

EINKAUF HAT MEIST KEINE KONTROLLE ÜBER MARKETING-AUSGABEN

In dieser Ausgabe:

Einkauf hat meist keine Kontrolle über Marketing-Ausgaben	1
Automobileinkäufer fordern durchschnittlich 4,6 % Preisnachlass	3
EinkaufsmanagerIndex.de: Juni 2004	4
Kurz notiert: Kostenschub bei Präzisionswerkzeugen, BveB gegründet, AHK in Singapur	4
Für Sie gelesen: Einkaufscontrolling als Führungsinstrument	5
Impressum	5

Liebe LeserInnen und Leser,

der deutsche Unternehmer Philip Rosenthal (1916 - 2001) sagte einmal:

„Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“

Denken Sie daran, wenn Sie den Beitrag „Einkauf hat meist keine Kontrolle über Marketing-Ausgaben“ lesen.



Ihr *Armin Pulic*



Nach der neuesten Umfrage des Enterprise Spend Management-Unternehmens Ariba tappen europäische Einkaufsabteilungen darüber im Dunkeln, wie viel Geld und wofür ihre Marketing-Abteilungen die Budgets ausgeben. Die Umfrage, die unter 120 Einkaufsleitern der Ausgabenstärksten Unternehmen aus allen Industriebranchen in Europa durchgeführt wurde, ergab, dass Marketing und Einkauf inzwischen bei Projekten zusammenarbeiten, die Marketing-Ausgaben

für Einkaufsleiter jedoch immer noch wenig oder gar nicht transparent sind.

Die im April und Mai 2004 durchgeführte Umfrage brachte auch folgende Ergebnisse:

- **„Pitch-Fieber“** - 80 Prozent der europäischen Unternehmen geben an, dass Marketing-Verträge für Dienstleistungen wie PR und Werbung häufiger nachverhandelt werden als vor drei Jahren.
- **„Invisible“ Marketing** - Für 40 Prozent der europäischen Einkaufsleiter sind die Marke-

ting-Ausgaben nicht transparent, obwohl 90 Prozent der Meinung sind, dass durch eine enge Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung bessere Ergebnisse erzielt werden könnten.

- **Marketing misstrauisch** - 60 Prozent der Einkaufsleiter sind der Meinung, dass Marketing-Mitarbeiter einer Einmischung der Einkaufsabteilung argwöhnisch gegenüberstehen. 20 Prozent geben an, dass die Marketing-Abteilung ihnen vorwirft, ihre bestehenden

(Fortsetzung auf Seite 2)

Lieferantenbeziehungen negativ zu beeinflussen.

• **Kreativität schwer messbar** - 38 Prozent der Einkaufsleiter geben an, dass beim Beschaffen von Marketing-Dienstleistungen die Beurteilung des kreativen Prozesses das größte Problem darstellt, während 30 Prozent die größten Schwierigkeiten im Umgang mit der Lieferantenleistung sehen.

Einsparungen werden mittlerweile in allen Ausgabenbereichen der Unternehmen angestrebt, dennoch stellen Marketingabteilungen eine Zusammenarbeit mit dem Einkauf nach wie vor in Frage. 20 Prozent der Einkaufsleiter geben an, dass Marketing-Mitarbeiter der Meinung seien, der Einkauf versuche lediglich ihr Budget zu kürzen. 30 Prozent geben an, die Marketing-Abteilung gehe davon aus, der Einkauf besitze kein Verständnis für den kreativen Prozess des Marketings. Das „natürliche Misstrauen“ zwischen den Kreativen und den Einkäufern sitzt oft in den Köpfen fest.

„Da die Unternehmen in allen Bereichen nach Einsparungen und höherer Effizienz suchen, kommt dem Einkauf eine strategischere Rolle zu“, erklärt Peter Bernard, Marketing & PR Director Central Europe von Ariba. „Die Marketing-Ausgaben machen zwischen 5 und 10 Prozent

der Gesamtausgaben eines Unternehmens aus. Das bedeutet, dass der Einkauf eng mit der Marketing-Abteilung zusammenarbeiten muss, um den Aufbau strategischer, langfristiger Beziehungen mit Lieferanten zu unterstützen und eine ordnungsgemäße Verwaltung der Ausgaben im gesamten Unternehmen sicherzustellen.“

Während die Unternehmen darauf drängen, die Kostentransparenz auf alle Bereiche auszuweiten, werden „kreative Dienstleistungen“ wie Marketing, Werbung und PR häufig als letzte angegangen. Dabei gehört gerade das Marketing zu den „Hauptschuldigen“, da nur 20 Prozent der Einkaufsleiter der Meinung sind, die Marketing-Abteilung sei bereit, Einkaufspraktiken einzuhalten. Ein klares Signal dafür, dass Marketing-Mitarbeiter die ganzheitliche Rolle des Einkaufsleiters nur schwer akzeptieren können.

Tatsächlich sind 40 Prozent der europäischen Unternehmen der Meinung, dass die Hauptrolle des Einkaufs nur darin bestehen solle, das Marketing bei Preisen und Verträgen zu beraten, während 40 Prozent angeben, Marketing-Mitarbeiter sähen im Einkauf ein „notwendiges Übel“.

„Einkaufsleiter konzentrieren sich nicht nur auf Kosteneinsparungen“,

stellt Bernard fest. „Sie können sogar die Effizienz von Marketing-Budgets steigern, indem sie die Einrichtung aussagekräftiger Leistungsmaßstäbe und die Überprüfung von Mechanismen unterstützen, um sicherzustellen, dass sie von den Lieferanten auch über den besten Preis hinaus optimale Leistung erhalten. Es geht hier nicht um Kontrolle oder Kürzung des Budgets, sondern um eine enge Zusammenarbeit mit dem Marketing, um zu gewährleisten, dass Entscheidungen strategisch und nicht aus einem kreativen Bauchgefühl heraus getroffen werden.“

Oftmals spielen Besonderheiten bei der Lieferantenauswahl eine Rolle: z. B. ist der Preis teilweise sekundär oder es wird einfach ganz Bewusst für den „guten Namen“ einer Agentur mitbezahlt. Herkömmliche Ausschreibungsverfahren der Einkäufer sind für echte Kreativdienstleistungen nicht immer anwendbar.

Dennoch müssen Einkäufer und „Kreative“ in Zukunft zusammenarbeiten. Der Einkäufer sollte hohe soziale Kompetenz haben und sich nicht vor Trends, Visionen und „Spinnereien“ verschließen. Andererseits aber bei finanziellen Aspekten Bodenhaftung bewahren. Auch Kreativleistungen sind verhandelbar. (ap)

„30 Prozent geben an, die Marketing-Abteilung gehe davon aus, der Einkauf besitze kein Verständnis für den kreativen Prozess des Marketings...“

AUTOMOBILEINKÄUFER FORDERN DURCHSCHNITTLICH 4,6 % PREISNACHLASS

Ergebnisverbesserung ist das Top-Thema für Automobilzulieferer – dies ist das Ergebnis einer aktuellen Studie, die Simon, Kucher & Partners in Kooperation mit dem Wirtschafts-
magazin «Capital» bei mehr als 50 Automobilzulieferern durchgeführt hat.

1. Ergebnisverbesserung als Top-Thema

Die Automobilzulieferer erwarten eine weitere Übernahme von Wertschöpfungsaufgaben von den OEMs („Original Equipment Manufacturer“) sowie eine fortschreitende Branchenkonsolidierung. Sie gehen jedoch nicht davon aus, dass mit der Branchenkonsolidierung für die verbleibenden Unternehmen automatisch eine Verbesserung ihrer Position gegenüber den OEMs einhergeht.

Auf die Frage nach der größten Herausforderung für das Unternehmen antwortete jeder Zweite „Ergebnisverbesserung“. Die Facetten der Ergebnisverbesserung „Kostensenkung“ bzw. „verbesserte Preisdurchsetzung“ wurden von jedem Vierten bzw. Fünften genannt. Die Ergebnisverbesserung ist damit das Top-Thema für

Automobilzulieferer in 2004 – noch vor der verbesserten Produktentwicklung oder der weiteren Internationalisierung.

2. Pricing – Brennpunkt in der Zusammenarbeit

Entgegen der offiziellen Verlautbarungen verschiedener OEM wurden im Jahr 2003 die einmal vereinbarten Preise auf Initiative der OEM typischerweise nachverhandelt. Gegenstand der Nachverhandlungen waren vielfach Preissenkungs-forderungen der OEM: In 2003 forderten die OEM bei ihren Lieferanten im Durchschnitt eine Preissenkung von 4,6 % gegenüber dem Vorjahr. Im Durchschnitt realisiert wurde allerdings eine Preissenkung von 2,2 %. Die Analyse zeigt eine deutliche Spreizung in den geforderten Preissenkungen – von 3,2 % bei BMW bis hin zu 5,8 % bei Opel. Die höchsten tatsächlichen prozentualen Preissenkungen wurden realisiert von Ford, Audi und DaimlerChrysler (2,7 %, 2,5 %, 2,5 %) Die geringste Preissenkung erzielte Opel mit 1,6 %. Diese Daten belegen – bei allen Besonderheiten einzelner Lieferanten-OEM-Beziehungen – den Handlungsdruck der Zulieferer in der Preisfrage.

3. Pricing – Herausforderungen für Zulieferer

Welche Aspekte erklären neben der Marktstruktur die heute schwache Position der Zulieferer im Bereich Preismanagement?

Die Studie kommt zu interessanten Ergebnissen: Die Zulieferer sehen sich nicht nur als Opfer der Marktverhältnisse, sondern betrachten auch ihre eigene Pricing-Kompetenz als Grund für das Preisproblem: So benennen 50 % der Befragten die kostenorientierte Preissetzung, 22 % das Fehlen von Preisverantwortlichen mit Experten-Know-how und knapp 20 % die unzureichende Systemunterstützung als wichtige Hindernisse auf dem Weg zur Preisverbesserung.

„Die Ergebnisse zeigen, dass die Automobilzulieferer ihre eigene Preisposition durch ein aktives Preismanagement verbessern können“, so Dr. Bernhard Ebel, Senior Partner bei Simon, Kucher & Partners und Leiter des Automotive Competence Centers. „Die Automobilzulieferer haben vielfach zwar die Entwicklungs- und Produktionsprozesse

(Fortsetzung auf Seite 4)



Automobileinkäufer drehen an der Preisschraube

**„Die Vielfach
geäußerte
Einschätzung,
dass
Zulieferer
angesichts
der OEM-
Nachfrage-
macht keinen
Handlungs-
spielraum
haben,
scheint nicht
ganz richtig zu
sein...“**

optimiert; Preisprozesse haben jedoch trotz ihrer immensen Wirkung auf das Unternehmensergebnis keine vergleichbare Aufmerksamkeit erhalten. Hier steckt noch ein enormes Potenzial für die Zulieferer“, so Ebel weiter.

Zur Verbesserung der eigenen Preisposition sollten die Zulieferer bei der Preisbestimmung nicht nur die internen Kosten beachten, sondern systematisch den Kundennutzen des

Produktes zum Ausgangspunkt wählen. Hier gibt es vor allem für innovative Produkte, die zur Differenzierung des OEM beim Endkunden beitragen, Spielräume für den Zulieferer. Wichtig ist daneben auch ein aktives Preiscontrolling: „Es gilt die realisierten und nicht die vereinbarten Preise zu optimieren. Werden die vereinbarten Preisziele nicht erreicht, müssen sofort Maßnahmen ergriffen werden.“

Die vielfach geäußerte Einschätzung, dass Zulieferer angesichts der OEM-Nachfragemacht keinen Handlungsspielraum haben, scheint nicht ganz richtig zu sein. Die Studie zeigt nämlich, dass viele Zulieferer durchaus interne Verbesserungsmöglichkeiten beim Pricing sehen. Durch eine systematische Überarbeitung der Preisprozesse kann die Umsatzrendite um 0,5 bis 2 Prozentpunkte gesteigert werden. (ap)

KURZ NOTIERT

- **Gewaltiger Kostenschub für Präzisionswerkzeuge.** „Die erneute drastische Erhöhung der Stahlpreise trifft die Präzisionswerkzeug-Branche hart“, informiert Dr. Wolfgang Sengebusch, Geschäftsführer des Fachverbands Präzisionswerkzeuge im VDMA.

Die jüngste Preisrunde zum 1. Juli 2004 übertrifft die schlimmsten Befürchtungen: Für S c h n e i l s t a h l - Legierungen werden bis zu 115% höhere Preise verlangt als vor einem Jahr. Auch bei den Materialkosten für Hartmetallwerkzeuge sieht es nicht viel besser aus. Der wichtige Rohstoff APT kostet gegenwärtig über 90 US\$ je Tonne, verglichen mit rund 64 US\$ je Tonne vor einem Jahr. Die Präzisionswerkzeug-Industrie ist mit einem

Jahresumsatz von rund 8 Mrd. Euro einer der größten Fachzweige des Maschinenbaus. Präzisionswerkzeuge werden - ähnlich wie Werkzeugmaschinen - in fast allen Bereichen der Metallbearbeitung eingesetzt. (VDMA/ap)

- **Neu gegründet: Bundesverband für elektronische Beschaffung e. V. (BveB).** „Unser Ziel ist es, alle kleinen und mittleren Unternehmen und auch Kommunen in Deutschland und darüber hinaus in der EU stärker zur elektronischen Beschaffung hinzuführen“, so der Vorsitzende Werner Lampe. Durch Rahmenabkommen und Gruppenverträge mit ausgewählten Anbietern von Produkten und Dienstleistungen haben alle Verbandsmitglieder bereits heute die Auswahl

aus über 140.000 europäischen Lieferanten für ihre Ausschreibungen und über 200.000 bestellfähigen Produkten. Es werden täglich mehr. Als besonderen Service ermöglicht der BveB seinen Mitgliedern über Partnerunternehmen den direkten Zugang zu leistungsstarken Werkzeugen für die Beschaffung. Das umfasst die Online-Nutzung für den strategischen Einkauf mit Recherchen, Ausschreibungen und einer automatischen Angebotsanalyse sowie die operative Beschaffung einschl. Bestellwesen mit Warenkorbfunktionen und statistischen Auswertungen. Der Verband sichert über Service-Partner die Verfügbarkeit dieses leistungsstarken Lieferanten-Portfolios, das regelmä-

(Fortsetzung auf Seite 5)

EINKAUFSS MANAGER INDEX JUNI 2004

Deutschland:

BME/Reuters
Einkaufsmanager-Index
55,9
(saisonbereinigt)

Österreich:

BA-CA
EinkaufsmanagerIndex
55,5

USA:

ISM Purchasing
Manager's Index
61,1

Ausführlichere Informationen
finden Sie im Internet unter
www.EinkaufsmanagerIndex.de

big einer Qualitätskontrolle unterzogen und dem Markt angepasst wird. ➔ www.bveb.de (ap)

● **DIHK: Außenhandelskammer Singapur gegründet.** Mit der „Singaporean-German Chamber of Industry and Commerce“ (SGC) hat jetzt auch der Stadtstaat Singapur eine eigene Auslandshandelskammer (AHK). Nach Angaben des Deutschen Industrie- und Handels-

kammertages ist es die 56. weltweit. Sie geht hervor aus dem Zusammenschluss der „German Business Association“ (GBA) und des Delegiertenbüros der deutschen Wirtschaft.

Eine offizielle Eröffnungsfeier wird im Herbst 2004 in Singapur stattfinden.

Die AHK ist offen für deutsche und singapurische Unternehmen. Hauptziel ist die Förde-

rung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Singapur. Sie soll als Plattform für Wirtschaftsveranstaltungen, Ausschussarbeit und Seminare dienen. Außerdem bietet die Kammer zahlreiche Serviceleistungen an, wie z. B. Marktrecherchen, Geschäftspartnervermittlung oder Unterstützung von Messeausstellern.

➔ www.sgc.org.sg (ap)

FÜR SIE GELESEN:

EINKAUFSCONTROLLING ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT

Wünschenswerte oder gar erforderliche Veränderungen finden nicht zufällig statt, meint Heinrich Orths, der Autor des vorliegenden Werkes. Sie müssen vielmehr gezielt herbeigeführt werden. Dies gilt auch für den Einkauf. In vielen Unternehmen befindet sich der Einkauf im Wandel.

Einsparpotentiale werden gesucht, neue Strategien sind gefragt und deren Wirksamkeit soll sichergestellt werden. Hierzu sind Umsetzungs-

pläne erforderlich, Erfolgsmessung ist gefragt. Es muss also Controlling stattfinden. Controlling ist weit mehr als Kostenkontrolle oder Budget-Vergleich.

Mit dem Führungsinstrument „Einkaufscontrolling“ wird Erfolg planbar und bleibt nicht mehr dem Zufall überlassen. Ideen werden zu Zielen entwickelt, deren Erreichung messbar ist. Der moderne Einkauf benötigt in seinen Prozessen und Entscheidungen aktive Maßnahmen, um die Zielerreichung

sicherzustellen.

Dieses Fachbuch aus der Feder eines kompetenten Praktikers ist ein guter Ratgeber beim Einsatz von Controlling im Einkauf. Es bietet Know-how-Tools und zeigt praktische Realisierungsszenarien zur Vertiefung der persönlichen und fachlichen Interessenschwerpunkte. Zahlreiche praxisorientierte Beispiele unterstreichen den Anwendungscharakter dieses Buches. (a|p)



ISBN: 3-88640-100-6
dbv; 24,00 €

IMPRESSUM

procurementLETTER bietet Fach- und Führungskräften Informationen und Know-how zu aktuellen Entwicklungen und Trends aus bzw. für Einkauf, Beschaffung u. (E-) Procurement. Der procurementLETTER erscheint i. d. R. monatlich. Der Bezug ist kostenfrei. Weitere Informationen zu procurementLETTER unter www.procurementletter.de

© Copyright 2004
procurementletter

ISSN:
1618-5862

Chefredakteur & Herausgeber:
Armin Pulic (ap)

(Freie) Autoren / Redakteure:
genannt bei den jeweiligen Artikeln

Kontakt:
procurementletter
Postfach 260, D-91292 Forchheim
redaktion@procurementletter.de

procurementLETTER, der Betreiber sowie die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den procurementLETTER, den Betreiber oder die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

procurementletter

Archiv

Alle Ausgaben unter
www.procurementletter.de/archiv