

1.2.2.3 Procurement-Outsourcing: In oder out?¹

Auf einen Blick

Loten Sie die Chancen aus, die sich Ihrem Einkauf durch Procurement-Outsourcing bieten.

Weltweit verzeichnet der Procurement-Outsourcing-Markt nach Untersuchungen des US-Marktforschungsinstituts Everest Group 2014 ein robustes Wachstum von 12 %. Der Wertzuwachs fußt demnach sowohl auf Kostenreduzierung als auch auf dem strategischen Wert jenseits des Kostenaspekts.

Als Gründe für die Entwicklung werden eine Anpassung der PO-Vertragsgestaltung wie auch der Wunsch nach Übergangslösungen auf Einkäuferseite gesehen. Vor diesem Hintergrund nimmt auch der Wettbewerb unter den Dienstleistern von PO auf internationaler Ebene immer mehr zu. Dies führt zu einer Ausweitung des Dienstleistungsportfolios der Anbieter. Prozesse, Ausführung und Technologien werden in umfassende PO-Lösungsangebote eingebaut.

Der folgende Beitrag bietet Ihnen einen Überblick darüber, wie Procurement-Outsourcing funktioniert, und stellt Ihnen einige Dienstleister und Best-Practice-Beispiele vor.

Schlagzeilen:

- Vorteile von Procurement-Outsourcing
- Fortschritt und Versäumnisse
- Erfolgsrezepte der Top-Performer
- Outsourcing des indirekten Bedarfs
- PO in mehreren Schritten
- Indirect Spend vs. Direct Spend
- Outsourcing des strategischen Einkaufs
- Verschiedene Dienstleister
- Anfragemarktplatz Dayprice

Outsourcing von Beschaffung out

Auch in Europa gibt es heute kaum mehr einen Bereich, der mittlerweile nicht ausgelagert wird. Ganze Unternehmensteile werden firmenfremden Dienstleistern anvertraut. Grundsätzlich ist die Auslagerung von Geschäftsprozessen für deutsche Unternehmen nichts Ungewöhnliches mehr. Im Gegenteil: Mittlerweile nehmen Dienstleister den Unternehmen Abläufe der Buchhaltung, des Personalbereichs oder der Informations- und Telekommunikationstechnik zur Gänze ab. Doch wenn es an **Prozesse des Einkaufs** geht, ist hierzulande Outsourcing eher out – was jetzt in einer neuen Studie die Experten von den acht führenden Anbietern von Procurement-Outsourcing (PO) in persönlichen Interviews zu Protokoll gaben. Die Studie wurde durchgeführt von der Rheinischen Fachhochschule Köln

¹ Autor: Friedrich Oehlerking

unter Leitung von Prof. Dr. Andreas Fries in Zusammenarbeit mit dem Dienstleister Inverto AG, ebenfalls Köln.

Bezeichnenderweise haben **alle acht führenden PO-Anbieter ihren Hauptsitz in den USA**: Accenture, IBM, Tata Consultancy Services, Capgemini Consulting, Technology, Outsourcing, Infosys, Genpact – Generating Impact, Xchanging. Nach Einschätzung der befragten Experten dieser Dienstleister scheuen sich bisher die meisten Unternehmen, die Beschaffung von Gütern oder Fremdleistungen in die Hände Dritter zu legen. Allerdings stimmt dies auch nicht für den gesamten Einkauf. Kurz- und mittelfristig werden der Studie zufolge vor allem **Outsourcing-Verträge über operative Prozesse für Indirect Spend** geschlossen, also für Waren und Dienstleistungen, die keinen unmittelbaren Bezug zum Kerngeschäft haben wie z.B. Maschinenwartung, Reparatur, Instandhaltung, Marketingdienstleistungen, Zeitarbeit, Logistik und Fuhrparkmanagement.

Schrittweise Auslagerung von Einkaufsprozessen

Wie die Studie weiter zutage förderte, erfolgte in den untersuchten Unternehmen die Auslagerung von Einkaufsprozessen schrittweise. Bei diesem Vorgehen überträgt das Unternehmen die Einkaufsorganisation dem Outsourcing-Dienstleister zunächst im Rahmen eines Pilotprojekts. Bei erfolgreichem Abschluss übergibt es zunehmend weitere Prozesse.

Vorteile von Procurement-Outsourcing

Die meisten Unternehmen zielen beim Procurement-Outsourcing nicht nur auf Kosten-, sondern auch auf Qualitäts- und Effizienzvorteile. Gute Outsourcing-Dienstleister erreichen diese üblicherweise durch das Einbringen von umfassendem **Fach- und Marktwissen**:

- Zugriff auf eine Vielzahl von Warengruppenspezialisten; in der Regel meist mehr, als das Unternehmen selbst beschäftigen könnte
- Zugriff auf spezielle Werkzeuge und IT-Ressourcen für den Einkauf
- Erschließung neuer Bündelungsmöglichkeiten, sofern der Dienstleister z.B. Beschaffungsvolumina aus verschiedenen Verträgen zusammenfasst
- Verringerung der Komplexität von Aufbau- und Ablauforganisation im eigenen Unternehmen

Enormes Potenzial des Procurement-Outsourcings

Die Verfasser der Studie kommen zu dem Ergebnis: Procurement-Outsourcing bietet enormes Potenzial für deutsche Un-

ternehmen, sofern diese den Schritt zum Outsourcing wagen. Im Wesentlichen werden folgende **Entwicklungen** sichtbar:

- Bisher werden hauptsächlich operative Prozesse und Indirect Spend outsourct. Erste Unternehmen werden jedoch mutiger und sourcen auch strategische Prozesse und Direct Spendings aus.
- Kostensenkung ist eines der Hauptziele des Procurement-Outsourcings.
- In der Regel wird das Procurement inkrementell outsourct, d.h., es wird mit einem Pilotprojekt gestartet. In speziellen Fällen ist jedoch auch ein „Big Bang“-Ansatz, d.h. das Outsourcing des gesamten Procurements, sinnvoller.
- Eine Unternehmensgröße, ab der Procurement-Outsourcing sinnvoll ist, kann nicht pauschal definiert werden. Auch für kleinere Unternehmen kann Procurement-Outsourcing eine Option sein.
- Ab einem gewissen Projektumfang sind Indien und osteuropäische Länder als Offshore- bzw. Nearshore-Destinationen für Procurement-Outsourcing auch für deutsche Unternehmen interessant.
- Der Hauptgrund für die Zurückhaltung deutscher Unternehmen bezüglich Procurement-Outsourcing sind kulturelle Aspekte. Deutsche Unternehmen wollten „Dinge selber machen“, es herrsche eine „Haben-wollen“-Mentalität.
- Experten prognostizieren dem deutschen Procurement-Outsourcing-Markt weiteres Wachstum.

Besonders in kleineren Unternehmen bestehe eine Sprachbarriere, da keine ausreichenden Englischkenntnisse vorhanden seien. Unternehmen befürchteten zudem oftmals einen Imageverlust, da Outsourcing noch stark mit negativen Aspekten wie Arbeitsplatzverlust assoziiert werde. Die kulturellen Aspekte machten den deutschen Markt zu einem schwierigen Markt, böten dadurch aber Chancen für deutsche Provider gegenüber global agierenden Providern. Gleichwohl bescheinigen die befragten Experten dem deutschen PO-Markt ein hohes Wachstumspotenzial. Procurement-Outsourcing machte hier 2010 weniger als 2 % aller Outsourcing-Aktivitäten aus. Das outsourcefähige Volumen für Procurement-Outsourcing, Human Resources Outsourcing und Finance & Accounting Outsourcing, wird für Deutschland auf **31,5 bis 33 Mrd. Euro** beziffert.

Fortschritt und Versäumnisse

Viele Einkaufsorganisationen in Unternehmen haben sich nach der Verbesserung ihrer Positionierung in den Jahren 2008 und 2011 nicht weiterentwickelt. Einige wenige **Top-Performer** zeigten hingegen, dass bedeutende Fortschritte möglich sind. Sie erzielten im Vergleich zum Durchschnitt **einen doppelt so hohen Wertbeitrag**. Um sich in Zukunft zu differenzieren und Wettbewerbsvorteile aufzubauen, müssten innovative Lieferanten identifiziert und Lieferantenbeziehungen weiterentwickelt sowie gekonnt genutzt werden. Das zeigt eine Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney vom November 2014.

Höhere Wertbeiträge dank starker Einkaufsorganisation

Unternehmen mit starken Einkaufsorganisationen erzielen demnach doppelt so hohe Wertbeiträge für das Unternehmen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern. Sie sicherten sich Wettbewerbsvorteile durch Innovationen auf der Lieferantenseite, Verbesserungen der Lieferkette und vorausschauendes Risikomanagement. Zudem hätten die Top-Performer den Abstand zur breiten Masse der Unternehmen ausgebaut. Zwar konnten der Untersuchung zufolge nahezu alle Unternehmen ihre Positionierung im Einkauf zwischen 2008 und 2011 intern wie extern verbessern, doch seitdem stagniert diese Entwicklung.

Krise nicht genutzt, Wettbewerbsvorteile verpasst

Michael Strohmmer, Partner bei A.T. Kearney und Leiter des Kompetenzteams Einkauf in Deutschland, Österreich, Schweiz, kommentiert:

„Wir waren überrascht, dass viele Unternehmen in den vergangenen drei Jahren auf dem Niveau der zwischen 2008 und 2011 erzielten Fortschritte stehen geblieben sind. Die Mehrzahl der Unternehmen hat in diesen Jahren die funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen aufgebaut, doch zumeist nur zur Kostensenkung genutzt. Damit hat man sich im Unternehmen besser positionieren können. In den letzten drei Jahren stagnierte allerdings diese Entwicklung. Zu wenig wurde die Möglichkeit der Wertgenerierung weiterverfolgt. Hier hat man wichtige Chancen verpasst.“

Zu den wichtigsten Ursachen für die verpassten Chancen zählt die Studie:

- Intern sei die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen nicht genug gepflegt worden. So sei die Positionierung als reiner Kostensenker anstatt als Partner zur Wertgenerierung geblieben.
- Extern habe man die Lieferanten zu wenig in den Wertschöpfungsprozess einbezogen, Innovationen seien zu wenig

von ihnen eingefordert worden. Stattdessen habe man sich mit Preiszugeständnissen zufriedengegeben.

- Überdies hätten die Einkaufsabteilungen häufig Schwierigkeiten, ihren Wertbeitrag innerhalb des Unternehmens angemessen zu kommunizieren. Dazu Strohmmer: „Der Einkauf wird im Unternehmen immer schlecht positioniert sein, wenn man den Wertbeitrag nicht sieht. CFOs bekommen Millionenbeträge vom Einkauf kommuniziert, finden diese jedoch nicht in der G&V.“

Erfolgsrezepte der Top-Performer

Die besten Einkaufsorganisationen haben sich seit der letzten Studie im Jahr 2011 weiterentwickelt und liefern heute einen noch höheren Wertbeitrag. Durch die engere Integration mit anderen Unternehmensbereichen und Regionen konnten sie der neuen Studie zufolge ihre Position, ihren Einfluss und ihre Effizienz verbessern. Diese Organisationen haben durch ihre guten Leistungen einen sehr hohen finanziellen Mehrwert geschaffen und im Vergleich zum Durchschnitt doppelt so hohe Werte beim ROSMA Performance Check (ROSMA – Return on Supply Management Assets) erreicht. Damit generieren diese Top-Performer einen Wertbeitrag, der bis zu einem Zehnfachen ihrer Aufwendungen für Personal, Technologie und externen Support entspricht.

Diese gute Performance wurde erreicht durch den Aufbau von leistungsfähigen Teams, die als Katalysator für die erfolgsorientierte Ausrichtung agieren, sowie die Reduzierung der Kosten durch optimiertes Kategoriemanagement. Dazu zählen auch Wettbewerbsvorteile durch kompetente Lieferanten und Investitionen in das Personal der Einkaufsorganisation, die dauerhaft eine überdurchschnittliche Performance sichern.

Einkaufsorganisationen kommunizieren Wertbeitrag

John Blascovich, Partner bei A.T. Kearney und Co-Autor der Studie, erläutert:

„Die besten Einkaufsorganisationen kommunizieren deutlich und nachvollziehbar ihren Wertbeitrag für das Unternehmen. Dafür bedienen sie sich der Parameter, die auch ihre Finanzabteilung für Performance-Benchmarks verwendet.“ Strohmmer ergänzt: „Eine herausragende Einkaufsorganisation trägt wesentlich zur Rentabilität des Unternehmens bei und kann auch signifikante Wettbewerbsvorteile bringen. Beispielsweise wurden viele Produkt- und Prozessinnovationen bei führenden Automobilherstellern oder auch Hightechunternehmen stark auf

Lieferantenseite vollbracht. Dies ist nur durch professionelles Lieferantenmanagement möglich – anderenfalls muss man zusehen, wie der Wettbewerber mit einer Innovation am Markt erfolgreich ist.“²

Outsourcing des indirekten Bedarfs

Die Beschaffung von indirekten Bedarfen birgt große Einsparpotenziale. Das Procurement-Outsourcing sieht den PO-Dienstleister Inverto als „eine Lösung zur Realisierung dieser Potenziale und zur Optimierung der Einkaufsprozesse, bei der die Einkaufsaktivitäten ausgelagert werden“.³ Durch die Auslagerung indirekter Bedarfe habe das Unternehmen **mehr Zeit für das Kerngeschäft.**

Beschaffung indirekter Bedarfe

Die Beschaffung indirekter Bedarfe wie z.B. Marketingbedarfe, Verbrauchsmaterial, IT-Hardware oder Dienstfahrzeuge gehört nicht zu den Kernprozessen eines Unternehmens und ist nicht kritisch für den Unternehmenserfolg, hat jedoch eine spürbare Auswirkung auf diesen. Wenn es wirtschaftlich nicht sinnvoll ist, eine eigene Einkaufsorganisation für die strategische Beschaffung im indirekten Einkauf einzurichten, ist das Procurement-Outsourcing eine attraktive Alternative. Hierbei findet eine Auslagerung der Beschaffung an einen Procurement-Outsourcing-Partner wie Inverto statt. Der Dienstleister übernimmt den strategischen und operativen Einkauf. Damit schafft er für das outsourcende Unternehmen die Voraussetzungen für die Steigerung seiner Einkaufsperformance. Durch die Auslagerung indirekter Bedarfe bekommt es mehr Zeit für das Kerngeschäft.

PO in mehreren Schritten

Das PO erfolgt in mehreren Schritten:

1. Zuerst wird der Ist-Zustand aufgenommen. Der Umfang der einzelnen Bedarfe wird identifiziert und eine Warengruppierung vorgenommen.
2. Anschließend werden Kernprozesse für den strategischen und operativen Einkauf entwickelt und ein Regelwerk mit Aufgaben und Verantwortungen für die Abwicklung des Procurements erstellt.

² Tom Derry; David Noble; Joe Raudabaugh; John Blacovich: Building the Brand of Procurement and Supply. A.T. Kearney, Institute for Supply Management, Chartered Institute of Purchasing & Supply, 2014

³ Melanie Burkard-Pispers, Inverto AG, E-Mail vom 22.07.2015

3. Die Umsetzung geschieht mit Unterstützung eines E-Procurement-Tools. Es sorgt für größtmögliche Effizienz, Transparenz und Datensicherheit im gesamten Beschaffungsprozess.

Vorteile des Procurement-Outsourcings

Als wesentliche Vorteile des Procurement-Outsourcings im Vergleich zu einer eigenen Einkaufsorganisation für indirekten Einkauf nennt Inverto:

- weniger Aufwand zur Nachhaltigkeit erzielter Ergebnisse nach einem Optimierungsprojekt
- schneller und effizienter
- langfristig kostengünstiger
- skalierbarer
- höheres Compliance-Level
- stärkere Nutzung von Benchmarks und Best Practices.

Planbare und Ad-hoc-Bedarfe

Planbare Bedarfe eignen sich den befragten Experten zufolge am besten für ein erstes Outsourcing-Projekt. Erst mit zunehmendem Vertrauen und Erfahrung dem Provider gegenüber könnten zu einem späteren Zeitpunkt auch Ad-hoc-Bedarfe outgesourct werden. Die Studie definiert folgende Vergleichsmatrix von planbarem und Ad-hoc-Bedarf:

Vergleichsdimension	Planbarer Bedarf	Vergleichsdimension
Bedarf ist planbar und wiederkehrend	ja	nein
Beschaffungsfokus	Bestpreis	on time > Bestpreis
Prozess	standardisiert	situationsabhängig
Spezifikation und Mengen frühzeitig definierbar	ja	nein
Bedarf zeitkritisch (wenig Zeit für Beschaffungsaktivitäten)	nein	ja
Lieferantenrecherche und -qualifizierung durchführbar	umfassend	ansatzweise
Ausschreibung	in mehreren Ausschreibungsrunden	lediglich Preisanfrage bei wenigen Lieferanten
Verhandlung/ Bemusterung	umfassend und intensiv	eingeschränkt und oberflächlich
Vertrag	ja	nein, nur Beauftragung

Indirect Spend vs. Direct Spend

Unter Indirect Spend sind alle Bedarfe/Dienstleistungen zu verstehen, die extern eingekauft werden, jedoch nicht dem primären Ziel der Ertragsgenerierung durch Weiterverkauf an Endkunden dienen (auch „Nichthandelsware“, „technischer Einkauf“ oder „indirekter Einkauf“ genannt).

Faustregel: Indirect Spend macht laut einer Inverto-Studie zum filialisierten Handel ungefähr ein Sechstel des Jahresumsatzes aus.⁴ Die Kosten für Indirect Spend verteilen sich demnach in den realisierten Fällen im Durchschnitt auf die Hauptkostenblöcke folgendermaßen:

Kostenblock	Anteil am Indirect Spend in Prozent	Durchschnittlich realisierte Einsparungen in Prozent
Logistik	23	4,7–10,9
Marketing	22	9,2–15,3
Energie	15	1,4–6,5
Bau, Einrichtung, Facility Management	14	10,8–18,3
IT/TK	8	12,1–18,2
Personaldienstleistung	8	
Betriebsmittel	5	
Sonstiges	5	

Kostenseite des Indirect Spend im Handel

Trotz der enormen Dimension sieht die Inverto-Studie die Kostenseite des Indirect Spend vom Handel weitgehend vernachlässigt.

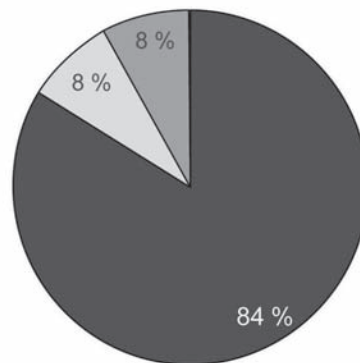
Vom Topmanagement unbeachtet	Nur bei 1 von 16 Unternehmen ist das Thema regelmäßig auf der Agenda der Unternehmensführung.
Vom Topmanagement unterschätzt	75 % aller befragten Manager schätzen ihren Indirect Spend um > 50 % zu niedrig ein.
Kein Konzept für indirekten Einkauf	Ein unternehmensweites Konzept für Einkauf und Steuerung von Indirect Spend fehlt meistens.
Fehlende Transparenz	15 der 16 untersuchten Unternehmen haben keine Transparenz über Größe/Struktur des eigenen Indirect Spend.
Maverick Buying	In 81 % der Unternehmen wird ein signifikanter Anteil (> 20 %) des Indirect Spend ohne Abstimmung am Einkauf vorbei gekauft.

⁴ Indirect Spend im filialisierten Handel – Das unerschlossene Einsparpotenzial im „toten Winkel“. Studie, Inverto AG, Köln 2009

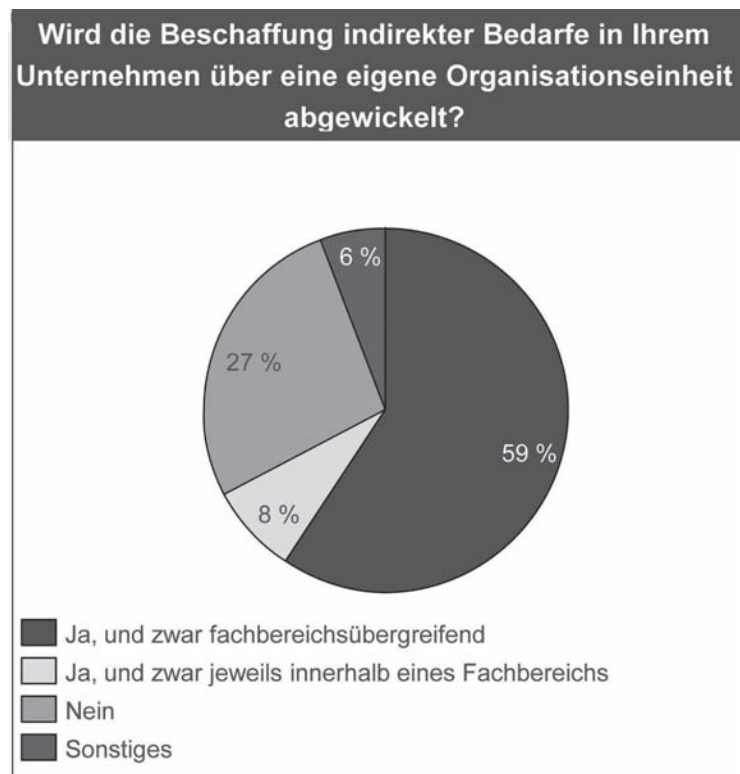
Bedeutung des indirekten Einkaufs

Wie eine Inverto-Umfrage bei rund 40 Unternehmen aus Industrie und Handel 2013 ergab, wird die Bedeutung des indirekten Einkaufs in der Mehrheit durchaus erkannt (Quelle für die folgenden sechs Abbildungen: Inverto AG).

Leistet der Einkauf als Indirect Spend aus Ihrer Sicht einen Beitrag zur Krisenprophylaxe eines Unternehmens?



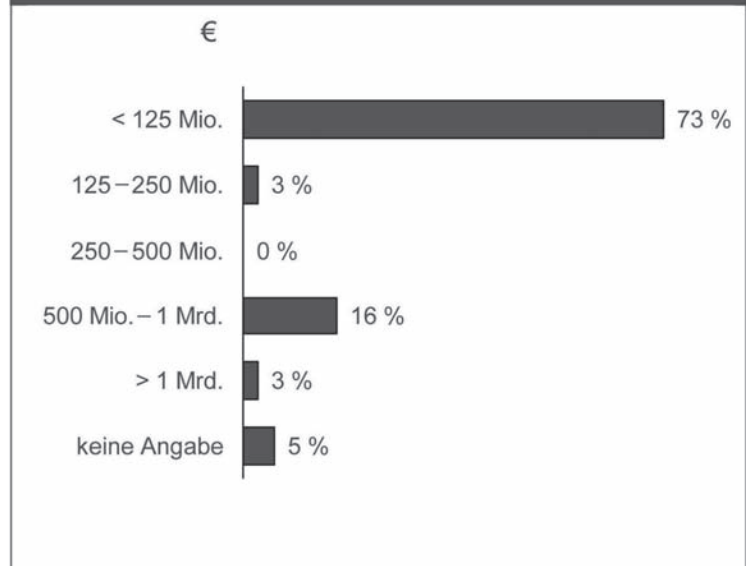
■ Ja
■ Nein
■ Keine Angabe



Allerdings beschränkt sich der Einkauf des indirekten Bedarfs auf Standardprodukte und -leistungen.

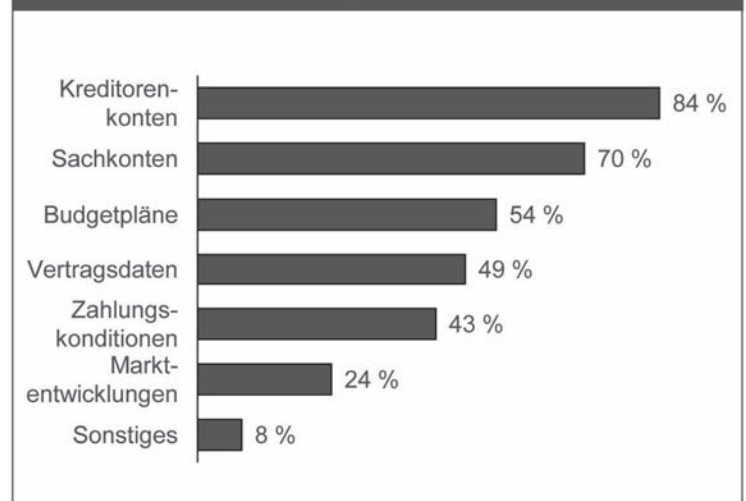


Wie hoch war das Einkaufsvolumen indirekter Bedarfe im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr?

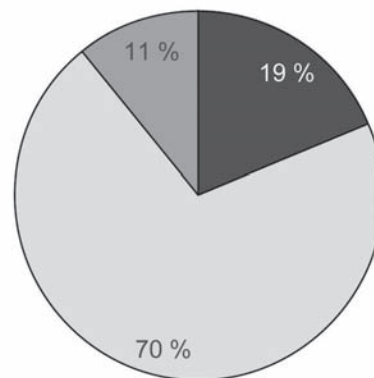


Zudem sind Daten bei indirekten Bedarfen oft nicht unmittelbar verfügbar.

Welche Datenquellen werden zur Analyse des Einkaufsvolumens der indirekten Bedarfe herangezogen?



Wie liegen diese Daten in Ihrem Unternehmen vor?



- Alle Daten sind „auf Kopfdruck“ verfügbar
- Daten sind verfügbar, jedoch Verarbeitung ist notwendig.
- Einkaufsrelevante Daten sind unvollständig.

Einbindung des Einkaufs in kaufmännische Entscheidungen zu spät

Der Einkauf wird erst spät in kaufmännische Entscheidungen eingebunden. In 84 % der befragten Unternehmen koordiniert der Einkauf das Zusammenspiel der am Einkaufsprozess beteiligten Bereiche, bei 68 % von ihnen der jeweilige Fachbereich und nur in 24 % der Unternehmen die Geschäftsführung. In 43 % der Unternehmen wird der Einkauf in beschaffungsrelevante Themen bei der Bedarfsanforderung, in 22 % bei der Produktentwicklung, bei je 14 % der Unternehmen bei der Angebotseinholung und während der Verhandlungsführung, bei 5 % bei der Vergabeentscheidung und bei 3 % gar nicht eingebunden.

Indirect Spend geeignet für Procurement-Outsourcing

Vor allem Indirect Spend sehen die befragten Experten als gut geeignet für Procurement-Outsourcing an: Procurement-Outsourcing wird hauptsächlich für Indirect Spend betrieben. Gegebenenfalls wird unterschieden zwischen kritischem und unkritischem Indirect Spend: Vorsicht beim Outsourcen von kritischem Indirect Spend. Der Provider kann indirekte Bedarfe mehrerer Unternehmen bündeln und Economies of Scale erzielen.

Direct Spend gilt als kritisch

Direct Spend werde bisher wenig outsourct, da es als kritisch und sensibel betrachtet wird und der Verlust von kritischem Know-how befürchtet wird. Die Bereitschaft, auch Direct

Keine Faustregel für geeignete Unternehmensgröße

Spend auszulagern, nehme jedoch zu. Es gelte: Warengruppen, die grundsätzlich ungeeignet sind für Procurement-Outsourcing, gebe es nicht. Vorsicht sei beim Spend geboten, der die Kernkompetenzen des Unternehmens direkt betrifft.

Eine Faustregel, ab welcher Unternehmensgröße bzw. ab welchem Einkaufsvolumen Procurement-Outsourcing sinnvoll wäre, gibt es nicht. Lediglich folgende Anhaltspunkte haben die Experteninterviews der Inverto-RFH-Studie ergeben: Die Untergrenze liegt zwischen 50 Mio. Euro und 100 Mio. Euro jährlichem Einkaufsvolumen im Projekt. Es gibt keine Mindestunternehmensgröße. Aber: Vor allem für kleinere Unternehmen kann ein komplettes Procurement-Outsourcing sinnvoll sein. Die in Aussicht gestellten Personaleinsparungen sollten signifikant sein.

Outsourcing des strategischen Einkaufs

Co-Sourcing bei Stabilus

Als Alternative zum Outsourcing im strategischen Einkauf gilt das **Co-Sourcing**. Wie diese Form des Outsourcings im strategischen Einkauf funktioniert, erklärt Inverto **am Beispiel des Automobilzulieferers Stabilus**. Das Unternehmen konnte hierdurch Abhängigkeiten und Investitionen in IT und Personal vermeiden und gleichzeitig **externes Einkaufswissen und Ressourcen nutzen**.

Die Stabilus GmbH sieht sich als Weltmarktführer für Gasfedern. Als solcher steht das Unternehmen wie viele andere vor der Herausforderung, dass die Abnehmer – vor allem in der Automobilindustrie – immer komplexere Produkte wollen. Andererseits will das Unternehmen die Kosten senken. Der Einkauf des Koblenzer Unternehmens mit 3.100 Mitarbeitern spielt in der Bewältigung dieses Spagats eine wichtige Rolle. Er wird zentral geführt. Er muss die Anforderungen über eine dauerhafte Optimierung des Lieferantenportfolios abbilden und so nachhaltig die erfolgreiche Position im Beschaffungsmarkt sichern.

Beobachtung der Weltmärkte

Dies erfordert eine permanente **Beobachtung der Weltmärkte**, um Lieferanten zu finden und zu bewerten. Der Einkauf soll mit seiner ohnehin schon schlanken Organisation die gestellten Aufgaben in der geforderten Geschwindigkeit lösen, ohne die mit Outsourcing verbundenen Risiken einzugehen. Um diese Zukunftsaufgaben zu lösen, prüfte Stabilus verschiedene Vorgehensweisen vom klassischen Consulting bis hin zum

Outsourcing und entschied sich für den Beschaffungsdienstleister Inverto. Damit konnte er im Co-Sourcing die Vorteile beider Verfahren vereinen. Inverto hat Erfahrung im Global Sourcing technisch anspruchsvoller Produkte, Praxiswissen bei der operativen Umsetzung sowie eine eigene E-Sourcing-Software für systematisches Ausschreiben und Verhandeln.

Low hanging fruits

Gearbeitet wurde in einem **Co-Sourcing-Team**. Damit bleiben neue Kompetenzen im Unternehmen und werden weiterentwickelt, auch wenn das Projekt mit dem externen Partner abgeschlossen ist. Anders als im klassischen Consulting, wo das Umsetzen von „low hanging fruits“ bei der Einbindung von Mitarbeitern im Vordergrund steht, wurden bei Stabilus die Mitarbeiter im Einkauf für eine vollständige Übernahme der Werkzeuge für kommende, komplexe Aufgaben trainiert. Das für Outsourcing typische Abgeben von Verantwortung für Teile des Bedarfsspektrums im strategischen und operativen Einkauf entfiel; Verbesserungen können nun mit den vorhandenen Beschaffungswerkzeugen wie etwa der E-Sourcing-Software sowie neuen Methodenkenntnissen nach und nach in allen Materialgruppen umgesetzt werden.

Für die Steuerung des Pilotprojekts zeichnete das **Co-Sourcing-Board** verantwortlich, das sich aus dem Chief Financial Officer und dem Einkaufsleiter von Stabilus sowie aus Inverto-Mitarbeitern zusammensetzte. In monatlichen Sitzungen besprach das Co-Sourcing-Board die erreichten Ergebnisse und legte neue Einzelprojekte fest.

Abgeben von Verantwortung für Teile des Bedarfsspektrums

Ziel der Zusammenarbeit war die **systematische Optimierung des aktuellen Lieferantenportfolios** und nicht nur die Suche von Einsparpotenzialen durch alternative Lieferquellen: Welchen Lieferanten setze ich für welche Produkte in welchem Maße an welchen Standorten ein? Dabei legte Stabilus von Beginn an großen Wert darauf, Entscheidungen zum Lieferantenportfolio in Absprache zu treffen und sich auf nachhaltig wirksame Potenziale zu konzentrieren.

Ermittlung zukünftiger Bedarfe

Zu Beginn ermittelte das Team detailliert die zukünftigen Bedarfe für alle zehn Produktionsstandorte weltweit sowie die Anforderungen an das Produkt. In Gesprächen mit den Bedarfsträgern über die Spezifikationen bewährte sich die technische Kompetenz des Co-Sourcing-Partners insofern, als bei technischen Details auf gleicher Augenhöhe Lösungen entwickelt werden konnten. In diesem Schritt wurden verschiedene Methoden eingesetzt, z.B. Wertanalyseverfahren zur Entfeinerung von Produkten sowie die Bestimmungen der Total Costs of Ownership (TCO). Parallel ermittelten die Beschaffungsspezialisten von Inverto weltweit auf allen relevanten Märkten mög-

Shortlist für Materialfeld

liche Lieferanten. Dabei qualifizierte das Team die Kandidaten anhand eines Rasters je Materialfeld, das Kriterien hinsichtlich Unternehmensgröße, Branchen- und Kundenreferenzen, Produktionstechnologien und -kapazitäten umfasste.

So stellte das Team etwa für eines der bedeutendsten Materialfelder eine erste **Shortlist** zusammen, die immerhin noch insgesamt 250 relevante Lieferanten aus acht europäischen, drei amerikanischen und sechs asiatischen Ländern mit umfangreichen Unternehmensprofilen umfasste. Jeder Kandidat wurde kontaktiert und seine geforderten Profildaten wurden online in die bereitgestellte Datenbank für die anschließende Ausschreibung eingespeist. Im weiteren Verlauf wurde die erste Shortlist auf diese Weise kontinuierlich verkürzt, bis die geeigneten Lieferanten ermittelt waren.

Ausschreibungs- und Auktionswerkzeug „e-contor“

Über das webbasierte **Ausschreibungs- und Auktionswerkzeug „e-contor“** bekamen Lieferanten Zugang zu den Spezifikationen und Bedarfsdaten. Die in der Ausschreibung angeforderten Angebotsdaten umfassten nicht nur Preise, sondern auch materialgruppenspezifische Kostenstrukturen, Produktionsverfahren und Logistikleistungen als Grundlage für die späteren Verhandlungen. Ein intensives Coaching der Lieferanten stellte sicher, dass zu Ende der Angebotsfrist trotz des Umfangs der abgefragten Daten eine Vielzahl sehr aussagekräftiger Angebote von leistungsstarken Lieferanten vorlagen. Auf dieser Grundlage legte das Team die Lieferanten fest, die zu ersten Gesprächen eingeladen wurden.

Gemeinsames Verhandlungsteam

Ein gemeinsames Verhandlungsteam von Stabilus und Inverto führte die Gespräche. Es wurde vorher ein verbindlicher Leitfaden über die Gesprächsinhalte festgelegt, außerdem war die Rollenverteilung klar vereinbart. Über mehrere Verhandlungsrunden verkleinerte sich nun der Kandidatenkreis, bis die Teilnehmer der Endverhandlung feststanden. Die Endverhandlungen führten zur Entscheidung über das zukünftige Lieferantenportfolio von Stabilus. Hier kam der Rollenverteilung unter Einbeziehung des Chief Financial Officers (CFO) von Stabilus, der im Unternehmen die Beschaffungsfunktion verantwortet, eine große Bedeutung zu. Nur dank eines eingeübten Zusammenspiels zwischen CFO, Einkaufsleitung und Dienstleister Inverto konnten die vorhandenen Potenziale in vollem Umfang im Alltag umgesetzt werden.

Inzwischen wurde die Zusammenarbeit ausgeweitet. Nach und nach werden alle Segmente des direkten und indirekten Einkaufs bearbeitet. Das Co-Sourcing-Board aus Stabilus-CFO und Einkaufsleitung sowie einem Partner von Inverto tagt weiterhin monatlich. Es legt den Jahreskalender mit dem Ar-

beitsprogramm fest, bespricht die laufenden Projekte und entscheidet über neue Projekte. Durch die Co-Sourcing-Partnerschaft erhält Stabilus nicht nur Unterstützung in der Optimierung des Lieferantenportfolios. Vielmehr baut sich das Unternehmen eine Plattform aus Methoden und Werkzeugen, IT-Systemen, Erfahrungen sowie Markt- und Lieferantendaten auf, mit der die schlanke, schlagkräftige Einkäufermannschaft von Stabilus auch über die Partnerschaft hinaus weltweit zu Topkonditionen einkaufen kann.

Insgesamt sieht Stabilus folgende **Vorteile**:

- nachhaltige Optimierung des Lieferantenportfolios ohne Einmaleffekte
- schrittweise Übernahme zukunftsorientierter E-Sourcing-Technik durch eigene Mitarbeiter
- wirksames Training der Einkäufer bei Stabilus in Vorgehen und Methodik wie etwa Wertanalyse, Kostenstrukturanalyse, Ausschreibungs- und Auktionsmanagement
- sinnvolle Ergänzung der eigenen Ressourcen nach Anforderung durch die Beschaffungsexperten vermeiden Fixkosten in Personal und IT
- kein Verlust von Know-how durch Kompetenzverlagerung nach außen – volle Kontrolle über alle Aktivitäten im strategischen Einkauf
- Co-Sourcing-Partner steht langfristig an der Seite von Stabilus – wiederholtes Bearbeiten derselben Materialgruppen sichert den längerfristigen Erfolg
- Co-Sourcing-Partner arbeitet als Mitunternehmer auf Erfolgswahl; dadurch sichert Stabilus bei geringstem Risiko ein günstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis

Für den Automobilzulieferer Stabilus hat sich Co-Sourcing als erfolgreicher Weg erwiesen, um am Markt zwischen Kostendruck und immer komplexeren Produktforderungen der Kunden auch weiterhin seine Stellung zu behaupten. Mit **Co-Sourcing statt Outsourcing** hat sich der Einkauf bei Stabilus zum zukunftsorientierten Ergebnisbringer im Unternehmen entwickelt.

IBMS-Heckmann

Bei der Suche nach neuen Lieferanten, besonderen Fertigungseinrichtungen, regional gebundenen Zulieferungen oder Fertigungsbetrieben für Sonderanfertigungen gibt es zwei Möglichkeiten: entweder mühsam zeit- und kostenaufwendig selber recherchieren oder einen Spezialisten mit intimen Marktkennt-

nissen für sich arbeiten lassen. Als Letzterer bietet IBMS-Heckmann aus Frankfurt/M. eine Art **technische Dienstleistung als Auftragsvermittler vorwiegend im Bereich der Metallbearbeitung und Metallverarbeitung sowie in der Kunststoffverarbeitung** an. Das Unternehmen gehört zu den wenigen PO-Dienstleistern aus Deutschland. IBMS unterstützt einen begrenzten Kreis von Unternehmen. Ein Anfrage-Vermittlungsservice ist im Normalfall kostenfrei und versteht sich als Entlastung für das Alltagsgeschäft des Einkäufers.

Der Einkäufer stellt IBMS-Heckmann die Anfrage in digitaler oder Papierform zur Verfügung. Die vorliegenden Zeichnungsätze werden auf ihre Fertigungsabläufe hin analysiert und alle Rahmenbedingungen geklärt. Nach Maßgabe der technischen Möglichkeiten der Fertigungsbetriebe wird die Anfrage an die geeigneten Zulieferanten weitergeleitet. Die Angebote der angefragten Fertigungsbetriebe gehen an das Unternehmen zurück, das den Suchauftrag nach Lieferanten erteilt hat.

Ergänzung für den Einkauf

Der Einkauf hat damit über IBMS-Heckmann **Zugang zu interessierten innovativen Unternehmen und qualifizierten Zulieferern**. Gleichzeitig kann der Einkauf in der freien Zusammenarbeit mit IBMS sich mit minimalem Aufwand einen Marktüberblick verschaffen und spezielle Fertigungskapazitäten finden. Angefragt wird bei demjenigen IBMS-Kunden, der die geforderten Voraussetzungen erfüllt, jedoch nicht ohne zuvor den Einkäufer über den Empfänger in Kenntnis gesetzt zu haben. Die Angebote erhält der Einkäufer direkt von von IBMS ausgewählten Zulieferern. Somit hat dieser in der Folge direkten Zugriff auf neue kompetente Lieferanten und kann den Kontakt dauerhaft nutzen. Die Entscheidung, welcher Lieferant infrage kommt und den jeweiligen Auftrag erhält, trifft der Einkäufer. IBMS-Heckmann bietet Unterstützung und Beratung in Form neutraler Informationen zu dem Anbieter, Erfahrungen hinsichtlich Liefertreue oder Qualität.

GKS

Ein weiteres Beispiel der wenigen auf PO spezialisierten Dienstleister aus Deutschland ist die GKS Gesellschaft für Kooperation und Service mbH in Weiherhammer bei Weiden in der Oberpfalz. Seit seiner Gründung im Jahre 1997 bietet das Unternehmen als **professioneller Einkaufsdienstleister** Lösungen für kostenorientierten Einkauf. Zu den Kunden zählen überwiegend mittelständische Industrieunternehmen, aber auch Großkonzerne, Dienstleistungsunternehmen sowie Behörden und öffentliche Einrichtungen. Die Angebotspalette umfasst die komplette **strategische und operative Übernahme** der

Einkaufsverantwortung sowie die Organisation von Einkaufskooperationen. Zudem zählen die **Energiebeschaffung und die Bereitstellung elektronischer Anfragemarktplätze** zum Angebotsspektrum. Der Bereich **Global Sourcing** rundet das Portfolio ab.

Begrenzung der Dienstleistung je nach Anforderung

Für den Outsourcing-Partner kann die Leistung im **Category Outsourcing** begrenzt werden auf den indirekten Einkauf, Nichtproduktionsmaterial, Investitionsgüter sowie Sonder- und Einmalbeschaffungsprozesse. Im Fokus des Unternehmens liegen Produktivitätssteigerung, Prozess- und Materialkostensenkung, Förderung von Wettbewerb und Erhöhung von Transparenz in Beschaffungsmärkten jeglicher Art. Als Einkaufsdienstleister übernimmt GKS die komplette operative und strategische Einkaufsverantwortung für seine Kunden. Sie autorisieren GKS, sämtliche Beschaffungsprozesse unter Einbeziehung der kundeneigenen Warenwirtschaftssysteme abzuwickeln und entsprechend zu optimieren.

Der Anspruch von GKS als Beschaffungsdienstleister ist es, Einkaufskosten signifikant zu reduzieren bei mindestens gleicher Produktbeschaffenheit und Lieferleistung, sowie die Reduzierung der Personalkosten beim Kunden und eine nachhaltige Reduzierung der Materialkosten.

Erhöhtes Gesamteinkaufsvolumen

Möglich wird dies durch ein **erhöhtes Gesamteinkaufsvolumen** und durch die Nutzung von Bündelungs- und Synergieeffekten. Im strategischen Einkauf erhalten die Mitarbeiter zudem Unterstützung durch Spezialisten, beispielsweise für das Führen von Preisverhandlungen oder die Erschließung neuer Lieferanten.

Implementierung elektronischer Beschaffungssysteme

In den meisten Unternehmen fehlt dem Einkauf häufig die Zeit, strategische Beschaffungsprozesse auch tatsächlich umzusetzen, da der operative Part Priorität hat und zudem nur selten effizient organisiert ist. Gemeinsam mit dem Kunden werden historisch gewachsene Abläufe überprüft und ggf. an operative Prozesse z.B. durch die Implementierung elektronischer Beschaffungssysteme angepasst.

Verantwortlichkeiten und Spielregeln

Das GKS-Konzept sieht klare Verantwortlichkeiten und Spielregeln vor, um gemeinsam mit dem Kunden als Partner am Markt mit einer Stimme aufzutreten. Dies geschieht in mehreren Schritten. Im ersten Schritt erfolgen Identifizierung und Analyse der gegenwärtigen Einkaufssituation des Mandanten und Ermittlung des aktuellen Ist-Zustands der Beschaffungsprozesse und -strukturen sowie des bestehenden Produkt- und Lieferantenportfolios. Dies geschieht einerseits mithilfe von Systemdaten – Kreditoren- und Artikellisten, Bedarfszahlen,

Beteiligung an realisierten Materialkosteneinsparungen

Bezugskonditionen, Kennzahlen etc. – sowie durch persönliche Interviews, um aktuelle Problemfelder und deren mögliche Konsequenzen zu ermitteln. Nachdem man sich einen Überblick über den Status quo verschafft hat, wird der Dienstleistungsvertrag ausgearbeitet. Er enthält neben der Regelung der Vergütung und der Laufzeit auch die Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten bezüglich der zukünftigen Zusammenarbeit.

Ein weiterer Bestandteil des Vergütungsmodells von GKS ist die **Beteiligung an den realisierten Materialkosteneinsparungen**. Hierbei bleiben 70 % der Einsparungen direkt beim Kunden, während die GKS als Honorar 30 % der erzielten Savings abrechnet. Nach Ausschöpfung der Einsparungspotenziale für den Kunden finanziert GKS seine Leistung langfristig über eine Lieferantenprovision in Höhe von 1 bis 3 % des getätigten Nettoumsatzes.

Wie GKS versichert, habe die Provision keine negative Auswirkung auf die Einkaufspreise des Kunden, da diese nur bei Lieferanten eingefordert würden, bei denen parallel auch Einsparungen erzielt worden sind. Besteht zwischen Lieferanten und GKS bereits vor Zustandekommen der Zusammenarbeit eine Provisionsvereinbarung, so wird dies auch in diesem Fall keine Erhöhung der bisherigen Einkaufspreise zur Folge haben. Ein weiterer Geschäftszweig der GKS ist die **Schaffung und Betreuung von Einkaufskooperationen** mit der Bündelung der Volumina der einzelnen Poolmitglieder, der Verhandlung von Konditionen, der Analyse der Märkte und der Betreuung der Poolmitglieder.

Anfragemarktplatz Dayprice

Speziell für die **prozessoptimierte Beschaffung von Metallhalbleitern** unterschiedlicher Güte wurde im Jahr 2000 von GKS der Anfragemarktplatz „dayprice“ ins Leben gerufen. Heute stehen den Kunden zusätzlich weitere Portale zur Verfügung zur Ausschreibung von Logistikleistungen (Frachten), Paletten, zeichnungsgebundenen Fertigungsteilen, Kunststoffen und Druckerverbrauchsmaterialien. Der Service soll dem Einkäufer einen effizienten Weg bieten zur Abwicklung seiner Materialanfragen, hierbei Prozesskosten reduzieren, Transparenz hinsichtlich Preis und Verfügbarkeit erhöhen und Einkaufspreise optimieren.

Die Marktbewertungsampel

Hierzu spezifizieren die Kunden ihren Materialbedarf und geben dabei Liefertermin, -ort und insbesondere den Ablauftermin der Anfrage vor. Im Rahmen einer Reverse-Auction („Ne-

gativ-Auktion“) platzieren die Lieferanten ihre Angebote bis zum vorgegebenen Ablauftermin. Über Ampeln (Rot oder Grün) wird den Anbietern signalisiert, wie ihr Angebot im Markt bewertet wird. Jeder Lieferant kann bis zum Ablauf der Auktion sein Gebot jederzeit verbessern. Nach Ablauf der Anfrage erhält der Kunde einen ausgearbeiteten Preisspiegel. Auf dessen Basis kann er per Mausclick oder über die eigene Warenwirtschaft die Bestellung abschließen.

Vorteile

- optimale Markttransparenz – Preis und Materialverfügbarkeit – mit nur einer Anfrage eine Vielzahl qualifizierter Anbieter erreichen
- attraktive Marktpreise durch integrierten Auktionsmechanismus
- Sie bestimmen den Ablauf – alle Anbieter haben die faire Chance, nach den kundenspezifischen Vorgaben an der Ausschreibung teilzunehmen.
- geringerer Zeiteinsatz – weniger Kommunikationsaufwand
- hinterlegte Bestellhistorie
- schneller Zugriff auf gespeicherten Teilstamm und Standardanfragen
- automatisch erstellter Angebotsvergleich – Preisspiegel

Fazit

Zumal kleinen und mittleren deutschen Unternehmen bietet sich das Procurement-Outsourcing, die Verlagerung von Beschaffungsaktivitäten auf einen Dienstleister außerhalb des eigenen Unternehmens, als Mittel der Wahl und der Zukunft an. Begründet zu einem Großteil in Mentalität, Historie und Tradition ist das Thema in Europa und hier besonders in Deutschland noch weitgehend unbeachtet geblieben. Vor diesem Hintergrund ist es möglicherweise auch erklärlich, dass Dienstleister des PO in den neuen Entwicklungen üblicherweise offener gegenüberstehenden USA höhere Akzeptanz genießen und die Großen der Branche auch hierher stammen.

Unternehmen, die sich scheuen, den gesamten Einkauf auf einmal auszulagern, bieten Dienstleister als Alternative zum Outsourcing im strategischen Einkauf das Co-Sourcing. Unternehmen wie Stabilus haben gezeigt, wie sich hierdurch Abhängigkeiten und Investitionen in IT und Personal vermeiden und gleichzeitig externes Einkaufswissen und Ressourcen nutzen lassen. Gerade in einem Klima zunehmender Konsumzurückhaltung müssen Unternehmen auf Einsparungen im Einkauf setzen. Ein signifikanter Kostenblock wie Indirect Spend sollte

einkaufseitig nicht brachliegen. Andernfalls ist eine schlechte Beschaffung vorprogrammiert.

Quellen

Burkard-Pispers, Melanie, Leiterin Marketing & Kommunikation, Inverto AG, E-Mail vom 22.07.2015 an den Verfasser

Fries, Prof. Dr., Andreas; Vielhaber, Marie-Christin, in Kooperation mit Inverto AG: Potenzial für Procurement Outsourcing in Deutschland, Expertenbefragung Rheinische Fachhochschule Köln, Juli 2015

Bergauer, Dr., Markus; Schreiter, Stefan, Dipl.-Kfm; Kadenbach, Ekkehard: Eigene Ressourcen ergänzen – Co-Sourcing als Erfolgsfaktor im Einkauf. Unternehmenspublikation Inverto AG, ohne Datum, Köln

Heckmann, Udo, Geschäftsführer IBMS-Heckmann, E-Mail vom 22.07.2015 an den Verfasser

Hammer, Andreas, Vertriebsleiter GKS, E-Mail vom 24.07.2015 an den Verfasser

Buyers Look Beyond Cost and Seek New Sources of Value in Procurement Outsourcing, Everest Group, Pressemitteilung 20. Juli 2015: www.everestgrp.com/2015-07-buyers-look-beyond-cost-and-seek-new-sources-of-value-in-procurement-outsourcing-press-release-18365.html#sthash.PpnwEe6u.dpuf

Bhatnagar, Swapnil; Gaur, Dhananjai; Ranjan, Rajesh; Verma, Saurabh: Procurement Outsourcing (PO). Annual Report 2015 – The Dawn of a Transformational Era, ID: EGR-2015-1-R-1476, July 2015

A.T. Kearney: Einkauf: Rentabilität durch gekonnte Lieferantenbeziehung verdoppeln. Pressemitteilung, Wien 2014

A.T. Kearney: Procurement Powered Business Performance: Assessment of Excellence in Procurement (AEP). Studie, Wien 2014

Inverto AG: Indirect Spend im filialisierten Handel – Das unerschlossene Einsparpotenzial im „toten Winkel“. Studie, Köln 2009

Derry, Tom; Noble, David; Raudabaugh, Joe; Blacovich, John; A.T. Kearney: Building the Brand of Procurement and Supply.

1.2

1.2.2

Outsourcing von Beschaffungsleistungen

22

1.2.2.3

Procurement-Outsourcing

Institute for Supply Management, Chartered Institute of
Purchasing & Supply, 2014

Umfrage der Inverto AG zum aktuellen Status des indirekten
Einkaufs. Köln 2013