

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Deutsche Unternehmen gehen mit Schwung und verstärkten Kräften ins neue Jahr. M&A stehen auf der Tagesordnung. Aus der Vereinigung von Einkaufsabteilungen im Post-Merger-Integrationsprozess erwachsen großartige Chancen, wenn die Beteiligten auf die richtige Art aktiv werden. Wie das Optimierungs- und Einsparpotential erarbeitet, und die neue Einkaufsabteilung organisiert werden kann, beschreibt unser Artikel „Aus zwei wird eins – Den Einkauf nach Mergers & Acquisitions restrukturieren (Teil 2)“.

Unternehmen lassen Reinigen, und zwar im großen Stil. Mehrere Millionen Euro pro Jahr fließen an Reinigungsdienstleister, die für die Sauberkeit in Unternehmen und ihre Grünflächen zuständig sind. Dabei geht überflüssiger Weise manches Einsparpotential verloren. Schauen Sie noch einmal genauer auf den Markt und die Konditionen der Reinigungsdienstleister. Ihr Unternehmen soll schließlich glänzen: „Sauber einkaufen: Tipps zur Beschaffung der Gebäudereinigung“.

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



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Aus zwei wird eins –  
Den Einkauf nach Mergers &  
Acquisitions restrukturieren  
(Teil 2)

2

Praxis-Tipp:  
Sauber einkaufen:  
Tipps zur Beschaffung  
der Gebäudereinigung

7

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 (Teil 2)

Wenn zwei Unternehmen fusionieren, stehen sie auch vor der Herausforderung, deren Einkaufsabteilungen zusammenzuführen. Wie im Zuge des Post-Merger-Integrationsprozesses die hiermit verbundenen Optimierungs- und Einsparpotentiale ermittelt und realisiert werden können, beschreibt der zweite Teil des Artikels.

Ziel des PMI-Prozesses ist es, die zu integrierenden Einkaufsabteilungen in einer neuen Einkaufsfunktion zu vereinen. Die hiermit verbundene Restrukturierung des Einkaufs erfolgt in der Regel in vier Schritten (vgl. Abb. 1). Worauf Unternehmen bei den ersten beiden Schritten achten sollten, wurde im letzten Newsletter



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

beschrieben. (Gerne senden wir Ihnen diese Ausgabe, sofern Sie diese nicht erhielten, zu.) Heute wenden wir die Aufmerksamkeit dem Ermitteln der Optimierungs- und Einsparpotentiale und deren Realisierung zu.

### Schritt 3: Optimierungs- und Einsparpotentiale ermitteln

In der dritten Phase des PMI-Prozesses steht das Aufdecken möglicher Einspar- und Optimierungspotentiale im Mittelpunkt. Ein effektives

Werkzeug für ein erstes Abschätzen der Einsparpotentiale ist die Nold Consulting Post-Merger-Integration-Matrix (Abb. 2). Sie dient dem Identifizieren und Visualisieren der Warengruppen, die das größte Einsparvolumen haben. Dabei werden die Warengruppen hinsichtlich der vorliegenden Spezifikationen und der Zahl der Lieferanten klassifiziert. Dieses Einordnen der Materialgruppen zeigt den Einkäufern die Stoßrichtung auf und hilft ihnen, sich auf die wichtigsten Warengruppen zu fokussieren.

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

Im Folgenden werden die vier Felder der Nold Consulting PMI-Matrix erläutert:

Materialgruppen / Spezifikation	Unterschiedlich	Hohes Potential durch Respezifikation ③	Optimierung nur schwer / kaum möglich ④
	Identisch	Optimierung der Konditionen durch Nutzung des Wettbewerbs ①	Volumenbündelung durch Lieferantenreduzierung ②
		Identisch	Unterschiedlich
		Lieferanten	

Abb. 2: Nold Consulting PMI-Matrix

### Feld 1: Optimierung der Konditionen durch Nutzung des Wettbewerbs

Am einfachsten ist das Realisieren von Einsparungen, wenn bei den verschmolzenen Unternehmen in etwa die gleichen Warengruppen mit weitgehend identischen Spezifikationen anzutreffen sind und diese bei den gleichen Lieferanten beschafft werden. In diesem Fall können Einkäufer die Konditionen des Unternehmens mit den besseren Konditionen für den gesamten Bedarf fordern oder die Konditionen über eine Volumenkonzentration sogar noch verbessern. Ein Indiz für die eigene Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten ist der Anteil der Unternehmensausgaben für dieses Material am Gesamtumsatz des jeweiligen Lieferanten. Neben den Einsparungen durch verbesserte Konditionen können bei einer Volumenkonzentration meist

Prozesskosten gespart werden. Zudem werden aufgrund des geringeren Gesamtaufwandes Arbeitskapazitäten im Einkauf frei.

### Feld 2: Volumenbündelung durch Lieferantenreduzierung

Etwas umständlicher ist das Optimieren bei identischen Warengruppen, die von unterschiedlichen Anbietern geliefert werden. Diese Situation tritt häufig bereits unternehmensintern bei Materialien auf, die dezentral eingekauft werden. Bei einem Zusammenschluss wird die Lieferantenzahl in der Regel höher. Bei einem kritischen Hinterfragen der Lieferanten stellt sich häufig heraus, dass alle beteiligten Einkaufsabteilungen „unverzichtbare“ Lieblingslieferanten haben. In diesem Fall ist eine unabhängige Beurteilung der Lieferanten – möglichst über ein objektives Bewertungsmodell – nötig.



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

### Feld 3: Hohes Potential durch Respezifikation

Werden von den Unternehmen gleichartige Materialien mit geringen Spezifikationsunterschieden beschafft, können oft wesentliche Einsparungen mittels einer Respezifikation erzielt werden. Eine solche Respezifikation ermöglicht es, über höhere Produktionslose des Zulieferers bessere Konditionen für die einzelnen Artikel durchzusetzen. Außerdem können aufgrund des Rückgangs des Aufwands für das Betreuen der Varianten und die Systempflege die Prozesskosten gesenkt werden.

### Feld 4:

#### Optimierung nur schwer/kaum möglich

Der letzte Quadrant stellt die schwierigste Situation dar. Denn hier werden viele Varianten von Materialien bei einer Vielzahl von Lieferan-

ten gekauft. Trotzdem lohnt sich oft auch ein Untersuchen dieser Warengruppen. Wesentliche Kriterien für das Beurteilen der Rentabilität einer tiefergehenden Untersuchung einzelner Warengruppen sind das Ausgabenvolumen und die strategische Bedeutung des Materials für das Gesamtunternehmen. Sind sowohl das Volumen als auch die Bedeutung für den Unternehmenserfolg „hoch“, dann sollten im Zuge des Zusammenschlusses alle Preis- und Mengenhebel nacheinander auf die betreffende Warengruppe angewendet werden.

#### Für alle vier Felder auch externe Benchmarks einholen:

Zusätzlich zum internen Vergleich sollten für die wesentlichen Materialgruppen aller beteiligten Unternehmen externe Preisbenchmarks



und Beschaffungsmarktanalysen durchgeführt werden (z.B. Anfragen der Top-Materialien bei alternativen Lieferanten und Analyse der aktuellen Lage des jeweiligen Beschaffungs-

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

markts). Dies bietet den Einkaufsabteilungen die Möglichkeit, ihre alten Konditionen besser einzuschätzen.

### Prozessoptimierung nicht außer Acht lassen:

Zum Abschluss sollten sich die Teams noch einmal auf die acht Schlüsseldimensionen des Einkaufs konzentrieren, um insbesondere die drei Kernprozesse (strategischer und operativer Einkaufsprozess sowie Lieferantenmanagement) effektiv auszugestalten. Dabei gilt es darauf zu achten, dass bekannte Schwächen offen zur Diskussion gestellt werden. Durch einen Vergleich der Kernprozesse beider Unternehmen lässt sich in der Regel ein Benchmark für die künftigen Soll-Prozesse ermitteln, das die Richtung der weiteren Restrukturierung vorgibt.

### Schritt 4: Ableitung und Implementierung des neuen Einkaufs

Aus der Potentialanalyse und den identifizierten Best Practices beider Einkaufsabteilungen leiten die Teams ein Modell für die Gestaltung der künftigen Einkaufsorganisation ab. Das Modell umfasst folgende Dimensionen:

- übergeordnete Einkaufsstrategie,
- klar strukturierte Einkaufsorganisation,
- zielgerichtetes Einkaufscontrolling,
- Design eines warengruppenübergreifend anwendbaren, strategischen Einkaufsprozesses,
- effizienter Bestellprozess,
- Strategie für das Lieferantenmanagement,
- Motivationsmaßnahmen für Einkaufsmitarbeiter,
- moderne IT-Systeme.

Idealerweise werden all diese Punkte in einem Einkaufshandbuch dokumentiert. Auch in das Erstellen dieser Richtlinien sollten möglichst viele Mitarbeiter einbezogen werden. So kann zum Beispiel mittels Fragebögen ihr Wunsch-Bestellprozess ermittelt werden und die hierbei gewonnenen Informationen können wiederum dazu genutzt werden, mögliche Ineffizienzen frühzeitig zu identifizieren. Außerdem gilt es Job-Profile für alle Positionen in der neuen Einkaufsorganisation zu entwickeln, die die Aufgaben der Mitarbeiter präzise definieren. Zudem sollten Mitarbeiterschulungen zur Einführung der neuen Kernprozesse (strategischer Einkaufsprozess, Bestellprozess und Lieferantenmanagement) durchgeführt werden.

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

Ist die Struktur des künftigen Einkaufsprozesses definiert, sollte ein Zeitplan für das Realisieren der Einsparungen erstellt werden. Er stellt unter anderem ein Instrument zur Kontrolle dar, inwieweit die Einsparpotentiale tatsächlich realisiert wurden. In das Erstellen des „Einsparzeitplans“ sollten auch interne Bedarfsträger und Lieferanten einbezogen werden, so dass sie den Prozess unterstützen und auf mögliche Restriktionen hinweisen können. Auch für das Implementieren der neuen Einkaufsorganisation ist ein Zeitplan nötig, der sicherstellt, dass alle Entscheidungsträger einheitliche Vorgaben zum Umsetzen der erarbeiteten Strategien haben und Transparenz bezüglich des jeweils aktuellen Grads der Umsetzung besteht.

### Fazit

Allen Beteiligten sollte bewusst sein: Eine erfolgreiche PMI zweier Einkaufsabteilungen erfordert eine erhebliche Lernfähigkeit und -bereitschaft aller Beteiligten. Ein zentraler Erfolgsfaktor sind Einkaufsmitarbeiter und Vertreter des Top-Managements, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Von besonderer Bedeutung ist es, die Mitarbeiter zum Realisieren aller aufgedeckten Einsparpotentiale zu bewegen. Verbindliche Projektpläne, eine faktenbasierte Stärken-Schwächen-Analyse und eine optimale Nutzung der vorhandenen Einkaufskompetenzen beider Unternehmen ermöglichen es, die kurz- und langfristigen Ziele zu realisieren. Gelingt es während der PMI, die Kräfte beider Einkaufsabteilungen zu vereinen und die Schwächen zu

neutralisieren, eröffnen sich viele Handlungsspielräume für signifikante Einsparungen. Der Einkauf sollte sich proaktiv an diesem Prozess beteiligen und zu einer treibenden Kraft der PMI werden – auch um sich strategisch günstig im neuen Unternehmensgefüge zu positionieren. Die Mühe lohnt sich. ■■■



## Sauber einkaufen: Tipps zur Beschaffung der Gebäudereinigung

Das Reinigen von Gebäuden und die Grünanlagenpflege gehören zu den Dienstleistungen, die Unternehmen schon lange aus dem Haus geben. Das kosten- und zeitintensive Reinigen und Pflegen, oder die Organisation davon, besorgen Spezialisten, die Reinigungsdienstleister. Mehrere Millionen Euro können dafür pro Jahr auflaufen. Solche Volumen schreien geradezu nach Kostenreduzierung. Weil aber nicht jedes Unternehmen den strategischen Einkaufsprozess mit der ihm gebührenden Aufmerksamkeit angeht, wird ein ums andere Mal Einsparpotential verschenkt. Wir haben einige Tipps für Ihren Beschaffungsprozess.

### 1. Kühlen Kopf im heiß umstrittenen Markt bewahren:

Die Eintrittsbarrieren in den Markt sind gering, eine Substitution der traditionellen Reinigung ist nicht in Sicht. Eine Vielzahl von Dienstleistern tummelt sich auf dem Markt. Die Unternehmensgröße reicht von Ein-Mann-Betrieben, die sich auf Privathaushalte spezialisiert haben, bis zu integrierten Facility Management Konzernen, die neben der Gebäudereinigung auch z. B. Hausmeister- und Sicherheitsdienstleistungen anbieten. Der Einkäufer hat die Wahl und muss gewahr sein, dass in der Regel außerordentlich gut geschultes Vertriebspersonal unterwegs ist. Die wichtigen Eckdaten des Marktes und der Unternehmen sollte der Einkäufer stets zur Hand haben, um Markt und Anbieter faktenorientiert zu analysieren.



### 2. Bei harter Konkurrenz fällt die Wahl der Einkaufsstrategie leicht:

Da die Konkurrenz unter Reinigungsdienstleistern groß ist, und Reinigungsdienstleistungen als relative Kosten im Gesamtbeschaffungsvolumen nicht überproportional zu Buche schlagen, kann der Einkäufer auf gute Qualität zu günstigen Preisen setzen.

## Sauber einkaufen: Tipps zur Beschaffung der Gebäudereinigung

3. Jedes Reinigungsgewerk (z.B. Unterhaltsreinigung, Glasreinigung, Sonderreinigung, Grünflächen, etc.) getrennt erfassen:

Nur der Überblick über alle Gewerke erlaubt es, den richtigen Dienstleistungsanbieter zu finden. Bei komplexen Reinigungsgewerken wie Maschinenparks bieten zum Beispiel spezialisierte Unternehmen Kostenvorteile gegenüber „Voll-Sortimentern“. Seien Sie also gegebenenfalls auch für die Untervergabe einzelner Gewerke offen.

4. Die Bestimmung der optimalen Reinigungsfrequenz ist entscheidend:

Der Einkäufer hat sorgfältig zu entscheiden, welche Reinigungsintensität angemessen ist. Die Arztpraxis hat andere Standards zur erfüllen als die Kfz-Werkstatt. Klingt selbstver-

ständig, ist es in der Praxis aber nicht. In der Regel werden Flächen zu intensiv gereinigt. So schlägt sich manch überflüssige Feuchtreinigung als Material- und Arbeitsaufwand massiv in den Kosten nieder. Das sollten Sie vermeiden.

5. Vergleichbare Flächen nach einheitlichen Standards reinigen:

Die Reinigung sollte alle Beteiligten zufrieden stellen. Vertrieb, Kunden und Mitarbeiter von Unternehmen mit Filialnetz wollen beispielsweise überall die gleichen Standards vorfinden. Und die Budgetverantwortlichen durch Vergleichbarkeit den Überblick über das Reinigungsportfolio behalten. Setzen Sie also Standards.



6. Die Konditionen pro Quadratmeter erfassen:

Auf der Grundlage aktueller Raumbücher legt der Reinigungsanbieter die angebotenen Konditionen pro Quadratmeter dar. Die Stunden-



## Sauber einkaufen: Tipps zur Beschaffung der Gebäudereinigung

preise für Sonderarbeiten, und die Kalkulation von Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge dürfen nicht vernachlässigt werden.

7. Viel Reinigungsfläche verlangt nicht notwendigerweise ein großes Reinigungsunternehmen:

Unternehmen mit vielen Flächen unter 200 Quadratmetern an unterschiedlichen, dezentralen Standorten, erhalten in der Regel von kleineren und lokalen Unternehmen die besseren Angebote. Große Dienstleister legen ihr Kostengerüst in der Regel auf die Reinigung von Flächen ab 1.000 m<sup>2</sup> aus und haben dafür wirtschaftliche Angebote in der Schublade. Mit der Annahme von Kleinflächen schießen bei solchen Unternehmen die Kosten für Anfahrt und Arbeitszeit sowie die Gemeinko-

sten unverhältnismäßig in die Höhe. Das ist unrentabel für alle Beteiligten. Manche Reinigungsunternehmen teilen dies im Fair Play

von sich aus mit; bei anderen ist die Stimmigkeit des Angebots sehr sorgfältig zu prüfen.

Prüfungsmatrix: Welcher Dienstleister passt zu Ihnen?

∅ Fläche/Verteilung	Eine große Fläche	Mehrere Flächen in Metropolregionen	Mehrere Flächen in schwer erreichbaren Gebieten
< 500 qm	Kleine Anbieter ● Mittlere Anbieter ◐ Große Anbieter ○	Kleine Anbieter ◐ Mittlere Anbieter ● Große Anbieter ○	Kleine Anbieter ● Mittlere Anbieter ◐ Große Anbieter ○
< 1.000 qm	Kleine Anbieter ◐ Mittlere Anbieter ● Große Anbieter ◐	Kleine Anbieter ○ Mittlere Anbieter ● Große Anbieter ◐	Kleine Anbieter ◐ Mittlere Anbieter ● Große Anbieter ○
> 1.000 qm	Kleine Anbieter ○ Mittlere Anbieter ◐ Große Anbieter ●	Kleine Anbieter ○ Mittlere Anbieter ◐ Große Anbieter ●	Kleine Anbieter ◐ Mittlere Anbieter ● Große Anbieter ◐

Tabelle 1: Beispiel zur Auswahl der richtigen Reinigungsdienstleister  
● : gut geeignet, ◐ : geeignet, ○ : Eignung muss überprüft werden

## Sauber einkaufen: Tipps zur Beschaffung der Gebäudereinigung

### 8. Die Qualität der Reinigungsleistung muss stimmen:

Zwar kennt sich nicht jeder Einkäufer mit Reinigungstechnologien aus, aber es ist wichtig hier eine Extrameile zu gehen. Hochwertige Beläge brauchen zum Beispiel eine hochwertige Behandlung, um jeden Schaden zu vermeiden. Der Einsatz von Reinigungsmaschinen oder neuen Methoden sichert hohe Produktivitätswerte, die mit günstigen Preisen einhergehen sollten. Wer sich im Bereich etwas auskennt, wird schnell die besseren Verhandlungsergebnisse erzielen.

### 9. Zuverlässigkeit ist ein Schlüssel zur Kundenzufriedenheit:

Da in der Branche – teils zu Recht – der geflügelte Spruch „Reinigungsdienstleister verdienen ihr Geld mit den Flächen, die sie nicht

putzen“ kursiert, spielt in dieser Warengruppe die Sicherstellung der Qualität eine besondere Rolle. Gibt es ein Beschwerde- und Key Account Management auf das der Kunde jederzeit zu greifen kann?

### 10. Wer sauber ausschreibt, hat halb gewonnen:

Zum Entwurf der Ausschreibungsunterlage siehe unsere „Praxis-Tipp: 12 Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung“ in dem Newsletter 2/10, gerne senden wir Ihnen diese zu. Neben Fragen zu relevanten Unternehmenskennzahlen und -fakten des Dienstleisters (Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Referenzen etc.) steht die Abfrage der Konditionen im Mittelpunkt.

### Fazit

Unsere Erfahrung zeigt, dass bei den meisten Unternehmen hohes Einsparpotential im Einkauf der Reinigungsdienstleistung liegt. Aber nur wenn alle Schritte des strategischen Einkaufsprozesses unter Berücksichtigung der o.g. Besonderheiten konsequent durchlaufen werden, können alle Einsparpotentiale identifiziert und gehoben, und die gewünschten Qualitätsstandards erreicht werden. Ein gutes Lieferantenmanagement zur Sicherstellung von Qualität und Angemessenheit der Dienstleistung spielt die entscheidende Rolle in einer erfolgreichen Zusammenarbeit. ■ ■ ■



## 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.