

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Frage „Non-Core-Einkauf auslagern?“ ist ein Dauerbrenner in der Beschaffungsdiskussion. Wir systematisieren den Stand der Dinge für Sie: Was ist eine Auslagerung im Non-Core-Bereich, wie funktioniert sie und wie wird ihre Umsetzung zum Erfolg?

Nicht alle aber viele tragen sie: Arbeitsbekleidung. Wenn alles gut läuft, sieht sie proper aus, erfüllt viele Funktionen und weckt Wohlgefallen beim Träger. Allein, die Beschaffung hat es in sich. Zehn Tipps erleichtern die Beantwortung der Frage: „Wie kleiden Sie Ihre Belegschaft ein?“

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



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
Non-Core-Einkauf auslagern? 2

Praxis-Tipp:
Wie kleiden Sie Ihre Belegschaft ein? 6

Impressum 10

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

Artikel des Monats: Non-Core-Einkauf auslagern?

Die Auslagerung des Einkaufs von Non-Core-Produkten und Non-Core-Dienstleistungen wird seit Jahren diskutiert. Hohe Erwartungen und viele Zweifel bestimmen die Diskussion. Die Umsetzung des Konzepts findet nur zögerlich statt. Woran liegt das? Braucht dieser viel versprechende Trend länger als erwartet um sich durchzusetzen, oder gibt es grundlegende Probleme bei der Umsetzung? Bestehen firmeninterne Widerstände gegen die Ausgliederung von Beschaffungsfunktionen, oder scheitern externe Dienstleister daran den Bedarf der Kunden angemessen aufzugreifen und die versprochenen Einsparungen zu liefern? Mit welchen zentralen Fragen müssen sich Einkäufer und Management auseinandersetzen?

Was ist eine Beschaffungsauslagerung im Non-Core-Bereich?

Beim Outsourcing im Beschaffungsbereich übernimmt ein Dienstleister partiell oder vollständig Beschaffungsaufgaben, die zuvor durch die eigene Beschaffungsabteilung durchgeführt wurden. Üblicherweise „outsourcen“ Unternehmen die Beschaffung des sogenannten „Non-Core-Bereichs“, also der Produkte und Dienstleistungen, die indirekt zur Leistungserstellung beitragen, aber eng mit den Kernprozessen des Unternehmens verwoben sind. Dazu zählen zum Beispiel IT-Hardware/-Software, Büromaterial, Fuhrpark/ Dienstwagen, Facility Management, Zeitarbeit. Es ist das Ziel der Auslagerung, einzelne Dienstleistungs- oder Produktkategorien effizienter als

zuvor zu beschaffen. Dienstleister, die auf die Übernahme der Beschaffungsprozesse ausgerichtet sind, stellen kompetente und spezialisierte Teams, die selbstständig die geforderten Produkte und Dienstleistungen einkaufen. Sie leisten damit einen Wertbeitrag für einzelne Einkaufssegmente. Die Dienstleister arbeiten entweder in ihren eigenen Strukturen, oder ein eigens dazu abgestelltes Beschaffungsteam wird in das Kundenunternehmen integriert. Das „Outsourcen“ von Beschaffungsaktivitäten beinhaltet dann verwirrender Weise das „Insourcen“ eines externen Beschaffungsteams.

Gute Gründe für die Auslagerung

Da die Beschaffung einen signifikanten Einfluss

Non-Core-Einkauf auslagern?

auf die Gewinn- beziehungsweise Verlustposition eines Unternehmens ausübt, steht dieser Bereich unter ständigem Druck effizienter, also kosten- und ressourcenschonender zu arbeiten. Das trifft besonders auf den Non-Core-Bereich zu. Der Bereich ist komplex und der Einkauf anspruchsvoll: Größere Unternehmen kaufen durchschnittlich zwischen 100 und 150 Non-Core-Beschaffungsgruppen ein und haben dafür oftmals eine enorm hohe Anzahl an verschiedenen Lieferanten und Dienstleistern unter Vertrag, so dass eine gründliche Bearbeitung dieses Einkaufsvolumens unter diesen Bedingungen nur schwer möglich ist. Die Arbeitsbelastung ist hoch, besonders dann, wenn umfassende Angebote für die vielfältigen

Beschaffungsgruppen einzuholen sind oder wenn die Umsetzung komplexer Verträge einen organisatorischen Wandel („change management“) in den Fachbereichen erfordert. Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, sind wiederum Schnittstellen und Übereinstimmungen zwischen den Beschaffungsgruppen zu identifizieren. Einzelne organisatorische Bereiche verfügen aber nicht notwendigerweise über die dazu notwendigen fundierten Fachkenntnisse (z.B. Spezifikationen, Beschaffungsmarktkennnisse). So bleiben Beschaffungsprozesse ineffizient, und verschlechtern die Gewinn-/Verlustposition des Unternehmens. Alles in allem ist es schwierig und nur bedingt sinnvoll die Non-Core-Beschaffung mit den eigenen personellen und

fachlichen Ressourcen zu bewältigen. Da die Non-Core-Beschaffung zur Wertschöpfung des Unternehmens nur indirekt beiträgt, rechtfertigt der Nutzen kaum den hohen Aufwand.

Die Bedeutung von Vertrauen

Die Entscheidung über die Auslagerung von Einkaufsteilbereichen oder gar des kompletten Einkaufs ist komplex und will gut durchdacht sein. Auch wenn aus rationaler Sicht der Bedarf nach größerer Leistungsfähigkeit auf der Hand liegt, so gibt es dennoch viele Unbekannte in der Gleichung. Kann der Anbieter die Einsparerwartungen erfüllen? Welche Kontrollmechanismen sind einzusetzen um die Leistung zu bewerten? Wie werden die externen Dienstleister in das Un-

Non-Core-Einkauf auslagern?

ternehmen integriert, und welche Chancen und Risiken birgt die Integration? Eine Schlüsselkomponente stellt das Vertrauen zwischen den Akteuren dar. Der Dienstleister muss glaubhaft vermitteln, dass er ausschließlich im Interesse der auslagernden Organisation handelt. Die Bildung von Vertrauen braucht Zeit und Erfahrung, und ist nur durch die längerfristige Zusammenarbeit zu erreichen. Kontinuierliche Erfolgsmessungen und gemeinsame Bewertungen der Ergebnisse können die Vertrauensbildung beschleunigen und optimieren.

Welche Erfolgsfaktoren gibt es?

Der Erfolg einer Auslagerung hängt im Wesentlichen davon ab, ob der Arbeitsauftrag des

Dienstleisters klar definiert ist, und ob ihm ein angemessener Handlungsspielraum für die Erfüllung seiner Aufgaben eingeräumt wurde. Darüber hinaus sind vor allem folgende Faktoren für eine erfolgreiche Beschaffungsauslagerung wichtig:

- Bereitstellung flexibler Ressourcen durch den Dienstleister, auf die das auslagernde Unternehmen je nach Bedarf zugreifen kann
- Finanzielle Anreize sind vertraglich eindeutig zu regeln. Auf vertraglicher Grundlage kann die Leistung des Dienstleisters gemessen und leistungs- bzw. zielgerecht vergütet werden. Eine Anpassung an neue Ziele ist jederzeit möglich
- Austausch von Know-how und Expertise durch

die Vernetzung von Beschaffungsgruppenexperten aus dem eigenen und dem Service-Unternehmen, um das eigene Unternehmen vor einem kompletten Know-how-Verlust zu schützen

Zur praktischen Umsetzung

Die Zusammenarbeit zwischen Beschaffungsdienstleister und Beschaffungsabteilung läuft nicht immer glatt. Die einen mögen zu schnell zu viel Verantwortung übernehmen wollen, während die anderen den Verlust ihrer Zuständigkeit fürchten. Beschaffungsdienstleister müssen verstehen, dass Outsourcing auf einem vertrauensbildenden Prozess beruht und Schritt für Schritt in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden um-

Non-Core-Einkauf auslagern?

zusetzen ist. Die Beschaffungsgruppen werden in der Regel einzeln ausgelagert, und jede Auslagerung repräsentiert einen in sich abgeschlossenen Vorgang. Das Auslagern von Beschaffungsgruppen mit geringem Investitionsvolumen und Risiko erlaubt die Erprobung der Zusammenarbeit.

Beschaffungsabteilungen haben in der Vergangenheit tendenziell den Fehler gemacht auf ihre Dominanz im Beschaffungsprozess zu beharren und nur kleinere Beschaffungsgruppen an externe Dienstleister abzugeben. Aufgrund dieser limitierten Partizipation erhält der Anbieter nicht die Möglichkeit sein Know-how und seine Expertise umfassend und gewinnbringend in

das Unternehmen einzubinden. Der Leiter der Beschaffungsabteilung sollte also selbstkritisch überprüfen, ob der Dienstleister über einen angemessenen Handlungsspielraum verfügt, und ob noch weitere Leistungen/Produkte an den Beschaffungsdienstleister abgegeben werden können.

Der Erfolg liegt nicht im Ringen um Dominanz oder Macht, sondern in der fruchtbaren Gestaltung der operativen Geschäftsbeziehung. Wie überall basiert der langfristige Erfolg auch hier auf Kontinuität, nicht auf Stillstand. ■ ■ ■

Praxis-Tipp: Wie kleiden Sie Ihre Belegschaft ein?

Wären Auswahl und Einkauf von Berufsbekleidung so einfach wie die Beschaffung der Abendgarderobe für das Opernkonzert am Samstagabend, dann hätten die Einkäufer ein vergleichsweise leichtes Leben.

Bei Auswahl und Einkauf von Arbeitsbekleidung geht es aber nicht nur um die Wahl des passenden Stils, aufregender Farben, die angenehme Haptik und ansprechende Textur der Stoffe. Es geht um das Image und die Corporate Identity des Unternehmens, Beschaffungskosten, Komfort und Motivation der Mitarbeiter, kurz, um die Befriedigung komplexer Ansprüche. Nicht ohne Grund meiden viele Unternehmen diese Aufgabe. Doch die Vorteile vernünftiger Arbeitskleidung wiegen schwer. Sie sollten

sie sich mit einer geeigneten Einkaufsstrategie zunutze machen. Die hilft ihnen die Komplexität zu bewältigen und zwischen 30% bis 40% der Kosten einzusparen. Wir wollen den Prozess in zehn Tipps für Sie aufrollen:

Tipp 1

Filtern Sie die Bedürfnisse der Belegschaft heraus. Das Nachfragen lohnt sich. Bekleidung muss dem betrieblichen Alltag standhalten und funktionell sein. Doch auch Tragekomfort und Wohlfühlfaktor spielen eine wichtige Rolle bei der Akzeptanz von Berufsbekleidung durch die Belegschaft. Es ist zwar schier unmöglich, ein Design zu wählen das jedem einzelnen im Betrieb zusagt. Aber durch gezieltes Befragen der Belegschaft werden Sie den gemeinsamen Nen-

ner identifizieren, und mit den übrigen Unternehmensinteressen wie Budget und Corporate Identity unter einen Hut bringen.

Tipp 2

Wie viel Kleidung braucht der Mensch? Anstatt Preise für viele einzelne Stückzahlen auszuhandeln, können Sie die Varietät der zu beschaffenden Kleidung kritisch untersuchen und ggf. reduzieren. Braucht jede Hierarchieebene ein eigenes Outfit, oder reicht ein einfaches T-Shirt oder eine Krawatte um den Status zu unterstreichen? Und: Werden zwei Pullover pro Stelleninhaber benötigt oder reicht einer? Eine gute Planung der Ausstattung wirkt sich signifikant auf die Gesamtkosten beim Einkauf von Arbeitsbekleidung aus – häufig in höherem Maße als gut geführte Preisverhandlungen.

Wie kleiden Sie Ihre Belegschaft ein?

Tipp 3

Die Schleife am Revers, oder, welches Design hätten Sie denn gerne? Das Design von Arbeitsbekleidung hat großen Einfluss auf die Produktionskosten. Werden Sie sich vor dem Einkauf über die wichtigsten Designmerkmale klar: Braucht die Jacke verzierte Druckknöpfe, oder reicht die günstigere Variante? Jede zusätzliche Applikation erhöht die Produktionskosten.

Tipp 4

Probieren geht über studieren! Arbeitskleidung muss viel aushalten. Lassen Sie die Kleidung von der Belegschaft Probe tragen, um Funktionalität und Komfort verlässlich beurteilen zu können. Langjährige Nutzbarkeit der Kleidung trägt zur

Kosteneffektivität bei. Es geht nicht darum, den günstigsten Preis auszuhandeln, sondern ein passendes „Gesamtpaket“ einzukaufen.

Tipp 5

Lassen Sie die Kleidung instand halten. Mit dem Einkauf allein ist es nicht getan. Wenn die Kleidung von mehreren Arbeitnehmern genutzt oder wieder verwendet wird, sind regelmäßige Reinigungen und Inspektionen unerlässlich und erhöhen die Nutzungsdauer.

Tipp 6

Wenn es die Größe Ihres Unternehmens erlaubt, delegieren Sie die Berufsbekleidungsfrage an externe Dienstleister. In Anbetracht

der hohen zeitlichen und fachlichen Komplexität der Beschaffung von Arbeitsbekleidung ziehen es zumeist größere Unternehmen vor, diese unliebsame Aufgabe an spezialisierte Dienstleister zu delegieren. Mit Erfolg, denn der Serviceanbieter übernimmt die Auswahl der Produzenten, betreut die Gestaltung der Kleidung und ihre Auslieferung. Weil sie fachlich spezialisiert sind, erzielen die Serviceanbieter gute Ergebnisse und realisieren Kostenvorteile durch den gebündelten Einkauf.

Wie kleiden Sie Ihre Belegschaft ein?

Tipp 7

Wenn die Nachfrage in ihrem Unternehmen das Outsourcing nicht rechtfertigt, sollten Sie den Beschaffungsprozess in die Hände eines eigens dafür gebildeten internen Projektteams legen.

Tipp 8

Wählen Sie Ihren Zulieferer sorgfältig aus. Logistik und Beschaffungskette sind vielschichtig, und Ihr Zulieferer sollte beides fest im Griff haben. Außerdem ist Ihren Ansprüchen an Design und Material zu genügen, und die Passform muss stimmen. Jede fehlerhafte Messung resultiert in schlecht sitzender Kleidung und in Nacharbeit – das treibt die Kosten nach oben. Nehmen Sie es ganz genau

und lernen Sie auch die Einkäufer Ihres Zulieferers kennen. Textileinkäufer müssen den Markt verstehen, um Qualitäten und Preise adäquat zu bewerten. Vielen Einkäufern fehlt jedoch die nötige Erfahrung in diesem Bereich, und sie erzielen selten überzeugende Einkaufsergebnisse.

Tipp 9

Achten Sie auf die Unternehmensgröße und den Umsatz Ihres Zulieferers. Der Zulieferer muss Nachfragespitzen bewältigen, und dabei flexibel genug bleiben, um auf individuelle Bedürfnisse zum Beispiel einzelner Unternehmensabteilungen einzugehen. Der Lieferant hat sich eng mit dem beschaffenden Unternehmen ausein-

anderzusetzen, sollte Trends im Bedarf rechtzeitig erkennen und sich mit den Ansprüchen des Auftraggebers weiterentwickeln. Die Fähigkeit eines Lieferanten, guten und nachhaltigen Service mit seinen Produkten zu erbringen, hängt entscheidend von seinem Profit ab. Auch wenn der Lieferant anfangs höhere Preise für Arbeitsbekleidung erzielen mag, so relativieren sich seine Einnahmen in den Folgejahren durch die langjährige Nutzung der Bekleidung und ausbleibende Neuanschaffungen des Kunden. Knappe Kostenkalkulationen des Lieferanten machen es in solchen Situation schwer die Qualitätsansprüche des Kunden weiter umzusetzen.

Wie kleiden Sie Ihre Belegschaft ein?

Tipp 10

Wahren Sie Ihre Einkaufsstandards! Vielleicht haben Sie schon eine Agenda für Corporate Social Responsibility, oder fühlen sich auf anderem Wege ethischen Werten verpflichtet. Wenn Sie oder Ihr Zulieferer günstige Ware von anderen Kontinenten beziehen, lohnt sich ein kritischer Blick auf die Produktionsbedingungen. In der Bekleidungsindustrie sind Kinderarbeit und Arbeitsbedingungen unter allen Mindestanforderungen bedauerlicherweise keine Ausnahmen.



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 © 2008
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.