


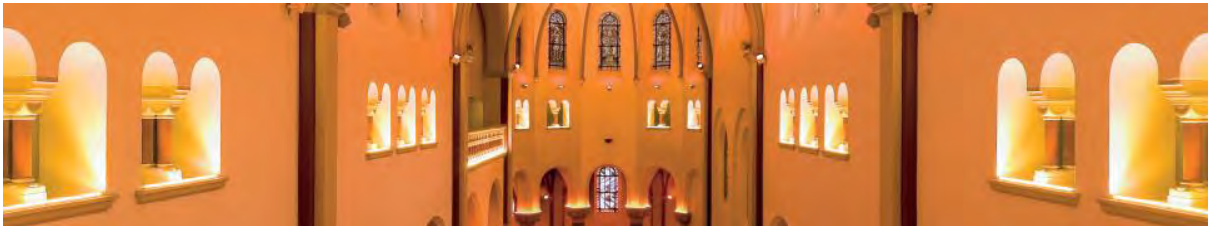


## Best Practices im Einkaufsmanagement

 Whitepaper zur Executive Round Table Serie  
(Mai 2014)

top itservices AG Executive Whitepaper:

## **Best Practices im Einkaufsmanagement**



### *Abstract*

**Die Teilnehmer des ersten Executive Round Tables der top itservices AG diskutierten in der entweihten Klosterkirche Hennef über Strategien und Herausforderungen für ein erfolgreiches Einkaufsmanagement.**

**Einig waren sich die Teilnehmer, dass nur eine strategische Lieferantenauswahl Flexibilität und Wachstum sichert. Die Einkaufsmanager gaben sich zudem selbstbewusst. Dem Statement: „Im Einkauf wird Geld verdient. Punkt.“ ist nichts hinzuzufügen. Als Trend kann Folgendes festgehalten werden: Für anspruchsvolle, aber punktuell auftretende Projekte, wie z.B. der Providerwechsel, wird mehr und mehr auf externe Dienstleister mit Spezial-Know-how zurückgegriffen.**

**Für die Zukunft prognostizierten die Teilnehmer, dass sich die Kompetenzen von Einkaufsabteilungen auf weitere Warengruppen ausweiten werden: Neben den bisherigen Verantwortlichkeiten, wie dem Expertensourcing, treten die Beschaffung von Marketing-Beratungsleistungen und das Management von Software-Lizenzen immer mehr in den Vordergrund.**

**Für das Veranstaltungsformat wurde bewusst ein kleiner Teilnehmerkreis gewählt, der viel Raum für persönliche Gespräche und Netzwerken ließ. Für das leibliche Wohl sorgten die Teilnehmer weitgehend selber, indem sie sich abends auf der zu einer Profiküche umgebauten Empore zum gemeinsamen Kochen und Essen zusammenfanden.**

## Best Practices im Einkaufsmanagement

Der strategische Einkauf im Unternehmen hat undankbare Aufgaben: Er muss Kosten sparen, Lieferanten konsolidieren, Prozesse optimieren und all das selbstverständlich rechts- und revisions sicher. Vor allem muss er aber eines: IT- und Fachabteilungen an einen Tisch holen. Denn nur so lassen sich mittel- und langfristig die vielen IT-Trends zum Wohle des Unternehmens nutzen. Während des ersten Executive Round Tables der Firma top itservices AG diskutierten die Teilnehmer über die steigende Professionalisierung des Einkaufs, stellten trotz signifikanter Branchen-Unterschiede ähnliche Erfolgsrezepte fest und verglichen Optimierungspotenziale und Lernkurven.

In offener, vertrauensvoller Atmosphäre tauschten Sourcing Manager & CIOs aus Technologieunternehmen, Banken und Versicherungen, Industrie, der Energie- und Automobilindustrie ihre Erfolgsgeschichten aus.

Eines hatten die teilnehmenden Unternehmen gemein: Sie nutzen externe IT und Engineering Experten als wesentlichen Teil ihrer eigenen Wertschöpfung. Das Design und die dynamische Weiterentwicklung dieses Prozesses war Gegenstand des Round Tables.



### Strategische Lieferantenauswahl sichert Flexibilität und Wachstum

**„Supplier sind für uns Netzwerkpartner in Sachen Innovation. Sie erlauben uns, neue Themen schneller und risikoloser zu verproben, als mit eigenen oder neuen Mitarbeitern.“**

*(Manager eines international agierenden IT-Unternehmens)*

Ein breites Angebotsportfolio und fachliches Know-how sind deshalb Grundvoraussetzungen bei der Auswahl strategischer Lieferanten, denn kaum ein Unternehmen kann eine Neuorganisation bestehender Teams oder das Aufsetzen eines neuen Projektes ohne externe Unterstützung meistern. Die Komplexität und die Anforderungen steigen rasant, wie auch der IT Agilitätsindex 2014 von Capgemini be-

legt. 37 Prozent aller befragten Unternehmen gehören zu den „Überforderten“: ihre IT-Landschaft deckt die Anforderungen der Fachabteilungen nur ungenügend ab und Service-Level können nicht eingehalten werden. (<http://mc.capgemini.de/magazin/it-trends/it-agilitaet/>)

### „Im Einkauf wird Geld verdient. Punkt.“

So treffend formulierte es eine Einkaufsmanagerin aus der Automobil-Branche. Alle Teilnehmer betonten, dass der Dialog zwischen Fachabteilung und Lieferanten zwar ausdrücklich gewünscht ist, der wirtschaftliche Prozess jedoch als Monopol des Einkaufs angesehen wird.

Die erfolgreiche Balance zwischen den Interessen von IT- und Fachabteilungen und den wirtschaftlichen Erwägungen des Einkaufs beinhaltet auch die sorgfältige Auswahl der langfristigen Dienstleister.

Die Unternehmen bedienen sich bereits einer Vielzahl von Bewertungstools wie Rating-Cards, nutzen Anfrage- und Angebotsprozesse, steuern ihre Anfragen über Rankings, nehmen Lieferantenbewertungen vor und zeichnen unter ihnen auch die „Besten Dienstleister“ aus.

Wesentliche Module, die alle Manager ähnlich nutzen sind:

- **Leistungskataloge mit den wichtigsten 20-40 Skills auf 3-5 Erfahrungslevels**
- **klare Rating-Cards und Preiskonditionen**
- **konsequente Prozess-Orientierung.**

Einig war man sich auch darin, dass die Etablierung einer leistungsfähigen Einkaufsorganisation ein mehrjähriger Prozess ist. Unternehmen sind heute stark vernetzt und in ihrer Leistungsfähigkeit auf den Zukauf von IT-Dienstleistungen angewiesen. Einkäufer sehen sich deshalb zunehmend als - mit den Fachabteilungen und den Dienstleistern gleichermaßen.

**„Wir denken schon zu Beginn an den Prozess der Rechnungstellung. Sonst können wir unser Business nicht skalieren.“**

*(Sourcing Manager aus der Industrie)*

Business Partner auf Augenhöhe

Einig waren sich die Teilnehmer auch darin, dass Speed und Reifegrad der Branche im Einkauf wesentlich mitbestimmt werden. In der Automobilindustrie ist professioneller Einkauf seit José Ignacio Lopez (Opel und VW) fest etabliert und hat einen hohen Reifegrad. Nicht so sehr in IT & Finance Organisationen. Dabei spielt die IT in IT & Finance Organisationen eine sehr zentrale Rolle für den Geschäftserfolg. "Steht die IT, steht die Bank. Wollen wir neue Produkte verkaufen, bringt uns die IT diese Produkte", erläutert eine Bank-Managerin. Daher spielt z.B. das Risikomanagement in der Finanzbranche eine zentrale Rolle bei der Auswahl und Beurteilung der Lieferanten.

## Trends im Einkauf

Ein Trend ist, dass Einkaufsmanager ihre Abteilungen laufend anpassen müssen, um sich sowohl internen als auch externen Faktoren anzupassen. Neu für Einkaufsabteilungen sind Themen, die

**"Ein Geiz-ist-geil-Einkäufer sein, reicht heute nicht mehr aus. Wir müssen helfen, ganze Organisationen zu entwickeln. Da muss natürlich der Preis stimmen, aber unser Business ist ein Geben und Nehmen. Manchmal brauche ich auch einen Gefallen des Lieferanten, um meine Ziele zu erreichen."**

*(Sourcing Manager eines Industrieunternehmens)*

lediglich alle paar Jahre, dann aber nur mit massivem Einsatz von Know-how zu lösen sind. So zum Beispiel das Management von Telekommunikationsverträgen, das ein hohes Fachwissen voraussetzt aber nur alle paar Jahre bei Vertragswechsell benötigt wird. Auch Provider- und Serviceverträge können von Spezialisten der IT-Dienstleister häufig effizienter und kostengünstiger bewertet werden, als der Einkauf es vermag. Das ist vor allem sinnvoll, wenn Angebote in einer immer schnelleren Taktfolge zu

vergleichen sind.

## Themen Highlights

Im Folgenden schildern wir einige Themen-Highlights. Einzelne Managementbeiträge werden wir in gesonderten White-Papers präsentieren.

1. **Neuausrichtung der IT durch flexibles Sourcing und partielles Outsourcing in einem Industriekonzern:**  
**Wie legt ein CIO vier disjunkte Organisationen zusammen, verschlankt dann Prozesse, um Kostenvorteile zu erzielen, stärkt dabei aber gleichzeitig die Kompetenz für strategische und innovative Projekte? Diese 3-Jahres-Transition war Gegenstand einer Session.**
2. **In einem zweiten Vortrag präsentierte ein international agierendes Industrie-Unternehmen, wie die Etablierung einer neuen IT- und Sourcing-Unit in einem komplexen Joint-Venture gelingen kann. Besonders spannend: Die Kooperation mit IT-Abteilungen der**

- Mutterunternehmen bei neuartigen Projekten, wie z.B. der Internationalisierung.
3. **Neuaufbau einer professionellen Einkaufsorganisation in etablierten IT-Strukturen: Mehrere Manager aus der Finanzbranche präsentierten einen systematischen Prozess. Wie baut man einen Einkauf auf, wenn die Fachabteilungen und Lieferanten zunächst meinen, es ginge doch auch ohne? Geschickte Verhandlungen, schrittweise Einführungen und der Fokus auf quantifizierbare Erfolge wurden als Schlüsselemente vorgestellt. Auch typische Hürden und Rückschläge wurden thematisiert. Hier werden Einkäufer zu Verkäufern der eigenen Ideen und müssen um Kooperation werben.**
  4. **Auch IT-Consulting-Unternehmen stehen unter Kostendruck. Einerseits ist der Einkauf von IT-Ressourcen nicht trivial, wenn Premium-Services vermarktet werden sollen. Andererseits können nicht immer alle Skills aufgebaut oder ausgelastet werden. Sourcing-Strategien werden so zu effektiven Change-Management-Projekten. Im Idealfall ermöglichen Sourcing-Ansätze die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich Schnelligkeit, Kostenführerschaft und Leistungsspektrum. Der Marktanteil bei Schlüsselkunden kann auf diese Weise effektiv gesteigert werden. Wie das in der Praxis aussehen kann, schilderten Manager aus internationalen IT-Unternehmen.**

### Einkauf in der Zukunft

Für zukünftige Projekte sehen sich die Einkäufer mit weiteren Herausforderungen konfrontiert. Als einer der zentralen Punkte wurde die Ausweitung des Einkaufs auf neue Warengruppen bezeichnet. Dazu gehören beispielsweise Marketing- und Beratungsleistungen sowie das Management von Software-Lizenzen.

Besonders kontrovers wurde der Trend zum „Best Cost Country Sourcing“ diskutiert. Ausschlaggebend für den Erfolg ist hier auch eine exakte Zielvorgabe. Denn während die Leistungen zwar womöglich günstig eingekauft werden können, ist der Innovationsgrad oft eher niedrig, die Reise-, Planungs- und Koordinationskosten sind hingegen hoch.

Dr. Hubert Staudt resümiert: „Alle Vorträge wurden von lebhaften Diskussionen begleitet, die in den



Pausen weitergeführt wurden. Das ist etwas, was uns besonders freut. In unserer täglichen Arbeit sehen wir, dass viele unserer Kunden sich mit recht ähnlichen Themen konfrontiert sehen und so war es für uns nur sinnvoll, ihnen eine Plattform zum Austausch zu bieten. Wir freuen uns, dass das gelungen ist und planen bereits das zweite Event für Ende des Jahres.“

Das gewählte Format für diesen Workshop zielte bewusst auf eine überschaubare Runde ab. So nahmen am Workshop ein gutes Dutzend Teilnehmer teil. Dies ermöglichte einen intensiven persönlichen Austausch der Teilnehmer untereinander und die Etablierung neuer Netzwerke.

Am Abend ruhte dann der Einkauf, denn für die Abendveranstaltung in der Küche der Klosterkirche war dieser bereits erledigt: Unter der fachkundigen Leitung von zwei Profiköchinnen wurde bei exzellenten Weinen aus der Region gemeinsam ein raffiniertes Spargel-Menü gekocht – und auf einen erfolgreichen und inspirierenden Tag angestoßen.



Die top itservices AG blickt als bundesweit tätiger Personaldienstleister auf eine mehr als 30-jährige Erfolgsgeschichte zurück. Wir haben uns auf Aufgaben in IT und Engineering spezialisiert. Mit neun Standorten praktiziert die top itservices AG ein hohes Maß an Kundennähe. Die top itservices AG beschäftigt 600 Projektmitarbeiter und hat Zugriff auf ein Netzwerk von 75.000 Spezialisten. Dank dieses umfangreichen Know-hows sind wir jederzeit in der Lage, Trends im IT-Bereich zu erkennen und zu bedienen. Dies führt dazu, dass wir wöchentlich aus 700 Bewerbern auswählen können, regelmäßig Zugang zu 400 bis 600 offenen Stellen im IT-Bereich haben und zusätzlich zu langjährigen Kundenpartnerschaften pro Jahr mehr als 100 Neukunden gewinnen.

top itservices AG  
Inselkammerstraße 1  
82008 Unterhaching / München  
Tel.: +49 (0)89 95468-0  
Fax: +49 (0)89 95468-199  
info@top-itservices.com  
www.top-itservices.com

Hamburg | Berlin | Dortmund | Dresden | Köln | Frankfurt am Main | Mannheim | Stuttgart | München