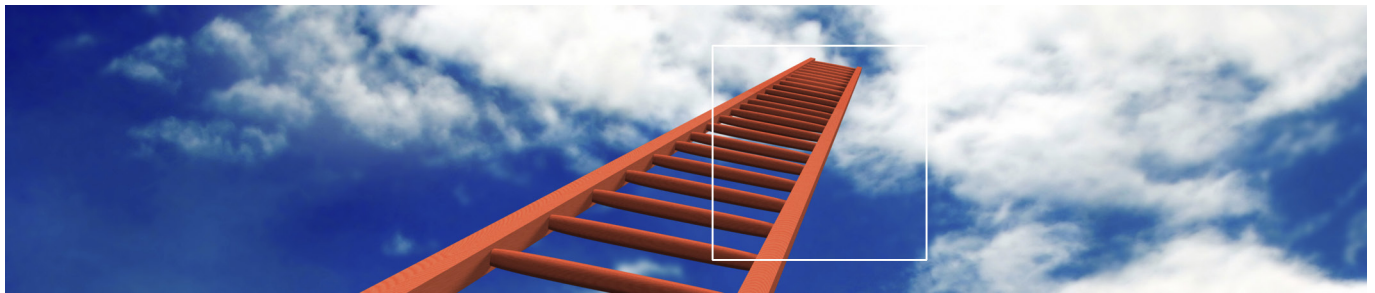


Spitzenleistung im Einkauf

Ergebnisse der Benchmarking-Studie „Purchasing Value Excellence“ (PVE)



Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise scheint ihren Tiefpunkt überwunden zu haben. Jetzt entscheidet sich, wer die Chancen der Erholungsphase nutzen und das Fundament für erfolgreiche zukünftige Jahre legen kann. Das geht nur mit einem methodisch und personell optimal aufgestellten Einkauf als Rückgrat eines erfolgreichen Unternehmens. Über Kostensenkungen trägt er signifikant zur Wertsteigerung bei. Doch dies ist nicht bei allen Unternehmen der Fall. Oftmals agiert der Einkauf als reiner Bestellabwickler, strategische Funktionen führt er nur unzureichend aus. Was derartige Einkaufsabteilungen von sehr erfolgreichen Einkaufsorganisationen lernen können, welche Best Practices sie gezielt übernehmen und welchen Nutzen die Umsetzung und reguläre Anwendung dieser Best Practices mit sich bringt, konnte Arthur D. Little in Kooperation mit der Hochschule St. Gallen und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. auch in der PVE-Studie 2010 wieder detailliert identifizieren.

In regelmäßigen Abständen führt Arthur D. Little seit dem Jahr 2002 das umfangreiche Einkaufs-Benchmarking „Purchasing Value Excellence“ durch, bei dem bis heute über 600 Einkaufsorganisationen teilgenommen haben. Seit 2005 erfolgt die Erhebung in Zusammenarbeit mit der Hochschule St. Gallen. Ziel ist es, das Leistungsprofil einer Best Practice-Einkaufsorganisation der Zukunft abzuleiten. Es gilt also folgende Fragen zu beantworten:

- Welches sind die zentralen Stellhebel erfolgreicher Einkaufsorganisationen?
- Welche Best Practices können weniger erfolgreiche Unternehmen übernehmen und implementieren?

Die vorliegenden Studienergebnisse fußen auf zwei zeitlich versetzten Datensätzen. Der erste Teilnehmerkreis gruppiert sich um die Jahre 2006/2007, die zweite Gruppe um 2009/2010. Die Studienteilnehmer setzen sich primär aus großen sowie mittelständischen Unternehmen zusammen.

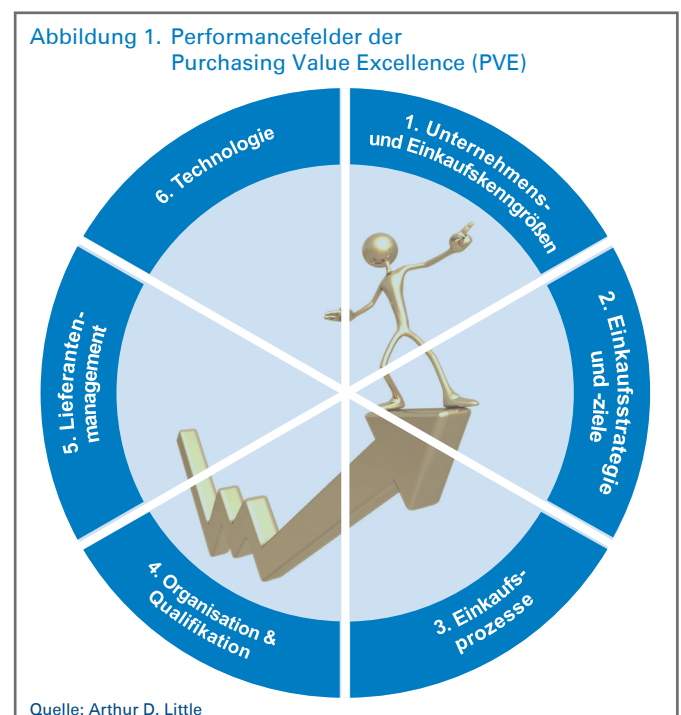
Sechs PVE-Felder zur Messung der Einkaufs-Performance

Wir haben die Leistungsparameter des Einkaufs in sechs Performancefelder strukturiert (Abbildung 1). Innerhalb jedes Performancefeldes werden Parameter abgeleitet, durch die sich eine Best Practice-Einkaufsorganisation auszeichnet. Diese Einflussgrößen lassen sich sehr präzise über den direkten Vergleich der besten 25 % aller Einkaufsorganisationen (oberes

Quartil nach Gesamtleistung gemäß PVE-Punktzahl) mit den schlechtesten 25 % (unteres Quartil) identifizieren.

Von der maximal erreichbaren Punktzahl von 1.750 konnte der Gesamtsieger rund 1.500 Punkte erzielen. Im Durchschnitt über alle Branchen hinweg lag der Mittelwert bei 725 Punkten. Im

Abbildung 1. Performancefelder der Purchasing Value Excellence (PVE)



Quelle: Arthur D. Little

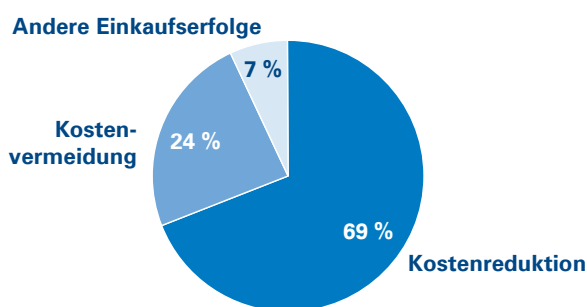
Folgenden werden einige der interessantesten Studienergebnisse dargestellt und konkrete Handlungsempfehlungen hin zur „Spitzenleistung im Einkauf“ gegeben.

An der Preisrate trennt sich die Spreu vom Weizen

Mitunter die wichtigste Einkaufskenngröße ist die Preisrate – sie stellt die inflationsbereinigte Entwicklung der Einkaufspreise im Jahresverlauf dar und ist damit ein Indiz für die Leistung der Einkaufsabteilung. Die befragten Unternehmen berichten von aktuell durchschnittlich circa $-1,5\%$ p.a. gegenüber -2% p.a. im Zeitraum um 2006/2007. Das obere Quartil erreicht eine Preisrate von knapp -4% , das untere Quartil liegt bei $+0,2\%$. Die erfolgreichsten Einkaufsorganisationen konnten offenbar sehr niedrige Preisraten realisieren, während das untere Quartil Preissteigerungen verzeichnete. Die Zusammensetzung der beiden Quartile nach Branchen ist dabei relativ ähnlich, sodass eine reine Erklärung der Preisrate über die Branchenzugehörigkeit ausgeschlossen werden kann. Dies bestätigt die These, dass eine niedrige Preisrate ein Indikator für eine erfolgreiche Einkaufsorganisation ist.

Die Studienteilnehmer geben ferner an, dass Kosteneinsparungen zu rund 70% aus Kostenreduktion entstehen. Das heißt, der Einkauf konnte in gut zwei Drittel der Fälle die Einkaufspreise tatsächlich *senken*. Kostenvermeidung („Wegverhandeln“ einer von Lieferanten geforderten Preiserhöhung) hat einen Einfluss von rund 25% . Weitere Faktoren spielen mit 5% nur eine untergeordnete Rolle bei der Erklärung des Einkaufserfolgs (Abbildung 2).

Abbildung 2. Zusammensetzung des Einkaufserfolgs



Erhebung der Stichprobe im Panel 2009/2010
Quelle: Arthur D. Little

Langfristige Kooperation vor kurzfristiger Kostensenkung

Einkaufsstrategien und -ziele orientieren sich heutzutage an langfristigen und integrierten Herangehensweisen mit kooperativen Grundzügen. So geben 90% der Teilnehmer an, dass ihnen langfristige Lieferantenbeziehungen „wichtig“ oder „sehr wichtig“ sind. Eine rein preisgetriebene, kurzfristig optimierende Orientierung hat an Bedeutung verloren.

Jedoch lassen sich hierbei deutliche Unterschiede zwischen dem oberen und dem unteren Quartil der Studienteilnehmer beobachten: Beispielsweise geben erfolgreiche Einkaufsabteilungen fast durchgängig an, dass sie mit ihren Lieferanten einen Total Cost of Ownership-Ansatz verfolgen (Oberes Quartil:

„wichtig“ bis „sehr wichtig“: rund 70%). Das untere Quartil der Studienteilnehmer verfolgt dieses Ziel zu über 80% nur „teilweise“ oder „überhaupt nicht“.

Diese von der Mehrheit der Teilnehmer formulierten Strategien setzen sich auch bei der Ausgestaltung fort. Die Definition von Schwerpunktlieferanten, mit denen ein Großteil des Einkaufsvolumens abgewickelt wird, wird einem preisgetriebenen „Cherry Picking“ vorgezogen. Eine optimale Schwerpunktlieferantenquote lässt sich jedoch nicht feststellen. Diese ideale Anzahl der größten Lieferanten, mit denen ein Unternehmen 80% seines Einkaufsvolumens abdeckt, variiert stark nach Branchenzugehörigkeit.

Nach der Pflicht kommt die Kür: Von der Lieferantenbewertung hin zur Lieferantenentwicklung

Langfristig erfolgreiche Partnerschaften mit Lieferanten fußen auf zwei wichtigen Säulen: Lieferantenbewertung/-auswahl sowie Lieferantenentwicklung. Eine standardisierte Lieferantenbewertung ist mittlerweile State-of-the-Art und wird vom oberen ebenso wie vom unteren Quartil der Teilnehmer durchgeführt. Das untere Quartil wendet zwar einen größeren Anteil der für das Lieferantenmanagement zur Verfügung stehenden Zeit für die Bewertung auf (circa 50%) als das obere Quartil (circa 40%), dennoch sind die Erfolge bei größerer Zeitinvestition nicht zwingend die besseren. Umgekehrt wendet das obere Quartil für die Lieferantenentwicklung rund 25% der Zeit auf, während das untere Quartil nur rund 10% der Zeit investiert. Das heißt, langfristig erfolgreiche Lieferantenpartnerschaften sind nur möglich, wenn man die Beziehung intensiv entwickelt und nicht nur den Status quo evaluiert.

Global Sourcing-Potenziale bereits ausgeschöpft?

Beim Global Sourcing sehen sich die meisten Studienteilnehmer am idealen Niveau angekommen. Rund zwei Drittel des Einkaufsvolumens werden national eingekauft, knappe 20% werden vom Heimatkontinent bezogen und nur circa 15% des Volumens stammen von Lieferanten aus fremden Kontinenten. Hier sehen die Unternehmen keine weitere Ausdehnung der nicht-nationalen Volumina, es ist jedoch auch keine Trendwende zurück zu Near-Sourcing erkennbar. Die resultierenden Nettoeinsparungen aus Global Sourcing geben 40% der Teilnehmer mit $\geq 5\%$ an (TCO-Betrachtung). Damit ist Global Sourcing nach wie vor und trotz der höheren Logistikkosten einer der effektivsten Wege, um Einkaufskosten zu senken.

Der Einkauf im Planungsprozess: Je früher, desto besser

Viele Einkaufsorganisationen sehen sich in ihren Möglichkeiten eingeschränkt, da sie nicht früh genug in die Bedarfsplanung einbezogen werden. Dies ist jedoch maßgeblich für den Einkaufserfolg. Nur dann, wenn der Einkauf auch in der Bedarfsplanungs-

phase mitwirken und frühzeitig zum Beispiel auf mögliche Substitute (Lieferanten oder Zukaufteile) hinweisen kann, gelingt es, den oft vorhandenen Zielkonflikt zwischen vollständiger Erfüllung aller fachlichen Anforderungen einerseits und betriebswirtschaftlich adäquatem Preis andererseits zu einem Gesamtoptimum aufzulösen. Diese Entwicklung des Einkaufs, weg von einer reaktiven Unternehmensfunktion („Bestellbüro“) hin zu einer proaktiv im gesamten Bedarfsplanungs- und Beschaffungsprozess agierenden Einheit, stellt auch heute noch für viele Unternehmen eine wichtige Herausforderung dar (Abbildung 3). Diese Beobachtung trifft für nahezu alle Studienteilnehmer zu. Beispielsweise ist der Einkauf des unteren Quartils nur in rund 10 % der Fälle frühzeitig in die Produktspezifikation eingebunden. Bei den erfolgreichsten Einkaufsabteilungen ist der Anteil zwar höher, liegt aber auch nur bei etwa 60 %.

Maverick Buying: Großkonzerne haben die Nase vorn

Verbesserungspotenziale finden sich auch beim Anteil des Einkaufsvolumens, der direkt von den Fachbereichen abgewickelt wird und nicht über den Einkauf läuft. Dieser sogenannte „Maverick Buying“-Anteil liegt beim unteren Quartil durchschnittlich bei 44 %, beim oberen Quartil hingegen nur bei 5 %. Auffällig ist, dass die Maverick Buying-Rate tendenziell umso geringer ausfällt, je höher das Einkaufsvolumen eines Unternehmens ist. Großkonzerne reagieren oft mit strikten Einkaufsrichtlinien („Keine Beschaffung ohne Involvierung des Einkaufs gestattet.“), um Maverick Buying zu unterbinden. Mittelständische Unternehmen, die ihre Einkaufsrichtlinien hinsichtlich Maverick Buying verschärfen, hätten hier durchaus Potenzial Einsparungen zu erzielen.

Automatisierung und IT-Einsatz versprechen weiteres Potenzial

Deutliches Verbesserungspotenzial ist bei den meisten Studienteilnehmern noch im Feld „Technologie“ vorhanden. Viele administrative Aufgaben werden aktuell noch manuell durchgeführt, obwohl adäquate IT-Systeme am Markt

verfügbar sind. Großunternehmen weisen eine höhere Technologie-Nutzung aus als Mittelständler. Beispielsweise ist der Anteil der elektronischen Bedarfsanforderungen bei den Großunternehmen bei rund 60 %, während es bei den übrigen Unternehmen nur 35 % sind. Dies resultiert einerseits aus den Größenvorteilen – viele IT-Investitionen rechnen sich erst ab einer gewissen Häufigkeit der repetitiven Aufgabe – andererseits unterliegen Großunternehmen vielfach auch einem höheren Standardisierungsdruck, um Prozesse im Gesamtunternehmen einheitlich zu leben. Der Einsatz von IT-Systemen ist hierbei oft ein Mittel, um dieser Anforderung zu entsprechen.

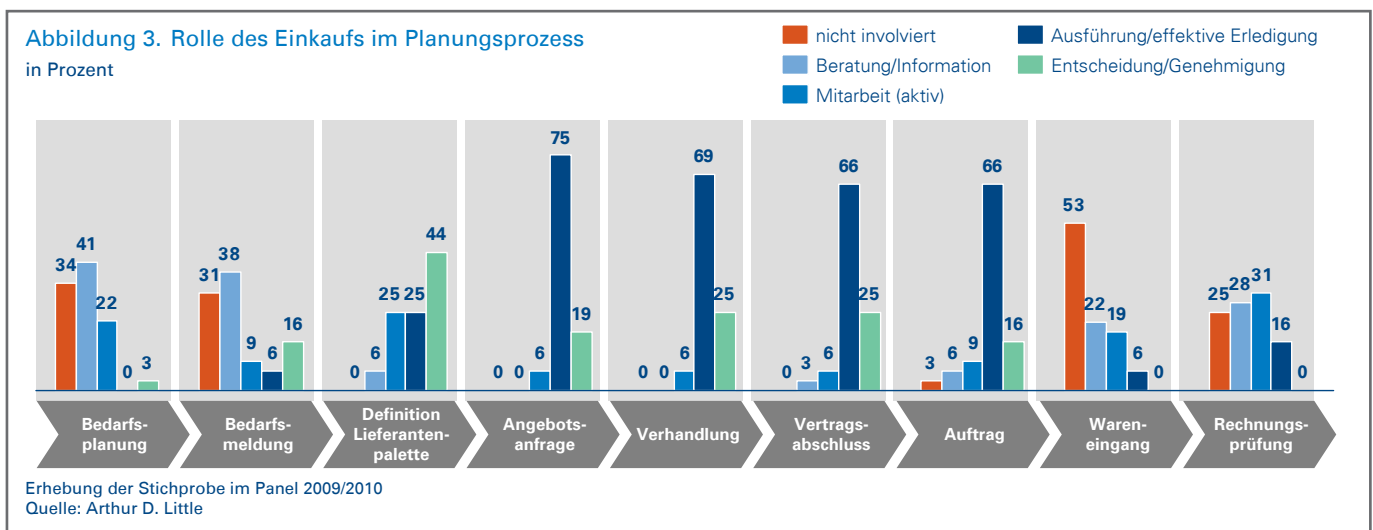
Das Potenzial von Online-Anfragen und Online-Auktionen ist nach wie vor nicht voll ausgeschöpft. Im Durchschnitt werden derzeit rund 20 % aller Anfragen online abgewickelt, bei den Auktionen sind es sogar nur 5 %.

Ihr Weg zur Purchasing Value Excellence

Kennzeichnend für die erfolgreichsten Unternehmen 2009/2010 waren

- der Aufbau langfristiger, partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen einhergehend mit einem intensiven Lieferantenentwicklungsprozess,
- die weitere Integration der Einkaufsorganisation in den Bedarfsplanungsprozess sowie
- der Einsatz innovativer IT-Systeme, um Prozesse zu optimieren, Administration und repetitive, operative Tätigkeiten auf ein Minimum zu reduzieren und die gewonnene Zeit in strategische Aufgaben zu investieren.

Welchen Nutzen kann Ihre Einkaufsorganisation aus den Studien-erkenntnissen ziehen? Grundsätzlich sollten zunächst die wichtigsten Handlungsfelder für Ihr Unternehmen identifiziert werden. Dazu erhalten alle Studienteilnehmer (eine Teilnahme ist auch noch zukünftig möglich) einen individualisierten PVE-Benchmarking-Report, aus dem sich unternehmensspezifische Defizite leicht



feststellen lassen. Dieser Bericht weist die eigene Einkaufsleistung sowohl im Vergleich zur durchschnittlichen brancheninternen als auch zur branchenübergreifenden Performance aller Studienteilnehmer aus. Arthur D. Little unterstützt gerne bei der detaillierten Identifikation des Optimierungspotenzials. Im Rahmen eines Workshops, der direkt vor Ort mit allen relevanten Abteilungen von einem Berater mit langjähriger Erfahrung durchgeführt wird, können Optimierungsansätze diskutiert, Szenarien einer erfolgreichen Umsetzung durchgespielt und die potenziellen Resultate aufgezeigt werden.

Operational Performance Excellence Framework (OPE)

Arthur D. Little bietet unter dem Titel „Supply Chain Performance Excellence“ und „Manufacturing Performance Excellence“ vergleichbar konzipierte Studien für den Logistik- und den Produktionsbereich an. Mit den Benchmarking-Studien zu „Marketing & Sales Excellence“, „Customer Services Performance Excellence“, und „Innovation Excellence“ wird der Operational Excellence-Bereich vollständig abgedeckt.

Das Operational Performance Excellence Framework (OPE) stellt sicher, dass im Unternehmen die richtigen Stellhebel adressiert werden. Starke Bereiche werden verbessert und so positioniert, dass sie das Unternehmen an eine Spitzenposition bringen. In schwachen Bereichen werden die Probleme isoliert und effektive Optimierungsmaßnahmen durchgeführt. Über das Operational Performance Excellence Framework wird die gesamte Wertschöpfungskette anhand erprobter Best Practices zur Performance Excellence geführt. Die Steigerung der Effizienz und der Effektivität der Wertschöpfungskette sowie die übergreifende Synchronisation ihrer einzelnen Elemente kann die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens umgehend verbessern.

Interessierte Unternehmen können jederzeit an den Studien teilnehmen und den jeweiligen Benchmarking-Fragebogen kostenfrei anfordern. Die schriftliche Auswertung der Resultate werden sodann umgehend zugestellt oder alternativ vor Ort präsentiert. Der Vergleich der eigenen Vorgehensweise mit den Best Practice-Methoden liefert einen ersten Ansatzpunkt, um Operational Performance Excellence zu erlangen.

Abbildung 4. Operational Performance Excellence von Arthur D. Little



Quelle: Arthur D. Little

Kontakte

Bernd Schreiber

schreiber.bernd@adlittle.com



Die Studie Purchasing Value Excellence wurde in Zusammenarbeit mit der Hochschule St. Gallen, Lehrstuhl für Logistikmanagement, und dem Bundesverband Materialwirtschaft Logistik und Einkauf e.V. durchgeführt.



Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 30 Standorten vertreten. Mit dem Partner Altran Technologies hat Arthur D. Little Zugriff auf ein Netzwerk von über 17.000 Experten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 100 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch viele andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors. Für weitere Informationen besuchen Sie bitte

www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2010.

Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/PVE