

Leitfaden

Einkauf von Beratungsleistungen

Leseprobe

Zusammenfassung der Ergebnisse der BME-Fachgruppe „Einkauf von Beratungsleistungen“ aus der Sektion Beschaffungsdienstleister.

- ✓ Qualifizierung und Auswahl von Approved Suppliern
- ✓ Reduzierung des Maverick Buying
- ✓ Erzielung leistungsgerechter Vergütungen
- ✓ Rahmenverträge verhandeln und aufsetzen
- ✓ Kennzahlen erheben

Vorwort Der "Einkauf von Beratungsleistungen" gehört zu den nicht-traditionellen Beschaffungsfeldern, die verstärkt in den Fokus des Einkaufs rücken. Hier liegen Einsparpotentiale, die viele Unternehmen gar nicht oder nur teilweise systematisch verfolgen.

Die Beschaffungsabteilung steht dabei vor zahlreichen Herausforderungen. Es gilt dafür zu sorgen, dass der Einkauf früh als Partner des Bedarfsträgers einbezogen wird. Nur dann besteht die Möglichkeit, Transparenz und Vergleichbarkeit zu erhöhen und somit neue Wertschöpfungsreserven zu erschließen.

Der Leitfaden "Einkauf von Beratungsleistungen" gibt Ihnen anhand von Best Practice konkrete Anleitungen, um als Bindeglied zwischen Bedarfsträger und Beratungshäusern unterstützen, vergleichen und zugleich konstruktiv herausfordern zu können.

Sie erfahren, wie Sie ...

- Approved Supplier auswählen
- Angebotsauswertung von Berufsbezeichnungen und Tagessätzen / Honoraren transparenter gestalten
- "Maverick Buying" durch die Bedarfsträger verringern
- Qualitätssicherung betreiben
- Rahmenverträge aufsetzen
- Kennzahlen erheben.

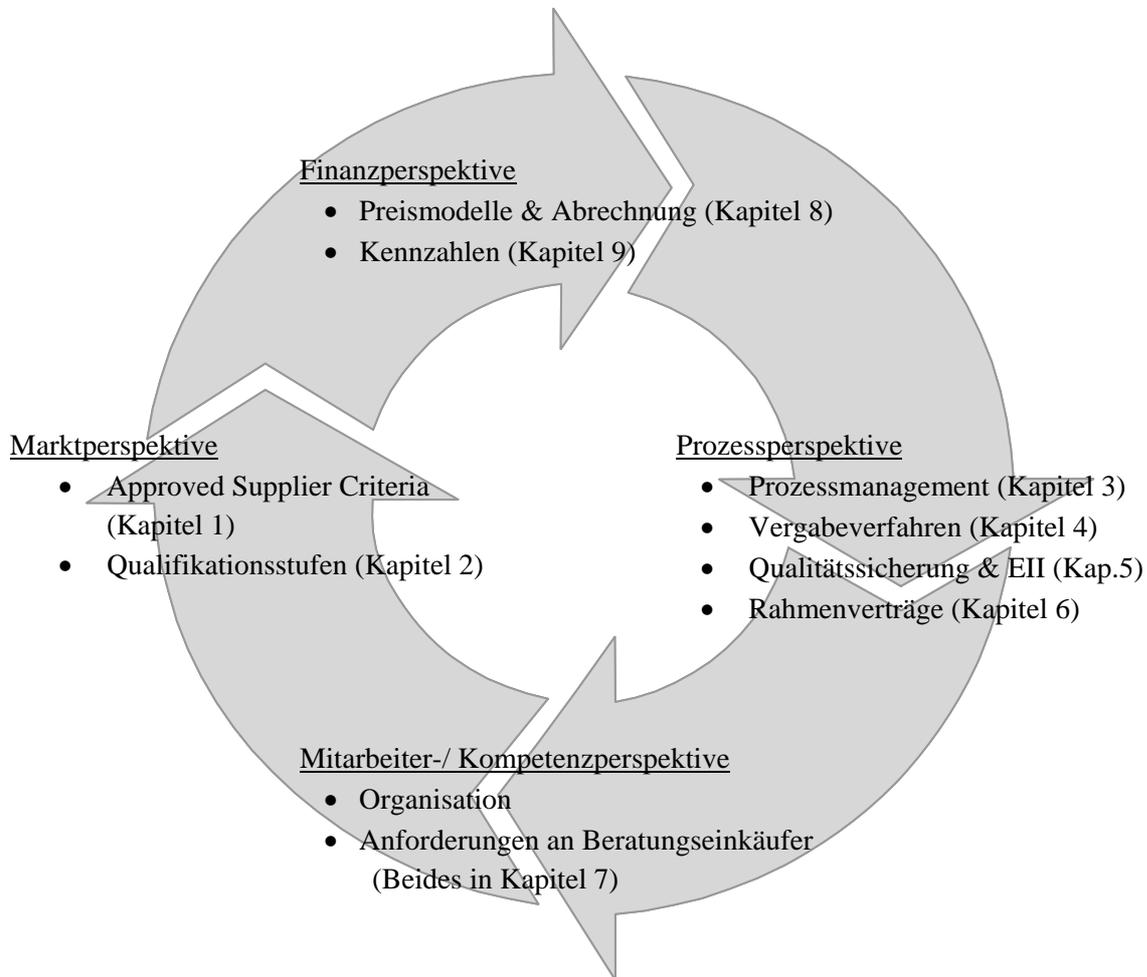
Professionalisieren Sie den Beratungseinkauf - realisieren Sie mehr Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen. Der BME gibt Ihnen Werkzeuge und Tools an die Hand.

Wir danken in diesem Zusammenhang den Mitgliedern der BME-Fachgruppe herzlich für ihr Engagement und ihre Beiträge. Die Fachleute, die sich engagiert haben, mit dem Ziel Best Practices zu vergleichen und die Ergebnisse auch anderen Unternehmen zugänglich zu machen, sind Verantwortliche für strategischen Einkauf oder das Management externer Beratungen. Zu den beteiligten Unternehmen gehören die Deutsche Lufthansa AG, Sanofi-Aventis Deutschland GmbH, ZF Friedrichshafen AG / ZF Sachs und die Bayer Business Services GmbH.

*Dr. Holger Hildebrandt, Hauptgeschäftsführer
Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME)*

Überblick

Die einzelnen Kapitel befassen sich mit den wichtigsten Aspekten des Einkaufs von Beratungsleistungen. Die Reihenfolge der einzelnen Themenbereiche ist an die Balanced Scorecard angelehnt.



Die **Marktperspektive** enthält einen Blick auf das Angebot von Beratungen. Wie lassen sich Beratungen auswählen und wie können die einzelnen Angebote besser verglichen werden?

Zur Beantwortung dieser Frage wird darauf eingegangen, wie der Zulassungsprozess für Beratungshäuser zu gestalten ist (Kapitel 1). Es wird ein Überblick darüber gegeben, für welche Bereiche Approved Supplier definiert sind, wie eine Auswahl erfolgen kann sowie ob und unter welchen Bedingungen ein Abweichen von bestehenden Approved Suppliern möglich ist.

Die Fachgruppe entwickelte einen Standard für die Qualifikationsstufen von Managementberatern (Kapitel 2). Jedes Beratungshaus, das ein Angebot für ein bestimmtes Projekt abgibt, prognostiziert eine gewisse Anzahl an Manntagen, die mit den Tagessätzen für die einzelnen Job Levels der Berater multipliziert werden. Jede Beratung verwendet hierbei unterschiedliche Klassifizierungen der einzelnen Stufen, was für zusätzliche Intransparenz beim Angebotsvergleich führt. Durch eine Einordnung der einzelnen Berater in einheitliche Qualifikationsstufen wird diese deutlich reduziert.

Die **Prozessperspektive** beantwortet die folgenden Fragen: Wie werden Aufträge an die Beratungen vergeben? Wie können die Prozesse beim Beratungseinkauf optimiert werden? Wie stellt man eine optimale Vergabe mit frühzeitiger Einschaltung des Einkaufs sicher? Wie lässt sich die Qualität bei diesen Prozessen sicherstellen und wie können möglichst viele dieser Eckdaten in Rahmenverträgen fixiert werden?

Das Interne Prozessmanagement (Kapitel 3) zeigt, wie die Spezifikation des Bedarfs erfolgen kann. Besonders wird darauf eingegangen, wie die Interaktion zwischen Einkauf, Bedarfsträger und Fachabteilung aussieht.

Ein besonderes Augenmerk wird darauf gelegt, wie gehandelt werden kann, wenn der Einkauf zu spät eingeschaltet wurde und wie sich frühere Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung fördern lässt. Hier liefert das Praxisbeispiel des Early Involvement Index (= EII, eine Kennzahl, die das frühzeitige Einbeziehen der Einkaufsabteilung misst) Einblicke in konkrete Lösungsansätze.

Im vierten Kapitel steht die Betrachtung des Vergabeverfahrens mit Regelungen und Spezifikationen für Ausschreibung und Vergabe im Vordergrund. Außerdem wird darauf eingegangen, was in Rahmenverträgen effektiv regelbar ist und was nicht.

Das Kapitel 5 thematisiert Möglichkeiten zur Qualitätssicherung im Beratungseinkauf. Der Blick auf die Zufriedenheit der internen Kunden erläutert, wie die Prozessqualität sichergestellt werden und wie eine gelungene Lieferantenbewertung erfolgen kann.

In Kapitel 6 wird anhand eines Musterbeispiels gezeigt, wie Rahmenverträge zu gestalten sind, welche Klauseln wichtig sind und welche zusätzlichen Aspekte es zu beachten gilt.

Im Anschluss folgt die **Mitarbeiterperspektive** des Beratungseinkaufs: Wie sieht die optimale Organisation des Beratungseinkaufs aus und welche Anforderungen werden in diesem Zusammenhang an die Mitarbeiter gestellt?

Kapitel 7 gibt einen kurzen Überblick über die unterschiedlichen Formen der Organisationen für den Einkauf von Beratungsleistungen und über Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten.

Die folgenden Kapitel widmen sich der **Finanzperspektive** von Beratungsprojekten. Wie lassen sich die Preis- und Abrechnungsmodelle optimieren und welche anderen Kennzahlen gilt es zu beachten?

Wie werden in der Praxis Preise festgelegt und abgerechnet (Kapitel 8)? Besonderes Augenmerk wird darauf gelegt, wie Beratungshäuser versuchen könnten die Transparenz zu reduzieren und welche Lösungsstrategien der Einkauf entgegensetzen kann.

Mit dem Ziel, die Abläufe des Beratungseinkaufs transparenter zu machen, beschäftigt sich Kapitel 9. Schwerpunkte sind hierbei die Wirtschaftlichkeits-, Prozess- und Kundenzufriedenheitskennzahlen.

Kapitel 10 beschließt die Studie und gibt einen Ausblick, welche Trends und Veränderungen beim Einkauf von Beratungsleistungen zu erwarten sind.

Inhalt

1	Approved Supplier Criteria
1.1	Bereiche, für die „Approved Supplier“ definiert sind
1.2	Kriterien der Auswahl
1.3	Anzahl Approved Supplier / Umsatzanteil / Prozess, wenn ein anderer Lieferant gewählt werden soll
2	Qualifikationsstufen
3	Internes Prozessmanagement.....
3.1	Spezifizierung des Bedarfs
3.2	Rolle von Bedarfsträgern, Einkauf und Fachabteilungen
3.3	Verfahren, wenn Einkauf zu spät eingeschaltet wurde.....
4	Vergabeverfahren.....
4.1	Gestaltung der Vergabe an Approved Supplier
4.2	Zeitpunkt und Modalitäten der Ausschreibung
4.3	Regelung der Vertragsinhalte durch Rahmenverträge und individuelle Vereinbarungen
5	Qualitätssicherung.....
5.1	Bewertung und Sicherung der Prozessqualität.....
	Ermittlung der Kundenzufriedenheit
5.3	Lieferantenbewertung
6	Rahmenverträge.....
7	Organisation
7.1	Organisatorische Aufhängung des Einkaufs von Beratungsleistungen
7.2	Eckdaten des Beratungseinkaufs
7.3	Klassifikationen.....
8	Preismodelle / Abrechnung
8.1	Kriterien für Preisfestlegung
8.2	Abrechnungsmodalitäten und Zusatzkosten.....
8.3	Ungefähre Preisspannen.....
9	Kennzahlen.....
9.1	Prozesskennzahlen
9.2	Kundenzufriedenheitskennzahlen
9.3	Wirtschaftlichkeitskennzahlen
10	Beschaffungstrends.....