

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Mit welcher Qualität arbeitet Ihr Einkauf?“ ist die Frage, um die unsere Überlegungen im ersten Artikel der NC News dieses Frühjahrs kreisen. Entlang des strategischen Beschaffungsprozesses benennen wir die Fehlerquellen, die Qualitätssicherung und Prozesssicherheit im strategischen Einkauf stören.

In einem Folgeartikel in der nächsten Ausgabe der NC News stellen Ihnen dann den Six Sigma-Prozess vor, mit dessen Einführung in den strategischen Einkauf ganz erhebliche Ergebnisverbesserungen zu erzielen sind.

Ein Grund zur Klage? Komplex ist sie, die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen für den Fertigungsbetrieb und die Instandhaltung der Fertigungsanlagen. Hier kämpft der Einkauf in besonderem Maß mit Faktoren wie limitierten Bezugsquellen oder unzureichenden Spezifikationen. Unser zweiter Artikel zeigt aber, „dass es besser geht“ und titelt deshalb „Schwieriges Terrain leichtfüßiger bewältigen: Der Einkauf von Wartung, Reparatur und Betrieb (MRO)“.

Über Fragen, Anregungen und Feedback unserer Leserinnen und Leser freuen wir uns.



Dirk Nold

## Inhalt

2  
5 Strategien zum Optimieren  
des Einkaufs von Marketing-  
dienstleistungen

6  
Helfen Sie dem Einkauf mit  
der Balanced Scorecard auf  
die Sprünge

10  
Impressum

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

## 1. Teil: Zuverlässigkeit im Einkauf

Qualität will jedes Unternehmen in allen Bereichen erreichen, auch im Einkauf. Gerade aber im strategischen Einkauf liegt so manches noch im Argen – wo und warum, das zeigen wir in diesem Artikel. Wie ein Unternehmen die einmal erkannten Fehler erfolgreich bearbeiten, und schließlich einen Einkauf von rundum sehr guter Qualität erzeugen kann, zeigen wir im zweiten Artikel dieser Serie, in dem wir die Anwendung der Methode „Six Sigma“ im Einkauf vorstellen.

### Mit welcher Qualität arbeitet Ihr Einkauf?

Kernprozesse durch Qualitätssicherungsmaßnahmen zu steuern, um die Prozesssi-

cherheit und damit die Leistungsfähigkeit zu erhöhen ist in Funktionsbereichen wie der Produktion schon lange üblich. Im Beschaffungsbereich spielt das Thema „Prozesssicherheit“ in der Regel jedoch keine große Rolle. Die meisten Unternehmen definieren und dokumentieren zwar Soll-Prozesse, überwachen aber nur selten konsequent die Einhaltung dieser Prozesse und die Gewährleistung der Arbeitsqualität. Unserer Erfahrung nach birgt der Kernprozess eines jeden Einkaufs, der strategische Beschaf-

fungsprozess („Strategic Sourcing Prozess“), in seiner Gesamtheit zahlreiche Fehlerquellen, und bleiben diese unentdeckt, verschenken Einkaufsabteilungen wertvolles Einsparungspotenzial.

### Wo liegen nun die Fehlerquellen? Fehlerquellen im Strategic Sourcing Prozess

Ein typischer Strategic Sourcing Process hat i.d.R. folgende Phasen:



## 1. Teil: Zuverlässigkeit im Einkauf

In der Praxis treffen wir in jeder Sourcing-Phase auf spezifische Fehler.

### Vor Beginn des Sourcing-Prozesses

Bereits vor Beginn einer Kostensenkungsinitiative sind grundlegende Voraussetzungen zu erfüllen, damit der Einkauf erfolgreich sein kann. Hohe Arbeitsbelastung, ein umfangreiches operatives Arbeitsvolumen und starker Zeitdruck verleiten dazu, das saubere „Aufgleisen“ der Initiative zu vernachlässigen. Folge ist zum Beispiel, dass keine detaillierten Zeitpläne für Aktivitäten vorliegen, die internen Kunden nicht oder nur unzureichend in die Kostensenkungsinitiative einbezogen werden, und also der notwendige „buy-in“ nicht stattfindet.

### Phase 1a: Bedarfsanalyse

Die gründliche und gewissenhafte Analyse der Ausgangslage ist für den Erfolg eines Beschaffungsprojektes von immenser Bedeutung. Die 5 Ws des Einkaufs („WER kauft WAS bei WEM WIE oft und zu WELCHEM Preis?“) können die Träger / Organisatoren des Projekts jedoch oft nicht vollständig beantworten und Spezifikationen werden häufig unzureichend definiert. Zudem wird der Berechnung von GuV-orientierten Messlaten („Baselines“) für die Einsparungsberechnung als auch der Berücksichtigung der Folgekosten (TCO – Total Cost of Ownership) zu wenig Beachtung geschenkt. Bedarfsanalysen beruhen in solchen Fällen auf lückenhaften Basisdaten. Schließlich wird im Einkauf, wie in an-

deren Unternehmensbereichen auch, aufgrund der hohen Arbeitsbelastungen oftmals „verfahren wie bisher“, ohne die internen Restriktionen (z.B. aus der F&E) grundlegend zu hinterfragen.

### Phase 1b: Beschaffungsmarktanalyse

Auch dem analytischen Blick nach außen auf den Beschaffungsmarkt messen viele Unternehmen zu wenig Bedeutung bei. Kennt der Einkauf seine Lieferanten wirklich gut? Liegen Selbstauskünfte (RFI – Request for Information) aller Lieferanten vor, sind Umsätze, Mitarbeiterzahlen, Standorte, Eigenkapitalquote, Zertifizierungen etc. bekannt? Wie sieht die typische Kostenstruktur der Branche aus, wie kalkuliert der Lieferant? Und ist dem Einkauf bekannt,



## 1. Teil: Zuverlässigkeit im Einkauf

welchen Anteil sein Beschaffungsvolumen am Umsatz des Lieferanten ausmacht und wie stark seine Einkaufsmacht ist oder sein sollte? Häufig arbeitet der Einkauf zudem sehr langfristig und wenig reflektiert mit immer denselben regionalen oder nationalen Lieferanten zusammen, effizientes „Global Sourcing“ wird (noch) nicht gelebt.

### Phase 2: Auswahl von Beschaffungsstrategien

Im Anschluss an die Bedarfs- und Beschaffungsmarktanalyse sollte sich der Einkauf mit möglichen Beschaffungsstrategien auseinandersetzen. Leider wird an dieser Stelle Einsparungspotenzial verschenkt: Wenngleich unterschiedliche Preis- und Mengenstrategien bekannt sind,

fehlt es doch an Know-how über ihre Potenziale, Methoden und Anwendung; die Unternehmen greifen in diesen Fällen auf Standard-Hebel wie die Volumenkonzentration zurück, und vernachlässigen „fortgeschrittene“ Strategien wie die „Gemeinsame Prozess-Optimierung“ oder die Kombination von unterschiedlichen Strategien.

### Phase 3: Lieferantenanalyse und -auswahl

Um eine Vorauswahl geeigneter Lieferanten erfolgreich und effizient zu gestalten, kann sich der Einkauf verschiedener Methoden und Techniken bedienen. Doch die Gestaltung der Lieferantenauswahl und der Ausschreibungsunterlagen (RFP – Request for Proposal) wird eher als lästig empfunden, und wenig Augenmerk darauf gelenkt. Dies würde

sich bezahlt machen. Denn je genauer die Beschreibung von Bedarfen, Kriterien und Voraussetzungen ist, desto weniger Fehlerquellen und Arbeitsaufwand entstehen – beim Lieferanten und beim Einkäufer. Potenziale verschenkt auch, wer eine zu geringe Anzahl von Lieferanten zum Teilnahmewettbewerb einlädt. Je mehr Lieferanten an einer Ausschreibung teilnehmen, desto größer der erzeugte Wettbewerb.

Die Bewertung der Lieferanten erfolgt manches Mal eindimensional über den Preis und die Folgekosten (TCO) bleiben unberücksichtigt. Dass bei der Auswahl der Lieferanten der Einsatz von e-Sourcing Tools Einsparungen erzielen und den Arbeitsaufwand signifikant reduzieren kann, bleibt gerne ausgeblendet.

## 1. Teil: Zuverlässigkeit im Einkauf

Ein weiterer Knackpunkt ist die mangelnde Vorbereitung von Verhandlungen durch den Einkauf. Eine der wichtigen vorbereitenden Fragen lautet zum Beispiel: Wurden den Lieferanten Agenden und Fragelisten rechtzeitig vor der Verhandlung zugesendet, damit diese auf die Gespräche vorbereitet sind und keine wertvolle Zeit verloren geht? Für die Verhandlungen sollten sich die Einkäufer-Teams zudem ihrer Maximal- und Minimalziele sowie der „Fall-back-Optionen“ bewusst sein, und ihre unterschiedlichen Rollen in der Verhandlung im vorab klären. Leider werden diese essentiellen Ansatzpunkte für eine gute Verhandlungsvorbereitung nur von den wenigsten Einkäufern gewissenhaft abgearbeitet. Hat der Einkauf schließlich mit Hilfe eines Bewertungssystems die besten Lieferanten aus-

gewählt und einen Lieferantenwechsel beschlossen, dann sind Tests – besonders mit den Lieferanten von direktem Material – unabdingbar, um Produkt- und Prozessqualität sicherzustellen. Mangelnde Testintensität und ein geringer Testumfang führen in der Praxis immer wieder zu bösen Überraschungen nach Vertragsabschluss – gleichwohl sollten die neuen Lieferanten im Vergleich mit den Stammlieferanten nicht mit übertriebener Härte beurteilt werden.

### Phase 4: Vertragsabschluss und -implementierung

Nachdem Einkäufer und Lieferant Verträge abgeschlossen und Einsparungen verhandelt haben, ist nach Ansicht zahlreicher Einkaufsabteilungen die Arbeit getan und das Augenmerk wird wie-

der auf das „Tagesgeschäft“ gerichtet. Das Gegenteil sollte jedoch der Fall sein: die eigentliche Arbeit beginnt nach Vertragsabschluss! Die gezielte Kommunikation und Bekanntgabe der neuen Rahmenverträge und Lieferanten im Unternehmen und die kontinuierliche, crossfunktionale Zusammenarbeit mit den internen Bedarfsträgern zählen zu den wesentlichen, aber von vielen Unternehmen nur am Rande behandelten Aufgaben in der Anfangsphase der Implementierung. Zeitpläne über die Verteilung der Einsparung auf das Geschäftsjahr werden ebenso oft vernachlässigt wie Compliance-Messungen, das Verhindern von Maverick Buying und die kontinuierliche Kontrolle der Lieferanten anhand eindeutiger Bewertungskriterien (Lieferantenbewertung). Genau diese sollten jedoch aus unserer Erfahrung zu den wichtigsten Aufgaben des Einkaufs nach

## 1. Teil: Zuverlässigkeit im Einkauf

Vertragsabschluss zählen, und der strategische Beschaffungsprozess somit nicht als ein in sich abgeschlossener Prozess betrachtet werden, sondern als kontinuierlicher Zyklus. Je regelmäßiger, umfangreicher und sorgfältiger der Einkauf die Lieferanten in Zusammenarbeit mit den internen Bedarfsträgern sichtet und bewertet, desto höher die Einsparungen und umso besser die erzielte Produkt- und Prozessqualität.

In Anbetracht der zahlreichen Fehlerquellen im strategischen Beschaffungsprozess stellt sich die Frage nach einem Lösungsansatz, der es erlaubt, übereinezuverlässige Überarbeitung des Strategic Sourcing Prozesses „maximale“ Einsparungen mit hoher Sicherheit zu erzielen. Den Lösungsansatz bietet die Methode „Six Sigma“, der Thema in unseren nächsten NC News ist. ■ ■ ■



## 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 Kennzahlen-

## Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge

system kann inkonsistente Daten nicht in zufrieden stellende Ergebnisse verwandeln.

### **Tipps 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 ungefähr 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. Ziehen Sie auch Frühindikatoren für zukünftige Einsparungen hinzu (Beispiele für Frühindikatoren sind z.B. die Anzahl regelmäßig unter-

suchter 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.

### **Tipps 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.

### **Tipps 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 ge-



## Helfen Sie dem Einkauf mit der Balanced Scorecard auf die Sprünge

samte 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 Projektablauf**

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 Stakeholdern. Das erlaubt es alle Sichtweisen einzubeziehen 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 eingeführt ist, sollten Sie die Kennzahlen einsetzen. Übersetzen Sie mit ihrer Hilfe zunächst die Unternehmensziele in Beschaffungsziele. Vereinbaren Sie konkrete Kennzahlen als Ziele mit Ihrem 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 Mitarbeiter übertragen. Der Grad der Zielerreichung auf Mitarbeiterebene erleichtert in Folge Entschei-

dungen über die Höhe des variablen Vergütungspakets des Einkäufers. Um die Vergleichbarkeit und Transparenz sicherzustellen, sollten Sie zur Leistungsmessung aller Mitarbeiter – vom Einkaufsleiter bis zum strategischen Einkäufer – die gleichen Kennzahlen verwenden.

### **Fazit**

Die Beschaffungs-Balanced Scorecard bietet Ihnen 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 Einkäufer Ebene. Wenn Sie bei der Einführung 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](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 © 2006  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.