

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

haben Sie den Dreh raus? Wenn die Kollegen aus der Fachabteilung wieder Werbespots oder Imagefilme beantragen, raunt es schon mal in den Reihen des Einkaufs. Das Budget ist hoch - was bekommen wir eigentlich dafür? Als Einkaufsmanager haben Sie einiges zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots und Industrie-/Imagefilmen beizutragen – und zur Wahrung der Einkaufsqualität in diesem kreativen Bereich.

Es ist leicht zu ‚shoppen‘. Der Markt bietet Produkte und Dienstleistungen an, und der Käufer schlägt zu. Das ist konsumgetrieben und kostenintensiv — und okay für den, der es sich leisten will. Wer mehr aus seinen Ressourcen machen will, analysiert im Detail den Bedarf, bevor er einkaufen geht: 10 Tipps zum Aufbau der Grundlagen für den Sourcing Prozess.

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



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats: 2
Haben Sie den Dreh raus?
Optimierung der Produktionskosten von Werbespots und Industrie-/Imagefilmen

Praxis-Tipp: 6
10 Tipps: Die Grundlagen für den Sourcing Prozess schaffen

Impressum 10

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

Artikel des Monats: Haben Sie den Dreh raus? Optimierung der Produktionskosten von Werbespots und Industrie-/Imagefilmen

Gleich ob freiwillig oder vom Vorstand auferlegt, Fachabteilungen beziehen die Einkaufsabteilungen zur Beschaffung vieler Warengruppen mit ein. Das gilt aber nicht für alle Warengruppen. Besonders bei indirekten Warengruppen wie Werbespots umgehen die Fachabteilungen immer noch gezielt den Einkauf. Der Grund ist stets der Gleiche. Die Fachabteilungen wollen keine Kompetenzen abgeben und monieren: „Die Mitarbeiter des Einkaufs haben keine Ahnung vom Einkauf von Werbespots“, „Der Einkauf drückt die Kosten ohne Rücksicht auf die Qualität“, etc.

Und doch kann die Einkaufsabteilung dem Marketing oder der Unternehmenskommunikation beim Einkauf von Werbespots echten Mehrwert

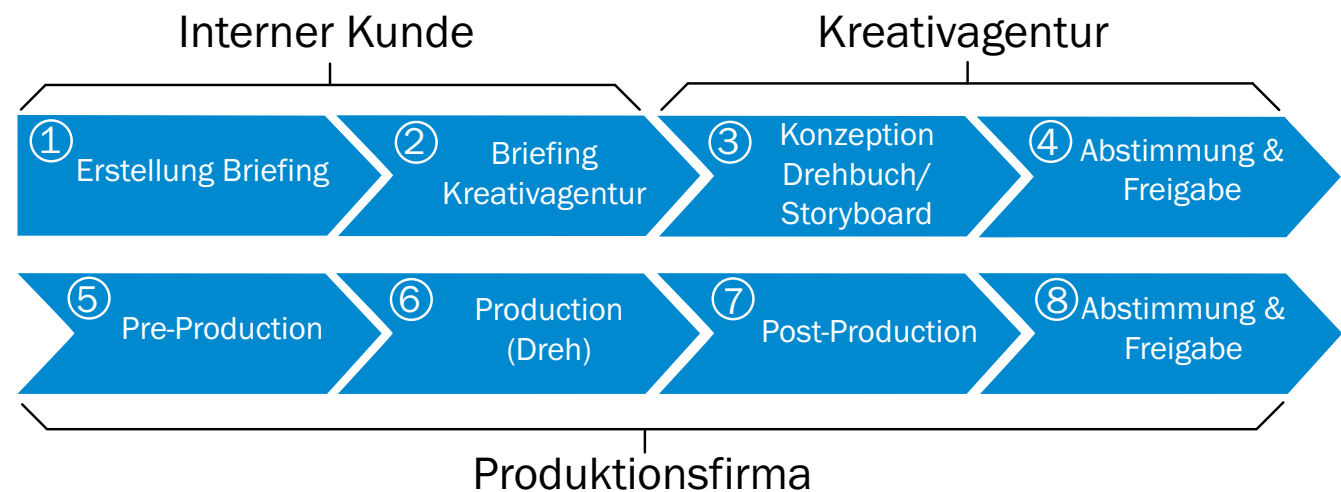


Abb. 1: Prozess zur Produktion eines Werbespots bzw. von Industrie-/Imagefilmen

Der interne Kunde leistet gemeinsam mit der Kreativagentur die Vorarbeiten für den Werbespot/-film. Das Herzstück dieser kreativen Arbeit ist die Erstellung von Storyboard und Drehbuch. Hier

eingzugreifen, würde sich für den Einkauf nicht auszahlen. Kosten seitige Interventionen in diese kreativen Prozess-Schritte sind weder gern gesehen, noch fachlich vertretbar. Zum anderen entsteht der Löwenanteil der Kosten ohnehin während der nachfolgenden ausführenden Arbeiten der Produktionsfirma (vgl. Schritte 5–8).

Optimierung der Produktionskosten von Werbespots und Industrie-/Imagefilmen

bieten. Sie kann die Fachabteilung dabei unterstützen, die Kosten zu optimieren und die Qualität zu steigern.

Voraussetzung ist allerdings ein profundes Verständnis über den Produktionsprozess. Wenn das beim Einkauf noch nicht vorhanden sein sollte, so kann es anhand von Kernfragen erarbeitet werden:

- Wie läuft der Prozess zur Erstellung eines Werbespots bzw. -films ab?
- Welche Parteien übernehmen welche Aufgaben in diesem Prozess?

Drei Player sorgen dafür, dass ein erfolgreicher Werbespot/-film Marktreife erlangt: der interne Kunde, die Kreativagentur und die Produktionsfirma. Jeder Player betreut bestimmte Segmente des Prozesses (vgl. Abb. 1).



Abb. 2: Prozess zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots/Industrie- & Imagefilmen

Schritt 1 – Angebote einholen

In der Regel wird die Auswahl der Produktionsfirmen, die den Werbespot/-film drehen sollen, von der Kreativ-Agentur festgelegt. Diese richtet ihre Anfrage an einen begrenzten Kreis von drei bis vier bevorzugten Lieferanten, mit denen sie häufig über Jahre hinweg zusammenarbeitet. Prinzipiell ist diese Einschränkung des Wettbewerbs auf wenige bekannte Lieferanten beim Einkauf von Werbespots/-filmen kein Nachteil, da dies den reibungslosen Ablauf der Produktion gewährleistet, und trotzdem genug Raum für Kostenoptimierung lässt.

Der erste Schritt ist das Einholen von schriftlichen Angeboten der in Frage kommenden Produktionsfirmen. Dazu wird den Produktionsfirmen ein Formular überreicht, in dem die Kalkulation für alle relevanten Gewerke darzulegen ist, zum Beispiel für Vorarbeiten, Darsteller, Stab, Technik, etc. Um die Vergleichbarkeit der Angebote und die reelle Einschätzung der Kostenstruktur zu ermöglichen, sind die Kosten für alle Gewerke detailliert darzustellen. So ist zum Beispiel das Gewerk „Technik“ in Untergewerke wie Kamera, Bühne, Licht und Ton herunterzubrechen, und die Untergewerke sind noch

Optimierung der Produktionskosten von Werbespots und Industrie-/Imagefilmen

weiter aufzuschlüsseln. Das Untergewerk „Ton“ ist zum Beispiel nach den Kosten für Tonaufnahmegeräte und Material zu differenzieren.

Welch professionellen Eindruck Ihre Produktionsfirmen auch immer machen – nicht allen liegt das saubere Ausarbeiten von Kostenstrukturen. Deshalb ist gleich zu Beginn der Ausschreibung der Hinweis an den Kreis der Teilnehmer angemessen, dass die Einhaltung und das vollständige Ausfüllen des vorgegebenen Kalkulationsrasters maßgebliches Entscheidungskriterium bei der Vergabe des Auftrags ist.

Schritt 2 – Vorläufigen Zielpreis ermitteln

Nach dem Eingang der Angebote kann durch „Cherry-Picking“ ein vorläufiger Zielpreis bestimmt werden. Für die Berechnung sind die jeweils niedrigsten Preise jedes Untergewerks

aus den eingegangenen Angeboten zu summieren. Wie Sie sich vorstellen können, dient dieser Preis nur Ihrer Orientierung, da die „optimale“ Preiskombination selten realisierbar ist, weil sie nicht die optimale Qualität garantiert.

Schritt 3 – Qualitätsgesicherten Preis kalkulieren

Um den qualitätsgesicherten Preis zu ermitteln, sind die günstigen Angebotselemente des vorläufigen Zielpreises auf ihre Angemessenheit und Machbarkeit abzuklopfen. Die Angebote der Produktionsfirmen werden vor dem Hintergrund der Vorgaben des Briefings und Storyboards kritisch geprüft. Können die einzelnen Gewerke zu den angebotenen Konditionen in der erforderlichen Qualität erbracht werden?

Jede Produktionsfirma bietet ihre Leistungen

im Rahmen ihrer individuellen Kostenstrukturen an. Welche der Kostenstrukturen garantiert die optimale Erstellung der gewünschten Leistung? Manche Produktionsfirmen verfügen über eigene Studios, andere mieten sie an; wieder andere unterhalten Rahmenverträge mit Casting-Agenturen, während die Wettbewerber Casting nach Bedarf bevorzugen, etc. Einige Produktionsfirmen arbeiten mit Profi-Regisseuren und Amateur-Schauspielern, andere in umgekehrter ‚professioneller‘ Besetzung.

Der Vergleich der Angebote und ihrer detaillierten Leistungsmerkmale, wie der benötigten Equipmenttage, der Kosten für den Schnitt, etc., gibt einen guten Überblick über die tatsächlich erforderlichen Leistungen und notwendigen Preise, und fördert die Aufdeckung von Einsparmöglichkeiten. Wenn mehrere Wettbewerber

Optimierung der Produktionskosten von Werbespots und Industrie-/Imagefilmen

ähnliche Leistungen zu ähnlichen Preisen spezifizieren, so ist das in der Regel ein Indiz dafür, dass beides korrekt kalkuliert ist. Firmen, die auf den ersten Blick interessante Preise anbieten, müssen sich aus Qualitätsgründen einer kritischen Überprüfung stellen.

Die Kosten einiger einzelner Positionen entziehen sich in der Regel der Verhandelbarkeit. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Sublieferanten der Produktionsfirmen (Schauspieler, Regisseur, etc.) auf ihren Tagessätzen bestehen.

Neben der Kostenreduktion beim Dreh der einzelnen Spots/Filme sind über die Bündelung mehrerer Aufträge, den Abschluss von Rahmenverträgen für die Postproduction oder die Zentralisierung der Archivierung von Werbespots bzw. Industrie-/Imagefilmen signifikante Einsparungen zu erzielen. Ist der Einkauf nicht

in der Lage den Kosten-/Qualitätscheck zufriedenstellend durchzuführen, weil das Know-how fehlt, so sollten externe Experten hinzugezogen werden. Auf welchem Weg auch immer der Einkauf zu seinem Ergebnis kommt, am Ende sollte klar sein, welcher Preis für welche notwendige Leistung angemessen ist, wo Einsparpotentiale bestehen, und eine Rangliste der in Frage kommenden Lieferanten aufgestellt sein.

Schritt 4 – Mit vorausgewählten Produktionsfirmen verhandeln

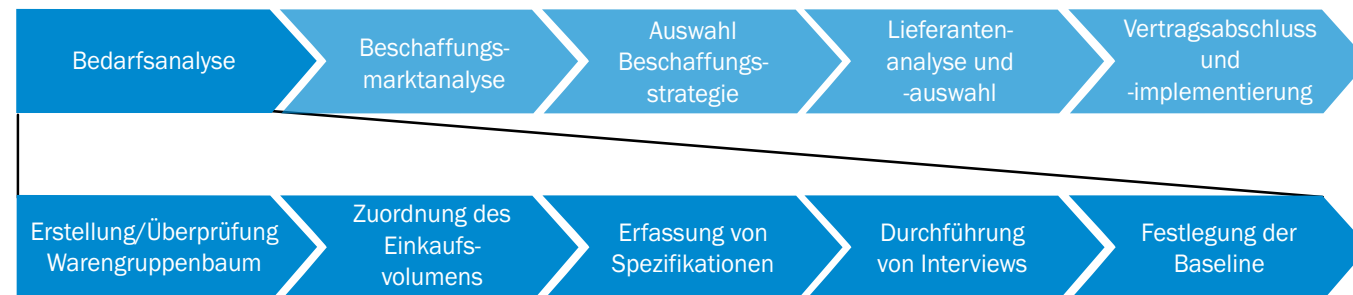
Auf der Basis seiner Vorüberlegungen fällt es dem Verhandlungsführer leicht, seine Verhandlungsargumente vorzubereiten, und das Verhandlungsteam entsprechend einzuordnen. Das Angebot mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis wird schließlich den Zuschlag erhalten.

Fazit:

Die Optimierung von Werbespots/Industrie- und Imagefilmen ist ein „harter Brocken“, der viel Know-how und Fingerspitzengefühl erfordert. Der Einkauf muss sich tief in die Materie einarbeiten, um Verständnis und Vertrauen beim Fachbereich aufzubauen. Wenn diese Hürde genommen ist, kann der Einkauf sein Image beim Marketing/der Unternehmenskommunikation gewaltig aufpolieren und sich vom Kostendrucker hin zum „Wertgenerierer“ entwickeln, der einfach mehr aus dem Budget des Fachbereichs herausholt. ■ ■ ■

Praxis-Tipp: 10 Tipps: Die Grundlagen für den Sourcing Prozess schaffen

„Wir beauftragen gerne immer wieder dieselben Lieferanten. Dann wissen wir, woran wir sind und können sofort in die Verhandlungen einsteigen“. Das berichten uns viele Einkäufer. Die genauere Analyse der Einkaufsergebnisse bringt die Nachteile einer solchen schnellen Vertragsvergabe zum Vorschein: Die Preise sind vergleichsweise hoch und Qualität sowie Lieferzeiten können noch verbessert werden. Das überrascht uns nicht, weil bei gewohnheitsmäßigen Auftragsvergaben ein essentieller Vorlauf fehlt. Es ist die Bedarfsanalyse, die über Erfolg oder Misserfolg des gesamten strategischen Einkaufsprozesses entscheidet. Wir werfen einen genaueren Blick darauf: Im Rahmen des strategischen Beschaffungsprozesses stellt die Bedarfsanalyse den ersten Schritt dar, der sich



wiederum aus fünf Aktivitäten zusammensetzt (siehe oben).

Erstellung/Überprüfung Warengruppenbaum

Tipp 1: Erfinden Sie das Rad nicht neu und wenn doch, mit der notwendigen Sorgfalt
Standardgerüste für Warengruppenbäume wie die von e-Cl@ss oder UNSPSC sind effiziente Instrumente. Sie erlauben die problemlose Codie-

rung von Produkten und Dienstleistungen für die Beschaffung. Die Codierung ist quasi die gemeinsame Sprache der am Beschaffungsvorgang Beteiligten und damit die Grundlage für jeden soliden Beschaffungsprozess. Existiert ein Standardgerüst für die Warengruppe, die Sie beschaffen wollen, sollten Sie und Ihre Lieferanten es unbedingt nutzen. Falls keine Vorlage existiert, nehmen Sie sich Zeit mit der Festlegung des geeigneten Waren-

10 Tipps: Die Grundlagen für den Sourcing Prozess schaffen

gruppenbaums. Spätere Neugliederungen sind in der Regel mit aufwändigen Umstellungen in Ihrem ERP-System verbunden und deshalb zu vermeiden. Arbeiten Sie eng mit dem Fachbereich zusammen, um sein Know-How zu nutzen und von vorne herein späteren Unstimmigkeiten vorzubeugen.

Tipp 2: Überprüfen Sie den Warengruppenbaum regelmäßig

Logik und Aufbau des Warengruppenbaums sind regelmäßig auf ihre Aktualität zu überprüfen. Ordnen Sie neu hinzugekommen Produkte und Dienstleistungen korrekt zu, und scheuen Sie nicht davor zurück, bereits einsortierte Produkte von einer Warengruppe in eine andere umzuhängen. Eine Umsortierung könnte z. B. bei Veränderung des Bedarfs sinnvoll sein.

Wenn bei der Erstellung des Warengruppenbaums zum Beispiel im gesamten Unternehmen Arbeitsplatzdrucker verwendet wurden, wurde der zugehörige Toner wahrscheinlich bei der IT einsortiert. Wenn nun aber im Unternehmen auf Etagendrucker mit zugehöriger Wartung (inkl. Tonereinkauf) umgestellt wurde, werden Toner für Arbeitsplatzdrucker nur noch selten beschafft. In diesem Fall können diese Toner z. B. zum Büromaterial sortiert werden.

Zuordnung des Einkaufsvolumens

Tipp 3: Vertrauen Sie nicht blind den ERP-Daten
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Machen Sie sich die Mühe des Double-Checks, während Sie die Beschaffungsvolumina bestimmen und sie dem Warengruppenbaum zuordnen.

Überprüfen Sie anhand der entsprechenden Verträge und Rechnungen (je nach Menge nur stichprobenartig), ob der Lieferant korrekt abgerechnet hat und ob die Daten vollständig in das ERP-System übernommen wurden. Geben Auszüge aus dem ERP-System (z. B. über SAP BW) trotz korrekter Datenerfassung nicht das tatsächliche Volumen einer Warengruppe oder eines Lieferanten wieder, so ist häufig die Verwendung mehrerer Lieferantennummern für ein und denselben Lieferanten die Fehlerquelle. Abhilfe schafft in diesem Fall die Vergabe eindeutiger IDs für jeden Lieferanten, wie der D-U-N-S-Nummer von Dun & Bradstreet.

Tipp 4: Denken Sie bei der Datenpflege langfristig
Ein nachhaltiges Instrument ist der Warengruppenbaum nur, wenn seine Datenbasis stimmt.

10 Tipps: Die Grundlagen für den Sourcing Prozess schaffen

Deshalb sind alle vorliegenden Rechnungen möglichst zeitnah dem Baum zuzuordnen. Die Zuordnung der einzelnen Rechnungspositionen zum Warengruppenbaum kann äußerst arbeitsintensiv werden. Wenn Sie erstmalig zuordnen oder bisherige Zuordnungen unvollständig waren, sammeln sich schnell mehrere hunderttausend Rechnungspositionen an, die zu bearbeiten sind. Spätestens nach Abschluss dieses „Projekts“ werden Sie mit uns übereinstimmen, dass eine langfristige Lösung für die korrekte und automatische Zuordnung der Rechnungspositionen unerlässlich ist. Eine vielversprechende Lösung ist das „Outsourcen“ der Zuordnung an die Lieferanten. Über ein Web-Frontend kann der Lieferant seine Artikel online einem Warengruppenbaum zuordnen. Aufgrund seines Produkt Know-Hows geht für den Lieferanten damit

nur ein vergleichsweise geringer Zeitaufwand einher.

Erfassung/Formulierung von Spezifikationen

Tipp 5: Beziehen Sie alle relevanten Mitarbeiter mit ein

Der Einkauf sollte den Bedarf aller Nutzer adressieren. Es sind neben der Fachabteilung die internen Kunden, die maßgeblich die benötigte und die gewünschte Qualität der Waren bzw. Dienstleistungen bestimmen. So sind zum Beispiel beim Einkauf von IT-Hardware die Anforderungen der IT und die Bedürfnisse der Anwender gleichermaßen zu berücksichtigen. Beziehen Sie deshalb schon bei der Spezifikation von Waren bzw. Dienstleistungen alle relevanten Mitarbeiter des Unternehmens ein. Durch die

frühzeitige Einbindung sichern Sie sich von vorne herein den nötigen Rückhalt für den gesamten Sourcing-Prozess.

Tipp 6: Geben Sie nichts auf Marken

Wenn Sie Waren oder Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit den internen Kunden und den zuständigen Fachbereichen spezifizieren, achten Sie darauf, die Spezifikationen soweit wie möglich von konkreten Produkten oder Marken frei zu halten. Das gewährt Ihnen die Erschließung eines großen Marktausschnitts.

Durchführung von Interviews

Tipp 7: Nutzen Sie das vorhandene Wissen

Erfragen Sie in Interviews die bisherigen Beschaffungspraktiken und Optimierungshebel

10 Tipps: Die Grundlagen für den Sourcing Prozess schaffen

und ziehen Sie Ihre eigenen Schlüsse über Erfolg und Misserfolge. Auf diese Weise können Sie schnell und sicher erste Optimierungshebel mit vielversprechendem Einsparpotential identifizieren.

Tipps 8: Filtern Sie bestehende Restriktionen heraus

Durch die enge Zusammenarbeit mit den internen Kunden und den Fachbereichen können Sie viele Hürden direkt aus dem Weg räumen. Recherchieren Sie die vorhandenen Restriktionen wie laufende Verträge, Verwendung von Standards oder Zertifizierungen. Kennen Sie diese wichtigen Determinanten, so erleichtert Ihnen das erheblich die Identifikation des optimalen Lieferanten.

Tipps 9: Festlegung der Messlatte („Baseline“)

Tipps 9: Bilden Sie eine historische Baseline

Im letzten Schritt der Bedarfsanalyse ist die Messlatte („Baseline“) für die erhobenen Daten festzulegen. Nur so können Sie transparent den Erfolg des Beschaffungsprozesses in der GuV nachweisen. Verwenden Sie deshalb historische Daten, soweit vorhanden. Das sind in der Regel die zuletzt gültigen Lieferkonditionen. Orientieren Sie sich bei der Zusammenstellung der Baseline vorwiegend an Output-Größen, die eine sehr gute Mess- und Nachvollziehbarkeit gewährleisten. Bei KFZ könnten dies z. B. die Kosten pro gefahrenem Kilometer sein.

Tipps 10: Stimmen Sie die Baseline mit dem Controlling ab

Der letzte Schritt der Bedarfsanalyse ist das Abstimmen der Baseline mit dem Controlling. Damit machen Sie Ihre Einsparungen ‚revisions sicher‘. ■■■

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.