

Düsseldorf, 4. Dezember 2008

Einkauf auf globale Herausforderungen noch nicht umfassend vorbereitet

Weltweite Einkaufsstudie von A.T. Kearney „Assessment of Excellence in Procurement (AEP) 2008“ identifiziert Verbesserungspotenziale globaler Unternehmen im Einkauf - Nachhaltigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung

Unternehmen sind auf die Veränderungen in den globalen Beschaffungsmärkten, die maßgeblich von der Entwicklung der Rohstoffpreise und den hohen Auslastungen der Zulieferer getrieben werden, noch nicht ausreichend vorbereitet. Insbesondere in den Bereichen Beschaffungsstrategie, Sourcing und Category Management, Lieferantenmanagement und Human Resources besteht noch enormes Verbesserungspotenzial. Dies geht aus der weltweiten Benchmarking-Studie „Assessment of Excellence in Procurement (AEP) 2008“ hervor, die die Top-Managementberatung A.T. Kearney zum sechsten Mal seit 1992 durchgeführt hat. Die Studie zeigt zudem, dass Nachhaltigkeit eine immer größere Bedeutung gewinnt und insbesondere führende Unternehmen dieses Thema in ihren Unternehmenszielen und Einkaufsprozessen bereits umfassend umsetzen. Weitere Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind, klassische Beschaffungsstrategien als Standardprozesse systematisch in die Abläufe zu integrieren und stärker auf die Kollaboration mit Lieferanten und auf Innovation zu fokussieren. Um Wettbewerbsvorteile im Einkauf zu erzielen, gilt es für Unternehmen neben einer verbesserten horizontalen und vertikalen Vernetzung auch, das Mitarbeiterpotenzial im Einkauf durch das Gewinnen, Ausbilden und Halten der bestqualifizierten Mitarbeiter zu stärken.

„Die Studie spiegelt die aktuelle Lage in den Beschaffungsmärkten wider. Diese haben sich vielfach von einkaufsfreundlichen Buyers Märkten in verkaufsfreundliche Sellers Märkte gedreht“, sagt Jules Goffre, Vice President bei A.T. Kearney und Leiter des Beratungsfeldes Strategisches Beschaffungsmanagement: „Heute ist Beschaffung deutlich schwieriger als noch vor vier Jahren bei der letzten weltweiten AEP-Studie. Die Entwicklung der Rohstoffpreise und hohe Auslastungen bei den Zulieferern stellen den Einkauf vor schwierige Entscheidungen, auch wenn die aktuelle Finanzkrise hier ein wenig Entlastung bringen wird. Insbesondere in den Bereichen Beschaffungsstrategie, Sourcing und Category Management, dem Management von Lieferantenbeziehungen und HR-Management besteht noch enormes Verbesserungspotenzial.“

In den nächsten Jahren werden diejenigen das Rennen machen, die das Lieferanten-Know-how in kooperativer Weise für sich nutzbar machen und sich

die besten Leute mit den besten Strategien sichern. Beschaffung bleibt ein People Business, die Top-Unternehmen haben das erkannt und sich entsprechend darauf eingestellt.

Der Abstand zu führenden Unternehmen schrumpft

Erzielten die führenden Unternehmen der Studie zufolge im Jahr 2004 bei direktem Material noch mehr als doppelt so hohe durchschnittliche Einsparungen im Jahr (5,9 Prozent) wie die nachfolgenden Unternehmen (1,9 Prozent), so schrumpfte dieser Abstand in der aktuellen Studie auf 0,9 Prozent zusammen. Die führenden Unternehmen erreichten 4,5 Prozent Einsparungen, die nachfolgenden Unternehmen 3,6 Prozent. Dieser Trend setzt sich bei indirektem Material, Investitionsgütern und Dienstleistungen fort. Die Ursachen liegen zum einen in den deutlich schwieriger gewordenen Beschaffungsmärkten und den gestiegenen Rohstoffpreisen, wie auch in der Aufholarbeit, die die nachfolgenden Unternehmen in den letzten Jahren geleistet haben. „Strategien und Prozesse, die 2004 noch als ‚advanced‘ oder als ‚State-of-the-Art‘ galten, gehören mittlerweile zum Standardrepertoire der meisten Unternehmen“, so Goffre.

Nachhaltigkeit im Einkauf wird immer wichtiger

„Besondere Aufmerksamkeit fand das Thema Nachhaltigkeit im Einkauf, bei dem ökonomische, ökologische und ethische Fragestellungen im Beschaffungsprozess aufgeworfen werden“, sagt Goffre: „Hier zeigt sich, dass führende Unternehmen nicht nur, wie die meisten Teilnehmer der Studie, die Bedeutung des Themas erkannt und in generelle Unternehmensziele integriert haben, sondern entsprechende Anpassungen in den Einkaufsprozessen vorgenommen haben.“

Während 94 Prozent aller führenden Unternehmen und 83 Prozent aller nachfolgenden Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmensziel verankert haben, haben es nur 58 Prozent der nachfolgenden Unternehmen auch auf die allgemeinen Einkaufsziele übertragen – gegenüber 89 Prozent der führenden Unternehmen. Nur 34 Prozent der nachfolgenden Unternehmen haben entsprechende Key Performance Indikatoren (KPIs) aufgesetzt, bei den führenden Unternehmen sind es 78 Prozent. Es zeigt sich, dass, je näher ein Unternehmen am Endkunden ist wie beispielsweise die Konsumgüterindustrie, desto größere Bedeutung wird dem Thema Nachhaltigkeit beigemessen und desto weiter ist man bei der konkreten Umsetzung in die Einkaufsprozesse.

Ein breiteres Mandat

Die führenden Unternehmen der Studie zeigen eine deutlich stärkere Vernetzung des Einkaufs mit dem Rest des Unternehmens. Vertikal zeigt sich dies in der stärkeren Einbindung des Einkaufs bei der Erstellung von Business Plänen und Strategien, horizontal bei der funktionenübergreifenden Zusammenarbeit. So involvieren 67 Prozent der führenden Unternehmen der aktuellen Studie zufolge den Einkauf bei Beschaffungsfragen im Bereich Transport und Logistik, aber nur 40 Prozent der nachfolgenden Unternehmen. Im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) sind es sogar nur 14 Prozent der nachfolgenden Unternehmen, die hier den Einkauf eng einbinden, bei den führenden Unternehmen ist es immerhin die Hälfte (50 Prozent).

Neue Beschaffungsstrategien

„Im Zuge der Aufholjagd haben viele Unternehmen klassische Beschaffungsstrategien wie Global Sourcing oder Spezifikationsoptimierung in ihre Abläufe integriert“, sagt Goffre: „Dennoch zeigen auch hier die führenden Unternehmen eine systematischere Nutzung und Umsetzung dieser Strategien, dies ist unter anderem auch auf ihre längere Erfahrung zurückzuführen.“

Doch was kommt nach der dritten Ausschreibung in derselben Beschaffungsgruppe? Führende Unternehmen entwickeln neue, zum Teil komplexe Beschaffungsstrategien wie Target Pricing mit multivariaten Regressionsanalysen oder Collaborative Cost Reduction, um neue Potenziale zu erzielen. Dabei setzen sie verstärkt auf das Know-how der Lieferanten und sind bereit, auch Kernthemen wie Innovation in Teilen auf diese zu verlagern.

War for Talent

Führende Unternehmen agieren professioneller beim Recruiting der besten Mitarbeiter für den Einkauf. Dabei ziehen sie alle Hebel von Headhunting über Universitätskontakte bis hin zu unternehmensinternen Transfers. Eine zentrale Rolle spielt das Thema Training und Weiterentwicklung dieser Mitarbeiter. Aber auch hier zeigen sich signifikante Unterschiede. Während beim gesamten Teilnehmerfeld zum Beispiel Fähigkeiten wie Spend Analyse, Kenntnis über Beschaffungsstrategien und Verhandlungsführung als sehr wichtige Kernkompetenzen angesehen werden, sind entsprechende Trainings bei weitem nicht bei allen verfügbar oder als Standardtrainings verankert. Während rund 85 Prozent der führenden Unternehmen den Einkaufsmitarbeitern systematische Basis- oder Fortgeschrittenen-Trainings anbieten, sind es bei den nachfolgenden Unternehmen nur rund die Hälfte.

„Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass es bei vielen Unternehmen in punkto Beschaffung noch enormen Nachholbedarf gibt“, so Goffre: „Nur wem es gelingt, das Lieferanten-Know-how in kooperativer Weise für sich nutzbar machen, Nachhaltigkeit in Prozesse und Lieferantenmanagement zu integrieren und sich die besten Leute mit den besten Strategien zu sichern, wird auch zukünftig wettbewerbsfähig sein. Führende Unternehmen haben es erkannt, jetzt gilt es auch für alle anderen aufzuschließen.“

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

Die Assessment of Excellence in Procurement Studie 2008 wurde von einem globalen A.T. Kearney Team entwickelt und verbindet die tiefe Erfahrung und Expertise im strategischen Beschaffungsmanagement mit vorangegangenen Studien zum diesem Thema. Sie beruht auf dem von A.T. Kearney entwickelten House of Purchasing and Supply ManagementTM, welches acht Kernbereiche der Beschaffung definiert, in denen die teilnehmenden Unternehmen analysiert wurden.

Die aktuelle Studie, die sechste ihrer Art seit 1992, untersuchte weltweit mehr als 300 Beschaffungsorganisationen von führenden Unternehmen aus 28 Branchen, deren Umsatz im Durchschnitt mehr als sieben Milliarden US-Dollar beträgt.

Weitere Informationen zur AEP-Studie 2008 finden Sie unter www.atkearney.de/aep2008.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.500 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atkearney.de.

Kontakt für die Presse

Stefanie Hauck
Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistraße 16A
D-40221 Düsseldorf
Tel: +49-211-1377 2273
Fax: +49-211-1377 2990
E-mail stefanie.hauck@atkearney.com