

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Finanzkrise scheint überwunden. Entsprechend zuversichtlich sind die meisten Firmen ins Jahr 2011 gestartet. Und vielerorts steht nicht mehr das Thema Einsparungen ganz oben auf der Prioritätenliste. Statt dessen haben viele Unternehmen Wachstum durch Akquisition oder Fusion auf ihrer Agenda.

Deshalb haben wir in diesem Newsletter den ersten Teil eines zweiteiligen Artikels zum Thema Restrukturieren der Einkaufsabteilungen nach Fusionen integriert; des Weiteren, weil Kleinvieh bekanntlich auch Mist macht, einen Artikel, wie Sie den Einkauf von Werbemitteln optimieren. Gewiss enthalten die Artikel ein, zwei Anregungen für Sie.

Ich wünsche Ihnen 2011 viel Erfolg – beruflich und privat.



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Aus zwei wird eins –  
Den Einkauf nach Mergers &  
Acquisitions restrukturieren

2

Praxis-Tipp:  
Kleinvieh macht Mist –  
Den Einkauf von Werbemitteln  
optimieren

6

Impressum

11

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

## Artikel des Monats: Aus zwei wird eins – Den Einkauf nach Mergers & Acquisitions restrukturieren

Wenn zwei Unternehmen fusionieren, stehen sie vor der Herausforderung, Abteilungen, die in beiden Organisationen vorhanden sind, zusammen zu führen – zum Beispiel die Einkaufsabteilungen. An diesem Prozess sollte sich der Einkauf aktiv beteiligen – auch um sich in der neuen Organisation strategisch günstig zu positionieren.

Kaum ist die Wirtschaftskrise mehr oder weniger ad acta gelegt, suchen viele Unternehmen schon wieder nach Wachstumsmöglichkeiten – zum Beispiel durch Firmenkäufe und -zusammenschlüsse. In der Regel wird beim Vorbereiten einer Übernahme der Fokus auf das Ermitteln der werttreibenden Faktoren des zu

akquirierenden Unternehmens gelegt. Synergieeffekte, die durch das Konsolidieren indirekter Bereiche – wie zum Beispiel der Verwaltung – erzielt werden könnten, werden hingegen weniger beachtet.

Ein besonders stiefmütterlich behandelter Bereich ist der Einkauf. Dabei wäre es gerade beim Zusammenschluss von Unternehmen mit hoher Materialintensität wichtig, ihm ein besonderes Augenmerk zu schenken, da im Einkauf nach Fusionen oft große Einsparpotenziale ruhen. Deshalb beschreiben wir in der nächsten Ausgabe der NC News, wie Unternehmen bei der Post-Merger-Integration (PMI) von Einkaufsabteilungen vorge-

hen sollten. Während in dieser Ausgabe der Fokus eher auf der Analyse der Ausgangssituation liegt, wird in den nächsten NC-News beschrieben, wie die Einspar-/Optimierungspotenziale ermittelt und realisiert werden können.

### Der PMI-Prozess

Ziel des PMI-Prozesses ist es, die zu integrierenden Einkaufsabteilungen in einer neuen Einkaufsfunktion zu vereinen und durch die Neuorganisation im Idealfall die Gemeinkosten zu senken und positive Skaleneffekte zu erzielen. Hierfür muss sichergestellt werden, dass durch schlanke Prozesse und eine gebündelte Verhandlungsmacht alle Synergiepotenziale ge-

## Aus zwei wird eins – Den Einkauf nach Mergers & Acquisitions restrukturieren

genüber Lieferanten gehoben werden. Dies gelingt nur, wenn alle bisherigen Einkaufsprozesse – von der übergeordneten Einkaufsstrategie bis zur Lieferantenbindung – gemäß der Unternehmensstrategie neu ausgerichtet werden. Für das Treffen der hierfür erforderlichen, richtungsweisenden Entscheidungen fehlt aber unmittelbar nach einer Fusion häufig eine verlässliche Datenbasis. Also muss diese zunächst geschaffen werden, bevor mit dem Aufbau der neuen Einkaufsorganisation begonnen werden kann.

Was einleuchtend klingt, wird in der Praxis oft missachtet. So werden z.B. häufig die bestehenden Abläufe des größeren Unternehmens einfach auf das kleinere übertragen. Nicht selten sind aber die Einkaufsprozesse (inklusive Mate-



Abb. 1: M&A-Restrukturierungsprozess Einkauf (Empfehlung Nold Consulting)

rialprüfung und Warenannahme) bei den kleineren Unternehmen effizienter. Deshalb werden durch ein „blindes“ Übertragen der Prozesse oft komparative Vorteile verspielt. Also gilt es, in der aufgrund des PMI-Prozesses ohnehin angespannten Situation zunächst einen kühlen Kopf zu bewahren und keine voreiligen Entscheidungen zu treffen

Folgende Schritte sind essentiell für ein erfolgreiches Restrukturieren des Einkaufs (vgl. Abb. 1).

### Schritt 1: Teamaufstellung

Die Mitarbeiter und ihr Engagement sind für das Gelingen des PMI ebenso erfolgskritisch wie klar definierte, einvernehmliche Ziele, eine gemeinsame Terminologie und eine fortwährende Kommunikation. Nicht nur deshalb sollte das (Integrations-)Team aus Vertretern des Einkaufs beider Unternehmen bestehen. Zudem sollten ihm Vertreter der Fachbereiche angehören, damit mögliche Probleme aufgrund nicht kommunizierter Anforderungen bereits im Vorfeld erkannt und vermieden werden.

## Aus zwei wird eins – Den Einkauf nach Mergers & Acquisitions restrukturieren

Insbesondere für die Beschaffung gemeinsamer Materialien sollten Kompetenzteams aus Vertretern der Fachbereiche beider Unternehmen gebildet werden. So kann die Abnehmermacht gebündelt und eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber den Zulieferern aufgebaut werden. Die Erfahrung der Fachbereiche sollte auch dazu genutzt werden, einen möglichen Overhead zu identifizieren.

Wichtig ist es, darauf zu achten, dass beim Definieren und Realisieren der neuen Einkaufsstrukturen die Motivation der Mitarbeiter beider Unternehmen gewahrt bleibt – unter anderem aufgrund einer aktiven Beteiligung am Restrukturierungsprozess. Dies trägt dazu bei, dass bei ihnen eine Bindung zum neu formierten Unternehmen entsteht, und sie zu

einer Stütze der Restrukturierung werden.

### Schritt 2: Analyse der Ist-Situation beider Einkaufsabteilungen

Sind die Kompetenzteams gebildet, sollte die Grundlage für die Analyse der Optimierungspotentiale geschaffen werden. Das heißt, es muss die aktuelle Performance der beteiligten Einkaufsabteilungen in den acht Schlüsseldimensionen (Einkaufsstrategie, -organisation, -controlling, strategischer Einkaufsprozess, operativer Einkaufsprozess/Bestellprozess, Lieferantenmanagement, Einkaufs-IT, Einkaufs-Personal) erfasst werden. Dabei sollte die Analyse der



aktuellen Prozessabläufe auf operativer Ebene eine zentrale Rolle spielen, um die Performance der Einkaufsabteilungen so detailliert wie möglich zu erfassen. Beispielsweise genügt es zur Optimierung der gemeinsamen Einkaufsorgani-

## Aus zwei wird eins – Den Einkauf nach Mergers & Acquisitions restrukturieren

sation nicht, Organigramme zu erfassen. Vielmehr empfiehlt es sich, quantitativ und qualitativ vorzugehen. Das heißt, neben der Zahl der Einkäufer sollten zum Beispiel deren Aufgabengebiete, Qualifikationen und Job-Profile im Ist-Zustand analysiert werden.

Parallel zum Erfassen der Performance muss die Grundlage für ein Abschätzen der Einsparpotentiale geschaffen werden. Hierfür müssen alle Warengruppen nach ihrer strategischen Bedeutung für den Erfolg des fusionierten Unternehmens klassifiziert werden. Diese Einordnung kann anhand des Einkaufsvolumens und anhand von weichen Faktoren wie der kurzfristigen Verfügbarkeit bestimmter Materialien erfolgen.

Von strategischer Bedeutung ist auch die Liefe-

rantenanzahl. Untersucht man die Einkaufspraxis von Unternehmen, dann werden oft interne Ineffizienzen sichtbar – zum Beispiel, wenn die verschiedenen Standorte eines Unternehmens unabhängig voneinander und ohne Abstimmung einkaufen. Solche Ineffizienzen werden bei Unternehmenszusammenschlüssen meist verschärft. Diesem Effekt gilt es von Anfang an durch eine gezielte Auswahl der Lieferanten und Konsolidierung der Nachfrage entgegenzuwirken.

Zuletzt sind in der zweiten Phase die bestehenden Konditionen beider Unternehmen aufzunehmen. Dazu gehören das Quantifizieren des künftigen Bedarfs für alle Warengruppen sowie das Erfassen der vorliegenden Preise und Leistungen. Da verlässliche Datenbanken oft feh-

len, sind für die Analyse im Voraus Parameter wie Preise pro Mengeneinheiten, Laufzeit oder Abnahmeverpflichtungen festzulegen. Sie erlauben den Vergleich der Konditionen über die bisherigen Unternehmensgrenzen hinweg.

Worauf bei den PMI-Schritten 3 und 4 geachtet werden sollte, beschreiben wir in der nächsten Ausgabe des NC-Newsletters. ■ ■ ■

## Praxis-Tipp: Kleinvieh macht Mist – Den Einkauf von Werbemitteln optimieren

Werbemittel wie Kugelschreiber, USB-Sticks und Tassen setzen praktisch alle Unternehmen zu Werbezwecken ein. Aufgrund der hohen Artikelanzahl und der Fragmentierung des Einkaufsvolumens optimieren viele Unternehmen die Warengruppe aber nur halbherzig – wenn überhaupt. Viele Einkaufs- und Marketingmitarbeiter denken: „Centbeträge einsparen? Lohnt sich nicht!“. Ein Trugschluss. Gerade beim Einkauf von stark fragmentierten Warengruppen lassen sich bei hohem Volumen erfahrungsgemäß überdurchschnittliche Einsparungen erzielen.

### 1. Schritt: Transparenz schaffen

Die Crux liegt zunächst in der fehlenden Transparenz. Werbemittel werden in vielen Unterneh-

men von den einzelnen Abteilungen individuell eingekauft. Dann ist die Anzahl der Artikel hoch und das Einkaufsvolumen fragmentiert. Die notwendige Übersicht über das Einkaufsvolumen fehlt. Doch Transparenz ist leicht herzustellen, wenn der Werbemittellieferant dem Kunden die benötigten Daten aus seinem System zur Verfügung stellt. Mit Hilfe der Einkaufsdaten kann das Unternehmen eine ABC-Analyse der Werbeartikel erstellen, um dann die Artikel einem Beschaffungsgruppenbaum zuzuordnen. Dieser erlaubt das systematische Erfassen und Kate-



gorisieren von Werbeartikeln. Im Bereich der Werbemittel könnte die erste Ebene des Baums aus den Kategorien Büroartikel, Textilien, saisonale Werbemittel und Give-Aways bestehen. Mögliche Unterkategorien bei z.B. Büroartikeln sind Kugelschreiber, Post-Its, Notizblöcke und Kalender etc. Die Abbildung im Beschaffungsgruppenbaum bringt Ordnung in die scheinbar unübersichtliche Artikelvielfalt und hilft, Ansatzpunkte für die Optimierung des Bedarfs und des Einkaufs zu finden.

### 2. Schritt: Bedarf spezifizieren

Durch die Abbildung des Einkaufsvolumens im Beschaffungsgruppenbaum identifiziert der Einkauf, welche Werbeartikel den Löwenanteil des

## Kleinvieh macht Mist – Den Einkauf von Werbemitteln optimieren

Bedarfs ausmachen, und erhält einen Überblick über die verschiedenen Artikelkategorien. Die Untersuchung brachte bei einem Klienten zu Tage, dass das Unternehmen bei 53 verschiedenen Werbemittellieferanten 23 verschiedene Kugelschreiber und 24 verschiedene Tassen eingekauft hatte. Das Unternehmen stellte danach die lange überfällige Frage nach der Notwendigkeit einer solchen Lieferanten- und Produktvielfalt, und identifizierte den tatsächlichen und den antizipierten zukünftigen Beschaffungsbedarf. Beides fiel wesentlich überschaubarer und Budget schonender aus als das bisherige Einkaufsvolumen.

### 3. Schritt: Beschaffungsmarkt untersuchen

Ist der Bedarf geklärt, kann der Beschaffungsmarkt untersucht werden. Welcher Werbemittel-

lieferant kommt in Frage? Markt und Anbieter sinnvoll zu untersuchen, erfordert Fingerspitzengefühl. Wer sich ausschließlich auf unstrukturierte Lieferantenrecherchen über Google, den lokalen Beschaffungsmarkt oder Stammlieferanten verlässt, wird keine optimalen Preise erzielen. Das Arbeiten am Detail ist nötig: Welche „Player“ spielen auf welchen Märkten eine Rolle und kommen als Lieferanten infrage? Mitgliedsverzeichnisse von Verbänden geben Aufschluss und erste Kontaktdaten. Der Besuch der Webseiten der Lieferanten bleibt unerlässlich, um die harten Fakten wie Umsatz und Größe der potentiellen Lieferanten zu erheben. Alternativ können RFI (Request for Information - Lieferantenselbstauskunft) an die Lieferanten gesendet werden, um die Informationen abzufragen. Beides zu kombinieren ist ideal – der



vorbereitende Besuch der Webseite der Lieferanten dient dann als Vorfilter und wird durch den anschließenden detaillierten RFI komplettiert. In persönlichen Gesprächen wird später herausgearbeitet, welche Position der Kunde beim (potentiellen) Lieferanten einnehmen würde. Trägt der Kunde entscheidend zum Umsatz des Unternehmens bei, ist eine gute Verhandlungsposition gesichert.

## Kleinvieh macht Mist – Den Einkauf von Werbemitteln optimieren

### 4. Schritt: Geeignete Beschaffungsstrategie auswählen

Genau eine Handvoll Beschaffungsstrategien sind unserer Erfahrung nach für die Warengruppe Werbemittel sinnvoll.

#### Volumenkonzentration:

Der Werbemittelmarkt zeichnet sich durch eine große Anzahl von Lieferanten aus, die eine breite Palette standardisierter Produkte anbietet. Die Reduzierung der Lieferanten auf einen einzigen Zulieferer ist deshalb in der Regel leicht umsetzbar und sinnvoll, da große Werbemittelhändler in der Regel über eine ausreichende Logistik verfügen und der Einkauf von Werbemitteln selten zeitkritisch ist. Besteht dennoch Nachfrage nach einer besonders hohen Versor-

gungssicherheit, so ist die Untervertragnahme von zwei oder drei Lieferanten angeraten.

#### Respezifikation:

Die Variantenvielfalt zu reduzieren und für Kernartikel Standards im Unternehmen festzulegen, bringt Übersicht und erlaubt die weitere Konzentration des Volumens. Ausschreibungen sollten im Vorgriff stets alternative Artikelspezifikationen abfragen oder zu lassen.

#### Preisbenchmarking:

Der interne und externe Preisvergleich hilft den Kostenrahmen und die Zielmarke für Einsparungen festzulegen. Zielpreise sollten aber nicht in der Ausschreibung benannt werden, da Lieferanten sich in späteren Verhandlungsrunden gerne mal unter- oder überbieten. Hohe Skonti



sollten mit kurzfristigen Zahlungszielen einhergehen und Staffeln für Rückvergütungen bezogen auf den jeweils realisierten Jahresumsatz vereinbart werden.



## Kleinvieh macht Mist – Den Einkauf von Werbemitteln optimieren

### Restrukturierung der Lieferantenbeziehung/ Optimierung der Gesamtbeschaffungskette:

- Hat der Kunde zum Beispiel einen Rahmenvertrag mit einem Logistikdienstleister abgeschlossen, so sind die Logistikkonditionen des Werbemittellieferanten mit den eigenen zu vergleichen. Stellen sich die Konditionen des Kunden als besser heraus, kann der Werbemittellieferant unter dem Rahmenvertrag des Kunden arbeiten, wenn sein Vertrag das erlaubt.
- Viele Unternehmen werden bei der Ausschreibung feststellen, dass es keinen Werbemittellieferanten gibt, der alle Positionen günstig anbietet, und dass die Einsparungen beim „Rosinenpicken“ deutlich höher ausfallen würden. „Rosinenpicken“ ist in der Realität aber nicht praktikabel. Die Lösung ist, schon

während der Ausschreibung beim Lieferanten anzufragen, ob er bereit ist, als Systemlieferant zu arbeiten. Dann kann der Kunde für ausgewählte Artikel Sublieferanten auswählen, deren Leistungserbringung der Systemlieferant koordiniert. Um die Komplexität nicht Überhand gewinnen zu lassen, sollten Sublieferanten ausschließlich für Top-Artikel gewählt werden.

### Global Sourcing:

Agenten und spezialisierte Distributoren organisieren die Belieferung mit Werbemitteln aus dem außereuropäischen Ausland. Der Zwischenhändler „Werbemittellieferant“ ist damit ausgeschaltet. Vorsicht ist geboten, wenn das Unternehmen wenig Know-how mit der Beschaffung im Ausland hat. Die Kommunikation mit Agenten im Ausland

und Unsicherheit über Produktionszuverlässigkeit und Lieferzeiten können dann zu massiven Problemen führen. Für die Mehrzahl der Werbeartikel ist eine Beschaffung im Inland der gangbare und durchaus erfolgreiche Weg.

### 5. Schritt: Ausschreibung durchführen

Die Anzahl von Werbemittellieferanten ist hoch und der Wettbewerb intensiv. Das kann der Kunde sich zu Nutze machen. Breit angelegte, aber repräsentative Ausschreibungen helfen dabei. Der Einkäufer sollte dafür aus jeder Untergruppe (z.B. Büroartikel) und Unter-Untergruppe (z.B. Kugelschreiber) den oder die Artikel mit den höchsten Stückzahlen oder dem größten Beschaffungsvolumen für die Ausschreibung auswählen. Die Lieferanten bieten damit auf die Bestseller

## Kleinvieh macht Mist – Den Einkauf von Werbemitteln optimieren

jeder Warenkategorie. Die Vorgabe detaillierter Spezifikationen gewähren die Vergleichbarkeit der Angebote, und Staffelpreise um den Median des Bedarfs (zum Beispiel 5.000 - 10.000 - 15.000 Stück) erlauben es, Preise zu ermitteln, auch wenn zum Zeitpunkt der Ausschreibung noch nicht ganz klar ist, welche Stückzahl für den jeweiligen Werbeartikel benötigt wird. Aufgrund der Fragmentierung der Werbeartikel gibt die Ausschreibung von nur 20 Prozent des gesamten Einkaufsvolumens bereits einen hervorragenden Überblick über Markt und Preise.

### 6. Schritt: Kritisch sein und die Verhandlungen auf den Punkt zuspitzen

E-Auctions haben in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen und sind in Märkten mit hohem Wettbewerb effektiv und relativ kostengünstig.

E-Auctions sind besonders geeignet, in der zweiten Runde der Ausschreibung die besten Preise und Qualitäten einzuholen. In der dritten und letzten Runde verschafft sich der Kunde face-to-face ein Bild von den potentiellen Partnern. Beschränken sollte sich der Einkäufer aber auf die Anbieter, die später leisten, was sie versprechen – ein Ein-Mann-Unternehmen mag sympathisch sein, kann aber kaum einen Großkonzern beliefern. Schenken Sie Ihr Vertrauen einem günstigen Anbieter nur, wenn er solide Referenzen vorweist.

### 7. Schritt: Vertragscontrolling nachhalten

Aufgrund der repräsentativen Ausschreibung ist der neue Lieferant vielleicht versucht, besonders bei nicht explizit ausgeschriebenen Artikeln von den ursprünglich gemachten Preisversprechen abzuweichen. Der Kunde sollte den Lieferanten

deshalb konsequent an seinen expliziten und impliziten Geboten messen. Ein solides Vertragscontrolling macht das leicht. Jährliche stichprobenartige Preiskontrollen der Warenuntergruppen sind die Basis für Feedbackrunden mit den Lieferanten. Einige Lieferanten bieten von sich aus ein quartalsmäßiges Reporting an, was das Controlling der Kunden erleichtert.

### Fazit

Der Einkauf von Werbemitteln bietet – je nach bestehender Bündelung – zwischen 20 bis 50 Prozent Einsparpotenzial. Kosten und Nutzen der Optimierung korrelieren mit dem absoluten Einkaufsvolumen. Für große wie mittelständische Unternehmen sollte die Prüfung des Werbemittel-einkaufs deshalb auf jeden Fall zum Standardrepertoire gehören. ■ ■ ■

## 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](mailto: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](mailto: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 © 2011  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.