

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Leistung des Einkaufs würdigen mittlerweile die meisten Finanzchefs. Und dennoch: Als Sie das letzte Mal Ihrem Chief Financial Officer (CFO) begegneten, war er trotz aller Anerkennung für die Leistung des Einkaufs bestimmt schon wieder „nörgelig“. Ist schon klar: Er will noch mehr vom Einkauf – aber was genau?

Nold Consulting hat in Interviews CFO's nach ihren Vorstellungen befragt, „Was erwartet der CFO vom Einkauf?“, und zeigt Ihnen, wie Sie zu einer besseren Zusammenarbeit kommen.

Wer, wie, was, wieso, weshalb, warum - „Kennen Sie sich auf Ihrem Beschaffungsmarkt aus?“. Nehmen Sie doch mal die NC-Checkliste zur Hand, und beantworten Sie alle Fragen ad hoc. Alle Fragen beantwortet? Falls nicht, ist dringend eine ausgiebige Marktrecherche angeraten, denn nur wer wirklich Bescheid weiß, zählt zur Einkaufs-Elite.

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

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Was erwartet der CFO  
vom Einkauf?

2

Praxis-Tipp:  
Kennen Sie sich auf Ihrem  
Beschaffungsmarkt aus?

6

Impressum

8

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

## Artikel des Monats: Was erwartet der CFO vom Einkauf?

In den Augen vieler CFOs (Chief Financial Officer) hat sich das Ansehen des Einkaufs in den letzten Jahren stetig verbessert. Nichtsdestotrotz sind viele Finanzchefs immer noch nicht zufrieden mit der Leistung ihrer Einkaufsabteilungen. Um die Gründe für die Unzufriedenheit zu identifizieren und die Erwartungen der CFOs an den Einkauf herauszuarbeiten, hat Nold Consulting eine Umfrage unter ausgewählten CFOs durchgeführt. Die Ergebnisse werden hier vorgestellt.

### Fortschritte des Einkaufs werden anerkannt

In unseren Interviews wurde immer wieder positiv herausgestellt, dass der Einkauf in den letzten Jahren sein Leistungsvermögen stark verbessert hat. Hervorgehoben wurden: Preisop-

timierung, Qualitäts-/Serviceverbesserung der eingekauften Waren/Dienstleistungen und die Gewinnung von Lieferanten als langfristige strategische Partner. Die gute Arbeit auf diesen Gebieten stellt die meisten CFOs jedoch bei weitem nicht zufrieden. Sie erwarten von ihren Einkaufsabteilungen eine weitere deutliche Leistungssteigerung:

#### 1. Mehr Eingehen auf die Kontrollbedürfnisse der Finanzabteilung

Aus Sicht der CFOs liefert der Einkauf der Finanzabteilung in drei Bereichen unzureichende Informationen:

- Zukunftsgerichtete Daten: Weil der Einkauf bei den meisten eingekauften Waren und Dienstleistungen involviert ist, könnte er die Rolle des

„Demand Managers“ ausüben, indem der Finanzabteilung Mengengerüste für eine valide Budgetplanung geliefert werden. Dem Wunsch der CFOs folgend könnten die Einkäufer stärker als Brücke zwischen Kunden und Zulieferern agieren, indem sie die Nachfragemuster identifizieren und so verlässliche Prognosen für zukünftige Mengenbedarfe erstellen. Auf diese Weise könnte die Finanzabteilung die Budgets der einzelnen Kostenstellen besser planen und überwachen.

- Vergangenheitsorientierte Daten: Nicht nur verbesserte Prognoseinformationen, sondern auch qualitativ hochwertige ex post Daten sind für die Finanzabteilungen von großem Interesse. Der Einkauf sollte daher von den

## Was erwartet der CFO vom Einkauf?

Lieferanten mehr nützliche Daten in Form von Lieferantenreports abfordern: Lieferanten wie z.B. Dienstleister für Telekommunikation und Reisen stellen häufig umfangreiche Statistiken mit Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung. Auf diese Weise lässt sich im Nachgang genau feststellen, welche Abteilungen wofür Ausgaben hatten. Im abteilungsübergreifenden Vergleich lassen sich dann wiederum Ansatzpunkte für Kostenoptimierungen ableiten.

- Effektivere Richtlinien und Prozesse: Vor dem Hintergrund der zahlreichen Korruptionsvorfälle in den letzten Jahren wünschen sich die CFOs, dass auch der Einkauf klarere Richtlinien und eindeutiger definierte Prozesse vorgibt. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder auf die Bedeutung von elektronischen

Bestellprozessen hingewiesen, die über automatisierte Kontrollmöglichkeiten verfügen, so dass an vorverhandelten Verträgen nicht „vorbeigekauft“ werden kann (sog. „Maverick Buying“)

### 2. Noch stärkerer Fokus auf die Total Cost of Ownership Perspektive

Eng verbunden mit dem bereits erwähnten Aspekt des „Demand Management“ ist eine verbesserte Lagerhaltungsstrategie. Einige der befragten CFOs merkten an, dass es für ihre Bilanz von erheblicher Bedeutung ist, die Lagerumschlagsrate zu maximieren, um so das Umlaufvermögen zu optimieren. Der Einkauf ist nach Meinung der Finanzexperten noch zu stark auf die Optimierung des Preises fokussiert und kümmert sich zu wenig um Folgekosten wie die erwähnten Lagerhaltungskosten.

### 3. Verstärkte erfolgsabhängige Bezahlung von Lieferanten

Um Risiken vom eigenen Unternehmen abzuhalten, fordern die CFOs von ihren Einkäufern den Abschluss innovativer Vereinbarungen in Form von erfolgsabhängigen Vergütungen. Entlohnungen für Lieferanten können an einen oder mehrere Key Performance Indicator gekoppelt sein. So hat beispielsweise einer unserer Klienten mit einer Werbeagentur eine erfolgsabhängige Vergütung je nach Erfolg der Werbekampagne ausgehandelt.

### 4. Mehr Kundenorientierung

Einige der befragten CFOs merkten kritisch an, dass ihre Einkaufsabteilungen zum Teil noch immer nicht die Bedürfnisse ihrer internen Kunden kennen würden. Es sei daher kein Wunder, dass



## Was erwartet der CFO vom Einkauf?

ein Teil der Verträge ungenutzt bleibe und Maverick Buying betrieben werde. Der Einkauf muss daher verstärkt die Wünsche seiner internen Kunden ergründen, bevor er Verträge mit Lieferanten abschließt.

### 5. Verlässlichere Einsparungsmessung

Nach wie vor stellen viele CFOs am Ende des Jahres ihren Einkaufsleitern die Frage: „Wo sind eigentlich die Einsparungen geblieben?“ Denn oft weichen die vom Einkauf prognostizierten Einsparungen in der GuV deutlich nach unten ab. Unserer Umfrage zufolge kann nur ca. ein Drittel der vom Einkauf angekündigten prognostizierten Einsparungen in der GuV wiedergefunden werden.

Was sind die Gründe für diese erhebliche Diskrepanz? Unsere Umfrage hat die beiden wesent-

lichen Gründe für diese Abweichungen zu Tage gefördert:

- Ein zentraler Grund ist die unterschiedliche Auffassung von Einsparungen. Für den Einkäufer können Einsparungen schon ein Nachlass auf das erste Lieferantenangebot sein oder verbesserte Konditionen im Vergleich zu einem Marktpreisindex. Aus der Sicht des CFOs ist dies jedoch „nur“ eine Kostenvermeidung („cost avoidance“). Für den CFO liegen Einsparungen immer nur dann vor, wenn im Vergleich zur Vorperiode eine GuV-wirksame Preisreduzierung erzielt werden konnte („cost reduction“)
- Eine weiterer Grund liegt in den inkonsistenten Methoden zur Berechnung von Einsparungen.

Weil nicht unbedingt jede Unternehmenssparte die gleichen Methoden zur Einsparungsbeurteilung einsetzt, kommt es zu verzerrten Einsparmeldungen

### 6. Intensivere Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung

Ein weiterer Schwachpunkt ist die Seltenheit mit der die Finanzabteilung in Zusammenarbeit mit dem Einkauf die finanzwirtschaftlichen Hebel analysiert. Bei der Analyse der Cash Flows, Kapitalbindungskosten etc. könnten nach Ansicht der CFOs durch crossfunktionale Teams mehr Einsparungen erzielt werden. In diesem Zusammenhang beklagen die CFOs, dass sie – genauso wie andere Fachbereiche – von Beginn an in Kostensenkungsinitiativen des Einkaufs eingebunden werden müssen, so dass auch die Wünsche der

## Was erwartet der CFO vom Einkauf?

Finanzabteilung berücksichtigt werden können.

Fazit: Was muss der Einkauf tun, um noch besser zu werden?

Ein zentrales Ergebnis unserer Umfrage ist, dass der Einkauf besser verstehen muss, „wie die Financer ticken“. Dies unterstreicht die Bedeutung eines soliden Finanzwissens und Trainings in diesem Gebiet für Einkäufer. Doch schon durch die Etablierung von crossfunktionalen Projektteams aus Einkauf und Finanzabteilung kann das gegenseitige Verständnis deutlich verbessert werden. Auf diese Weise lernt der Einkauf was der CFO gerne sehen würde. Eine enge Abstimmung zwischen CPO (Chief Procurement Officer) und CFO könnte dem Einkauf weiteren Aufwind bringen und so die Wertschätzung des

Einkaufs im Unternehmen nochmals deutlich steigern. ■■■

## Praxis-Tipp: Kennen Sie sich auf Ihrem Beschaffungsmarkt aus?

Permanente Beschaffungsmarktanalyse gehört zum Pflichtprogramm eines erfolgreichen Einkäufers. Ihr Wissensstand ist schon jetzt hervorragend, wenn Sie die folgenden Fragen wie „auf Knopfdruck“ beantworten können:

- Welche Wettbewerber haben Ihre Lieferanten im In- und Ausland und wie haben sich diese in den letzten drei Jahren entwickelt?
  - (■ Kennen Sie die Umsätze, Kernprodukte, Hauptkunden, Marktanteile, die geographische Marktausdehnung, etc. Ihrer Lieferanten und deren Hauptwettbewerber?)
- Welche Marktposition hat Ihr Unternehmen im Gesamtbeschaffungsmarkt?

- (■ Wie groß ist der Gesamtmarkt für Ihre Material-/Dienstleistungsgruppe und wie hoch ist Ihr Einkaufsvolumen im Vergleich zum Gesamtmarkt?)
- Wie ist es um Ihre Verhandlungsmacht bei einzelnen Lieferanten bestellt?
  - (■ Wie hoch ist ihr Beschaffungsvolumen im Vergleich zum Gesamtumsatz der bestehenden und potentiellen Lieferanten?)
- Welche Trends gibt es im Beschaffungsmarkt?
  - (■ Welche Innovationen/neuen Entwicklungen hat es in den letzten drei Jahren gegeben? Wird der interne Bedarf für Ihre Material-/Dienstleistungsgruppe zukünftig konstant

bleiben oder ist mit steigenden/sinkenden Mengen zu rechnen?)

- Gibt es in Ihrem Unternehmen Barrieren für einen Lieferantenwechsel?
  - (■ Wie hoch wären die Kosten eines Lieferantenwechsels? Wie lange dauerte die Einarbeitungsphase eines neuen Lieferanten?)
- Welche Position haben Ihre Lieferanten bei den Vorlieferanten für die Material-/Dienstleistungsgruppe?
  - ( Welche Chancen haben, zum Beispiel bei Druckerzeugnissen, Ihre Druckereien, den Papierpreis bei der Verhandlung mit Papiermühlen zu beeinflussen?)



## Kennen Sie sich auf Ihrem Beschaffungsmarkt aus?

- Gibt es günstige Substitutionsprodukte/-dienstleistungen für die aktuell verwendeten Produkte oder Dienstleistungen? (So wäre zum Beispiel bei Marketing-Dienstleistungen die Online-Werbung ein möglicherweise geeignetes Substitut für die klassische Fernseh- und Printwerbung)

Falls Sie eine dieser Fragen nicht ad hoc beantworten können, sollten Sie dies zum Anlass nehmen, Ihr Wissen über den Beschaffungsmarkt schnell auf den neuesten Stand zu bringen. ■ ■ ■

Nächste Trainingstermine +++ Nächste Trainingstermine +++ Nächste Trainingstermine +++

Der Einkauf von Managementberatungen ist Vertrauenssache und läuft häufig am Einkauf vorbei. Einkaufsabteilungen, die sich in dieses Minenfeld vorwagen, müssen damit rechnen sich „blutige Nasen“ zu holen. In unserem Training „Einkauf von Unternehmensberatungen“ verdeutlichen wir Ihnen die Klippen, die Sie beim Einkauf von Beratungsleistungen zu umschiffen haben und zeigen direkt umsetzbare Wege auf zum strategischen Umgang damit.

Wenn Sie nähere Informationen zu diesem Training erhalten oder sich anmelden möchten, wenden Sie sich bitte an Dirk Nold unter [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de) oder Tel. 0221-55405-399.



## 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 © 2007  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.