

Fokus auf Wert statt auf Kosten

Weltweite A.T. Kearney-Studie sieht gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit durch innovationsorientierte Beschaffung

- **Top-Manager setzen verstärkt auf Beschaffungsmanagement als Werttreiber im Unternehmen: Kosten stehen weiter im Mittelpunkt, aber nicht mehr als alleiniger Fokus**
- **Einkauf aus Niedriglohnländern weiter auf dem Vormarsch: 2009 werden europäische Unternehmen mehr aus China beziehen als aus irgendeinem anderen nicht-europäischen Land**
- **Vier Schlüsselbereiche künftiger globaler Liefer-Netzwerke: Innovation und Wachstum, Optimierung der Wertschöpfungskette, fortgeschrittenes Ausgabenmanagement, Risikomanagement und Beschaffungssicherheit**
- **Prognose: Innovationsfähigkeit wird wichtigstes Kriterium der Lieferantenauswahl**

Zürich, 4. März 2005 – Weltweit geben Top-Manager führender Unternehmen dem Beschaffungsmanagement einen neuen Auftrag – und damit auch eine neue Qualität. Nachdem der Fokus lange Zeit auf der Senkung der Einkaufskosten lag, rückt nun die Wertsteigerung ins Zentrum. Der Anteil an Unternehmen, die ihren Führungskräften in der Beschaffung konkrete Wertsteigerungsziele vorgeben, ist gemäss der weltweiten Studie „Assessment of Excellence in Procurement“ (AEP) von A.T. Kearney, einer der global führenden Unternehmensberatungen, von 28 Prozent im Jahr 1999 auf 66 Prozent angestiegen. Die Studie belegt zudem, dass Beschaffungsmanagement zur Chefsache geworden ist: Zwei Drittel der Unternehmen besitzen auf erster Führungsebene zumindest einen CPO (Chief Procurement Officer). 1999 waren es erst 40 Prozent gewesen. Für die fünfte AEP-Studie, die seit 1992 regelmässig durchgeführt wird, wurden weltweit mehr als 270 Beschaffungsorganisationen von führenden Unternehmen aus 25 Branchen mit einem Umsatz von durchschnittlich mehr als sieben Milliarden Euro analysiert.

„Es ist für Einkaufsorganisationen nicht länger ausreichend, mit traditionellen Einkaufsstrategien Kosten zu senken“, meint Manfred Tuerks, Managing Director von A.T. Kearney Schweiz: „Das Top-Management erwartet einen echten Wertbeitrag von den Lieferanten ihrer Unternehmen:

Innovationsstärke, Qualität, Flexibilität, Sicherheit – und das alles zu günstigsten Kosten. Dies sicherzustellen, ist Aufgabe des Beschaffungsmanagements. Nur wenige Unternehmen können heute von sich behaupten, dies bereits erreicht zu haben – aber: Die führenden Unternehmen unter den Teilnehmern an unserer Studie haben in den letzten drei Jahre gewaltige Fortschritte gemacht.”

Innovation und Wachstum

Unternehmen streben nach Innovationen. Um veränderten Kundenbedürfnissen und immer kürzeren Produktlebenszyklen Rechnung zu tragen, wählen sie auch ihre Lieferanten verstärkt nach deren Innovationspotenzial aus. Drei Viertel der in der Studie analysierten Unternehmen nutzen die Innovationsfähigkeit ihrer Lieferanten zur Wertsteigerung und definieren ihre Lieferantenbeziehung neu. Sie erwarten von ihren Lieferanten Impulse und versuchen, aus den Beziehungen zu ihren Schlüssellieferanten Wettbewerbsvorteile zu generieren. Eine bedeutende Massnahme ist die frühzeitige Einbindung von Lieferanten in den Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozess. Hier geben die in Grossserien fertigenden Branchen klar die Richtung vor: Über 50 Prozent der Unternehmen der Automobilindustrie binden zum Beispiel ihre Schlüssellieferanten umfassend in die frühe Entwicklungsphase ein, verglichen mit durchschnittlich lediglich 20 Prozent in allen übrigen Branchen. Dabei erreichen insbesondere Unternehmen in der deutschsprachigen Region Spitzenwerte im frühzeitigen Erkennen und Nutzen von Innovationen ihrer Lieferanten.

Optimierung der Wertschöpfungskette

Unternehmen konzentrieren sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen und reduzieren die eigene Wertschöpfungstiefe. Umso wichtiger wird das professionelle Management von „Wertschöpfungsnetzwerken“ – sei es von Outsourcing-Partnern, zum Beispiel im IT-Bereich oder von kompletten Lieferketten, die den eigentlichen Geschäftspartner (first tier) ebenso einbeziehen wie dessen Sublieferanten (second tier). Führende Unternehmen haben erkannt, dass der Einkauf durch sein detailliertes Verständnis der Beschaffungsmärkte hier einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Aber nur 61 Prozent der Unternehmen vertrauen bereits bei der Gestaltung von Outsourcing-Vorhaben und der Identifizierung möglicher Partner auf ihre Beschaffungsorganisation; 30 Prozent der Unternehmen nutzen sie erst, wenn es darum geht, mit Outsourcing-Partnern zu verhandeln und Verträge zu gestalten.

Auch beim Management von Lieferketten gibt es noch viel zu tun: Während über 70 Prozent der führenden Unternehmen eine systematische Entwicklung ihrer Lieferantennetzwerke betreiben, beispielsweise in

funktions- und unternehmensübergreifenden Teams, tut dies nur etwa ein Drittel aller übrigen Unternehmen. Gerade im globalen Einkauf, wo es auf die Integration unterschiedlichster Partner aus verschiedensten Kulturkreisen und über grosse Entfernungen hinweg ankommt, sind damit teure Misserfolge vorprogrammiert.

Fortgeschrittenes Ausgabenmanagement

Unternehmen mit erfolgreichen Beschaffungsorganisationen, die im Verlauf der Jahre einen immer stärkeren Preisdruck auf ihre Lieferanten ausgeübt haben, stossen nun an die Grenzen weiterer Kostensenkungen. Techniken des fortgeschrittenen Ausgabenmanagements erfordern ein stärkeres Mass an interner wie externer Integration, um erfolgreich zu sein. Während führende Unternehmen diese Techniken anwenden, um die Gesamtkosten über den Lebenszyklus (Total Cost of Ownership) zu optimieren, kämpfen die übrigen Unternehmen noch weitgehend mit traditionellen Aufgaben der Beschaffung. Einen formalisierten Prozess zur Reduzierung von Komplexität und Variantenvielfalt gibt es bei 83 Prozent der führenden, aber nur bei 36 Prozent der übrigen Unternehmen. 78 Prozent der führenden, aber nur 31 Prozent der übrigen Unternehmen suchen gemeinsam mit Lieferanten (CCR – Collaborative Cost Reduction) nach Kostensenkungspotenzialen, inklusive Risiko- und Erfolgsteilung.

Zwischen der Erzielung von Einkaufserfolgen und nachweisbaren Ergebnisverbesserungen liegt oft ein weiter Weg. Mehr als 70 Prozent der Unternehmen haben ein Reporting von Einkaufserfolgen, aber weniger als die Hälfte der Unternehmen verfügt über einen geschlossenen Ausgabenmanagementprozess („Closed Loop Spend Management“), der alle Werttreiber und -vernichter identifiziert, bewertet und steuert. Insbesondere beim Thema „Compliance“, das heisst der Einhaltung einmal geschlossener Vereinbarungen durch Kunden und Lieferanten, besteht oftmals völlige Intransparenz. „Bei der Transparenz des Einkaufsgeschehens besteht für viele Unternehmen und insbesondere für grosse, dezentral strukturierte Konzerne noch gewaltiges Optimierungspotenzial“, meint Manuel Backhaus, Vice-President bei A.T. Kearney mit Schwerpunkt Beschaffungsmanagement.

Risikomanagement und Beschaffungssicherheit

Durch die Optimierung von Logistikketten, Lieferantenbereinigung, Global Sourcing und Just-in-Time-Konzepte ist die Effizienz in der Versorgungskette in den letzten Jahren enorm angestiegen. Diese ist aber auch wesentlich störanfälliger geworden. Gerade die Sorge vor Terroranschlägen und Naturkatastrophen und deren Einfluss auf die Versorgungskette hat sich bei den Unternehmen in den letzten fünf Jahren drastisch erhöht. Doch viele haben noch keine klare Vorstellung, wie sie

damit umgehen sollen. Während 90 Prozent aller Unternehmen dem Risikomanagement in ihren Lieferketten höchste strategische Bedeutung beimessen, haben bislang nur etwa 40 Prozent der Unternehmen das Thema Geschäftskontinuität in ihre Beschaffungsstrategien integriert. Mehr als die Hälfte hat für ihre strategisch wichtigen Beschaffungsvorgänge nach wie vor keine Notfallpläne parat. „Unternehmen müssen sich dieser Herausforderung stellen und Notfallpläne für Risiken erstellen“, fordert Backhaus. „Dies gilt für kritische Beschaffungsgruppen genauso wie für neuralgische Beschaffungsregionen oder Logistikrouten.“

Niedriglohnländer weiter auf dem Vormarsch – europäische Unternehmen nicht ausreichend vorbereitet

Bis 2009 werden 72 Prozent der Unternehmen China, Indien oder Osteuropa als Beschaffungsmarkt nutzen, gegenüber nur 30 Prozent im Jahr 1999. Europäische Unternehmen werden bereits 2009 mehr Güter aus China beziehen als aus irgendeinem anderen, nicht-europäischen Land. Schon der bisherige Anstieg der Beschaffung aus Niedriglohnländern wie China und Indien brachte in der Vergangenheit hohe Risiken mit sich, da die Kenntnisse über diese Beschaffungsmärkte und die erforderlichen Fähigkeiten der Unternehmen meist unzureichend waren. Auch heute noch geben zahlreiche Unternehmen an, nicht ausreichend auf den weiteren Anstieg der Beschaffung aus Niedriglohnländern vorbereitet zu sein.

Nur 41 Prozent führen die Entwicklung spezieller Fähigkeiten für diese neuen Märkte – wie beispielsweise Sprachkenntnisse – mit hoher Priorität für ihre Beschaffungsorganisation an. Nur 53 Prozent haben Beschaffungsgruppen-Strategien formuliert, die auf einem tief greifenden Verständnis der Logistikkette und ihrer Kosten in den neuen Märkten beruhen. Und lediglich 39 Prozent haben konkrete Pläne über die Ausweitung des Beschaffungsvolumens aus Niedriglohnländern.

„Führende europäische Unternehmen suchen aktiver denn je nach Einsparungen durch Beschaffungsaktivitäten in Niedriglohnländern. Unzureichend vorbereitet, riskieren sie erhebliche Verluste“, sagt Tuerks. „Ein präziseres Verständnis dieser neuen Märkte ist erforderlich. Wer zu lange wartet, die richtige Strategie und die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, riskiert, den Zugang zu knappen Beschaffungsquellen und den qualifiziertesten Lieferanten zu verpassen.“

Prognose: Innovationsfähigkeit wird wichtigstes Kriterium der Lieferantenauswahl

Das stete Bemühen um weitere Kostensenkungen bleibt ein Muss für alle Beschaffungsorganisationen. Die aktuelle Herausforderung für das Beschaffungsmanagement liegt jedoch in der langfristigen Wertsteigerung:

„Da in einer funktional ausgerichteten Organisationsstruktur der Einkauf rasch an die Grenzen seiner Möglichkeiten stösst, sind neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Forschung & Entwicklung, Marketing und Vertrieb erforderlich; die alte, funktionale Aufgabenteilung in den Unternehmen ist grundsätzlich in Frage zu stellen“, fordert Tuerks und prognostiziert: „Die Innovationsfähigkeit der Lieferanten und wie man sich diese für seinen eigenen Wettbewerbsvorteil sichern kann, wird in Zukunft einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sein.“

Über die Studie „Assessment of Excellence in Procurement“ (AEP)

Die Assessment of Excellence in Procurement Studie 2004 wurde von einem globalen A.T. Kearney Team entwickelt und verbindet die tiefe Erfahrung und Expertise im strategischen Beschaffungsmanagement mit vorangegangenen Studien zu diesem Thema. Die aktuelle Studie, die fünfte ihrer Art seit 1992, analysierte weltweit mehr als 270 Beschaffungsorganisationen von führenden Unternehmen aus 25 Branchen, deren Umsatz im Durchschnitt mehr als sieben Milliarden Euro beträgt.

Weitere Informationen:**Manfred Tuerks, Managing Director****A.T. Kearney (International) AG****Renggerstrasse 3****8038 Zürich**

Tel.: 044 487 44 53

Fax: 044 487 44 92

*manfred.tuerks@atkearney.com***Andreas Hammer****Trimedia Communications AG****Zollikerstrasse 141, Postfach 1125****8034 Zürich**

Tel.: 044 388 91 13

Fax: 044 388 91 12

*andreashammer@zh.trimedia.ch***Über A.T. Kearney**

A.T. Kearney wurde 1926 in den USA gegründet und ist heute mit rund 4'000 Mitarbeitern, davon über 2'800 Berater, sowie 60 Niederlassungen in 35 Ländern eines der weltweit führenden Management-Beratungsunternehmen.

Als eine der weltweit führenden Unternehmensberatungen deckt A.T. Kearney die gesamte Bandbreite der CEO-Agenda ab: Strategie, Organisation, Shareholder Value, Restrukturierung, Privatisierung, Business Transformation, Reengineering, Change Management, Strategic Sourcing, Supply Chain, Manufacturing, Marketing, IT, E-Business-Solutions.

Seit Anfang 2000 ist A.T. Kearney mit einer eigenen Tochtergesellschaft in der Schweiz vertreten. Zu den Kunden von A.T. Kearney Schweiz zählen nationale und internationale Unternehmen aus den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugindustrie, Anlagenbau, Telekommunikation, Energiewirtschaft, Financial Services, Transport, Chemie, Papier und Konsumgüter, Handel und öffentliche Verwaltung.