

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

auch im Kreativbereich muss mittlerweile haarscharf kalkuliert werden. Der Einkauf kann das Marketing hierbei unterstützen, indem er die fünf W-Fragen (WER kauft WAS von WEM zu WELCHEM Preis in WELCHER Menge) des Einkaufs für PrePress- und Print-Produkte aus dem Handgelenk schütteln kann. Können Sie das auch? Das ist dann die Zulassung zu Ihrer Kür – dem Einstellen der „6 Hebel zum Senken Ihrer PrePress- und Printkosten“.

Im beweglichen Stahlgeschäft den Einkauf zu optimieren, erscheint vielen Unternehmen als heißes Eisen. Es geht aber. Das zeigen unsere „Tipps für Große und für Kleine: Stahleinkauf optimieren“.

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
6 Hebel zum Senken Ihrer
PrePress- und Printkosten

2

Praxis-Tipp:
Tipps für Große und für
Kleine: Stahleinkauf
optimieren

6

Impressum

9

Artikel des Monats: 6 Hebel zum Senken Ihrer PrePress- und Printkosten

Häufig kann im Marketing niemand die essentiellen „5 Ws“ des Einkaufs beantworten: WER kauft WAS von WEM zu WELCHEM Preis in WELCHER Menge? So herrscht in den meisten Unternehmen keine Kenntnis darüber, wie viele verschiedene Druckstücke eingekauft werden oder wie hoch die Vielfalt der verwendeten Papiersorten ist. Oder es ist nicht bekannt wie viele Stunden elektronische Bildverarbeitung (EBV) oder Lektorat im Bereich PrePress bei wie vielen Lieferanten pro Jahr eingekauft werden. Ohne diese Faktenbasis ist aber weder Transparenz über das Einkaufsvolumen zu erreichen, noch lassen sich solide Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen identifizieren.

Der Blick in die Ausgabenerfassung der Kreditorensysteme gibt den notwendigen Aufschluss über die gesuchten Fakten. Es hat sich bewährt, die Ausgaben für PrePress und Print mit Hilfe eines „Beschaffungsgruppenbaums“ strukturiert abzubilden. Der Beschaffungsgruppenbaum erlaubt das systematische Erfassen und Kategorisieren von PrePress- und Print-Produkten. Das Einkaufsvolumen für PrePress-Dienstleistungen sollte den Kerngewerken wie elektronische Bildverarbeitung (EBV), Lektorat und Reinzeichnung zugeordnet werden. Im Bereich Print sollten die Druckstücke nach produktionstechnischen Kategorien wie zum Beispiel Broschüren, Flyer und Plakate inklusive der Spezifikationen wie Seitenumfang und Papiersorte klassifiziert werden. So

wird eine Datenbasis geschaffen, die es dem Einkauf und Marketing ermöglicht, erfolgsversprechende Beschaffungsstrategien zum Erzielen von Einsparungen zu identifizieren.

Hebel 1: Volumenkonzentration

Oft haben Unternehmen verschiedene Lieferanten für dieselbe Dienstleistung oder dasselbe Produkt. Die Bündelung des Volumens, zum Beispiel durch den Aufbau eines unternehmensweiten PrePress-/Drucker-Pools erlaubt es Unternehmen, signifikante Kostenvorteile beim Einkauf von Print zu realisieren: Die Zahl der Lieferanten reduziert sich und der Bedarf wird fokussiert. Beides erhöht die Verhandlungsmacht

6 Hebel zum Senken Ihrer PrePress- und Printkosten

des einkaufenden Unternehmens und erleichtert die Vereinbarung von Volumenrabatten.

Zum Management der Druckvorstufe/des Drucks und der dabei notwendigen Qualitätssicherung ist bei der Zusammenstellung des Pools darauf zu achten, dass eine angemessene Menge von lokal ansässigen Unternehmen einbezogen wird, weil zum Beispiel Druckabnahmen schnell und effizient erfolgen müssen.

Hebel 2: Preisbenchmarking

Der Aufbau eines unternehmensweiten Lieferantenpools von PrePress-Agenturen und Druckereien sollte durch eine möglichst breit angelegte Ausschreibung erfolgen, um sicher zu stellen, dass das bestmögliche Preis-Leistungs-Verhältnis erzielt wird. Wichtig ist es, für die Aus-

schreibung geeignete Preisindikatoren in Form von repräsentativen Druckstücken/PrePress-Gewerken heranzuziehen, damit eine fundierte und kostenorientierte Auswahl von Lieferanten erfolgen kann.

Neben dem externen Preisbenchmarking kann die interne Überprüfung der Preise den Weg zu Einsparpotentialen ebnen. Oft kaufen mehrere Abteilungen eines Unternehmens die gleichen oder ähnliche Druckstücke/PrePress-Agenturdienstleistungen ein – zu unterschiedlichen Preisen. Beispiele für PrePress-Dienstleistungen sind vor allem die Stundensätze von EBV, Lektorat und Handling. Mit konsequenten internen Preisvergleichen können Unternehmen Ungeheimheiten vermeiden und schnelle Erfolge, so genannte „Quick Wins“, realisieren.

Hebel 3: Spezifizierung und Standardisierung

Die Spezifikationsoptimierung beinhaltet ein akribisches Überprüfen und Überarbeiten der Bedarfspezifikationen. Ein Beispiel für die Optimierung der Spezifikationen im Printbereich ist die Reduktion der Variantenvielfalt, das heißt zum Beispiel der Formate, Papiersorten oder Grammaturen. Ein weiteres Beispiel ist das Erstellen von Leistungsverzeichnissen für wiederkehrende, gut spezifizierbare Bedarfe im PrePress-Bereich. Hat das Unternehmen einmal seine Spezifikationen optimiert, kann es die Bedarfe effizienter bündeln und besser vergleichen als zuvor.

6 Hebel zum Senken Ihrer PrePress- und Printkosten

Hebel 4: Optimieren der Beschaffungskette

Prozessoptimierungen auf IT-Basis, wie zum Beispiel Tools zur Bündelung von Kleinaufträgen von Druckstücken wie Visitenkartenbestellungen, und der Einbezug der Preisstrukturen von Vorlieferanten sind elementar für das Verwirklichen weiterer Einsparungen. Die Einrichtung einer Bestellplattform erlaubt es einem Unternehmen, seine Bestellungen zum Beispiel im Bereich der „Akzidenzien“ wie Visitenkarten und Briefpapier zu bündeln. Damit kann ein Unternehmen auch die auf den ersten Blick unattraktiv erscheinenden Kleinaufträge zu größeren, attraktiven Paketen schnüren und günstigere Einkaufspreise aushandeln. Zusätzlich kann ein Unternehmen die Papierpreise mit den Papiermühlen verhandeln. Die Druckereien beziehen dann das

Papier zu den Konditionen des Vertrags zwischen Unternehmen und Papiermühlen.

Hebel 5: Restrukturieren der Lieferantenbeziehung

Wer seine Lieferanten kennt, hat schon gewonnen. Zwar ist es bequem, Dienstleistungen beziehungsweise Produkte bei einem Generalunternehmer einzukaufen, aber dies ist nicht immer die kostengünstigste Lösung. Denn die Preisaufschläge der Generalunternehmer wie zum Beispiel einer Kreativ-Agentur, die sogenannten „handling fees“, verteuern nicht



6 Hebel zum Senken Ihrer PrePress- und Printkosten

selten die Originalpreise der Sublieferanten erheblich. Deshalb sollten Dienstleistungen sowie Produkte in einzelne Gewerke und mögliche Lieferanten „aufgebrochen“ werden. Das macht die tatsächliche Kostenstruktur einer Leistung transparent und beeinflussbar. Der Bezug einzelner Gewerke birgt allerdings einen Nachteil: zusätzlichen Koordinationsaufwand. Der ist gegen die zu erwartenden Einsparungen abzuwägen. Für den Printbereich lässt sich die Wertschöpfungskette unterschiedlich in vier wesentliche Bereiche (Kreativ-Agentur, PrePress-Agentur, Druckerei und Papierlieferant) aufspalten und ermöglicht dann den getrennten Einkauf der Gewerke zum Erzielen weiterer Einsparungen.

Hebel 6: Mengenreduzierung

Kann ein Unternehmen seine Bestellmengen sinnvoll reduzieren, so sollte es diesen Hebel ansetzen, der ebenfalls zu signifikanten Einsparungen führen kann. Im Printbereich besteht beispielsweise die Möglichkeit, die Bestellmengen der Druckstücke kritisch zu überprüfen. Zumindest bei einem Teil der Druckstücke lassen sich Mengen eliminieren und so weitere Einsparungen erzielen.

Fazit:

Der Einkauf von PrePress- und Print-Leistungen bietet hohe Einsparpotentiale. Diese können durch eine cross-funktionale Zusammenarbeit von Einkauf und Marketing gehoben werden.

Warten Sie nicht länger. Gehen Sie das Erzielen der Einsparungen an. Bringen Sie als Marketing-Abteilung oder -verantwortlicher mit dem Einkauf in einem ersten Schritt „Licht ins Dunkel“ Ihres Einkaufsvolumens für PrePress und Print und realisieren Sie in einem zweiten Schritt durch Anwendung der genannten Hebel die möglichen Einsparungen. Dann holen Sie mehr aus Ihrem Budget für PrePress und Print raus. ■ ■ ■

Praxis-Tipp: Tipps für Große und für Kleine: Stahleinkauf optimieren

Beim Einkauf von Stahl gibt es immer etwas zu optimieren, bei großen und bei kleinen Unternehmen, unter schwankenden oder ruhigen Marktbedingungen. Es kommt nur auf den richtigen Ansatz an. Zwar ist der ein Klassiker – der strategische Einkaufsprozess in fünf Schritten – doch die sorgfältige Deklination für den Stahleinkauf lohnenswert.

Voraussetzungen

Tip 1: Machen Sie es richtig und nehmen Sie den gesamten strategischen Einkaufsprozess rigoros ins Visier.

Zeitverzögerungen sind nicht zu befürchten, da sich alle Sorgfalt schon mittelfristig auszahlt. Dass Sie nicht direkt in die Verhandlungen mit den Lieferanten durchstarten, macht Sie nicht

zum Langweiler, sondern bewahrt Sie davor, wenig informierte Entscheidungen zu treffen. Markt- und Wettbewerbskenntnis sind die entscheidenden Stellgrößen, nicht die Geschwindigkeit Ihrer Entscheidung.

Tip 2: Seien Sie kreativ und kombinieren Sie die richtigen Einkaufsstrategien miteinander.

Halten Sie nicht stoisch an der einmal gewählten Strategie fest. Gehen Sie die strategische Ausrichtung Ihres Einkaufs clever an, ohne den Überblick zu verlieren.

Tip 3: Behalten Sie im Blick, wer Ihre wichtigen Partner sind.

Lieferanten, Informanten und Kunden und die internen: Ihre Kollegen. Fragen Sie deren Bedarf

und Prioritäten im Detail ab. Sie müssen wissen, was in der Produktion wirklich gebraucht wird. Und Sie brauchen Verbündete, um die Einkaufsstrategie im Unternehmen durchzusetzen.

An den Start bringen

Tip 4: Was also braucht das Unternehmen?

Die Bedarfsanalyse entwirrt den Wust von Bedarfen und Volumina, um ihn neu- und wohlsortiert in Materialgruppen unterzubringen. Ihnen zugeordnet werden Spezifikationen (wie z.B. Stahlsorte, Dicke des Materials etc.), Verträge und alles, was das organisatorische Gedächtnis zu früheren Optimierungsversuchen gespeichert hat.

Tipps für Große und für Kleine: Stahleinkauf optimieren

Tipps 5:

Zapfen Sie alle vernünftigen Quellen an, um den Markt zu analysieren.

Wie „tickt“ der Einkaufsstahlmarkt, welche Kräfte wirken, und wer sind die namhaften Player? Was sind die Prognosen für die Stahlpreisentwicklung? Schauen Sie auch die Wertschöpfungsketten des Wettbewerbs an und ziehen Sie den Vergleich zur eigenen. Nutzen Sie alle vernünftigen Quellen, um Antworten zu finden. Verbände, IHK/AHK, Suchmaschinen, Datenbanken und Fachzeitschriften bieten ausreichend Material.

Tipps 6:

Der Nold Consulting-Einkaufskompass zeigt die Bandbreite der relevanten Einkaufsstrategien an:

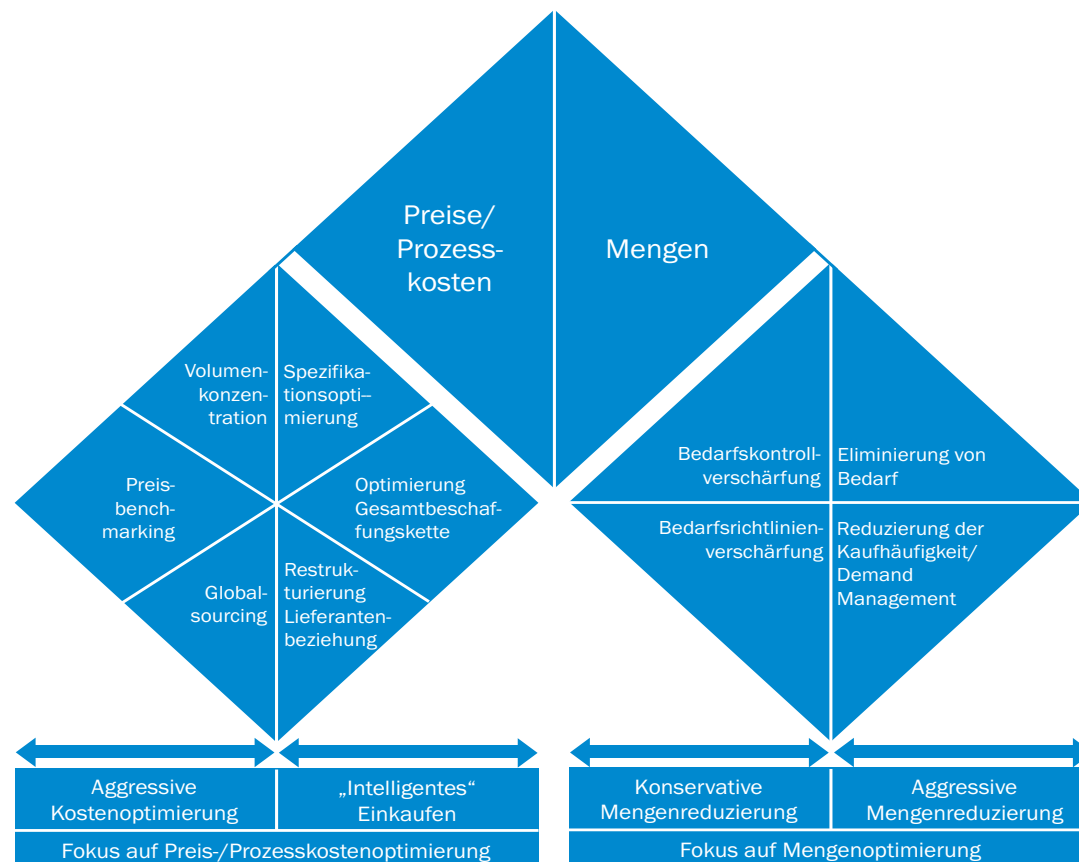


Abb. 1: Nold Consulting Einkaufskompass - weist den Weg bei der Wahl der Einkaufsstrategie

Tipps für Große und für Kleine: Stahleinkauf optimieren

Als Einkäufer der Stahlindustrie können Sie die Mengenoptimierung getrost zunächst links liegen lassen. Für Sie liegt das Potential in der Optimierung von Preisen und Prozessen. Sie können den Blick auf Ihr Umfeld richten, und Ihre Einkaufsmacht aggressiv ausnutzen, indem Sie Volumen konzentrieren, den besten Preis benchmarken oder Global Sourcing (z. B. Stahl einkaufen in Osteuropa oder Asien) betreiben. Oder Sie wählen den eher „introvertierten“ Weg, indem Sie zunächst in den eigenen vier Wänden aufräumen. Optimieren Sie dafür die Spezifikationen (z. B. Harmonisierung von Coilbreiten und -dicken), die Beschaffungskette (z. B. Lieferfrequenzen), und Lieferantenbeziehung (z. B. durch getrennten Einkauf von Muttercoil und Spaltvorgang).

Tipp 7:

Nicht jede Einkaufsstrategie eignet sich für jede Warengruppe.

Die Wahl der Strategie ist individuell auf die Warengruppe abzustimmen. Ausschließlich Preisbenchmarking und Global Sourcing sind bei allen Stahlwarengruppen (z. B. Coils/Bleche, Stanz-, Drehteile) quasi universal anwendbar.

Tipp 8:

Mit der richtigen Einkaufsstrategie an der Hand können Sie in die Ausschreibungen einsteigen, um den geeigneten Lieferanten zu identifizieren.

Setzen Sie dabei Ihre Marktkenntnisse ein, um den Wettbewerb anzufachen. Nach der Auswertung der Ausschreibung führen Sie mit den

Lieferanten der engeren Wahl die Verhandlungen, sei es über e-Auctions oder persönliche Gespräche, bis die Entscheidung für einen oder mehrere Bieter gefällt ist.

Tipp 9:

Nach sorgfältigem Vertragsabschluss sollten Sie während der anschließenden Implementierung die erzielten Einsparungen messen und ihre Relevanz für die GuV kontinuierlich im Auge behalten. ■ ■ ■

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.