

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Marketing ist aus dem Geschäftsalltag nicht wegzudenken, und der Einkauf entsprechender Dienstleistungen nimmt stetig zu. Dabei kann so manche Marketingabteilung noch von den „lessons learned“ des Einkaufs profitieren. Wie eine hilfreiche cross-funktionale Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Marketing motiviert werden kann, zeigt der Artikel „Marketingdienstleistungen effizient beschaffen - Plädoyer für eine Zusammenarbeit (1)“. Ein Folgeartikel in den nächsten NC News illustriert mit vielen Praxisbeispielen die Wirksamkeit und den Nutzen von geeigneten Beschaffungsstrategien für Marketingdienstleistungen.

„Ein Werkzeug mit Potential“ stellen diese NC-News vor. Vertragsmanagement kann allerorts noch optimiert werden. Seine effizientere Gestaltung durch die Einrichtung eines Electronic Contract Management Systems ist up-to-date und zukunftsweisend.

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

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Nold

Inhalt

Marketingdienstleistungen
effizient beschaffen - Plädoyer
für eine Zusammenarbeit (1) 2

Ein Werkzeug mit Potential
– Electronic Contract Mana-
gement Systeme und ihr
Beitrag zu effizientem
Vertragsmanagement 6

Impressum 10

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

Marketingdienstleistungen effizient beschaffen - Plädoyer für eine Zusammenarbeit (1)

Unternehmen umwerben ihre Kunden mit zunehmender Intensität, und so gewinnt der Einkauf von Marketingdienstleistungen stetig an Bedeutung. Marketingabteilungen beschaffen das Gros dieser Dienstleistungen. Einige Bestandteile der Beschaffung, besonders die der Dienstleistungen mit geringerem kreativem Anteil, mögen Einkaufsabteilungen überlassen werden. Aber bei der Beschaffung von Dienstleistungen mit hohem Kreativitätsanteil, zum Beispiel Werbespots oder Events, bleibt der Einkauf häufig „außen vor“.

Eine Reihe von Vorbehalten liegen dieser Arbeitsteilung zu Grunde. Die Sorge um den Schutz des kreativen Potentials spielt eine elementare Rolle dabei. Die „Erbsenzähler-Denkweise“ des Ein-

kaufs, stets günstige Lieferanten auszuwählen, führe, so die Befürchtung des Marketings, zu Qualitätseinbußen bei den beschafften Kreativleistungen. Der Einkauf habe nicht das Know-how, Kreativleistungen kompetent zu beurteilen und könne deren Einkauf folglich auch nicht optimieren.

Eine kostenbewusste Einkaufslogik liegt nicht jeder Marketingabteilung. Manche vom Ressortdenken geprägte Marketingabteilung betreibt Markenpflege „um jeden Preis“. In anderen Marketingabteilungen findet sich das Vorurteil, hochpreisige Dienstleistungen seien prinzipiell von hervorragender Qualität, und günstige Dienstleistungen nicht. Verstärkend wirkt hier Budgetdenken, demzufolge die Abteilung im Un-

ternehmen am meisten Ansehen genießt, die über das höchste Budget verfügt. Um also das „Maximum“ für die Abteilung herauszuholen, wird das Marketingbudget regelmäßig voll ausgeschöpft.

In Zeiten sich verknappender Mittel sollten auch Marketingabteilungen über ihre Einkaufsstrategien nachdenken. Sie können von den jahrzehntelangen Erfahrungen des Einkaufs profitieren, und damit ihre Budgets effizienter einsetzen. Eine cross-funktionale Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Einkaufsabteilung bietet dafür einen geeigneten Rahmen. Mit einigen konsequenten Schritten können Unternehmen einer solchen Zusammenarbeit den Weg bereiten.

Marketingdienstleistungen effizient beschaffen - Plädoyer für eine Zusammenarbeit (1)

1. Transparenz in das Einkaufsvolumen der Marketingdienstleistungen bringen

Häufig kann im Marketing niemand die essenziellen „5 Ws“¹⁾ des Einkaufs beantworten. Ohne diese Faktenbasis ist weder Transparenz über das Einkaufsvolumen zu erreichen, noch sind solide Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen zu identifizieren. Der Blick in die Ausgabenerfassung der Kreditorensysteme gibt den notwendigen Aufschluss über die gesuchten Fakten. Es hat sich bewährt, die Ausgaben mit Hilfe eines „Beschaffungsgruppenbaums“ strukturiert abzubilden. Der Beschaffungsgruppenbaum erlaubt die systematische Erfassung und Kategorisierung von externen Marketingdienstleistungen. Grundsätzlich gibt es dabei zwei Sichten auf das



Einkaufsvolumen des Marketings:
Die produktorientierte Perspektive, die das Ein-

kaufsvolumen in Produktkategorien einteilt
(siehe Abbildung).

1) WER kauft WAS von WEM zu WELCHEM Preis in WELCHER Menge?

Marketingdienstleistungen effizient beschaffen - Plädoyer für eine Zusammenarbeit (1)

Die lieferantenorientierte Perspektive, die das Einkaufsvolumen Lieferantengruppen wie Marktforschungsinstituten, Agenturen (wie z.B. Kreativ-, Event-, PR-Agenturen), Pre-Press, Druckereien, Werbemittelhersteller, und deren Unterkategorien zuordnet.

Um sich einen umfassenden Überblick über die „5Ws“ zu verschaffen, sollten beide Sichtweisen herangezogen werden. Ein Werbeflyer lässt sich beispielsweise aus der produktorientierten Sicht in der Beschaffungsuntergruppe „Corporate Publishing“ als Printmedium betrachten und andererseits nach Lieferanteneinzelleistungen (wie z.B. Kreativ-Agentur, PrePress und Druckerei) „dekomponiert“ abbilden. Auf diese Weise erhält der Einkauf nicht nur Transparenz darüber, wofür das Geld im Printbereich ausgegeben wird (= produktorientierte Sicht), sondern auch bei welchen

Lieferantentypen. Auf diese Weise wird für die später abzuleitenden Beschaffungsstrategien eine Datenbasis geschaffen, die es dem Einkauf und dem Marketing ermöglicht zu entscheiden, ob ein Druckstück „aus einer Hand“ bei der Kreativ-Agentur oder besser getrennt nach den „Gewerken“ Kreativität, PrePress und Druck eingekauft werden soll.

2. Rückendeckung vom Vorstand gewinnen

Erfahrungsgemäß wird sich das Marketing „mit Händen und Füßen“ dagegen wehren, dass der Einkauf „seine Nase in die externen Marketingausgaben steckt“. Es ist daher wichtig, dass der Einkauf sich Rückendeckung vom Vorstand holt, weil er ansonsten „vor die Marketingwand rennt“.

Wenn der Einkauf das Volumen der beschafften Marketingdienstleistungen erfasst und strukturiert hat, können erste grobe Schätzungen über das Einsparpotential präsentiert werden. Diese sind gegebenenfalls mit externen Benchmarks oder internen Interviews mit Marketingvertretern zu untermauern, um dem Vorstand überzeugende Begründungen für eine stärkere Einbindung des Einkaufs zu liefern.

Zudem sollte mit dem Vorstand vereinbart werden, dass ein wesentlicher Anteil an den zu erwartenden Einsparungen im Marketingbudget verbleibt. Damit wird der Marketingabteilung ein handfester Anreiz zur Mitarbeit geboten.

3. Buy-in durch klare Absprachen mit Schlüsselpersonen

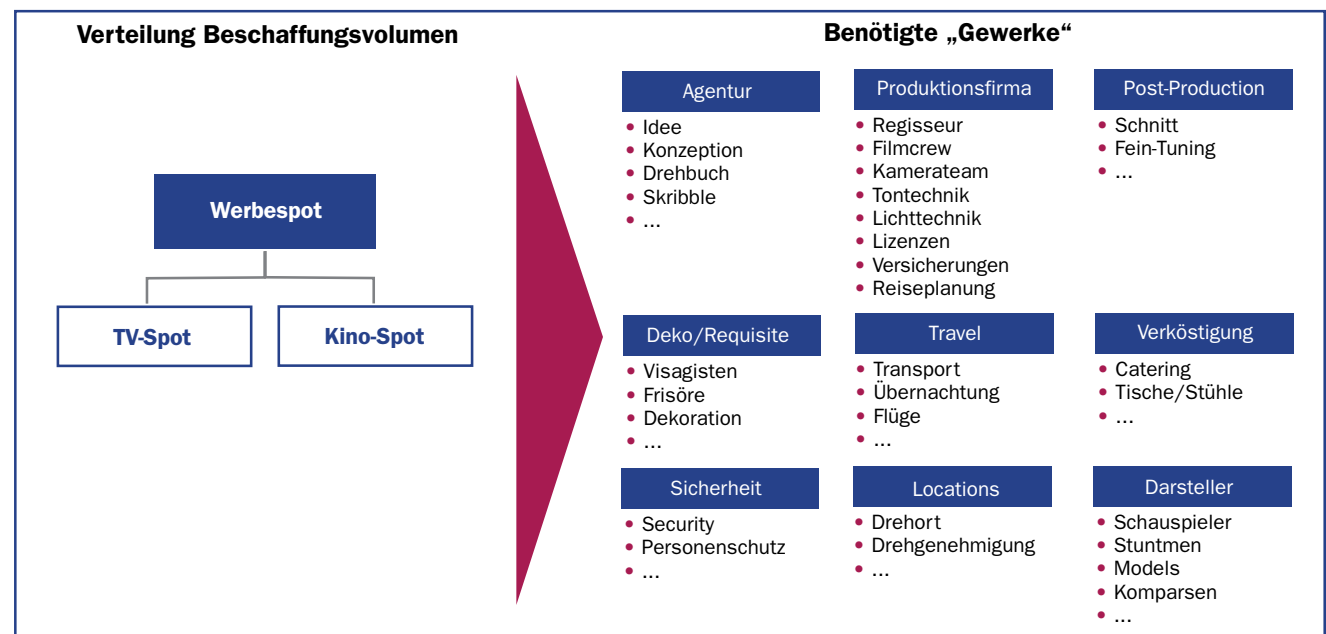
Marketingdienstleistungen effizient beschaffen - Plädoyer für eine Zusammenarbeit (1)

Die Marketingabteilung sollte davon überzeugt werden, dass bei der Auswahl der Lieferanten im Kreativbereich keinerlei „Bevormundungen“ durch den Einkauf zu befürchten sind. Einkauf und Marketing können zu diesem Zweck gemeinsam einen cross-funktionalen Einkaufsprozess definieren, der vorsieht, dass das Marketing weiterhin in allen wichtigen Phasen des Prozesses, wie bei der Definition der Spezifikationen oder der endgültigen Lieferantenauswahl, die Zügel in der Hand behält und die Entscheidungen am Ende des Tages eigenverantwortlich trifft. Auch der oben bereits erwähnte Verbleib eines Großteils der erzielten Einsparungen im Marketingbudget sollte Bestandteil der Absprache sein. Darüber hinaus ist die Diskussion über den Einkauf von Kreativleistungen wie Werbespots zu versachlichen. Viele kreative Dienstleistungen

basieren zu ca. 50 - 70% auf nicht-kreativen Gewerken, die gut spezifizierbar/ausschreibbar sind.

Abb. 2 zeigt die Dekomposition eines Marketingproduktes in die einzelnen Gewerke am Beispiel eines TV-Spots.

Fortsetzung folgt: In den nächsten NC News wird sich der zweite Teil des Artikels mit geeigneten Beschaffungsstrategien für Marketingdienstleistungen befassen, und mit Beispielen aus der Praxis das Potential dieser Strategien illustrieren. ■■■



Ein Werkzeug mit Potential – Electronic Contract Management Systeme und ihr Beitrag zu effizientem Vertragsmanagement

Hohe Summen investieren manche Einkaufsabteilungen in die Optimierung ihrer Prozesse und Systeme zur systematischen Lieferantensuche vernachlässigen aber anschließend das proaktive Management der zuvor so hart erarbeiteten Verträge – ein kostspieliger Fehler.

Viele Unternehmen eint das gleiche Problem: Verträge mit Lieferanten sind unauffindbar, oder nicht auf dem neusten Stand. Möglicherweise liegen die Verträge an unterschiedlichen Standorten – in unterschiedlichen Versionen – als Word-Dokumente vor. Als Hardcopy-Referenz sind sie im besten Fall in die dafür vorgesehenen Aktenschränke verschlossen, im schlechtesten Fall in der Schublade eines sich im Urlaub befin-

denden Mitarbeiters verschwunden. Es finden sich lange nicht mehr aktualisierte, oder längst abgelaufene Verträge mit veralteten Preisen und Konditionen darunter, die stets automatisch verlängert wurden, oder gar solche, die dazu nicht-autorisierte Mitarbeiter aufgesetzt und abgeschlossen haben.

Ein solches Vertragsmanagement mindert die Beschaffungseffizienz und trägt zur Erhöhung des Unternehmensrisikos bei. Seit dem Sarbanes-Oxley-Abkommen und den Basel II-Beschlüssen ist dies ein „no go“. Wie können Unternehmen also ihr operatives Vertragsmanagement effizient gestalten?

Die Vorteile der ECMS-Technologie

Bislang verwalten viele Unternehmen ihre Verträge in eigens dazu erstellten Excel- oder Access-Datenbanken. Diese selbst entworfenen Systeme geraten jedoch bei Hunderten von zu verwaltenden Verträgen mit unterschiedlichen Laufzeiten und bei kaum kontrollierbaren Zugriffen durch viele Nutzer schnell an ihre Kapazitätsgrenzen. Die dabei entstehenden Folgekosten wiegen rasch die scheinbaren Kostenvorteile dieser konventionellen Systemvarianten auf.

ECMS ermöglichen die zentrale Ablage und Suche aller vorhandenen Verträge, den direkten

Ein Werkzeug mit Potential – Electronic Contract Management Systeme und ihr Beitrag zu effizientem Vertragsmanagement

Zugriff auf die in den Verträgen enthaltenen sowie wichtige begleitende Informationen, und automatisieren den Workflow zwischen den beteiligten Akteuren.

Im ECMS können die verantwortlichen Mitarbeiter die elektronischen Duplikate der Verträge komfortabel und zentral sammeln, prüfen, aktualisieren und archivieren. Im System ist jederzeit und eindeutig die aktuelle Vertragsversion zu identifizieren. Die zeitaufwändige Korrespondenz bei der Suche nach der „richtigen“ Vertragsversion wird überflüssig.

ECMS ersparen dem Unternehmen schon beim Vertragsentwurf kostbare Zeit. Für die herkömmliche Erstellung eines einfachen Vertrags-

entwurfs sind durchschnittlich 25 Stunden zu veranschlagen, für die Erstellung eines komplexen Vertrages durchaus bis zu 100 und mehr Arbeitsstunden. Gute ECMS bieten den Einkäufern Vertragsvorlagen und -bausteine an, die zuvor von der Rechtsabteilung geprüft und freigegeben wurden. Abhängig von Vertragsart und Zahlungskonditionen können weitere (rechtlich abgestimmte) Klauseln automatisch hinzugefügt werden. Auch die für den Vertragsentwurf notwendigen cross-funktionalen Abstimmungsprozesse beschleunigen ECMS, weil Einkauf, Rechtsabteilung und Lieferanten zeitnah und sicher auf die aktuelle Vertragsversion zugreifen können. Das erhöht die Transparenz und hilft Missverständnisse zu vermeiden.

Häufig sind ECMS in die Back-End Purchase-to-Pay-Systeme integriert, und erlauben damit den kontinuierlichen Vergleich von vertraglich vereinbarten und tatsächlichen eingehaltenen Lieferkonditionen. Das erleichtert erheblich die Überwachung der Vertragseinhaltung (Compliance), und adressiert damit ein Problemfeld, dessen Bedeutung Unternehmensleitungen wie Einkaufsabteilungen zunehmend anerkennen.

Rüstzeiten und Anschaffung

Die Rüstzeiten von ECMS, insbesondere der webbasierten Systeme, haben IT-Experten in den letzten Jahren erfolgreich optimiert. Bei den webbasierten Systeme sind die Rüstzeiten heute deutlich kürzer als bei den konventionellen

Ein Werkzeug mit Potential – Electronic Contract Management Systeme und ihr Beitrag zu effizientem Vertragsmanagement

Systemen, die eine zeitaufwändige Installation der entsprechenden Programme auf PCs und Server voraussetzen. Die Anschaffungskosten der webbasierten Systeme liegen weit unter denen der konventionellen Softwarelösungen.

Bei der Auswahl eines geeigneten ECMS-Anbieters scheiden sich jedoch die Geister in vielen Unternehmen, und diese Hürde ist zu nehmen: Der Software-Markt ist stark umkämpft und die Funktionen der verschiedenen Programme sind so unterschiedlich wie die Interessen der Stakeholder. Der Unternehmenslenker mag unternehmensübergreifende Systemvarianten bevorzugen, der Finanzvorstand eine Konfiguration, die rechtliche und steuerliche Aspekte in den Vor-

dergrund stellt, und der Einkaufsleiter schließlich die Variante, die den Workflow zwischen den unterschiedlichen Nutzern unterstützt. Kein Weg führt hier an einem konsensorientierten Auswahlprozess vorbei, in dessen Verlauf auch die Verantwortlichkeiten der Nutzer eindeutig festzulegen sind. Nur wenn es dem Unternehmen gelingt, seinen Bedarf zweifelsfrei zu identifizieren und zu artikulieren, kann es den Anbieter finden, dessen Software- und Service-Paket den unternehmensspezifischen Anforderungen gerecht wird.

Dabei ist immer der Softwareanbieter vorzuziehen, dessen Paket ohne, oder mit nur geringfügigen Anpassungen den spezifischen Anfor-

derungen des Unternehmens entspricht. Denn jede Anpassung des Software- und Service-Pakets verursacht Kosten, über deren Höhe sich die Anbieter zunächst gar nicht oder nur unverbindlich äußern können oder wollen. Diese Kostenfalle ist zu vermeiden.

Gegebenenfalls kann sich das Unternehmen zum Outsourcing des Vertragsmanagements an einen externen Dienstleister entschließen. Dieser Dienstleister bietet dann ein Gesamtpaket an, und übernimmt die Entwicklung einer maßgeschneiderten Software, die Datensicherung, den Datenschutz und das Mitarbeitertraining.

Ein Werkzeug mit Potential – Electronic Contract Management Systeme und ihr Beitrag zu effizientem Vertragsmanagement

Fazit:

Vertragsmanagement ist nicht neu, seine elektronische Variante schon. Durch den Einsatz von ECMS sind laufende wie abgelaufene Verträge jederzeit auffindbar, der aktuelle Vertragsstand ist einsehbar und die Vertrags-Compliance ist effizient zu überprüfen. Der Einsatz von Vorlagen und Bausteinen beschleunigt die Erstellung von Vertragsentwürfen, und die vom System getragene cross-funktionale Zusammenarbeit stabilisiert das unternehmensinterne wie das unternehmensübergreifende Vertragsmanagement. Das mit Bedacht und guter Planung eingesetzte ECMS ist ein Werkzeug mit einem signifikanten kosten- und risikominderndem Potential, dessen Nutzung Unternehmen ernsthaft in Erwägung ziehen sollten. ■■■

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
- 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. 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.