Entwicklung in der Vergangenheit und Tendenzen in der Zukunft, sollte Ihr System mindestens zehn Kennzahlen umfassen.

Tipp 3: Das richtige Verhältnis von Aufwand und Nutzen

Behalten Sie bei der Auswahl Ihrer Kennzahlen immer den Aufwand für die Erhebung und die Auswertung der Daten im Auge. Der Aufwand der Erhebung muss im richtigen Verhältnis zum Nutzen der Kennzahlen stehen. Stellen Sie sicher, dass, wie oben beschrieben, der Großteil

der Kennzahlen im alltäglichen Betrieb erhoben wird. Stimmt das Verhältnis Aufwand und Nutzen nicht, werden die Kennzahlen nach kurzer Zeit nicht mehr in der erforderlichen Frequenz erhoben und das gesamte Projekt droht zu scheitern. Und die Verwendung von Kennzahlen macht nur Sinn, wenn sie regelmäßig als Entscheidungsgrundlage eingesetzt werden.

Tipp 4: Definieren Sie Ihre Kennzahlen sorgfältig

Ein weiterer Fallstrick, über den viele Unternehmen bei der Verwendung von Kennzahlen stolpern, ist die unsachgemäße Definition der Kennzahlen. Immer wieder sehen wir, dass Unternehmen Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage verwenden, die nicht das messen, was sie vorgeben zu messen. Seien Sie also sorgfältig,

Schwammige oder ungenaue Definitionen verleiten zu falschen Schlüssen und die haben gravierende Auswirkungen – für die Abteilung und das gesamte Unternehmen. Die Sorgfaltspflicht gilt besonders bei der Definition komplexer Kennzahlen mit verschiedenen Input-Größen. Beschränken Sie sich zu Anfang auf wenige, klar definierte und einfach nachvollziehbare Kennzahlen, um Erfahrungen mit der Erhebung und dem Einsatz von Kennzahlen zu sammeln, und gehen Sie danach die komplexen Messungen an.

Tipp 5: Planen Sie den Projektlauf

Gehen Sie von Anfang an strukturiert vor, um den Erfolg des Kennzahlensystems sicherzustellen. Holen Sie ihre Mitstreiter schon bei der Einführung der B-BSC an Bord, und entwickeln Sie die Kennzahlen gemeinsam mit den relevanten Sta-

Praxis-Tipp: Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge

keholdern. Das erlaubt es alle Sichtweisen einzu-
beziehen und gewährleistet die Machbarkeit der
Datenerhebung. Gleichzeitig erhöhen Sie damit
die Akzeptanz für das Kennzahlensystem. Und
das ist wichtig, denn wer lässt seine Leistung
schon gerne messen?

Tipp 6: Brechen Sie die Kennzahlen auf Abteilungen und Mitarbeiter herunter

Sobald die B-BSC in Ihrem Unternehmen einge-
führt ist, sollten Sie die Kennzahlen einsetzen.
Übersetzen Sie mit ihrer Hilfe zunächst die Un-
ternehmensziele in Beschaffungsziele. Verein-
baren Sie konkrete Kennzahlen als Ziele mit Ih-
rem Einkaufsleiter. Das macht die Ziele und den
Erfolg der Abteilung transparent und messbar.
In einem zweiten Schritt können und sollten Sie
die Gesamtziele der Einkaufsabteilung auf deren

Unterabteilungen und die einzelnen Mitarbei-
ter übertragen. Der Grad der Zielerreichung auf
Mitarbeiterbene erleichtert in Folge Entschei-
dungen über die Höhe des variablen Vergütungs-
pakets des Einkäufers. Um die Vergleichbarkeit
und Transparenz sicherzustellen, sollten Sie zur
Leistungsmessung aller Mitarbeiter – vom Ein-
kaufsleiter bis zum strategischen Einkäufer – die
gleichen Kennzahlen verwenden.

Fazit

Die Beschaffungs-Balanced Scorecard bietet Ih-
nen die Chance, fundierten Überblick über den
Erfolg Ihrer Einkaufsabteilung zu gewinnen. Die
B-BSC erleichtert Ihnen die Ableitung und die
Kommunikation von Unternehmenszielen und
das sinnvolle Herunterbrechen dieser Ziele auf
die Einkäuferebene. Wenn Sie bei der Einfüh-

rung und Verwendung der B-BSC unsere sechs
Tipps beachten, werden Sie in Zukunft Ihrem
Einkauf sehr auf die Sprünge helfen. ■ ■ ■

Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/ Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@nold-consulting.de
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an info@nold-consulting.de. Vielen Dank!

Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399
V.i.S.d.P.: Dirk Nold
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr
Copyright © 2010
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.