



INNOVATIVE
MANAGEMENT
PARTNER

BMO

BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF
UND LOGISTIK IN ÖSTERREICH

AUSTRIAN SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT REVIEW

Umfrageergebnisse, März 2015

Wie österreichische Unternehmen ihren Einkauf
und ihre Supply Chain positionieren – ein Review
aus Sicht der führenden CPOs österreichischer
Unternehmen

AUSTRIA | GERMANY | SLOVAKIA | SWITZERLAND | USA | CHINA

Juli 2015

STUDIE: AUSTRIAN SUPPLY CHAIN & PROCUREMENT REVIEW

Der Einkauf führender österreichischer Unternehmen agiert zunehmend vernetzt

Vernetzung und Kooperationen mit unternehmensinternen und -externen Partnern immer erfolgsentscheidender im strategischen Einkauf.

Das traditionelle Verständnis, der Einkauf hätte nur die Aufgabe Materialien, Produkte und Dienstleistungen, die für das Unternehmen notwendig sind, zu möglichst günstigen Kosten zu möglichst optimaler Qualität einzukaufen und sei operativer Bestellabwickler ist zwar noch immer nicht gänzlich aus der Denkwelt von Unternehmen gewichen, verschwindet aber zusehends. Gerade auch unter dem Aspekt "Industrie 4.0" und weicht dem Verständnis um die gesamtunternehmerische Aufgabe und Verantwortung des Einkaufs, nicht nur für Zeit, Kosten, Qualität sondern auch für Innovation und Wettbewerbsvorsprung. Immer mehr Einkaufsabteilungen vernetzen sich vollständig mit ihren internen Abteilungen, und mit den externen Partnern und Lieferanten. Sie haben dadurch völlig neue Gestaltungsmöglichkeiten, um den erforderlichen Wertbeitrag zu liefern.

Der vernetzte Einkäufer ist der strategische Business-Partner, der Kommunikator zwischen Kundenwunsch und Beschaffungsmarkt und Manager der Big Data Ökonomie, der die Schnittstellen im und außerhalb des Unternehmen aktiv bei der Optimierung der Supply Chain zur Erfüllung der Kundenwünsche einbindet und fachlich führt. Die Vernetzung der Einkäufer im Unternehmen ist somit erfolgsentscheidend, weil der auf sich allein gestellte Einkauf lediglich rund 30% aller Optimierungspotenziale heben kann, die restlichen 70% bedürfen des gemeinsamen Know-hows und der Kooperation mit den anderen Unternehmensbereichen. Eine frühzeitige Einbindung des Einkaufs in Produktentwicklung und Wertgestaltung, "early supplier involvement" beeinflusst bis zu 90% der Herstellkosten eines Produktes, einer Unternehmensleistung.

Die Vernetzung mit den strategischen Lieferanten, die zu Entwicklungspartnern geformt werden müssen ist nötig, um gemeinsam die Wertschöpfungsarchitektur beider Unternehmen zu optimieren, Preisschwankungen zu reduzieren bzw. auszugleichen und die Risiken zunehmend volatiler Märkte gemeinsam abzufedern.

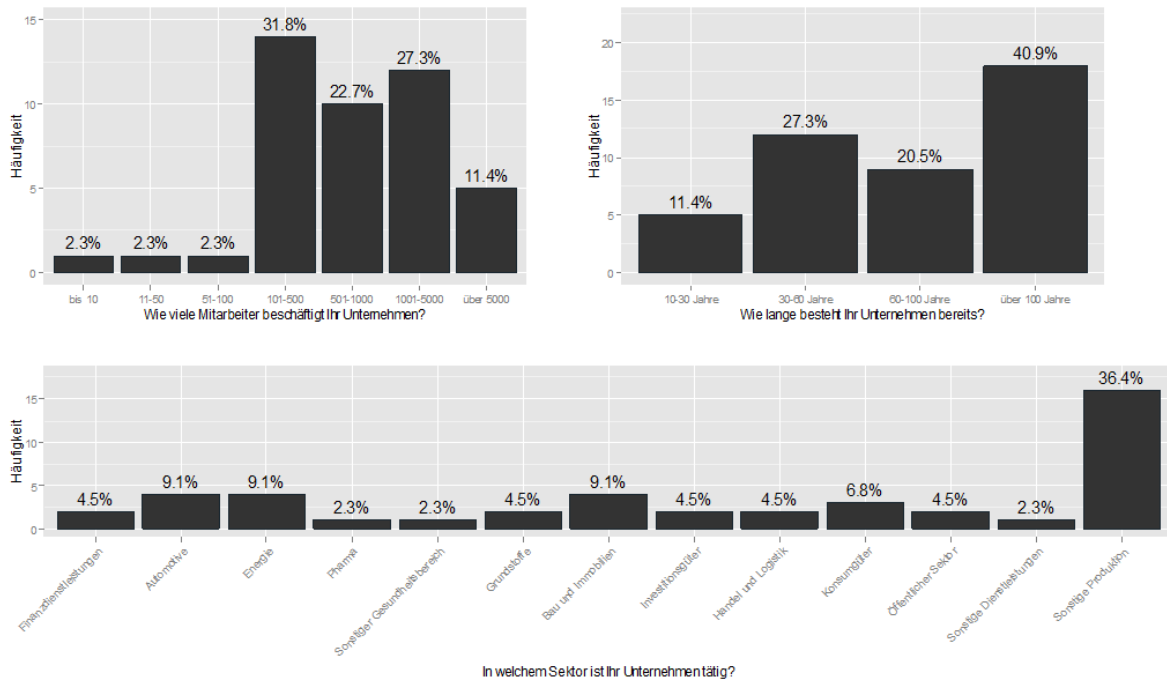
Diese Vernetzung der Einkaufsfunktion und der sie gestaltenden Personen und Leistungsträger in den Unternehmen erfordert einerseits ausgeprägte soziale Kompetenz, andererseits aber – und dies wird Aufgabe der Ausbildung sein – auch detailliertes Wissen über alle internen und externen Partner um deren Kooperationsbereitschaft und deren Vertrauen zu gewinnen. Dies gilt besonders für die eigene Entwicklung, Konstruktion, aber auch vielerorts noch der Produktion selbst.



INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

BMÖ und INNOVATIVE MANAGEMENT PARTNER (IMP) haben im „**Austrian Supply Chain & Procurement Review – Wie österreichische Unternehmen ihren Einkauf und ihre Supply Chain positionieren**“ untersucht, wie gut sich der Einkauf im Wertschöpfungssystem des eigenen Unternehmens wie auch in denen der externen Partner positioniert hat und wo für die Zukunft die größten Verbesserungspotentiale liegen. Einige der Kernerkenntnisse daraus finden Sie hier.

STATISTIK - UNTERNEHMENSINFORMATIONEN



Slide 3

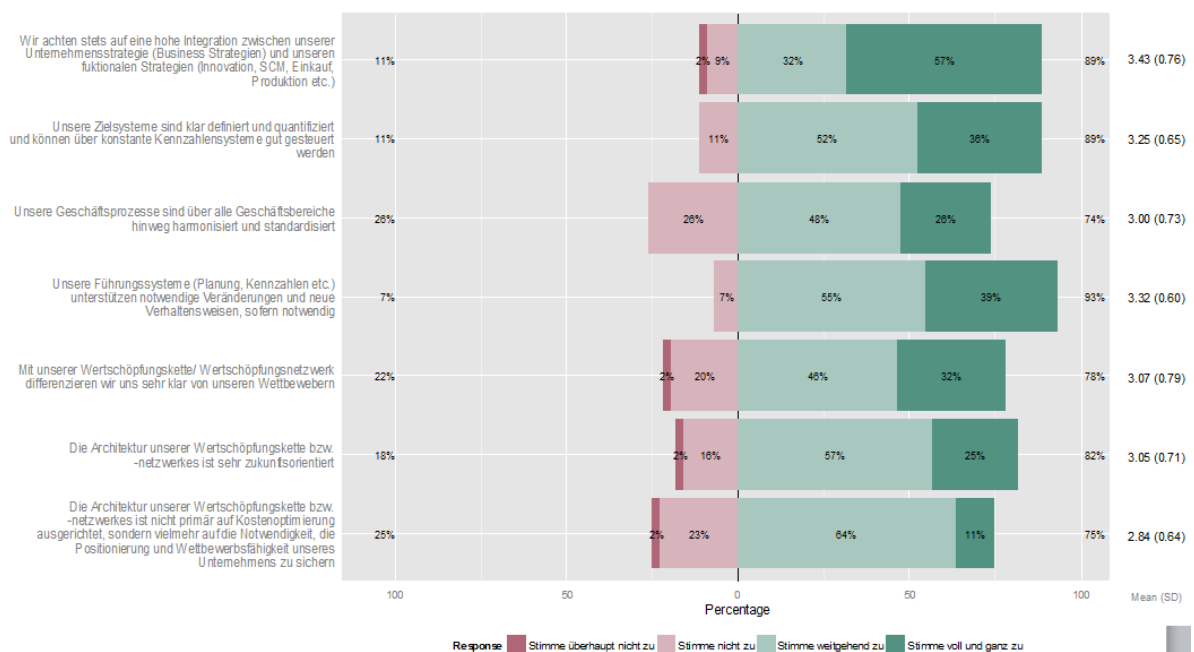
Statistik – Unternehmensinformationen

- Insgesamt 72 teilnehmende Unternehmen
- Struktur der österreichischen Wirtschaft gut repräsentiert
- Bzgl. Unternehmensgröße
 - Schwerpunkt im Mittelstand
 - 11% > 5.000 Mitarbeiter (MA)
 - Rund ¼ (27%) mit > 1.000-5.000 MA
 - Rund ¼ (23%) zwischen 500-1.000 MA
 - Rund 1/3 (32%) zwischen 100-500 MA
- Bzgl. Branchenverteilung
 - Schwerpunkt bei produzierender Wirtschaft

INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

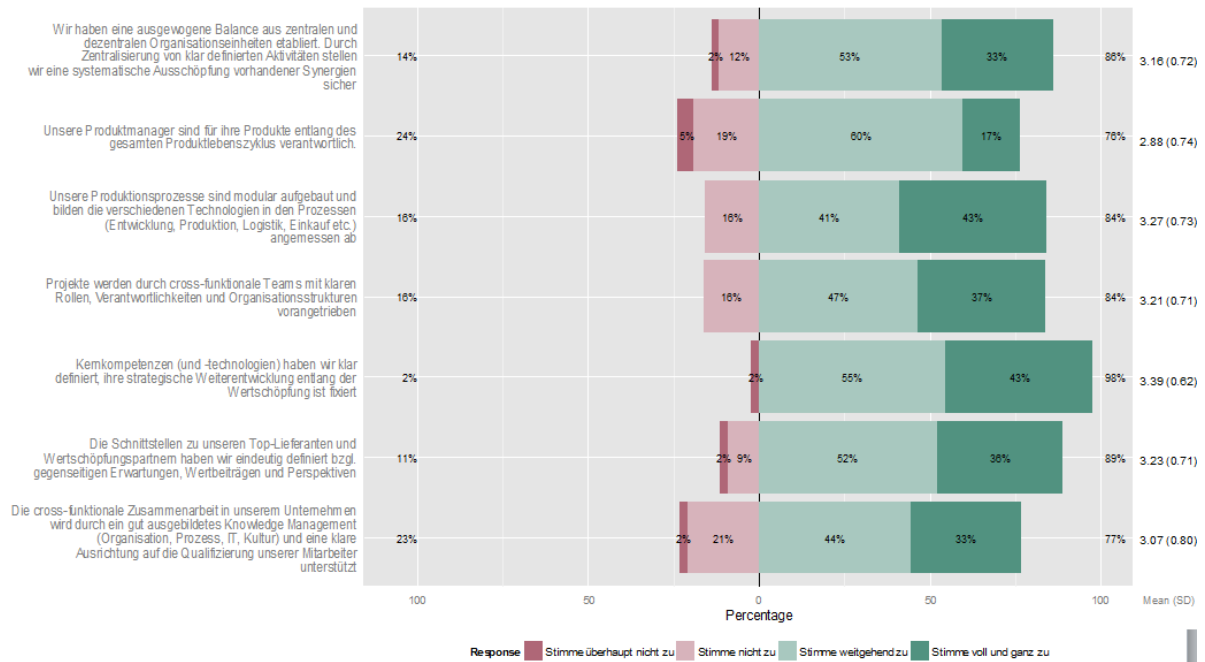
- Rund 30% (jeweils ca. 9%) aus Automobil, Energie und Bau-/Immobilienwirtschaft = stärkste Branchen
- Gefolgt von 7% Konsumgüterbranche sowie je 5% aus Investitionsgüterindustrie und Grundstoffindustrie
- Sowie insgesamt 15% (je 5%) aus Handel und Logistik, Finanzdienstleistungen und öffentlicher Sektor

IN WELCHEM AUSMAß TREFFEN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN AUF DAS WERTSCHÖPFUNGSNETZWERK IHRES UNTERNEHMENS ZU?
WERTSCHÖPFUNGSNETZWERK (1:7)



INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

**IN WELCHEM AUSMASS TREFFEN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN AUF DAS WERTSCHÖPFUNGS-
NETZWERK IHRES UNTERNEHMEN ZU?
WERTSCHÖPFUNGSNETZWERK (8:14)**



Slide 4/6

In welchem Ausmaß treffen die folgenden Aussagen auf das Wertschöpfungsnetzwerk Ihres Unternehmens zu? → Denken und Handeln in Wertschöpfungsnetzwerken

Die CPOs fühlen sich sehr gut aufgestellt bei

- der Einbettung und Integration ihrer strategischen Stoßrichtung im Einkauf in die übergeordnete Unternehmensstrategie
- der klaren Definition und Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfung
- der konsistenten Ausrichtung ihrer Führungssysteme, um notwendige Veränderungen und neue Verhaltensweisen zu unterstützen
- Konsistenz von Ziel- und KPI-Systemen
- der eindeutigen Definition der Schnittstellen zu Top-Lieferanten und Wertschöpfungspartnern

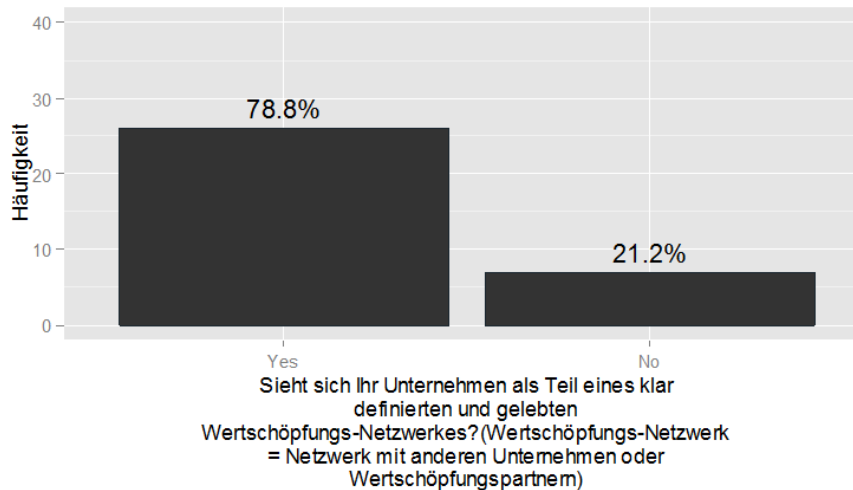
INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

- bei der Zielrealisierung durch zentrale bzw. unternehmensweit vernetzte Organisationsstrukturen eine systematische Ausschöpfung vorhandener Synergien zu erreichen

Schwächen und zunehmenden Handlungsbedarf sehen die CPOs insbesondere in punkto

- Ausbau einer ganzheitlichen Produktverantwortung des Produktmanagements über den gesamten Lebenszyklus von Produkten hinweg (von der Entwicklung bis zur Verwertung/Verschrottung bzw. dem Recycling) → ganzheitliches Verständnis über den gesamten Lebenszyklus
- → Stärkeres Denken in einer Kreislaufwirtschaft
- Stärkere Nutzung innovativer Wertschöpfungsstrukturen/-lösungen/-architekturen, um die Positionierung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen zu sichern, statt primär nur auf Kosteneffekte auszurichten
 - „Neudenken“ der Wertschöpfung statt primärer Fokus auf bloßes Optimieren bestehender Wertschöpfungsstrukturen á la „effizienter“ und „kostengünstiger“
 - Damit einher geht auch der Wunsch, die Wertschöpfungsarchitektur stärker zu nutzen, um die langfristige Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern → Wertschöpfung als strategische Disziplin auf Augenhöhe mit Entwicklung, Vertrieb und Marketing statt als primär operativ geprägte Kosten- und Effizienz-Disziplin
 - Durch den Ausbau von Wertschöpfungsnetzwerken eine stärkere Differenzierung vom Wettbewerb erreichen
- Weiterer Ausbau der Cross-funktionalen Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter und ein auf interne Vernetzung ausgerichtetes Wissensmanagement

SIHT SICH IHR UNTERNEHMEN ALS TEIL EINES KLAR DEFINIERTEN UND GELEBTEN WERTSCHÖPFUNGS-NETZWERKES?(WERTSCHÖPFUNGS-NETZWERK = NETZWERK MIT ANDEREN UNTERNEHMEN ODER WERTSCHÖPFUNGSPARTNERN)?



Slide 8

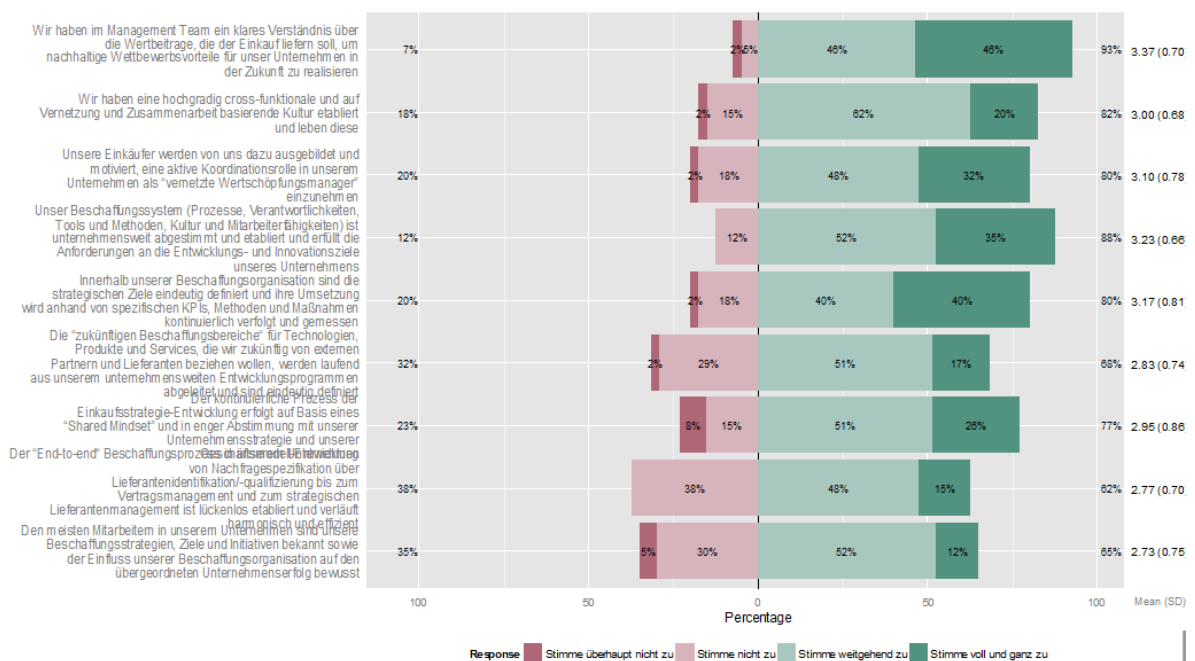
Sieht sich Ihr Unternehmen als Teil eines klar definierten und gelebten Wertschöpfungs-Netzwerkes? (Wertschöpfungs-Netzwerk = Netzwerk mit anderen Unternehmen oder Wertschöpfungspartnern)?

- Die große Mehrheit der Unternehmen (4/5) sehen sich bereits heute als Teil eines „gelebten Wertschöpfungsnetzwerkes“
- Mögliche Begründung für diese sehr positive Sicht:
 - Gegebenenfalls handelt es sich bei vielen Unternehmen um die Einschätzung aus der Perspektive eines Zulieferers (als Teil des Wertschöpfungsnetzwerkes eines großen Abnehmers) statt als gelebtes Wertschöpfungsnetzwerk zwischen gleichstarken und relativ autonom agierenden Wertschöpfungspartnern auf der gleichen Wertschöpfungsstufe

INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

- Vergleich mit aktueller IMP Studie unter Schweizer Unternehmen
 - Die stärkere eigene Fokussierung auf Teile der Wertschöpfung bei gleichzeitiger Integration der eigenen Wertschöpfung in unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke wird als zunehmend wichtiger angesehen
 - Fast 2/3 der Unternehmen planen in der eigenen Wertschöpfung eine stärkere Spezialisierung und Fokussierung auf ausgewählte Wertschöpfungsstufen
 - Damit einher geht gleichzeitig das Ziel, sich zukünftig stärker als Teil eines strategischen Wertschöpfungsnetzwerkes mit eigenständigen Unternehmen, die eng aufeinander abgestimmte Leistungen erbringen, zu positionieren

IN WELCHEM AUSMAß TREFFEN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN AUF DEN REIFEGRAD DES BESCHAFFUNGSNETZWERKES IN IHREM UNTERNEHMEN ZU?
BESCHAFFUNGSNETZWERK



Slide 9

In welchem Ausmaß treffen die folgenden Aussagen auf den Reifegrad des Beschaffungsnetzwerkes in Ihrem Unternehmen zu? → *Reifegrad des Beschaffungsnetzwerkes*

Positiv von den CPOs bewertet:

- Die Wertbeiträge des Einkaufs zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens werden vom Management Team weitgehend erkannt und geschätzt, d.h. die strategische Bedeutung der Einkaufsfunktion ist weitgehend etabliert
- Interpretation IMP: Primäre Wahrnehmung der Einkaufsfunktion als Kostenoptimierer

Mit Schwächen bzw. Handlungsbedarf von den CPOs bewertet

- Der Einfluss des Einkaufs auf den Unternehmenserfolg ist noch nicht durchgehend erkannt → Positionierung des Einkaufs im gesamten Unternehmen als zentraler Erfolgsfaktor auch über die Kostenoptimierung hinaus sollte weiter geschärft werden
- Damit einher gehen die folgenden Ziele:
 - Die Entwicklung der Einkaufsstrategie noch enger an die der Unternehmensstrategie „anzudocken“ bzw. umgekehrt, den Einkauf stärker und proaktiver in die Unternehmensstrategieentwicklung einzubinden
 - Die End-to-End Prozessperspektive über alle Beschaffungsvorgänge und involvierten Fachbereiche im Unternehmen zu stärken
 - Die Cross-funktionale Vernetzung des Einkaufs stärker in Richtung Entwicklungsabteilung auszubauen (→ statt primär entlang der Wertschöpfung mit Produktion, Technik, Qualität und Logistik) um
 - die zukunftsgerichteten Beschaffungsanforderungen an neue, für das Unternehmen erfolgskritische Technologien, Produkte und Services frühzeitiger und gezielter mit dem Innovationsmanagement des eigenen Unternehmens in enger Abstimmung mit der R&D und anderen Entwicklungsbereichen abzuleiten
 - Einkauf goes R&D → Einkauf als Innovationsmotor
 - Den strategischen Einkauf im Top Management noch stärker als strategischen Wertschöpfungsmanager positionieren, der sich aktiv in strategische Make-or-Buy Fragestellungen einbindet bzw. diese im Einzelfall auch selbst führt und auf die CEO Agenda bringt

WELCHES THEMA ZUR ERLANGUNG VON BESCHAFFUNGS-EXZELLENZ IN IHREM UNTERNEHMEN WÜRDEN SIE UNVERZÜGLICH ÄNDERN, WENN SIE DAFÜR EINEN „MAGIC BUTTON“ ZUR VERFÜGUNG HÄTTEN?

Schwerpunkt	Aussagen
Mindset Shift / Positionierung von SCM und Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> › Das Bewusstsein über den Nutzen der strategischen Beschaffung stärken und entsprechende Ressourcen dafür zu bekommen. › Supply Chain Management (SCM) re-positioning within the organization. <u>Communicate „value-add“ of SCM</u> › Dass die Lieferanten genau so denken wie wir
Erhöhte Vernetzung zwischen Beschaffung, Fachbereichen und Standorten	<ul style="list-style-type: none"> › Ein noch klarerer und vernetzter Produktinnovationsprozess, um die Marktbedürfnisse noch schneller und effizienter umzusetzen › Early Involvement von Procurement › Stärkere und frühzeitigere Einbindung in Entwicklung und Sales › Neues besseres Planmodul › Bündelung der Vergabevolumina innerhalb der globalen Standorte
Gezielter Technologieausbau	<ul style="list-style-type: none"> › Mehr <u>e-procurement</u>, EDV-unterstützte Systeme › Investitionen in Technik › Durchgehende einheitliche Datenstruktur › Die althergebrachten IT Standards in Verbindung mit unserem Rechenzentrum › 100% Implementierung des E-Business, E-Procurement, <u>E-Logistic</u> in den Betrieb
Mehr Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> › Interimistische Ressourcenerhöhung, um alle Visionen betreuen zu können. › Kapazitäten für interne Schulungen erhöhen
Legale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> › Lockerung des Bundesvergabegesetzes samt Landesnachprüfungsgesetz jedenfalls < EUR 400.000,--

Slide 11

Drei zentrale Themen, um Beschaffungs-Exzellenz zu erreichen

Wenn man drei Wünsche frei hätte, um quasi von heute auf morgen per Knopfdruck Beschaffungs-Exzellenz zu erreichen, haben die österreichischen CPOs drei zentrale Themen auf ihrer Agenda:

1. „Mindset Shift“: Weitere Stärkung der strategischen Positionierung von Supply Chain Management und Beschaffung
 - Das Bewusstsein über den Nutzen der strategischen Beschaffung stärken und entsprechende Ressourcen dafür zu bekommen
 - Supply Chain Management (SCM) im Unternehmen repositionieren und den Mehrwert deutlicher kommunizieren
 - Die Strategien, Ziele und Einstellungen der Lieferanten besser mit denen des eigenen Unternehmens abgleichen

INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

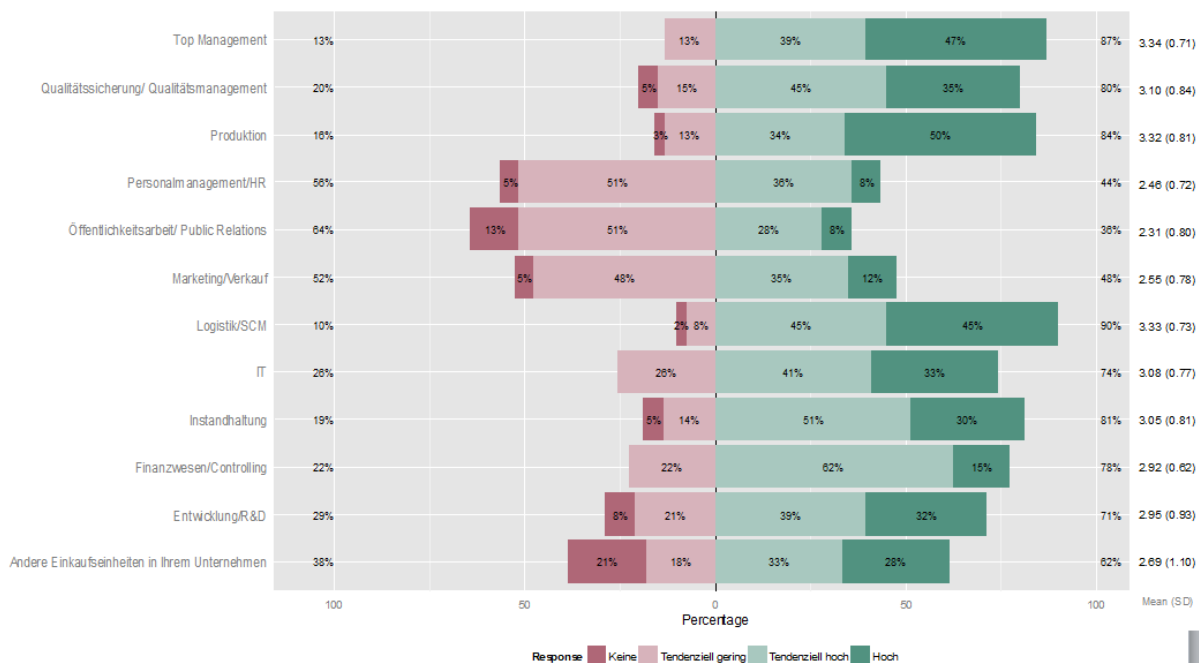
2. Den Weg der Vernetzung zwischen Beschaffung, Fachbereichen und Standorten konsequent weiter gehen

- Ein klares und Cross-funktional abgestimmtes Prozess- und Rollenverständnis bei Produktinnovationen wie auch bei Vertriebs- und Marketingthemen, um als Einkauf bei der Umsetzung die Marktbedürfnisse noch schneller und effizienter mitzuwirken
- Bessere Planungswerkzeuge für die Cross-funktionale Vernetzung

3. Gezielter Technologieausbau im Einkauf

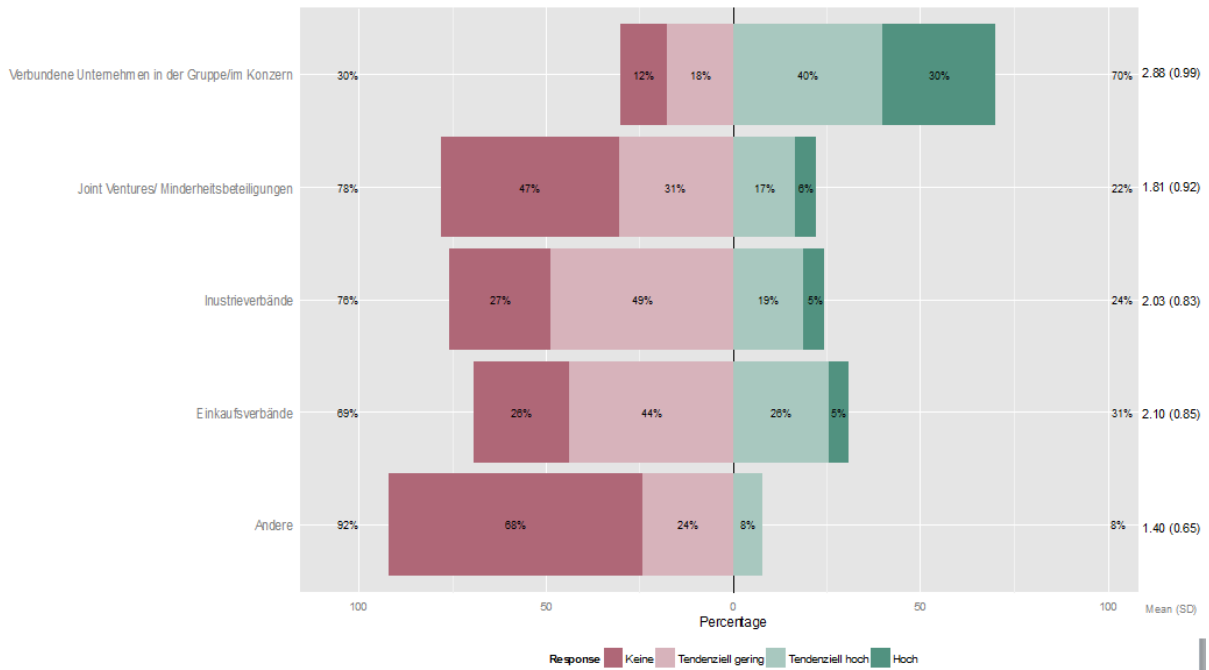
- Mehr e-Procurement, EDV-unterstützte Systeme
- Gezielte Investitionen in Technik
- Durchgehende einheitliche Datenstruktur
- 100% Implementierung von e-Business-, e-Procurement- und e-Logistik-Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette

WIE BEURTEILEN SIE DEN AKTUELLEN GRAD DER VERNETZUNG UND KOOPERATION MIT INTERNEN UND EXTERNEN PARTNERN?
INTERNE NETZWERK-PARTNER

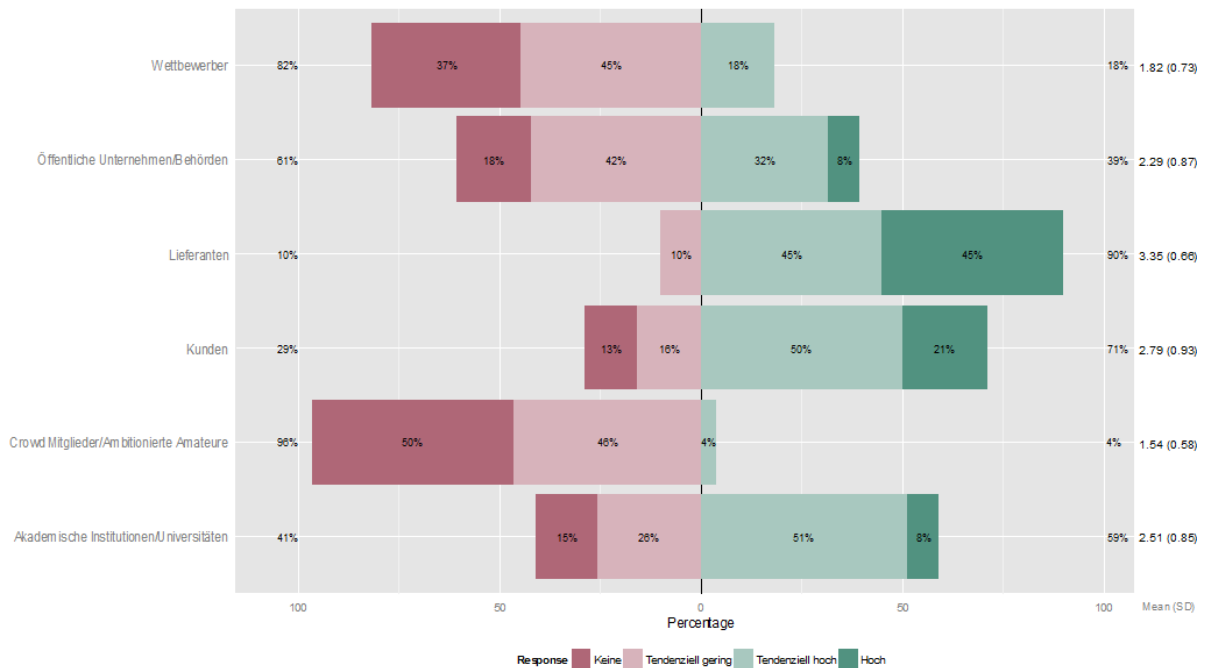


INNOVATIVEMANAGEMENTPARTNER

WIE BEURTEILEN SIE DEN AKTUELLEN GRAD DER VERNETZUNG UND KOOPERATION MIT INTERNEN UND EXTERNEN PARTNERN?
ANGESCHLOSSENE UNTERNEHMEN / KONZERNGESELLSCHAFTEN/TOCHTERGESELLSCHAFTEN



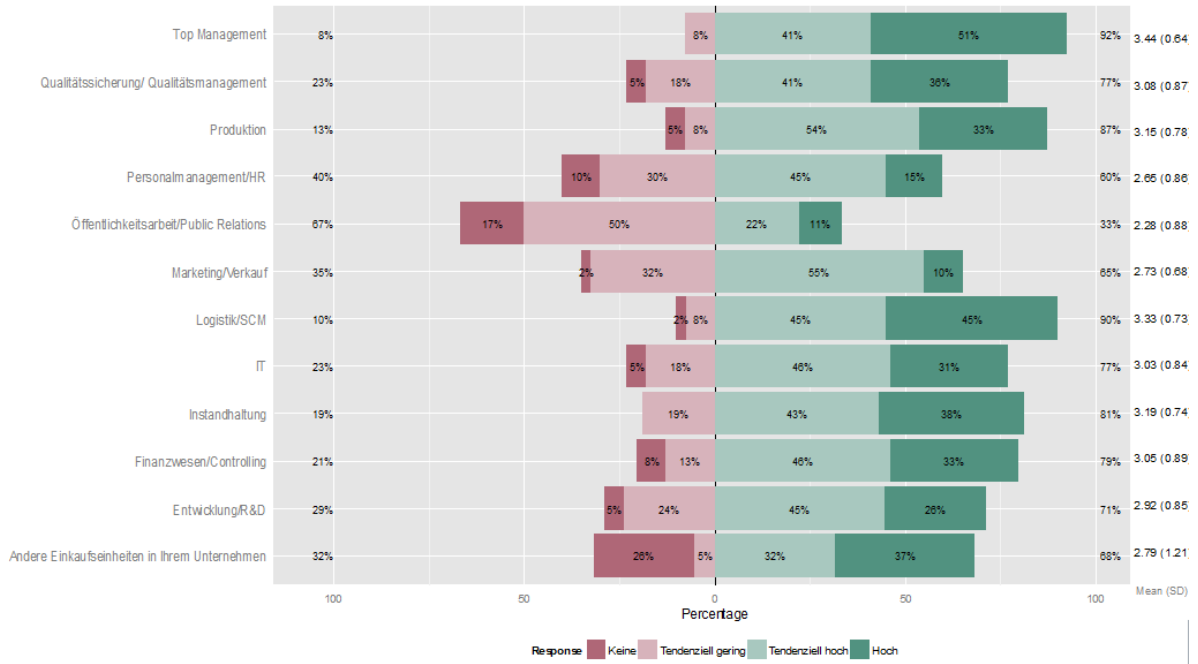
WIE BEURTEILEN SIE DEN AKTUELLEN GRAD DER VERNETZUNG UND KOOPERATION MIT INTERNEN UND EXTERNEN PARTNERN?
EXTERNE NETZWERK-PARTNER



Slide 12/14/16

Wie beurteilen Sie den aktuellen Grad der Vernetzung und Kooperation mit internen und externen Partnern? **Netzwerk-Partner**

MIT WELCHEM AUSMAß AKZEPTIEREN IHRE INTERNEN NETZWERK-PARTNER DIE ROLLE UND STRATEGISCHE BEDEUTUNG DES EINKAUF FÜR DAS UNTERNEHMEN? BEHADELN DIE INTERNEN KUNDEN DEN EINKAUF AUF AUGENHÖHE?



Slide 18

Mit welchem Ausmaß akzeptieren Ihre internen Netzwerk-Partner die Rolle und strategische Bedeutung des Einkaufs für das Unternehmen? Behandeln die internen Kunden den Einkauf auf Augenhöhe?

Technologie-Entwicklung	Produktentwicklung	Lieferanten	Einkauf	Logistik/SCM
Top Management	Finanzwesen/Controlling	IT	Andere Einkaufseinheiten	Personalmanagement/ HR

Qualitätswesen	Produktion, Instandhaltung	Marketing, Vertrieb	Kunden
Verbundene Unternehmen in der Gruppe/ Konzern	Industrie- und Einkaufsverbände	JV, Minderheitsbeteiligungen	Wettbewerber

Positiv von den CPOs bewertet:

- Mit den direkt benachbarten Fachbereichen entlang der Wertschöpfungskette pflegt der Einkauf intensive Beziehungen und agiert auf Augenhöhe, insbesondere
 1. Logistik/SCM
 2. Qualitätswesen
 3. Produktion/Instandhaltung
- Auch mit den Lieferanten wird die Vernetzung als gut etabliert bewertet
- „Der Einkauf ist im Top Management angekommen.“ Die CPOs bewerten ihre Beziehung mit dem eigenen Top Management als sehr gut und etabliert.
- Auch mit Finanzwesen/Controlling sowie IT bestehen stabile Kooperationsbeziehungen

Handlungsbedarf stellen die CPO's in folgenden Bereichen fest:

- Der Vernetzungsgrad der Einkaufsleiter zu anderen Einkaufseinheiten im eigenen Unternehmen wird von vielen noch als deutlich ausbaubar eingestuft, d.h. der Einkauf hat – aus welchen Gründen auch immer – bisher oft immer noch zu wenig Kontakt mit und Einfluss auf die fachlich involvierten Kollegen im eigenen Unternehmen
- Ferner wird deutlich, dass der Vernetzungsgrad des Einkaufs mit Entwicklung/R&D, Marketing, Vertrieb (also den weiter entfernt liegenden Fachbereichen entlang der Wertschöpfungskette) mancherorts noch immer nicht die erforderliche Intensität erreicht hat und ein Agieren „auf Augenhöhe“ mit diesen Fachbereichen oftmals noch nicht Realität ist und damit für den Einkauf noch eine Herausforderung darstellt
 - Schnittstelle Entwicklung/R&D: Bzgl. Lieferanten legt dies den Schluss nahe, dass der Einkauf noch nicht ausreichend und frühzeitig in Entwicklungsprojekte mit Lieferanten eingebunden wird und oftmals im operativ-taktischen Management der Lieferantenbeziehungen agiert
 - Schnittstelle Marketing und Vertrieb: Die direkte Beziehung zum Produktmanagement sowie zu Absatzmarkt und Kunden ist relativ schwach ausgeprägt
- Die Beziehung zum Personalmanagement ist noch nicht auf dem erforderlichen Intensitätsniveau. Vor allem mit dem Ziel, Talentmanagement und aktive

Mitarbeiterentwicklung im Einkauf zu verstärken, sollte das Personalwesen zukünftig als strategischer Ansprechpartner gewonnen werden

Fazit:

Mit diesen Aussagen wird deutlich, welche Bedeutung dem strategischen Einkauf in den Unternehmen für deren Erfolg zukommt, auch werden die noch nötigen Verbesserungs- und "Bemühens"-Potentiale, die vor allem im internen Netzwerk, im Agieren "auf Augenhöhe" und im Wahrnehmen des vom Einkauf geleisteten und zu leistenden Wertbeitrages liegen. Auch vom Einkauf selbst sind oft noch "Hausaufgaben", die vor allem in der neutralen Ergebnisdarstellung, im Controlling, vielerorts aber auch noch in der Ausbildung selbst, vor allem im technisch-technologischen und Digital-Know-how liegen.

"Der Einkauf als Wertschöpfungspartner Nr. 1" und "Manager der Big Data Ökonomie" ist gefragter denn je.

Kontakt

Carsten Vollrath
Managing Partner | CEO

INNOVATIVE MANAGEMENT PARTNER [IMP] AG
Hotelstrasse, Postfach 311
CH-8058 Zürich Airport
Switzerland
www.IMPconsulting.com

Telefon: +41 (0)44 567 61 54
Mobil: +41 (0)79 3070 578
c.vollrath@imp-consulting.ch

Michael Klemen
Mitglied des Vorstandes
Mobil: +43 664 445 95 66
E-Mail: klemen@bmoe.at

Dkfm. Heinz Pechek
Geschäftsführender Vorstand
Mobil: +43 664 400 12 18
E-Mail: pechek@bmoe.at

BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft
Einkauf und Logistik in Österreich
Liechtensteinstraße 35/1/5, A-1090 Wien
Tel: +43 (0)1 367 93 52
Fax: +43 (0)1 367 93 52 - 15
Web: www.bmoe.at