

NEWSLETTER.

Benchmarking Procurement Performance Excellence 2012.

September 2012

SEHR GEEHRTE EINKAUFS- UND BESCHAFFUNGSPROFIS,

Effizienz im Einkauf ist eines der zentralen Themen vieler Unternehmen in diesem Jahr. Um die eigene Leistung richtig einschätzen zu können, ist der Vergleich mit Mitbewerbern und ähnlichen Unternehmen in anderen Branchen oftmals hilfreich.

Mit unserem Konsortial-Benchmarking Procurement Performance Excellence 2012 (PPE 2012) haben wir eine belastbare Datenbasis geschaffen. Ziel war nicht, den jeweiligen Klassenbesten zu küssen. Dafür sind die Unternehmen, Produkte und Mitarbeiter zu unterschiedlich. Vielmehr hilft unser Benchmarking zu verstehen, welche Faktoren die Effizienz des Einkaufs beeinflussen und steigern. Die individuellen Auswertungen geben den Unternehmen zudem konkrete Hinweise zu ihren Stärken, Schwächen und den zugrundeliegenden Ursachen und bieten so einen idealen Startpunkt zur Verbesserung.



Dr. Karsten Gessner
Managing Partner

Teilnehmer bestätigten uns, dass sich unser PPE 2012 Benchmarking positiv von ähnlichen Erhebungen unterscheidet. Wer bereits mit Blue Ball zusammengearbeitet hat weiß, dass wir keinen Wert auf simple Verallgemeinerungen und auf Schubladendenken legen. Standardisierung nicht vergleichbarer Prozesse oder auch die Abfrage von Zahlenkolonnen sind keine Werte an sich. Das Hauptaugenmerk des PPE 2012 liegt auf dem Einsatz und der Umsetzung von Methoden, Prozessen und Strukturen. Basis hierfür ist die Blue Ball Einkaufsarchitektur, welche den Einkauf ganzheitlich betrachtet ohne akademisch komplex zu sein.

Die Ergebnisse haben in vielerlei Hinsicht überrascht: Es zeigt sich einmal mehr, dass Einkauf und Beschaffung hochkomplexe Prozesse und Funktionen beinhalten, die von der Expertise der Mitarbeiter als auch von den individuell implementierten Prozessen getragen sind. Trotz aller Individualität weisen sie jedoch gemeinsame Erfolgsfaktoren und mitunter auch ähnliche Schwachstellen auf. In diesem Newsletter skizzieren wir einige dieser Ergebnisse.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen, wie sich diese Erkenntnisse auch für Ihr Unternehmen nutzen lassen – natürlich unverbindlich. Haben wir Ihr Interesse geweckt? Reden wir darüber!

Ihr

Procurement Performance Excellence 2012.

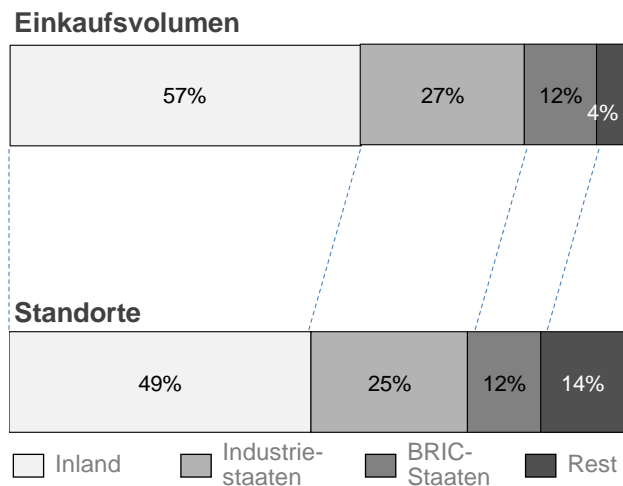
Strukturen und Kernprozesse.

Die in unserem Benchmarking betrachteten Einkaufsorganisationen haben im Mittel ein Einkaufsvolumen von EUR 220 Mio., 24 Mitarbeiter und maximal acht Einkaufsstandorte; somit sind sie typisch mittelständische Organisationen. Aufgrund der Teilnehmerstruktur glauben wir, dass sich die Ergebnisse aber auch für deutlich größere Organisationen übertragen lassen.

Der erste Teil des Benchmarkings betrachtet die Einkaufsparameter sowie Strukturen und Organisationsformen der Teilnehmer:

1. Einkaufszahlen

Auffällig ist bei der Mehrheit der Teilnehmer die starke Fokussierung auf den heimischen Beschaffungsmarkt. Obwohl in vielen Unternehmen bereits beachtliche Investitionen zum Aufbau von Standorten in Schwellen- und Niedriglohnländern getätigt wurden, liegt der Beschaffungsschwerpunkt nach wie vor im Heimatland und in den anderen etablierten Industriestaaten. Schwellen- und Niedriglohnländer sind deutlich unterrepräsentiert (siehe Bild).



Starke Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Verhandlungshoheit des Einkaufs bei direktem und indirektem Material. Während der Einkauf im Durchschnitt für fast 90% des direkten Materials verantwortlich zeichnet, wird beim indirekten Material weniger als die Hälfte unter Einbeziehung des Einkaufs beschafft. Die Ursachen sind nicht einheitlich, die Auswirkungen schlagen sich in mitunter deutlich erhöhten Kosten nieder.

2. Strukturen und Organisation

Rund zweidrittel der untersuchten Einkaufsorganisationen agieren als eigenes Unternehmensressort. Gleichzeitig zeigt das Benchmarking eine Tendenz zur Zentralisierung der Einkaufsfunktionen auf. Mehr als die Hälfte sind als „Zentraleinkauf“ organisiert, im Gegensatz zu dezentralen oder rein lokalen Einkaufsstrukturen.

Eines der am häufigsten diskutierten Themen der letzten Jahre „Shared Services Centers“ spielt in der praktischen Anwendung in den Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Aus externer Sicht ist dies erstaunlich, da dem Thema unter dem Aspekt der Reduktion der Prozesskosten in den Vorgesprächen eine hohe Bedeutung beigegeben wurde.

Im zweiten Teil des Benchmarkings haben wir die Kernprozesse von Einkauf und Beschaffung genauer beleuchtet. Neben den quantitativen Aspekten ergaben sich wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf die Integration von Einkauf und Lieferanten in die produktrelevanten Unternehmensprozesse und damit auf die qualitative Nutzung der Einkaufs- und Beschaffungsfunktionen:

Procurement Performance Excellence 2012.

Strukturen und Kernprozesse.

3. Materialgruppenmanagement

Weniger als die Hälfte der erfolgsrelevanten Faktoren des Materialgruppenmanagements werden vom Einkauf vollumfänglich abgedeckt. Insbesondere in der Bewertung aktueller Marktsituationen sowie bei der Verfolgung und Bewertung von Technologieentwicklungen zeigen sich Defizite.

4. Beschaffungsmanagement

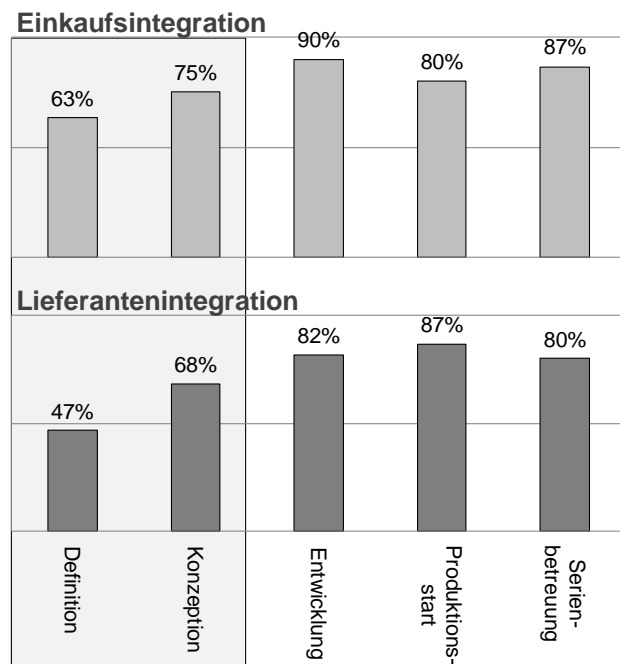
Die wesentlichen Elemente des Beschaffungsmanagements werden im Allgemeinen flächendeckend eingesetzt. Im Bereich Bedarfsoptimierung und Bedarfsbündelung besteht jedoch weiterhin zum Teil erheblicher Handlungsbedarf.

Das Konzept der „Total Cost of Ownership“ wird mehrheitlich als Hauptauswahlkriterium benannt. Bei genauerer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass jeweils nur Einzel-elemente tatsächlich in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

5. Lieferantenmanagement

Die Stellschrauben des Lieferantenmanagements werden bei den teilnehmenden Unternehmen im Wesentlichen genutzt.

Allerdings tun sich im Hinblick auf die Integration von Einkauf und Lieferanten in die Prozesskette teils große Lücken auf (siehe Bild). Die frühzeitige Einbindung des Einkaufs ist meist nur bedingt realisiert, die Lieferantenintegration findet relativ spät und zögerlich statt. Lieferanten sind in weniger als der Hälfte der Entwicklungsprojekte in die Definition und nur zu zwei-drittel in die Konzeption eingebunden. Die Auswertungen der einzelnen Teilnehmer geben konkrete Hinweise auf die teilweise stark individuellen, zugrundeliegenden Ursachen.



Die in groben Zügen skizzierten Kernaussagen aus dem Benchmarking vermitteln Ihnen sicherlich nur einen ersten Eindruck von den gewonnenen Einsichten und Erkenntnissen. Wir sind uns absolut sicher, dass eine tiefergehende Betrachtung auch für Sie und Ihr Unternehmen eine ganze Reihe neuer Aspekte und Ansatzpunkte mit sich bringen würde.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, können wir Ihnen zwei Varianten als Startpunkt anbieten: In der einen Option nehmen Sie sozusagen nachträglich am Benchmarking teil und erhalten auf diese Weise die gesamten Ergebnisse und eine individuelle Unternehmensauswertung. Alternativ können wir im Rahmen eines gemeinsamen Gesprächs den Status Ihrer Einkaufs- und Beschaffungsfunktionen entlang unserer Benchmarking-Ergebnisse diskutieren. Reden wir darüber!