

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der Einsatz von Zeitarbeit liegt im Trend. Seine Tücken liegen im Einkauf. Nehmen Sie sich deshalb Zeit für Zeitarbeit. Lesen Sie im gleichnamigen Artikel, wie Sie den Einkauf von Zeitarbeit optimieren, geeignete Ziele setzen, das Kostengerüst des Verleihers durchschauen und sichere Hebel zur Kostenoptimierung ansetzen können. Mehr Ideen zum Thema präsentiert Ihnen ein zweiter Artikel in der August-Ausgabe der NC News.

„Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan?“ Eine berechtigte Frage, denn wenn der Einkauf nicht systematisch klar macht was er will und kann, erhält er etwas anderes als das Gewünschte. Oder wird ganz übersehen. Das bringt Sand ins Unternehmensgetriebe. Ihnen und Ihrem Einkauf soll das nicht passieren. Kommunizieren Sie also – aber mit Plan. Zehn Schritte leiten Sie an.

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

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats: 2  
Zeit für Zeitarbeit - Investieren  
Sie in den erfolgreichen Ein-  
kauf von Zeitarbeit (1. Teil)

Praxis-Tipp: 5  
Hat Ihr Einkauf einen Kom-  
munikationsplan?  
10 Schritte zur erfolgreichen  
Vermarktung des Einkaufs

Impressum 10

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8  
50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221/55405- 399

## Artikel des Monats: Zeit für Zeitarbeit - Investieren Sie in den erfolgreichen Einkauf von Zeitarbeit (1. Teil)

Der Einsatz von Zeitarbeitskräften liegt voll im Trend und ist aus der modernen Unternehmenspolitik kaum noch wegzudenken. Personal flexibel vorzuhalten und einzusetzen zählt zu den Maximen einer wachsenden Anzahl von Unternehmen, die die Dienstleistungen von Zeitarbeitsagenturen in Anspruch nehmen. In Deutschland gibt es 2006 bereits mehr als 500.000 Zeitarbeitskräfte.

Doch von einem systematischen Einkauf der Zeitarbeitskräfte kann noch nicht die Rede sein. Die Einkaufsabteilung spielt erst seit relativ kurzer Zeit eine Rolle bei der Optimierung von Zeitarbeit. Dies mag überraschen, wenn man bedenkt, wieviel Geld und Arbeitsaufwand der Einkauf von Zeitarbeitskräften in Anspruch nimmt.

Nichtsdestotrotz fällt in vielen Unternehmen der Einkauf von Zeitarbeitskräften nicht einmal in den Zuständigkeitsbereich des Personalbereichs. So leihen einzelne Abteilungen ad hoc und weitgehend unreguliert Personal aus. Alarmiert durch die entstehenden Mehrkosten und Risiken haben einige Unternehmen ihre Einkaufsabteilung mit der Optimierung der Beschaffung von Zeitarbeitskräften beauftragt. Um einen echten Mehrwert für die internen Kunden zu schaffen, sollte sich der Einkauf intensiv mit fünf Schlüsselfragen auseinandersetzen:

### 1. Was wollen Ihre internen Kunden mit dem Einsatz von Zeitarbeitskräften erreichen?

Zeitarbeitskräfte werden aus höchst unter-

schiedlichen Gründen engagiert:

- Zur Reduktion der Personalkosten durch den Einsatz von kostengünstigerem Personal oder durch die Bündelung der Arbeit durch höher qualifiziertes Personal
- Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit durch qualifizierte Zeitarbeitskräfte
- Zur Flexibilisierung des Personalpools um sich optimal an schwankende Auftragslagen anzupassen
- Zur Vermeidung einer aufwendigen, kostenintensiven Suche nach geeignetem Personal
- Zur Minderung des Arbeitgeberrisikos

## Zeit für Zeitarbeit - Investieren Sie in den erfolgreichen Einkauf von Zeitarbeit (1. Teil)

Den internen Kunden zu befragen und Einkaufsprozesse entsprechend zu steuern, ist das Prinzip der erfolgreichen Personalleihung. Wenn das Ziel der internen Kunden Kostenreduktion lautet, so muss der Einkauf

sicherstellen, dass die Zeitarbeitsagentur Budget schonendes Personal anbietet. Und das ist vertraglich zu fixieren. Meldet der interne Kunde hingegen Bedarf an hoch qualifiziertem Personal an, so ist auch dieses zur Verfügung zu stellen. Der Vertrag mit der Zeitarbeitsagentur sollte in diesem Fall objektive Maßstäbe zur Kontrolle der angebotenen Qualifikationen enthalten, usw.

### 2. Kennen Sie das Kostengerüst des entleihenden Unternehmens?

Viele Einkäufer konzentrieren sich beim Drehen an der Kostenschraube ausschließlich auf den prozentualen Gewinnaufschlag auf die individuellen Löhne und Gehälter. Ein Kardinalfehler. Die Marge der Agenturen macht meistens nicht den Löwenanteil der Kosten aus, die für eine Zeitarbeitskraft anfallen. Je nach Qualifikation der Zeitarbeitskraft schwankt der Anteil der Gewinnmarge zwischen 7 % und 20 % der Gesamtkosten der Zeitarbeitskraft.

Wer allein die Höhe der Gewinnmarge der Agentur senken will, optimiert nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten von Zeitarbeitskräften.

Zum Einsparen von Kosten ist also auch an anderen Stellen des Kostengerüsts anzusetzen, zum

Beispiel an Gehalt/Lohn der Zeitarbeitskraft, Recruiting-, Trainings- und Weiterbildungskosten, oder den Overheadkosten der Zeitarbeitsfirma. Hier entstehen immerhin zwischen 80 % und 93% der Gesamtkosten einer Zeitarbeitskraft, und es lohnt sich, ihre Zusammensetzung einer Prüfung zu unterziehen.

### 3. Welche Hebel gibt es für die übergreifende Kostenoptimierung?

Der Einkauf von Zeitarbeit entspricht in einer Hinsicht ganz und gar dem Einkauf einer gewöhnlichen Materialgruppe: Auch ihm steht bei der Kostenoptimierung das gesamte Instrumentarium von Einsparhebeln zur Verfügung, die allerdings an die Besonderheiten der Zeitarbeit anzupassen sind:

## Zeit für Zeitarbeit - Investieren Sie in den erfolgreichen Einkauf von Zeitarbeit (1. Teil)

Einsparhebel ...	... und wie Sie sie in Gang setzen.
Volumen- konzentration	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erzielen Sie bessere Konditionen, indem Sie die Anzahl „Ihrer“ Zeitarbeitsunternehmen reduzieren</li> <li>→ Vereinbaren Sie Volumenrabatte („Kick-backs“)</li> </ul>
Preis- benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Internes Preisbenchmarking: Vergleichen Sie die Preise und Konditionen, die unterschiedliche Verleiher für vergleichbares Personal an unterschiedlichen Standorten etc. von Ihnen verlangen</li> <li>→ Externes Preisbenchmarking: Nutzen Sie den Wettbewerb auf dem Zeitarbeitsmarkt, und lernen Sie in Ausschreibungen das Preisgefüge unterschiedlicher Zeitarbeitsunternehmen kennen</li> <li>→ Reduzieren Sie die Preise durch eine langfristige Kapazitätsplanung/Abnahmegarantie von Zeitarbeitskräften, um die Auslastung der Zeitarbeitsfirma zu erhöhen</li> </ul>
Spezifikations- optimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Überprüfen Sie Ihre Qualifikationsprofile für Zeitarbeitskräfte, und passen Sie sie an den wirklichen Bedarf an</li> <li>→ Überprüfen Sie das Verhältnis von „Aufsichts-Zeitarbeitskräften“ und „normalen“ Zeitarbeitskräften, um die Kosten für teures Personal zu minimieren</li> </ul>
Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette (Supply Chain)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verringern Sie den Einarbeitungsaufwand für neue Zeitarbeitskräfte durch kosteneffiziente Maßnahmen wie die Zusammenstellung von Welcome Packages, die alle notwendigen Unterlagen enthalten, etc.</li> <li>→ Reduzieren Sie Ihre Prozesskosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung elektronischer Zeiterfassungssysteme</li> <li>• Automatisierter Bestell-/Rechnungsprozess durch eProcurement-Systeme</li> </ul> </li> </ul>
Restrukturierung der Lieferantenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Überprüfen Sie die Anwendbarkeit der vier Modelle zum effizienten Management der Lieferantenbeziehungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Single Sourcing</li> <li>• Preferred Supplier Pool</li> <li>• Master Vendor</li> <li>• Managed Service Provider</li> </ul> </li> </ul>

Fortsetzung folgt: Wie Sie Ihre Lieferantenbeziehung sinnvoll restrukturieren, die Qualität der Beziehung prüfen und den geschaffenen Mehrwert an die internen Kunden kommunizieren, beschreibt der zweite Teil unseres Artikels in der August-Ausgabe der NC News. ■■■

## Praxis-Tipp: Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan? Zehn Schritte zur erfolgreichen Vermarktung des Einkaufs

Nahezu jeder Mitarbeiter im Unternehmen ist sich der Notwendigkeit einer guten Kommunikation bewusst. Besonders der Einkauf ist als Mittler zwischen internen Kunden und Lieferanten wie kaum eine andere Abteilung im Unternehmen von einer erfolgreichen Kommunikation abhängig. In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass fehlerhafte Abläufe eng mit mangelnder oder misslungener Kommunikation zwischen dem Einkauf, seinen internen Kunden oder Lieferanten verbunden sind.

### Was sind die Vorteile eines Kommunikationsplans?

Wenn Sie wirklich bereit sind, als Einkaufsleiter oder Einkäufer die Kommunikation zu verbessern,

so führt kein Weg an einem Kommunikationsplan vorbei. Der Kommunikationsplan wird zum Fundament Ihrer erfolgreichen Kommunikation und bringt Ihnen folgende Vorteile:

- Sie werden sich Ihrer Prioritäten und Ziele bewusst und können diese klar kommunizieren
- Ihnen wird klar, dass Sie Ihr Kommunikationsverhalten individuell anpassen müssen, je nach dem, mit wem Sie kommunizieren wollen
- Der schriftlich fixierte Plan wird Ihnen helfen regelmäßig und zielführend zu kommunizieren
- Sie werden Ihre Beziehung zu internen Kunden

und Lieferanten verbessern und der Einkaufsabteilung so zur besseren Zielerreichung verhelfen

- „Last-Minute Anfragen“ von internen Kunden werden minimiert, weil der Einkauf mit den Fachabteilungen enger verzahnt wird

### Was ist ein Kommunikationsplan?

Ein Kommunikationsplan beschreibt jegliche mündliche, schriftliche oder elektronische Interaktion mit Ihren internen Kunden oder Lieferanten und beantwortet die „8 Ws“ der Einkaufskommunikation:

- WER? (→ Kommunikator)
- sagt WAS? (→ Botschaft)

## Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan? Zehn Schritte zur erfolgreichen Vermarktung des Einkaufs

- zu WEM? (→ Zielgruppe)
- mit WELCHEM Ziel? (→ Was wollen Sie genau erreichen?)
- über WELCHE Kanäle? (→ z.B. mündlich oder schriftlich)
- WANN? (→ Zeitpunkt)
- mit WELCHEM Budget? (→ Wieviel Geld steht zur Verfügung?)
- mit WELCHER Wirkung? (→ Sind die Ziele erreicht worden?)

Durch die schriftliche Planung und Beantwortung der „8Ws“ wird Ihre Kommunikation steuerbar und überprüfbar.

Wie entwickelt man systematisch den Kommunikationsplan?

Wir haben für Sie die wichtigsten Schritte zusammengestellt, die Ihnen bei der Entwicklung eines überzeugenden Kommunikationsplans helfen:

### Schritt 1:

Richten Sie für die Erarbeitung des Plans ein neues Dokument ein. Das schafft Platz für neue Ideen und Kreativität. Benutzen Sie Excel und Powerpoint um die nächsten Schritte zu visualisieren. Kommunizieren Sie den Plan durch eine ansprechende Präsentation in Ihrem Einkauf.

### Schritt 2:

Analysieren und bewerten Sie Ihre Ist-Kommunikation. Stellen Sie sie auf eine harte Probe:

- Was kommunizieren Sie an wen?

- Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Kommunikationsweise?

- Wie effektiv kommunizieren Sie?

Binden Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig durch Interviews, Brainstormings oder Feedbackbögen in die Analyse ein. Wenn Sie sich systematisch Ihrer bisherigen Kommunikation nähern, werden Sie schnell bislang ungeahnte Perspektiven und neue Aspekte entdecken.

### Schritt 3:

Definieren Sie Ihre Kommunikationsziele so präzise als möglich. Gängige Ziele sind:

- X% Einsparungen auf das gesamte Einkaufsvolumen
- Projektgebundene Unterstützung für die

## Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan? Zehn Schritte zur erfolgreichen Vermarktung des Einkaufs

- Abteilung XY beim Einkauf von ABC
- Verbesserung der Lieferzeiten um X Tage/ Stunden
  - Eindeutige Definition der Services für interne Kunden
  - Verstärkte Präsenz des Einkaufs bei den internen Kunden
  - Intensivierung der Teamarbeit unter den Mitarbeitern
  - Senkung von Personalfluktuation und Neueinstellungen im Einkauf
  - Verbesserung des Verständnisses für „Prozesszeiten“ im Einkauf bei den anderen Fachbereichen

### Schritt 4:

Definieren Sie Ihre Zielgruppe. Listen Sie die In-

teraktionspartner auf, mit welchen Ihre Abteilung in Kontakt steht, die sie beeinflussen oder als Kunden bedienen wollen. Ihre Liste könnte folgende Zielgruppen berücksichtigen:

- Vorstand
- Bereichs-/Abteilungsleiter
- Einkaufsmitarbeiter/zukünftige Angestellte
- Lieferanten
- Branchen-/Materialgruppenspezialisten
- Journalisten

### Schritt 5:

Definieren und „verpacken“ Sie Ihre Botschaftsinhalte: Entwerfen Sie pro Ziel und Zielgruppe zwei bis drei Kernaussagen, die Sie zur Erläuterung Ihres Kommunikationsziels benötigen. Vor diesem

Hintergrund müssen Sie sich die Tonalität (= Kommunikationsstil) überlegen, die Ihre Kernaussagen am besten „überbringt“. Stellen Sie sich hierzu einen Schieberegler vor, der zwischen den Polen kooperativ und autoritär/dominant eingestellt werden kann. Aus diesem Spektrum von Kommunikationsstilen wählen Sie die richtige „Verpackung“ für Ihre Botschaften aus. Entscheiden Sie sich dabei bewusst für eine bestimmte Stilrichtung, die Sie durchgehend einhalten.

### Schritt 6:

Legen Sie fest, wer die Botschaft an die Zielgruppe kommunizieren soll. Die Wirksamkeit Ihrer Botschaft steht und fällt damit, wie glaubwürdig/angesehen der Kommunikator bei der Zielgruppe ist. Hat der Kommunikator kein Stan-

## Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan? Zehn Schritte zur erfolgreichen Vermarktung des Einkaufs

ding bei der Zielgruppe, zum Beispiel aufgrund mangelnden Fachwissens oder weil er in der Hierarchie niedriger angesiedelt ist als die Zielperson, so wird die Botschaft aller Voraussicht nach nicht ankommen.

### Schritt 7:

Identifizieren Sie geeignete Kommunikationskanäle, um die Zielgruppe zu erreichen. Entscheiden und dokumentieren Sie, mit welchen Tools sie Ihre Botschaft „transportieren“ wollen. Erfolgreiche Tools zur internen und externen Informationsübermittlung sind zum Beispiel:

- Nutzung von Intranet, Internet oder elektronischen Newslettern und Mitarbeiterzeitschriften

- Übermitteln von speziellen Mitteilungen an Mitarbeiter, Fachabteilungen oder Lieferanten per E-Mail
- Printpublikationen und -materialien wie Flyer, Poster und Newsletter
- Promotionartikel wie Stifte oder Blöcke, die den zentralen Slogan oder das Mission Statement des Einkaufs enthalten
- Ausstellung von Zertifikaten und Ausschreibung von Awards
- Einbringung von einkaufsrelevanten Themen in Mitarbeiterschulungen
- Einbindung von Mitarbeitern und Fachabteilungen in Lieferantenbesichtigungen
- Trainings- und Informationsveranstaltungen für Lieferanten
- Regelmäßige Präsentationen, Meetings,

Konferenzen und Events zur Kontaktpflege mit den internen Kunden und Lieferanten

- Beteiligung an Fachmessen

### Schritt 8:

Errechnen Sie die Kosten und nach Möglichkeit auch den Nutzen jeder geplanten Kommunikationsmaßnahme. Hier sollten Sie die wichtigsten Treiber für das Erreichen Ihrer Ziele identifizieren und ihre Tauglichkeit an der zu erwartenden Kosten-Nutzen-Relation messen.

### Schritt 9:

Entwickeln Sie einen Zeitplan. Wenn die Ziele gesetzt, die Zielgruppen identifiziert und die Tools ausgewählt sind, brechen Sie Ihren Kom-



## Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan? Zehn Schritte zur erfolgreichen Vermarktung des Einkaufs

munikationsplan in operative Schritte herunter. Legen Sie fest, wann welche Ziele erreicht werden sollen.

### Schritt 10:

Überprüfen Sie Ihre Resultate. Bauen Sie in Ihren Plan eine Methode zur Messung Ihrer Ergebnisse ein. Ihre Evaluation könnte zum Beispiel in Form eines Monatsreports erfolgen.

### Fazit

Einen schriftlichen Kommunikationsplan zu entwickeln kostet Mühe. Halten Sie genug Zeit und Ressourcen dafür bereit – der Nutzen des Planens wird die Kosten bei weitem übersteigen. Lassen Sie sich gegebenenfalls von einem Kommunikationsspezialisten unter die Arme

greifen. In Funktionsbereichen wie dem Marketing/Vertrieb ist dies längst üblich. Wenn Ihr Plan einmal implementiert ist, werden Sie rasch sehen, welchen positiven Einfluss eine proaktive, zielführende Kommunikation hat.



## 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 © 2007  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.