

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Outsourcing ist für manche Unternehmen unwegsames, für andere interessantes Terrain. Für alle aber ist es unvermeidbares Terrain, denn bei voller Ausschöpfung der verfügbaren IT bietet Outsourcing auch in Krisenzeiten wichtiges Entwicklungspotential. Wir gehen in der aktuellen Ausgabe der NC News zunächst den Risiken und Nebenwirkungen von Outsourcing auf den Grund.

Ein erfolgreicher strategischer Einkäufer hat in mancher Hinsicht ähnliche Eigenschaften wie ein erfolgreicher Verkäufer: Er muss das Produkt und den Markt bestens kennen und virtuos die Beziehungen zu seinen Kunden pflegen. Wir fassen in den Tipps für Sie zusammen, was den Erfolg ausmacht.

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



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
Outsourcing im Einkauf
„Beziehungsmanagement
ist der Schlüssel zum Erfolg“

2

Praxis-Tipp:
Tipps: Was macht einen
erfolgreichen strategischen
Einkäufer aus?

5

Impressum

8

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

Artikel des Monats: Outsourcing im Einkauf „Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg“

Durch die globale Krise und den steigenden Wettbewerb lastet ein enormer Kostendruck auf sämtlichen Geschäftsebenen. Überall werden handfeste Resultate erwartet und ein steigender Shareholder-Value.

Interne Einsparungen, Restrukturierungsmaßnahmen und die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft sind die traditionellen Maßnahmen die helfen sollen, die strengen Zielvorgaben zu erfüllen. Weil aber die Geschäftsbeziehungen komplexer werden und die Informationstechnologie neue Möglichkeiten bietet, suchen Unternehmen zunehmend auch nach Einsparoptionen, die über das „übliche Maß“ hinausgehen.

Das Outsourcing von Geschäftsprozessen - auch von Einkaufsprozessen - wird in diesem Kontext im-

mer wieder thematisiert – und in der Praxis erprobt. Die Ansichten über den Erfolg des Konzepts gehen auseinander. Bemerkenswert viele Unternehmen berichten, dass die Ergebnisse ihres Outsourcing weiter hinter ihren Erwartungen zurück bleiben, und Kosten-Nutzen Analysen nicht standhalten. Von lästigen Nachverhandlungen und Vertragskündigungen ist die Rede, und es scheint, als bringe das Outsourcing manche Unternehmen von ihren Zielen weiter weg, anstatt näher hin. Andere Unternehmen sind begeistert vom Konzept.

Gute Gründe

Zunächst einmal sprechen gute Gründe für das Outsourcing von Einkaufsprozessen. Vielfach wird - und das zu Recht - angenommen, dass Outsourcing-



Dienstleister einen guten Zugang zu Best-Practice-Ansätzen haben und durch ihr themenversiertes Know-how, Personal und nicht zuletzt Economies-of-Scale bessere Ergebnisse erzielen als das eige-

Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg

ne Unternehmen. Trifft das auf den ausgewählten Dienstleister zu, dann gelingt es außerdem, durch das Outsourcing die internen Kosten bei gleich bleibender oder verbesserter Qualität zu senken. Ein solcher Dienstleister entlastet das Unternehmen, und es kann sich dank freierwerdender Ressourcen wieder verstärkt auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

Risiken und Nebenwirkungen

Unserer Erfahrung nach waren in der Vergangenheit die Erwartungen an den noch relativ kleinen Markt für das Outsourcing von Einkaufsprozessen oft zu optimistisch. Damals wie heute steigen Anbieter und Kunden vergleichsweise unvorbereitet in Outsourcing-Prozesse ein. Sie gestalten ihre Geschäftsbeziehung spontan und ‚flexibel‘, anstatt

konsequentes Beziehungsmanagement zu betreiben. Auf diese Weise kommen Nebenwirkungen und Risiken von Outsourcing zum Tragen, die zu vermeidbaren Enttäuschungen bei den Geschäftspartnern führen, und die eine nähere Betrachtung wert sind.

Prinzipiell bringt der Transfer von Geschäftsfunktionen oder -prozessen an eine dritte Partei nicht nur die Entlastung der eigenen Ressourcen, sondern auch die Abgabe von zentralen Entscheidungsbefugnissen mit sich. Das birgt Kontrollverluste und Geschäftsrisiken, zum Beispiel durch die Übertragung der Budgetkontrolle an den Partner oder durch den Zugang des Geschäftspartners zu kritischen Geschäftsinformationen oder geistigem Eigentum. Unternehmen müssen das Maß der Delegation also sorgfältig abwägen.

Vielfach versäumen Unternehmen, vor der Vertragsunterzeichnung ihre Erwartungen und Anforderungen fokussiert und schlüssig zu formulieren. Damit fehlen gleichsam die Leitplanken für den gesamten Outsourcing-Prozesses, vom Auswahlverfahren, über die Ausführung, die Erfolgsmessung hin zur Neubewertung der Geschäftsbeziehung. Die Partner müssen ihre Erwartungen und Anforderungen deutlich kommunizieren und Einvernehmen darüber erzielen. Im heutigen Geschäftsleben erscheint dieses strukturierte und wohlüberlegte Vorgehen als Selbstverständlichkeit. Das ist es aber nicht, weil Verzögerungen in der Implementierung mehr denn je gefürchtet sind, und alles unternommen wird, arbeitsintensive Detailabstimmungen im Zeitplan möglichst weit nach hinten zu verschieben oder ganz zu vermeiden. Aber diese Sachverhalte

Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg

klären sich nicht von selbst und brauchen die volle Aufmerksamkeit der Geschäftspartner.

Motivation und Anreiz, die Geschäftsbeziehung zum Erfolg zu führen, hängen entscheidend von der Auftragshöhe und vom Kräfteverhältnis der Partner ab. Nur wenige große Outsourcing-Aufträge scheitern: Droht beim Scheitern des Auftrags der Verlust von Reputation, bedeutenden Ressourcen oder sogar Angestellten, stellt das für den Outsourcing-Dienstleister mehr als genug Anreiz dar, das Geschäft erfolgreich zu Ende zu bringen. Anders die Situation, wenn der Auftrag für den Anbieter nicht bedeutsam ist oder der Anbieter im Kräfteverhältnis dem Kunden überlegen ist. Will der Kunde aus dieser Ausgangslage heraus Ergebnisse einfordern, oder seine Geschäftsentscheidung kurzfristig ändern, dann läuft er schnell ins Leere. Oder er findet

sich sogar in einer Situation wieder, aus der er nur durch die Zahlung von Abfindungen wieder herauskommt. Geeignete Vertragsklauseln wappnen die Geschäftspartner gegen solche Schadensfälle; Versäumnisse in diesem Bereich sind kaum wieder gut zu machen.

Der Kunde sollte sich im Klaren darüber sein, dass er beim Outsourcing von Einkaufsprozessen seine Managementperspektive wechseln muss - weg vom internen Ressourcenmanagement, hin zum externen Performancemanagement. Erfolgreiches Outsourcing braucht anspruchsvolles Performancemanagement, das vertraglich festgehalten ist. Die Anforderungen und die gewünschten Ergebnisse müssen qualitativ oder quantitativ messbar sein. Es gilt aber noch mehr von den Geschäftspartnern zu klären: Wer misst, dokumentiert und prä-

sentiert die Ergebnisse, und wer überprüft sie im Hinblick auf sich ggf. verändernde Geschäftsanforderungen? Erst nach der Klärung dieser Fragen ist der Perspektivenwechsel komplett.

Fazit

Die Zusammenarbeit zwischen Outsourcing-Dienstleistern und ihren Kunden verläuft umso erfolgreicher, je mehr sich beide Parteien über die Verteilung der Verantwortungen, Entscheidungsbefugnisse und Rechenschaftspflichten einig sind. Die aufgezeigten Risiken und Nebenwirkungen von Outsourcing lassen sich durch aktives und effizientes Beziehungsmanagement vermeiden. Auf welchen Pfeilern das erfolgreiche Beziehungsmanagement im Outsourcing steht, zeigen wir in der nächsten Ausgabe der NC News. ■ ■ ■

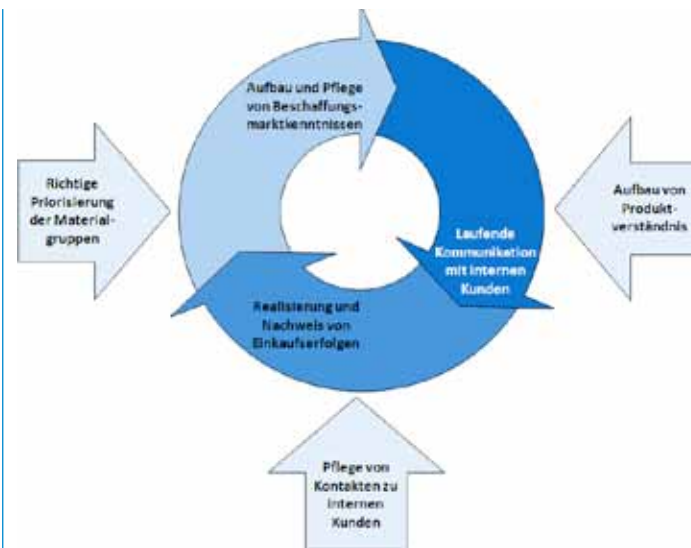
Praxis-Tipp:

Was macht einen erfolgreichen strategischen Einkäufer aus?

Noch immer nehmen in vielen Unternehmen Fachabteilungen den strategischen Einkauf und seine Mitarbeiter nicht als „Bereicherung“ wahr. Stattdessen wird weiterhin, auch nach Einführung des strategischen Einkaufs, der gesamte Einkauf als „Bestellschreiber“ der Fachbereiche angesehen. Wie wirken erfolgreiche Einkäufer diesem Zustand entgegen und wie etablieren sie sich als Mitarbeiter auf einer Augenhöhe mit den internen Kunden?

1. Was Sie zu Ihrem Ziel machen sollten

Ihr Ziel sollte es sein, dass die Fachabteilungen Sie als gleichwertigen Partner ansehen. Nur so können alle Einsparpotentiale identifiziert und gehoben werden. Erfolgreiche strategische Einkäufer verinnerlichen zu diesem Zweck sechs Erfolgsfaktoren.



2. Priorisieren Sie Materialgruppen richtig

Führen Sie ABC-Analysen mit den zu beschaffenden Materialgruppen durch und priorisieren Sie Ihr Vorgehen für die Beschaffungsoptimierung

entsprechend. Damit erzielen Sie Einsparungen bei den volumenstarken Materialgruppen und demonstrieren Leistungsfähigkeit und positiven Einfluss.

3. Bauen Sie Produktwissen auf

Um sich mit Lieferanten und internen Kunden auf Augenhöhe abstimmen zu können, ist es zwingend notwendig, dass Sie die Funktionsweise und Zusammensetzung der zu beschaffenden Artikel vollständig durchdringen. So können Sie den relevanten Beschaffungsmarkt optimal abgrenzen und Innovationen identifizieren, die Auswahl der Lieferanten sinnvoll leiten und im Unternehmen Aufgeschlossenheit für Produkttests oder Lieferantenwechsel för-

Was macht einen erfolgreichen strategischen Einkäufer aus?

dem. Je komplexer die Materialgruppe, umso mehr Zeit werden Sie dafür benötigen. Entscheidend ist deshalb die Unterstützung durch das Top-Management. Dann steht Ihnen und Ihren internen Kunden auch noch genug Zeit zur Kommunikation von aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Anpassungsmöglichkeiten zur Verfügung.

4. Pflegen Sie den Kontakt zu Ihren internen Kunden

Eine wichtige Basis für erfolgreiche Einkäufer ist der gute Kontakt zu den internen Kunden. Bauen Sie den Kontakt zu den internen Kunden systematisch auf und pflegen Sie ihn. Das beginnt mit höflichen Umgangsformen und dem Vermeiden „politischer Spielchen“. Vermeiden

Sie genauso die voreilige Eskalation bei Problemen. Weiterführend sollten Sie Interesse für die Aufgaben der internen Kunden entwickeln und in ungezwungenen Gesprächen die Beziehung pflegen. Sie werden von den Anforderungen und Problemen Ihrer internen Kunden zeitnah erfahren, und können sie schneller angehen und umsetzen.

5. Machen Sie sich den Beschaffungsmarkt zu eigen

Um günstige Preise zu erzielen, und relevante Einsparungen zu realisieren, brauchen Sie fundierte Kenntnisse über die Beschaffungsmärkte Ihrer Materialgruppen. Ausgangspunkt ist die Analyse der aktuellen Lieferanten. Was unterscheidet die bisherigen Lieferanten vom Wettbe-

werb? Warum wurden sie ausgewählt? Was sind ihre Stärken und Schwächen und können sie die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen der internen Kunden erfüllen? Mit der Beantwortung dieser Fragen ist eine gute Grundlage geschaffen, um den Beschaffungsmarkt zu analysieren. Nutzen Sie hierfür die verschiedenen Quellen (Verbände, IHK/AHK, Suchmaschinen, Datenbanken, Literatur, Messen, ...). Der strukturierte Aufbau von Beschaffungsmarktkennnissen ist allerdings erst die halbe Miete – pflegen Sie kontinuierlich das gewonnene Wissen und bauen Sie es aus. Halten Sie dazu laufend Kontakt zu den bekannten Lieferanten und anderen relevanten Marktteilnehmern. Besuchen Sie Lieferanten, Fachmessen, Kongresse und lesen Sie die wichtigen Fachzeitschriften. Ho-

Was macht einen erfolgreichen strategischen Einkäufer aus?

len Sie regelmäßig Lieferantenselbstauskünfte ein und führen Sie Ausschreibungen durch, um gleichermaßen den bekannten und neuen Lieferanten eine Chance zu geben. Bei der Auswahl der Bieter sollten Ergebnisse vergangener Ausschreibungen keinen Einfluss auf die berücksichtigten Lieferanten haben.

6. Geben Sie Ihre Marktkenntnisse an die internen Kunden weiter

Teilen Sie Ihr Wissen über den Beschaffungsmarkt mit den internen Kunden. Andernfalls treffen die internen Kunden evtl. Lieferantenentscheidungen am Einkauf vorbei. Von Vorteil wäre es, Ihre Marktkenntnisse in regelmäßigen Meetings zu kommunizieren und dann mit den internen Kunden interessante Entwicklungen

am Markt (relevante Innovationen und mögliche Anpassungen der Produkte nach Gesichtspunkten der Beschaffungsoptimierung) zu diskutieren. Solche Treffen geben auch Raum für gegenseitige Kritik und die Diskussion der nächsten Schritte.

7. Realisieren und kommunizieren Sie Ihre Einkaufserfolge

Mit Ihrem Produkt- und Beschaffungsmarktverständnis werden Sie den strategischen Einkaufsprozess nicht stoisch nach einem festen Rhythmus (z.B. alle drei Jahre) durchführen, sondern ein Gefühl für den Markt entwickeln und den Zyklus flexibel anpassen. Auf diese Weise erzielen Sie Einsparungen auf rückläufigen Märkten und

sichern Jahre im Voraus vertraglich die vereinbarten Preise. Genauso wichtig wie die Erzielung dieser Einsparungen ist ihre transparente Messung und der daraus resultierende Nachweis. Sowohl die internen Kunden als auch das Top-Management kommen dann nicht mehr an Ihrer strategischen Einkaufsabteilung vorbei. Achten Sie darauf, dass alle erzielten Einsparungen GuV-relevant sind, so dass sie gegen historische und nicht gegen neue Baselines gemessen werden.



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 © 2009
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.