

Beschaffungsmanagement von Redaktions- und Übersetzungs-Dienstleistungen



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Strategische Beschaffungskonzepte sind ein wesentlicher Aspekt des modernen Einkaufs. In vielen produzierenden Unternehmen beträgt das Einkaufsvolumen mehr als 50% und die Optimierung der Einkaufsleistung hat in den letzten Jahren eine bedeutende Rolle eingenommen.

Neben der reinen Preisverhandlung umfasst das Beschaffungsmanagement vor allem auch die Prozessgestaltung aller am Einkauf beteiligten Abteilungen. Die durch den Einkauf erzielten Einsparungen schlagen sich direkt im Unternehmenserfolg nieder. Nach den A- und B-Teilen spielen Dienstleistungen in einem mehrstufigen Einkaufsoptimierungsprozess zwar nur eine untergeordnete Rolle, rücken aber zunehmend in den Mittelpunkt.

Was bedeutet die TK als Dienstleistung?

Alle Leistungen „rund um die mehrsprachige Technikdokumentation“ gehören zu den industriellen (sekundären) Dienstleistungen, werden also zusammen mit dem physischen Produkt hergestellt und vermarktet. Anders als bei den primären Dienstleistungen (z.B. Reinigung, Transport, Lagerung, Catering) weisen sekundäre Dienstleistungen (u.a. auch FuE, Beratung, Management) Eigenschaften auf, die einen unmittelbaren Nutzen für den Erstellungsprozess, das Produkt und damit auch für den Kunden bieten.

So existiert eine wirtschaftliche Abhängigkeit zwischen dem Sachgut (Produkt) und der Technischen Kommunikation als Dienstleistung. Dies wird in der Maschinenrichtlinie und dem Produkthaftungsgesetz zwar eindrücklich manifestiert, ist dem Einkauf oftmals aber nicht bewusst.

Beim Kampf um die letzten Prozent gerät in einer Einkaufsverhandlung auch nicht selten aus dem Bewusstsein, dass in erfolgreich praktizierten Dienstleister-Kunden-Strukturen das produzierende Unternehmen ebenso von dem Dienstleister abhängig ist (zumindest temporär) wie umgekehrt, um den Leistungserstellungsprozess aufrecht zu erhalten.

Herausforderungen für die Dienstleistungsbeschaffung

Sekundäre Dienstleistungen sind grundsätzlich hochspezialisiert und der Einkauf verfügt selten über die notwendige Fachkompetenz in der Leistungsbeurteilung. Zudem erfolgen bei vielen produzierenden Unternehmen die Abrechnungen dieser Leistungen direkt über Kostenstellen und sind damit nicht mehr in dem Einkaufsvolumen des Unternehmens wiederzufinden. Die daraus resultierende Intransparenz behindert einen optimalen Beschaffungsprozess von Dienstleistungen aus Einkaufssicht. Transparente Mengengerüste müssen daher zum Standardwerkzeug in der Dienstleistungsbeschaffung gehören.

Beim Einkauf von Dienstleistungen sind zusätzliche Potenziale zur Kostensenkung möglich, weil sowohl der

Bedarfsträger als auch der Einkäufer individuell über Erfahrung im eigenen Bereich verfügen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Verbesserungspotenziale gemeinsam zu erschließen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist daher die frühzeitige, bereichsübergreifende Einbindung aller Akteure in den Beschaffungsprozess.



Nur klar definierte Anforderungen und eine gründliche Beschreibung der gewünschten Dienstleistungen (Leistungskatalog) können die Basis für eine transparente Angebotserstellung sein und die Vergleichbarkeit von Angeboten gewährleisten. Zu beachten sind daher ebenfalls die Beschreibung der erwarteten Qualität (Service-Level) und eine transparente Preisgestaltung durch klar definierte Leistungs- und Abrechnungsgrößen.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist die kontinuierliche Überprüfung von Preisen und Konditionen eine wesentliche Aufgabe des Beschaffungsmanagements. Die Unternehmen müssen in regelmäßigen Abständen Preisbenchmarks der existierenden Dienstleistungen vornehmen. Doch hierzu sind benchmark-fähige Kriterien zu definieren, z.B.:

- fachliche Kriterien: z.B. max. Orthografiefehler, Einhaltung Stil-/Schreibregeln, Seite, Terminologiefehler / Dokument, Einsatz fest definierter Ressourcen(pools)
- technische Kriterien: z.B. Einsatz von Checkern, Zähl- und Abrechnungsfehler
- organisatorische Kriterien: z.B. Erreichbarkeit, Kommunikationssprache, Termintreue, Workflows

Zentralisierung des Beschaffungsmanagements

Die Beschaffung von Dienstleistungen wird zunehmend zentral organisiert. Und dem Beschaffungsmanagement stehen immer mehr internetbasierte Technologien zur Verfügung, die den Einkaufsprozess und gleichzeitig die Optimierung der Kosten unterstützen (Stichwort: Bündelungseffekte, standardisierte Prozesse). Mit Blick auf den Sekundär-Charakter der TK-Dienstleistungen ist zu entscheiden, ob die Zentralisierung im Einkauf oder in der Fachabteilung sinnvoll erscheint.

Im modernen Einkauf sind Online-Auktionen ein wesentlicher Bestandteil, die abhängig von der Beschaffungssituation gestaltet werden können. Doch ist eine Online-Auktion für hochspezialisierte Redaktions- und Übersetzungsdienstleistungen tatsächlich umsetzbar? Große Vorteile einer Online-Auktion sind die Verschlankung der Prozesskosten durch Wegfall aufwändiger Abstimmungen sowie eine tendenziell nach unten gerichtete Preisspirale durch den erhöhten Wettbewerbsdruck öffentlicher Auktionen. Doch wie ist die Kosten-Nutzen-Relation in diesem Fall? Wird in einer Online-Auktion das Einsparpotenzial tatsächlich erschöpft? Sind die Einzelleistungen so detailliert beschrieben, dass die Angebote vergleichbar sind?

In der Beschaffung von Dienstleistungen spielen die Faktoren Qualität (Wer definiert diese eigentlich wie?), Mensch

und eingespielte Prozesse eine wichtige Rolle. Gewohnte Präferenzen der Fachabteilungen hinsichtlich Lieferanten können dazu führen, dass die kaufmännischen Details in den Hintergrund rücken. Aus Sicht des Einkaufs ein absolutes No-Go. Die Kosten steigen durch fehlende Bündelungseffekte. Die Kosten steigen aber auch, wenn der Einkauf (eigeninitiativ) den Dienstleister wechselt und Geschäftsprozesse in einem Einschwingprozess neu aufgesetzt werden müssen.

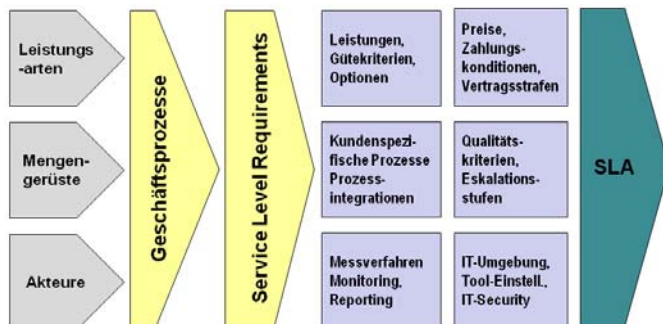
Ziel der Unternehmen sollte daher eine enge abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den erfahrenen Einkäufern und den kompetenten Bedarfsträgern sein. Im Zuge der Beschaffung von Dienstleistungen sind Kick-off meetings und Abstimmungsrunden sowohl intern als auch mit den ausgewählten Lieferanten elementar. In den internen Kick-off meetings hat man Gelegenheit, die vor- und nachgelagerten Prozesse und Abteilungen einzubinden und Synergieeffekte zu erzeugen. In den Treffen mit den Lieferanten hat man die Möglichkeit,

- face to face die Stärken und Schwächen des potenziellen Lieferanten zu begutachten,
- neue Ideen für Produktionsprozesse zu generieren und
- die menschliche Komponente kennenzulernen.

Im Fazit erscheinen Online-Auktionen daher nur für hochstandardisierte Services geeignet.

Service-Level-Agreements

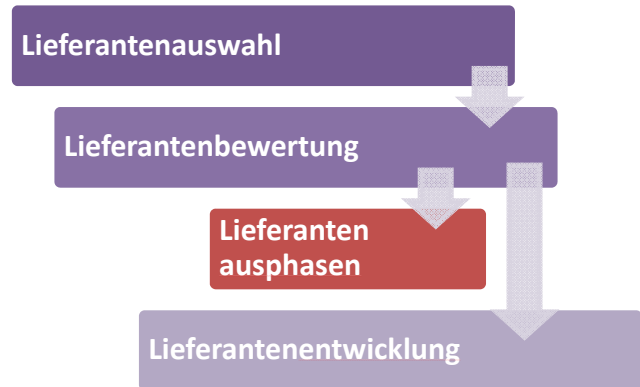
Nach der Ausschreibungs- und Bewertungsphase wird die Zusammenarbeit mit den ausgewählten Lieferanten durch Rahmenverträge formalisiert. Rahmenvereinbarungen sollten jedoch nicht als Preistabelle degradiert werden, sondern in Form von Service-Level-Agreements ausgelegt sein. Denn sie stellen die Basis für eine langjährige und vertrauensvolle Partnerschaft dar. Ein Service-Level-Agreement ist das gemeinsame Ergebnis von Auftraggeber und Dienstleister, es ist ein Vertrag für wiederkehrende Dienstleistungen.



Die Leistungen und die Kontrollmöglichkeiten sind für beide Vertragsparteien definiert und transparent. Ein wichtiger Bestandteil des Service-Level-Agreements ist der Servicelevel, welcher die vereinbarte unterschiedliche Leistungsqualität beschreibt. Der Dienstleister bietet die Dienstleistungsparameter in verschiedenen Gütestufen an. Einerseits hat der Auftraggeber die Möglichkeit, die Gütestufe unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten – Kosten, Termine, Qualität – auszuwählen, andererseits wird der Dienstleister nicht mit überhöhten Erwartungen konfrontiert. Ebenfalls verpflichtet sich der Auftraggeber gewisse Regeln einzuhalten. Ein SLA vermindert das Konfliktpotenzial. Als Mindestanforderungen werden in den Rahmenverträgen neben den kommerziellen und rechtlichen Aspekten, wie Zahlungskonditionen, Wort- und Seitenpreise, Stunden- und Tagessätze oder Regelungen zum Haftungsausschluss und Vertragsstrafen, auch die kundenspezifischen Prozesse, die Tool-Einstellungen, Reaktionszeiten, Qualitätskriterien etc. aufgenommen.

Einkaufscontrolling und Lieferantenmanagement

Ein wichtiges Instrument im Beschaffungsmanagement ist das Einkaufscontrolling, das jedoch nicht als Kontrollfunktion verstanden werden darf. Die strategischen Ziele des Unternehmens und der Fachabteilungen sind in beschaffungsrelevante Kennzahlen umzusetzen. Doch allein Preise, Zahlungsziele, Rabatte, Skonti, Anzahl der aktiven Lieferanten, Anzahl geschriebene oder übersetzte Worte etc. zu betrachten, greift zu kurz.



Mindestens ebenso wichtig sind weiche Kennzahlen, die erst die Güte einer industriellen Dienstleistung nachhaltig messbar machen – beispielsweise: Einhaltung von Lieferterminen, Nachlaufkosten für Reklamationen, Pflege der Datenbanken, Reaktionszeiten, Flexibilität, landessprachliches und kompetentes Projektmanagement, Kundenfreundlichkeit. Kennzahlen aus diesen Bereichen können mit Hilfe einer Lieferantanalyse ermittelt werden. Teil der Lieferantanalyse sind auch interne Audits, die von Kunden bei den Lieferanten vor Ort durchgeführt werden können.

Das Lieferantenmanagement gehört daher zu den wichtigsten Instrumenten eines nachhaltigen Beschaffungsmanagements, denn Lieferanten sekundärer Dienstleistungen sind ein wichtiges Kapital für die Unternehmen. Die Evaluierung, die Auswahl, die Bewertung und die Entwicklung der Lieferanten sollte nach genau definierten Kriterien (z.B. A-, B-, C-, D-Lieferanten) durchgeführt werden. Eine gut durchdachte Lieferantenstrategie trägt daher nicht nur zur Optimierung des Beschaffungsmanagements, sondern auch zur Sicherstellung der Produktionsfähigkeit bei.

Fazit und Ausblick

Für Kostensenkungen muss entscheidend ein konkreter Überblick über das auszuschreibende Mengengerüst vorhanden sein. Die Einsparpotenziale in den Beschaffungsprozessen sind meist deutlich größer als bei den einzelnen Einkaufsartikeln. Daher müssen Fachabteilungen (Prozesse) und Einkauf (Verhandlungstaktik) eng zusammenarbeiten. Online-Auktionen sind für sekundäre Dienstleistungen kaum geeignet bzw. nur bei sehr detailliert standardisierten Leistungsstrukturen. Rahmenverträge müssen deutlich über reine Preislisten hinausgehen (Service Level Agreements). In allen Punkten betreten viele Unternehmen noch Neuland.

für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de