

Überdurchschnittlicher Erfolg erfordert BESTE SYSTEME & KÖNNEN

Einkaufsleiter sind der Meinung, daß Systeme und Können ihre Abteilungen am meisten verbessern werden.*

insourcing

Ist Insourcing die Lösung?

Systeme und Können wurden als die zwei größten Herausforderungen von Einkaufsleitern identifiziert, wenn es um die Verbesserung ihrer Einkaufsabteilungen geht. Vendigital hat dies im Jahr 2007 im Zuge einer Befragung von 109 Einkaufsleitern erfasst. Outsourcing ist eine

Möglichkeit, bessere Systeme und wachsendes Können zu bewerten. Könnte insourcing die fehlende Lösung sein?

[Zum Hauptartikel](#)



In dieser Ausgabe:

- > Artikel: Ist Insourcing die Lösung?
- > Kommentar: Professor Richard Lamming
- > Referenzen: Die Theo Müller Gruppe
- > Referenzen: Bredel Hose Pumps BV
- > Vendigital Nachrichten: 10th Annual European Supply Chain & Logistics Summit

Überdurchschnittlicher Erfolg erfordert BESTE SYSTEME & KÖNNEN

„die aktuellsten Herausforderungen von Einkaufsverantwortlichen sind **Systeme und Können.**“

„Wir sind der Meinung, dass betriebsinternes Produktwissen kombiniert mit maßgeschneiderten Leistungen und Systemen von externen Anbietern den **größten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Einkaufs haben wird.**“



KOMMENTAR von Richard Lamming

Professor Richard Lamming ist Direktor an der School of Management an der University of Southampton



Recherchen haben gezeigt, daß in Bezug auf Outsourcing eines betrieblichen Aufgabenbereiches dazu tendiert wird, nur die transaktionalen oder

administrativen Aspekte zu betrachten. Viele sehen die Möglichkeiten des Outsourcing am Ende der Prozesskette, wenn es um Zahlungsverkehr geht. Wie aber im Hauptartikel beschrieben wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass so die tatsächliche Chance von Outsourcing verpasst wird. Während einige administrative Kosten durch niedrigere Arbeitskosten oder bessere Systeme eingespart werden könnten, sind diese Gewinne

voraussichtlich sehr viel geringer als der eigentliche Preis.

Jedes Unternehmen, das Waren herstellt oder verkauft, kann beachtliche wettbewerbsfähige Vorteile durch die Art und Weise des Einkaufs von Rohstoffen, bearbeiteten Produkten oder Endprodukten erzielen. Das klare Ziel ist, die richtigen Teile vom richtigen Lieferanten zum besten Preis zu kaufen. Das ist auf globalen Beschaffungsmärkten jedoch eine komplexe und sich schnell verändernde Tätigkeit, für die nur wenige ausreichend ausgerüstet sind. Outsourcing oder sogar Insourcing der erforderlichen Kompetenzen, Systeme und Fachwissen ist die fortschrittliche Lösung hierfür.

In Zukunft wird sich das Beschaffungswesen mehr und mehr an den Abläufen von Finanzmärkten orientieren.^(*) Innovationen von noch unbekanntem Lieferanten werden über Agenten gesourct. Nicht nur bessere Lieferanten, sondern auch Preise werden zukünftig von externen Personen und

Systemen festgelegt. Diese Veränderung sollte nicht gefürchtet, sondern als Fortschritt begrüßt werden. Die produzierende Industrie ist hierfür ein guter Vergleich.

Produkte, deren Kompetenz vormals ausschließlich innerhalb von Unternehmen lagen, werden jetzt von spezialisierten Lieferanten beschafft. Dabei führt dieser Prozess nicht zu einer Beeinträchtigung des Unternehmens, im Gegenteil: der Zugriff auf Spezialisten erhöht das Leistungsvermögen und die Innovationsfähigkeit in einem Maße, wie sie intern nie erreicht werden könnte. Den gleichen Effekt produziert Outsourcing im Einkauf durch die Verlagerung strategischer Beschaffungsaufgaben an Beschaffungsspezialisten. Diejenigen, die die Vorteile als erste erkennen, werden die schnellsten und größten Erfolge haben.

^(*) Lamming, R.C. Thinking on a different level CPM Agenda Summer 2007 27-32

Ist Insourcing die Lösung?

34%
haben
ausgesuchte
Kategorien
outsourced.*

89.9%
messen die
Rendite ihres
Beschaffungswesens nicht.*

82%
kannten die
Kosten ihrer
Beschaffung
nicht*

* Outsourcing Befragung durchgeführt in 2007 von Vendigital, Zielgruppe 109 Einkaufsleiter.

Viele Unternehmen haben jetzt ihre Beschaffung in den Mittelpunkt gerückt. Dies ist eine dramatische Entwicklung, wenn man bedenkt, dass Beschaffung bis vor einigen Jahren als administrative Tätigkeit angesehen wurde. Diese Entwicklung reflektiert einerseits den Beitrag, den die Beschaffung zum Ertrag eines Unternehmens leistet, sie erhöht auf der anderen Seite die Erwartungen des Unternehmens an die zukünftigen Leistungen der Beschaffung. Mit dieser Herausforderung agieren Einkäufer auf immer komplexeren, globalen Beschaffungsmärkten mit Produkten, deren Änderungsgeschwindigkeit sich weiter verkürzt. Deshalb ist das Ergebnis einer von Vendigital vor kurzem durchgeführten Befragung keine Überraschung: die größten Herausforderungen von Einkaufsverantwortlichen sind Systeme und Können.

Über 50% der befragten Einkaufsleiter konnten nur vier Themen nennen, die ihrer Meinung nach die meisten Vorteile zur Verbesserung der Effektivität ihrer Einkaufsabteilung erzielen könnten: bessere Systeme, Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter, größerer Fokus auf Preise und bessere Beschaffungsdaten.

Häufig ist ein erster Schritt auf der Suche nach einer Problemlösung die Einstellung hoch-qualifizierter Arbeitskräfte. Ein alternativer Ansatz, um die erwünschten Verbesserungen zu erzielen, ist das Outsourcing (Ausgliederung von Produktions- oder Dienstleistungen an Externe) oder Insourcing (Hereinnahme externer Fachkompetenz in das eigene Unternehmen). Damit werden Einkaufsabteilungen nicht nur um die Erfahrung und Kompetenzen einzelner Personen bereichert, sondern eines ganzen Beschaffungsteams. Dieses externe Team bietet Zugriff zu modernen Systemen und Sourcing-Daten sowie auch die Sachkenntnis, damit professionell umzugehen.

In der oben genannten Umfrage bestätigten 34% der befragten Einkaufsleiter, dass sie einige Kategorien outsourced haben. Die Anzahl der Unternehmen jedoch, die ihre ganze Einkaufsabteilung outsourced haben, ist sehr gering. Dafür gibt es folgende Gründe: Der vermeintliche Mangel an Kontrolle; Bedenken darüber, dass die Einkaufsaufgaben zu kompliziert sind; die Überzeugung, dass es sich um Kernkompetenzen handelt und damit besser inhouse aufgehoben ist. Zusammen stützen diese Gründe bei 59% der Befragten die Überzeugung, dass Outsourcing in diesem Rahmen nicht in Betracht gezogen wird. Handelt es sich hierbei um begründete Einwände?

Wir sollten uns daran erinnern, daß vor nicht allzu langer Zeit die meisten Unternehmen den Hauptanteil ihrer Produkte selbst inhouse fertigten. Das Bild hat sich inzwischen komplett verschoben: vieles was früher als Kernkompetenz definiert wurde, wird inzwischen von qualifizierten Lieferanten beschafft. Die Konsequenz ist nicht der Verlust von Kernkompetenzen, sondern die Stärkung des Unternehmens weil diese Lieferanten spezialisierter, fähiger, schneller und sicherlich wettbewerbsfähiger sind, als die alten betriebsinternen Lösungen. Warum sollte ein Outsourcen des Einkaufs nicht ähnlich erfolgreich sein?

Der maßgebliche Faktor für Outsourcing sind Kosten. Das gilt für die Produktion wie für die Personal- und Finanzabteilung. Soll das Outsourcing von Einkaufsfunktionen für Unternehmen erfolgreich sein, muss gleichermaßen ein messbarer Erlös erzielt werden, der den betriebsinternen Gewinn übersteigt. Dieser Vergleich kann natürlich nur dann stattfinden, wenn ein volles Verständnis der Effektivität und der Kosten der betriebsinternen Funktionen besteht. Überraschenderweise gaben 82% der Einkaufsleiter an, die Kosten ihrer Abteilung nicht zu kennen und immerhin 89,9% kalkulieren die ROI dieses Aufgabenbereiches nicht. Das erklärt, weshalb keine Vergleiche mit einer Outsourcing-Lösung gemacht werden.

Die 34% aller Unternehmen, die bestimmte Einkaufsbereiche outsourced haben, taten dies hauptsächlich in den Kategorien Indirekte Materialien und IT. Das verdeutlicht die Akzeptanz von der Sachkenntnis externer Dienstleister in diesen Bereichen, die größer ist, als intern zur Verfügung steht. Genau das Gegenteil trifft bei Direkten Materialien zu. Hier meinen Einkäufer, über sehr gute Produktkenntnisse zu verfügen – und das stimmt! Nun basiert eine überdurchschnittlich gute Leistung nicht nur allein detaillierter Produktkenntnis, sondern auch auf dem Wissen über globale Beschaffungsmärkte und die Erfahrung im Einsatz moderner Systeme, um auf diesen Märkten beste Ergebnisse zu verhandeln. Wir sind davon überzeugt, dass die Kombination aus betriebsinternen Produktfachwissen und externer Kompetenz von Dienstleistern, die im Bereich Global Sourcing und Anwendung modernster Systeme via insourcing zur Verfügung gestellt werden, den größten Einfluss auf die Effektivität des Einkaufs haben.

„...bessere Systeme, Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter, größerer Fokus auf Preise und bessere Beschaffungsdaten.“

„...insourcing wird den größten Einfluss auf die Effektivität des Einkaufs haben.“

„die Zukunft des Beschaffungswesens wird dem Finanzmarkt sehr ähnlich sein.“



Die Theo Müller Gruppe sourced mit Vendigital

Bedarf: Der europäische Markt für Aluminiumverpackungen hat sich in den letzten Jahren stark konsolidiert. Müller arbeitet zwar mit hochqualifizierten Lieferanten zusammen, ist aber sehr daran interessiert, alternative Lieferquellen auf der ganzen Welt zu identifizieren und regelmäßig eigene Preise gegen das Weltmarktniveau zu benchmarken.

Lösung: „Je nach Warengruppe ist es auf Grund des hohen zeitlichen Aufwands notwendig, für global Sourcing externe Spezialisten zu beauftragen. Aus diesem Grunde nutzen wir Vendigital als Spezialisten für globales Lieferanten-Headhunting,“ erklärt Herr Joachim Tietz. Vendigital führte die Ausschreibung für Müllers kompletten Bedarf an Aluminiumdeckeln durch. Eine detaillierte Recherche identifizierte 54 potentielle Lieferanten. Im Anschluss an eine Bewertung

nach Müllers Auswahlkriterien wurden 18 Lieferanten zur abschließenden Online Verhandlung eingeladen.

Ergebnisse: „Vendigital's Team hat einen neuen potentiellen Liefermarkt für uns identifiziert. Während des Projektes hatten wir selbstverständlich vollständige Kontrolle über alle Entscheidungen, die getroffen werden mussten. Vendigital hat uns aber das Management der Prozesse, das Sourcing, die Ausschreibung über die RFx Plattform, sowie die Organisation der online Verhandlung komplett abgenommen.“ Herr Joachim Tietz fügt hinzu: „Es was eine sehr wertvolle Erfahrung. Uns wurden neue Wege zur langfristigen Verbesserung aufgezeigt, inklusive der Identifizierung neuer potentieller Lieferanten. Zur Zeit befinden wir uns in den ersten Schritten unseres Qualifizierungsprozesses zum Aufbau eines neuen Lieferanten.“



Lesen Sie die komplette Fallstudie: www.vendigital.com/muller



Kostenreduktion von 19% auf Gussteile

Bredel Hose Pumps BV erzielen nachhaltige Kostenreduktionen durch die Zusammenarbeit mit Vendigital

Bedarf: Mangel an internen Ressourcen, um kostengünstigere Lieferanten zu finden

Lösung: Vendigital's internationales Team von Sourcing-Spezialisten kontaktierte mehr als 800 potentielle Lieferanten, um die wettbewerbsfähigsten Lieferanten für Bredel zu identifizieren. Den ausführlichen Recherchen folgte eine Ausschreibung unter Nutzung von Vendigital's RFQ- und Auktionsplattform. Die auf diesem Weg identifizierten besten Lieferanten wurden anschließend von einem Team von Bredel und Vendigital besucht und im Zuge einer strukturierten Prüfung, Auditierung und Risikobewertung eine Auswahl getroffen. Vendigital's erfahrene Projektmanager arbeiteten eng mit Bredel zusammen bis zum Zeitpunkt der Musterfertigung und Serienlieferung des auserwählten türkischen Lieferanten. Damit wurde garantiert, dass die identifizierten Kosteneinsparungen in vollem Maße zu realisiert wurden.

Ergebnisse: „Durch unsere Zusammenarbeit mit Vendigital haben wir nicht nur 19% Einsparung bei Gussteilen erzielt, sondern auch unsere Lieferantenzahl und unseren Wissensstand über Systeme für Online-Auktionen erweitert.“

„...wir waren nicht nur von der Höhe der Einsparungen begeistert, sondern auch von dem hohen Standard der Kommunikation und der professionellen Zusammenarbeit.“

Mathijs Verlaek
Bredel House Pumps



Lesen Sie die komplette Fallstudie: www.vendigital.com/bredel

Vendigital Nachrichten:

10th Annual European Supply Chain & Logistics Summit

13. – 15. Mai 2008 Swissotel Düsseldorf, Deutschland

Vendigital ist Sponsor des Supply Chain & Logistics Summits, das zwischen dem 13. – 15. Mai im Swissotel Düsseldorf, Deutschland stattfindet.

Diese 10. Jahrestagung wird von der World Trade Gruppe veranstaltet und bringt die weltweiten Spezialisten im Supply Chain Management und Logistikbereich zusammen.

Für weitere Informationen klicken Sie bitte auf das Banner auf unserer Webseite: www.vendigital.com

Aktualisieren Sie Ihre Daten

Sind Ihre Daten korrekt oder wollen Sie einen weiteren Interessenten des Newsletters an uns weiterleiten? Bitte füllen Sie das Formular auf unserer Webseite aus: <http://www.vendigital.com/de/news.php>



VENDIGITAL®
dynamic procurement

Epsilon, Windmill Hill Business Park, Whitehill Way, Swindon, SN5 6NX, UK
T +44(0) 1793 891777 F +44(0) 1793 891778 www.vendigital.com

Theodor-Heuss-Ring 23, D- 50668 Köln, Germany
T + 49 (0) 221 77109588 F + 49 (0) 221 7710931 www.vendigital.com

203 North LaSalle Street, Suite 2100, Chicago, Illinois 60601, USA
T +1 312 558 1542 F +1 312 346 9603 www.vendigital.com