

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die erste Ausgabe der NC News 2009 befasst sich zunächst mit einem Einkaufsbereich, der das Wohl der Angestellten will und sie gleichzeitig einiges kosten kann: den der Catering-Services. Wir nehmen Einblick in einen komplexen Beschaffungsbereich.

Der zweite Artikel der aktuellen Ausgabe ist dem Wachstumsmarkt der Interimsmanager gewidmet. Sie schließen Fach- und Personallücken und sind im Idealfall wertvolle, aber kostspielige Arbeitskräfte auf Zeit. Der Einkauf unterstützt die Fachabteilungen zunehmend bei der Einstellung dieser Kräfte. Dafür gibt es klare Regeln, wie unser Artikel zeigt.

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



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
Das Geschäft mit
dem Essen 2

Praxis-Tipp:
Ruft die Interimsmanager! 6

Impressum 10

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

Artikel des Monats: Das Geschäft mit dem Essen

Unternehmen entscheiden sich aus vielen Gründen für einen Cateringdienst. Der liefert wahlweise Service, Management, Speisen und Getränke, oder alles zusammen. Wir werfen einen Blick auf die verschiedenen Einkaufsgrundsätze eines komplexen Bereichs.

Die Tage von in der Mikrowelle aufgewärmten Suppen und wässrigem Kaffee im Büro sind gezählt. Unternehmen haben entdeckt, dass qualitativ hochwertiges Catering die Angestelltenzufriedenheit erhöht. Nun ist Catering der einzige Beschaffungsbereich, für den die Angestellten selbst in die Tasche greifen müssen. Hieraus entsteht für große Organisationen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Wir erkunden,

wie Einkäufer an das sensible Thema herangehen sollten.

Markt

Der deutsche Markt für Vertrags-Catering hatte 2007 einen Wert von circa drei Milliarden Euro und wird von den Platzhirschen Apetito, Aramark und Eurest dominiert. Die Caterer haben ein breites Portfolio und bieten je nach Kundenwunsch auch ganze Service-Pakete an. Ihre Angebote beinhalten in unterschiedlichen Kombinationen Speisen und Getränke, Automaten, Arbeitskräfte, Service und Management.

Motivation

Als Erstes muss sich das Unternehmen im Klaren

über die Frage sein, in welchem Umfang es Catering zur Verfügung stellen will. Einige Unternehmen beschränken sich auf Speisen, die Angestellten kostenfrei zur Verfügung stehen und Teil ihres Vergütungspaketes sind. Andere ziehen es vor, einen kompletten Service anzubieten, da in der nahen

Umgebung des Arbeitsplatzes keine ausreichende Gastronomie vorhanden ist und die Angestellten dann keine zeitraubenden weiten Wege mehr auf sich nehmen müssen. Der Einkäufer muss weiterhin bestimmen, welche finanziellen Auswirkungen der Vertrag nach sich zieht: Soll der Caterer durch finanzielle Zuschüsse unterstützt werden oder komplett in Eigenverantwortung so kalkulieren und

Das Geschäft mit dem Essen

wirtschaften, dass er ohne Zuschuss einen Gewinn erzielt.

Gewinn

Der Einkäufer sollte verstehen, wie Catering Anbieter ihren Umsatz generieren. Jeder Cent, den der Caterer verdient, kommt vom Auftrag erteilenden Unternehmen. Der Gewinn stammt im Wesentlichen aus den Managementgebühren, die im Durchschnitt zwischen vier und zehn Prozent des erzielten Umsatzes liegen. Eine weitere Erlösquelle der Caterer sind die Rabatte, die sie bei ihren eigenen Lieferanten erzielen. Diese können substanziell sein und bis zu 50 Prozent auf verschiedenartige Produktpreise betragen. Natürlich stellt der Anbieter seinem Kunden den Preis ohne Abschlag

in Rechnung und erwirtschaftet den Unterschiedsbetrag für die eigene Kasse.

Angebotsprozess

Damit eine hohe Service-Qualität garantiert werden kann, sollten Sie Folgendes tun:

- Definieren Sie strenge Caterer-Auswahlkriterien und fragen Sie diese mit einem RFI (Request for Information) bei den in Frage kommenden Cateringunternehmen ab. Damit stellen Sie sicher, dass nur geeignete Caterer an der Ausschreibung teilnehmen.
- Definieren Sie so exakt wie möglich die Caterer-Leistung, die Sie wünschen. Sie wollen ein



Angestellten-Restaurant, Bewirtung oder Automaten - welchen Service wünschen Sie?

Angestellten-Restaurant, Bewirtung oder bloß Automaten? Wann soll der Service beginnen und wann enden? Wie viele Mitarbeiter sollen

Das Geschäft mit dem Essen

täglich versorgt werden? Welche Speisen sollen angeboten werden (Biokost, Salatbar, frische Zubereitung im Wok, usw.)?

- Entscheiden Sie, ob Sie bereit sind Zuschüsse an den Caterer zu bezahlen oder ob der Caterer ohne Zuschüsse kalkulieren soll.
- Überprüfen Sie welche Kochausrüstung im Hause vorhanden ist und ob und zu welchen Konditionen der Caterer das Equipment nutzen kann. Definieren Sie, wer für die Reinigung und die Wartung des Equipments zuständig ist.
- Vereinbaren Sie Transparenz für die Waren-

einstandspreise des Caterers. Lassen Sie sich die Preise monatlich nachweisen.

- Laden Sie interessierte Caterer während der Ausschreibung ein und zeigen Sie ihnen Ihre Räumlichkeiten. Ein Caterer hat es deutlich leichter ein Angebot zu erstellen, wenn er Ihre Räumlichkeiten kennt.
- Besuchen Sie die Kantinen anderer Kunden Ihrer potentiellen Caterer und machen Sie sich ein eigenes Bild über ihre Leistungen. Am besten ohne Vorwarnung.
- Laden Sie die Caterer, die in der engeren Wahl stehen, zu einer Präsentation ein: Der Anbieter erhält die Chance seine Fähigkeiten per-

sönlich darzulegen und zu zeigen, dass er zu Ihrer Organisation passt.

- Verhandeln Sie sowohl kalkulatorische Budgets und Zahlungsregelungen, als auch Anreizprogramme, die über KPIs (Key Performance Indicators) gesteuert werden. Die KPIs sollten Lebensmittel-Einkaufskosten, Qualität, Bruttogewinn, Lohnkosten und sonstige Kosten bewerten. Definieren Sie bei einem Zuschussvertrag zum Beispiel Anreizwerte, bei denen 30 Prozent der Managementgebühren auf dem Spiel stehen, wenn die KPIs nicht eingehalten werden, oder vereinbaren Sie ein Bonus-Programm für die Einhaltung der KPIs.

Das Geschäft mit dem Essen

- Verschiedene Abmachungen haben unterschiedliche Auswirkungen auf Kosten, Kontrolle und Risiko. Der populärste Vertrag unter Einkäufern ist der „Vertrag ohne Zuschüsse“, in dem sämtliche Gemeinkosten, Speisen, Arbeitskräfte, usw., und die Auftragnehmerbezüge durch den Umsatz generierten Bruttogewinn erwirtschaftet werden. Voraussetzung ist ein hohes Umsatzvolumen bei hohen Preisen. Ist beides zu erzielen, sind Zuschüsse überflüssig.
- Eine langfristige Beziehung mit dem Caterer aufzubauen ist essentiell für den Erfolg der Geschäftsbeziehung. Regelmäßige Treffen und Zufriedenheitsumfragen sollten stattfinden. Caterer und Auftraggeber stehen prinzipiell auf

derselben Seite und haben die gleichen Interessen. Der einzige Unterschied besteht darin, dass das einkaufende Unternehmen Catering so kostengünstig wie möglich einkaufen möchte und der Caterer sein Auskommen zu erzielen hat. ■ ■ ■

Praxis-Tipp: Ruft die Interimsmanager!

Noch vor fünf Jahren wurde der Einkauf nicht bei der Beschaffung von Interimsmanagern hinzugezogen, die Fachabteilung tat dies alleine. Mit dem steigenden Einsatz von Interimsmanagern in Unternehmen hat sich das Bild gewandelt. Was aber machen „Interims“ und was sollte aus Einkaufs-sicht beachtet werden?

Einsatzbereiche von Interims

Der deutsche Markt für Interimsmanager wird auf über 1,3 Mrd. Euro mit steigender Tendenz geschätzt. Das Wachstumspotential ergibt sich seit der Jahrtausendwende aus verschiedenen Faktoren: Das sind Mangel an Know-how in Unternehmen, Zeitbeschränkungen der Festangestellten, die Veränderungsgeschwindigkeit der Wirtschaft und eine nachlassende Begeisterung

für den Einsatz von Beratern.

Interimsmanager werden in allen Funktionen eingesetzt, ob als Vorstandsvorsitzender oder Geschäftsführer, im Finanz-, HR-, Marketing-, IT-Bereich und zunehmend im Einkaufsbereich. Im Durchschnitt dauert ein Einsatz fünf Monate. Interimsmanager sind Teil des Seniormanagements mit Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern und Entscheidungsfreiheit bei der Ausführung ihrer Aufgaben. Sie können auch als Trainer und Mentoren für die fest angestellte Belegschaft fungieren.

Ob ein Interimsmanager benötigt wird, kann nach der Beantwortung der folgenden Fragen beurteilt werden:

- Sind es vorwiegend Führungs- bzw. Managementaufgaben, die auszuführen sind?

- Sind die angeforderten Fähigkeiten nicht im eigenen Unternehmen für den vorgegebenen Zeitraum vorhanden?
- Wird dringend (innerhalb von ein bis zwei Wochen) Personal benötigt?
- Gibt es einen klar umrissenen Zeitplan, idealerweise mit einem eindeutigen Abschlussdatum?

Wenn die Antwort auf diese Fragen „ja“ ist, dann ist ein Interimsmanager eine gute Lösungsmöglichkeit. Wenn die Antwort „nein“ lautet, dann kann es sein, dass ein Zeitarbeiter oder Berater benötigt wird. Wenn die Zeit ausreicht und Budget dafür vorhanden ist, kann alternativ über eine Festanstellung nachgedacht werden.

Ruft die Interimsmanager!

Wer sind die Interims und wie gehen sie vor?

Interims sind erfahrene, unabhängige Führungskräfte mit einer Berufserfahrung von mindestens zehn, typischerweise 15 bis 20 Jahren, die zu jeder Zeit, in der ein Mangel an Kapazität und Know-how herrscht, im Senioremanagement eingesetzt werden können. Gemeinsam mit dem Klienten verfolgen sie eine streng methodische Herangehensweise: Beurteilung der Geschäftszusammenhänge, Identifikation der zu erledigenden Aufgaben, Aktionsplanung und die Motivation der Mitarbeiter für eine effektive und zügige Durchsetzung der Veränderungen. Im Gegensatz hierzu bieten Unternehmensberater Ratschläge zu Strategien, Prozessen sowie

Handlungsvorgaben an, und der Auftraggeber ist bei der Umsetzung häufig auf sich allein gestellt und muss mit den eigenen Ressourcen zu recht kommen. Interims arbeiten von innen nach außen, während Berater von außen nach innen arbeiten.

Zu ihrem Erfolg tragen nicht nur die Interims als Einzelperson bei. Erfolgsfaktor ist vielmehr ihre Fähigkeit die Ressourcen innerhalb der Organisation so zusammenzuführen, dass die gesetzten Projektziele erreicht werden können. Interimsmanager versuchen zeitnah den nötigen Umschwung, den die Organisation auf sich gestellt nicht bewerkstelligt, herbeizuführen.

Was sollte der Einkauf bei der Anstellung von Interimsmanagern beachten?

Traditionell werden Interims eingesetzt, um kurzfristig eine Lücke in einem wichtigen Managementbereich zu füllen. Dies birgt die Gefahr, dass in aller Eile wichtige Eckpunkte bei der Auswahl des Interimsmanagers und der Vertragsgestaltung missachtet werden. Deshalb sind die wichtigsten Kriterien nachstehend zusammengefasst.

1. Auswahl des Interimsmanagers

Im Allgemeinen wird die Fachabteilung auf den Einkauf mit dem Profil/CV ihres Wunschkandidaten zukommen.

Ruft die Interimsmanager!

Der Einkauf sollte das Profil auf folgende Qualitäten abklopfen:

- Berufserfahrung von mindestens zehn Jahren und akademische Ausbildung
- Nachweisliche Expertise im benötigten Einsatzgebiet (z. B. Controlling) und Referenzen
- Langjährige Projekterfahrung
- Analytische Denkweise, Entscheidungsfreudigkeit, Ergebnis- und Zeitorientierung
- Schnelligkeit in der Einarbeitung in neue Aufgabengebiete, Umfeld und Herausforderungen
- Fähigkeit eine neue Umgebung schnell einzuschätzen und Beziehungen aufzubauen, die Vertrauen schaffen und inspirieren
- Allgemeine Management- und Führungsfähigkeiten

2. Vertragsabschluss

Nach erfolgreicher Sichtung des Profils gilt es den Vertrag mit dem Interimsmanager wasserdicht aufzusetzen.

Folgende Dinge sollten zwingend Vertragsbestandteil sein:

- Projektziel, Projektaufgabe und -zeitraum
- Tagessatz: Der Tagessatz für einen Interimsmanager reicht von 550 Euro auf Gruppenleiter ebene bis zu 2.000 Euro auf der obersten Führungsebene
- Nebenkosten: Da der Interimsmanager in die Hierarchie des Auftrag gebenden Unternehmens eingebunden ist, empfiehlt es sich, die

eigenen Reisekostenrichtlinien als Basis für die Nebenkostenvergütung zu verwenden

- Rechnungsstellung, Zahlungsziel und ggf. Vereinbarung von Skonto: Bei kurzem Zahlungsziel gewähren viele Interimsmanager Nachlässe auf ihren Tagessatz
 - Kündigungsfristen
 - Nutzungsrechte: Etwaige Nutzungsrechte an Arbeitsergebnissen sollten ausschließlich beim Auftraggeber bleiben
 - Herausgabe aller Unterlagen nach Projektende und Geheimhaltungsklausel
- Komplizierter wird die Vertragsgestaltung, wenn nicht der Interimsmanager Vertragspartner ist, sondern eine Vermittlungsagentur. In diesem Fall wird die Agentur zum Beispiel versuchen, die

Ruft die Interimsmanager!

eigenen AGBs durchzusetzen. Das ist aus Einkaufssicht abzulehnen. Eine alte Einkaufsregel besagt, nicht den Vertragsentwurf des Lieferanten zu akzeptieren, sondern einen eigenen Vertragsentwurf einzusetzen. Diese Regel gilt bei der Untervertragnahme von Interimsmanagern in besonderem Maß. ■ ■ ■

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 © 2009
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.