

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Vorbei! Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern“, beschreiben diese NC News. Wir stellen Ihnen Maßnahmenpakete für Kommunikation, Einkaufsprozesse, Transparenz und andere Bereiche vor. Die Kombination der Maßnahmen bringt Sie weiter – und weg vom lästigen Maverick Buying.

Wenn Sie den besten Anbieter aus einer Ausschreibung herausfiltern wollen, müssen Sie die eingegangenen Informationen korrekt auswerten. Absolute Bewertungsschemen verführen dabei schon einmal zu gedanklichen Kurzschlüssen. Was hier hilft, ist die Leistungen der anbietenden Unternehmen in Perspektive zu setzen: „Auf die richtige Gewichtung kommt es an!“

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



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Vorbei! Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern 2

Praxis-Tipp:  
Auf die richtige Gewichtung kommt es an! 7

Impressum 9

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

## Artikel des Monats: Vorbei! Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern können

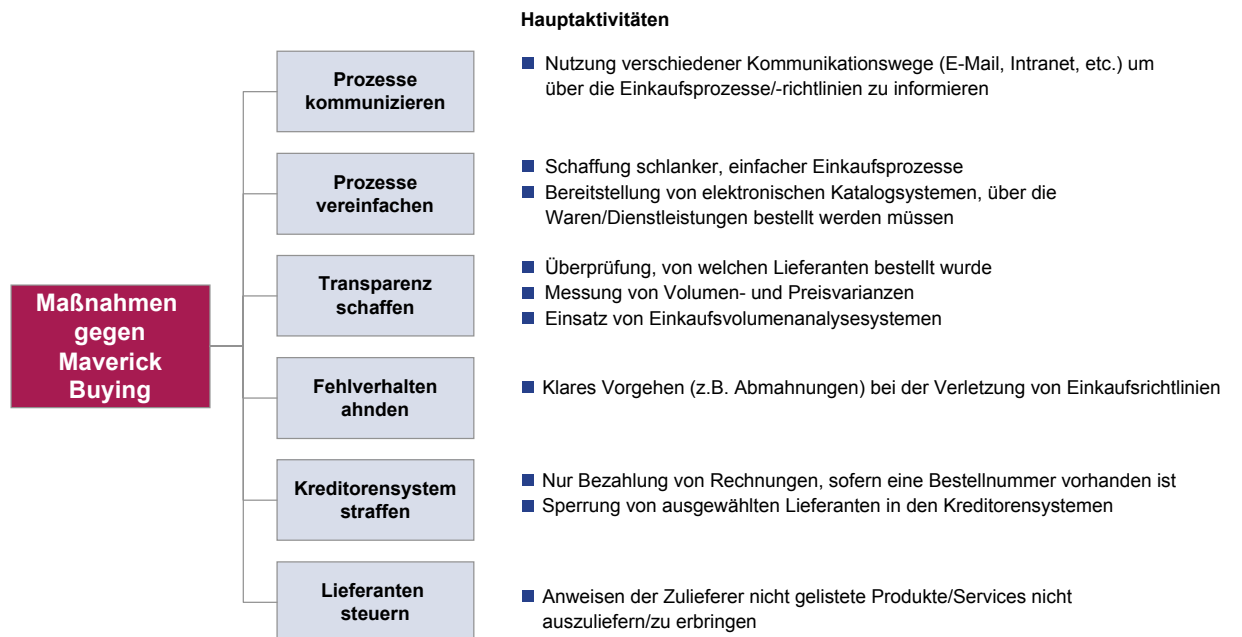
In vielen Unternehmen gehört das „Maverick Buying“ zum Alltag. Fachabteilungen nehmen Einkäufe vor, die von der zentralen Beschaffungsabteilung zu betreuen wären. Diese Unsitte kostet Unternehmen viel Geld und frustriert Einkäufer. Was ist die beste Methode, um Maverick Buying wirkungsvoll einzudämmen?

Unsere Klientenumfrage ergab ein gemischtes Bild. Ein Teil unserer Klienten nimmt an, dass die Zuckerbrot-Methode am wirkungsvollsten ist. Die Mitarbeiter werden für die Einhaltung von Einkaufsprozessen belohnt. Andere Klienten meinen dagegen, dass nur die Androhung von Strafe hilft. Eine Minderheit schließlich sieht die Kombination von Belohnung und Bestrafung als am besten

geeignete Gegenmaßnahme an. In einem Punkt aber waren sich alle Klienten einig. Würden die Fachabteilungen Bedeutung und Wirksamkeit von Compliance verstehen, so wäre ihre Motivation höher, sich an die Einkaufsregeln zu halten.

### Maßnahmen zur Vermeidung von Maverick Buying

Sechs Maßnahmepakete stehen unserer Erfahrung nach zur Verfügung, um Maverick Buying zu „bekämpfen“:



## Vorbei!

# Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern können

### 1. Maßnahmenpaket

#### Mitarbeiterkommunikation:

Das fehlende Bewusstsein über die Folgen von nicht autorisierten Einkäufen ist tatsächlich einer der Hauptgründe für Maverick Buying. Zunächst sollten die Mitarbeiter die konkreten Vorteile kennen, die nur durch den zentralen Einkauf bei ausgewählten Zulieferern zu realisieren sind: Kostenersparnisse, Geschwindigkeit, Qualität, Risikovermeidung und Innovationspartizipation. Alle Mitarbeiter sollten genauso über die Folgen von Fehlverhalten informiert werden. Das Rad ist dafür nicht neu zu erfinden. Einige Unternehmen haben sich schon Gedanken gemacht. Bei British Airways erhalten beispielsweise die Mitarbeiter, die am Einkauf vorbei bestellen, eine

schriftliche Aufforderung von Einkaufschef und CFO, sich in Zukunft an die Regeln zu halten. Ein weiteres vorbildliches Beispiel liefert der sonst so viel gescholtene öffentliche Dienst. Immer mehr deutsche Kommunen legen fest, dass alle Bestellungen aus einzelnen Abteilungen an die zentrale Einkaufsabteilung weiterzuleiten sind. Allein die Einkaufsabteilung vergibt interne Bestellnummern und leitet die Bestellung an die Zulieferer weiter. Alle Zulieferer sind schriftlich aufgefordert, Bestellungen ohne Bestellnummer nicht zu akzeptieren und im Fall des Falles solche Bestellungen sofort an den Einkauf zu melden. Die „wild“ bestellende Abteilung muss dann eine – sicherlich unangenehme – Stellungnahme abgeben.

### 2. Maßnahmenpaket Vereinfachung von Einkaufsprozessen:

Maverick-Einkäufe resultieren auch aus mangelhaft abgestimmten Prozessen und unzureichenden Kontrollmechanismen. Eine Bestrafung von Maverick Buyern wird in solchen Fällen von vielen Mitarbeitern als unfair erachtet. Die gezielte Überwachung der „üblichen Verdächtigen“ und Gespräche mit den „ertappten“ Personen helfen, die Gründe für unautorisierte Einkäufe zu identifizieren. Eine wichtige Unterscheidung ist bezüglich des Motivs zu treffen. Handelt es sich um unbewusstes Zuwiderhandeln der Mitarbeiter („ich habe nicht gewusst, dass wir einen Vertrag haben und dass ich über den Einkauf gehen muss“), oder ist Einkaufsorganisation die



## Vorbei!

### Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern können

Fehlerursache? So könnte der Bestellprozess aus Sicht der Fachabteilung zu kompliziert sein. Die Bereitstellung von elektronischen Katalogen kann Abhilfe schaffen. Oder die Fachabteilung argumentiert, der Lieferant sei vom Einkauf un-abgestimmt ausgewählt worden und erbringe die erwartete Qualität nicht. Allen genannten Gründen ist gezielt nachzugehen und tatsächliche Fehlerquellen sind konsequent auszuschalten. Das Unternehmen sollte die Gelegenheit nutzen, die Notwendigkeit strikter Kontrollen zu kommunizieren und dafür die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen.

#### 3. Maßnahmenpaket Transparenz schaffen:

Um Maverick Buying gezielt aufzudecken, führt kein Weg an der Untersuchung des Einkaufsvolumens vorbei. Basierend auf den verhandelten Verträgen sollte jeder Einkäufer in seiner Materialgruppe das Einkaufsvolumen auf Lieferanten, Preis- und Mengenvarianzen überprüfen, um festzustellen, ob an den ausgehandelten Verträgen vorbeigekauft wurde oder nicht. Moderne Einkaufsvolumenanalyse-Tools („Spend Transparency Systeme“) minimieren den administrativen Aufwand.

#### 4. Maßnahmenpaket disziplinarische Konsequenzen:

Mit der Kommunikation und Anwendung von Disziplinarmaßnahmen wie Abmahnungen gelingt es Unternehmen, Maverick Buying vorzubauen.

#### 5. Maßnahmenpaket „Kreditorensystem-Management“:

Bezahlen Sie Lieferantenrechnungen ohne Bestellnummer nicht, und Sie werden sehen, wie leicht Sie Maverick Buying verhindern können. Voraussetzung ist, dass Sie Ihre Lieferanten im Vorfeld über diese Regel informieren. Zur Sicherheit können Sie außerdem ausgewählte Kreditorenkonten sperren, um auch auf diese Weise ungewollten Mittelabfluss zu vermeiden.

## Vorbei!

### Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern können

#### 6. Maßnahmenpaket

##### Lieferantenmanagement:

Schließlich können Sie Ihre Lieferanten anweisen, ausschließlich die vertraglich vereinbarten Produkte / Dienstleistungen zu liefern. Für die Bestellung aller anderen Produkte / Dienstleistungen sollte der Lieferant die Zustimmung des Einkaufs einholen.

##### Auf die richtige Mischung kommt es an

Durch die geschickte Kombination von Maßnahmen lassen sich häufig bessere Ergebnisse erzielen, als durch eine eindimensionale Herangehensweise, die ausschließlich auf anreizorientierte oder bestrafende Maßnahmen fokussiert.

Entscheidend ist, dass die Einkaufsabteilung die Fachabteilungen aktiv in den strategischen und den operativen Einkauf einbezieht. Die Fachabteilungen werden schneller mit der Situation vertraut, wenn sie sich ihres Einflusses auf den Einkaufsprozess und auf die Lieferantenauswahl sicher sind. Der Schlüssel liegt darin, Mitarbeiter und ihre Präferenzen zu verstehen und auf sie einzugehen.

Regelmäßige Kommunikation stellt sicher, dass die bestehenden Einkaufsprozesse und Ahndungen von Fehlverhalten von der gesamten Organisation verstanden und angenommen werden. Wenn Sie dann noch regelmäßig Maverick Buying Quoten veröffentlichen, so gehen die Quoten erfahrungsgemäß sukzessive zurück.

Setzen Sie sich durch. Nicht alle Mitarbeiter mögen die vorgestellten Praktiken mit Jubel begrüßen. Doch es handelt sich dabei um Aspekte der Unternehmenspolitik, und mit ihr hat sich jeder Arbeitnehmer durch die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages einverstanden erklärt. Für das Ignorieren der Einkaufsregeln gibt es also keine Entschuldigung. Welche Herangehensweise das Unternehmen auch wählt, es sollte stets auf die leicht verständliche und freundliche Vermittlung der Sachverhalte achten, um Ablehnung und Widerständen vorzubauen.

##### Fazit

Die Notwendigkeit, dezentrale Einkaufspraktiken im Unternehmen zu unterbinden trifft auf

## Vorbei!

### Wie Sie das Vorbeikaufen am Einkauf wirksam verhindern können

breites Verständnis. Ob Belohnung oder Bestrafung oder beides: Der beste Weg ist die frühzeitige und umfassende Prävention durch die Einführung eines geeigneten Maßnahmensystems. Kombiniert das Unternehmen dieses System mit dem Rechnungsprüfungs- und -bezahlprozess, und die Rechnungsabteilung bezahlt keine Rechnung ohne Bestellnummer mehr, so wird Maverick Buying nahezu unmöglich. ■ ■ ■



## Praxis-Tipp: Auf die richtige Gewichtung kommt es an!

Ein Fall für Sie: Sie schreiben z.B. IT-Dienstleistungen aus. Sie wollen die bezogenen IT-Dienstleistungen bündeln. In Ihrem Auswertungsschema – Scoring Modell – ist der Preis das Hauptkriterium für Ihre Lieferantenauswahl. Die Bewertung des Kundenservices zählt zu den sekundären Indikatoren. Sie werten die eingegangenen Angebote aus, alle Lieferanten bieten ähnliche Preise, und der Fall scheint klar. Sie vergeben den Vertrag an den günstigsten Lieferanten. Und der enttäuscht Sie. Der Kundenservice entspricht keinesfalls Ihren Erwartungen. Wie konnte das passieren? Ausschreibung und Auswertung verliefen formal korrekt, so scheint es. Aber irgendwo ist wichtige Information auf der Strecke geblieben.

Machen Sie es anders:

### Tipp 1:

Meiden Sie Scoring Modelle mit absoluten Gewichtungen in bestimmten Ausschreibungssituationen. Sie führen immer dann in die Irre, wenn die Werte der Anbieter dicht beieinander liegen. Bieten zum Beispiel alle in Frage kommenden Lieferanten ihre Leistungen zu einem ähnlichen Preis an, so wird ein Hauptkriterium „Preis“ für die Auswertung nahezu irrelevant. Und andere wichtige Kriterien werden nicht ausreichend einbezogen, weil sie im Scoring Modell nachgeordnete Bedeutung erhalten haben.

### Tipp 2:

Unterziehen Sie Ihre Bewertungskriterien einer kritischen Betrachtung. Überlegen Sie sich bei der Vorbereitung der Ausschreibung, welche Angebote zu erwarten sind, und welche wichtigen alternativen Bewertungskriterien es gibt.

### Tipp 3:

Um die Bewertungskriterien korrekt zu gewichten, sollten sich Einkauf und Fachabteilung vorbereitend fragen: „Wie werden die Unterschiede zwischen den Angeboten ausfallen und welche Bedeutung messen wir diesen Unterschieden zu?“

### Tipp 4:

Fokussieren Sie zur Gewichtung der Kriterien

## Auf die richtige Gewichtung kommt es an!

auf den jeweiligen relativen Wertbeitrag der bietenden Unternehmen. Wenden Sie dazu die so genannte Swing-Gewichtung an und bestimmen Sie den Wertbeitrag des besten und des schlechtesten Zulieferers zu jedem einzelnen Kriterium. An der Differenz bemisst sich jeweils die Gewichtung des Kriteriums. Je größer die Differenz zwischen den Wertbeiträgen, umso stärkeres Gewicht erhält das Kriterium.

### Tipp 5:

Lassen Sie sich nicht abschrecken. Einmal verstanden nimmt die Anwendung der „Swing-Gewichtung“ nicht mehr Zeit in Anspruch als das absolute Punktbewertungsverfahren, führt aber zu verlässlicheren Ergebnissen.

### Tipp 6:

Stellen Sie das Modell der „Swing-Gewichtung“ dem Fachbereich vor und überzeugen Sie diesen von den Vorteilen. Weil der Fachbereich mit dem/den ausgewählten Lieferanten zusammenarbeiten muss, wird er erfahrungsbemäß für eine optimierte Lieferantenauswahl ein „offenes Ohr“ haben.

### Tipp 7:

Kommunizieren Sie klar Ihre Bewertungskriterien vor der Ausschreibung. Um den Ansprüchen der Fachbereiche und des Einkaufs gerecht zu werden, müssen die Lieferanten genau wissen, worauf es ankommt. „Allgemeingültige“ Kriteriendefinitionen wie z.B. Qualität, Kosten, Liefer-

pünktlichkeit reichen nicht aus, um den Lieferanten zu verdeutlichen, worauf es ankommt. Präzisieren Sie daher die Auswahlkriterien, so dass die Lieferanten wissen, was Sie genau haben wollen.

### Tipp 8:

Gestalten Sie Ihre Ausschreibung flexibel. Falls Sie Ihre Bewertungskriterien und deren Gewichtung veröffentlichen, müssen Sie es sich schon in der Ausschreibung vorbehalten, bei zu geringer Abweichung der Werte Ihre Kriterien neu zu gewichten, um zu einem validen Ergebnis zu kommen. ■ ■ ■



## 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 © 2008  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.