

11.11.2014 – 09:15 Uhr

Bain-Studie zum Umbau von Beschaffungsorganisationen: Wie der Einkauf dauerhaft auf die Erfolgsspur kommt

München (ots) -

- Noch immer steckt im Einkauf großes Optimierungspotenzial
- Ein solider Umbau der Beschaffungsorganisation bringt dauerhafte Kostenvorteile
- Fokus auf bessere Entscheidungen und langfristige Mitarbeiterentwicklung legen

In vielen Industrieunternehmen macht die Beschaffung 50 bis 80 Prozent der Gesamtkosten aus. Entsprechend gerät der Einkauf meist zuerst ins Blickfeld, wenn Kosten gesenkt werden sollen. Tatsächlich erzielt der Umbau der globalen Einkaufsorganisation, abhängig von Branche und Entwicklungsstand, acht bis zehn Prozent an einmaligen Kostensenkungen sowie drei bis vier Prozent in den darauffolgenden Jahren. Das zeigt die aktuelle Studie "Building a world-class global procurement organization" der internationalen Managementberatung Bain & Company. Entscheidend für den Erfolg sind faktenbasierte Entscheidungen und ein Vorgehen, das alle internen und externen Faktoren berücksichtigt.

Dass der globale Einkauf in den meisten Unternehmen nicht so funktioniert wie erwartet, hat viele Gründe: regionale Unterschiede in den Lieferanten- und Marktstrukturen, unklare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege, umständliche Einkaufsprozesse mit mangelnder Flexibilität und Mitarbeiter, die für die Bandbreite der zu bewältigenden Einkaufskategorien unzureichend ausgebildet sind.

"Oft dienen diese Argumente als Ausrede. Doch sie enthalten einen wahren Kern, der angegangen werden muss", erklärt Dr. Klaus Neuhaus, Partner bei Bain & Company und Autor der Studie. "Tatsache ist, dass das Geheimnis eines sehr guten Einkaufs im Zuhören und Zusammenarbeiten liegt - sowohl innerhalb der Einkaufsabteilung als auch mit den anderen Bereichen und den Lieferanten."

Die richtige Struktur für jede Warengruppe

Am Anfang einer globalen Einkaufsorganisation stehen die Überlegungen, wie jede einzelne Waren- und Leistungsgruppe gemanagt werden soll und welche regionalen und produktspezifischen Ausnahmen innerhalb der Warengruppe gelten. Gute Ergebnisse liefert die Ausrichtung an unbestreitbaren Fakten. Bei den externen Fakten handelt es sich zum Beispiel um die Vielfalt der Anbieter, die Transportkosten und die technischen Spezifikationen für jede Warengruppe. Ebenso wichtig sind die internen Fakten wie Einkaufsmengen, Lieferorte sowie erwartete Skaleneffekte.

Bei Gebäudeverwaltungsdienstleistungen gibt es beispielsweise eine hohe Dichte an Anbietern mit lokaler Reichweite, die sich am besten durch einen lokalen oder regionalen Einkäufer erschließen lassen. Verbesserte Skaleneffekte sind dagegen eher bei der Zentralisierung einer Einkaufskategorie zu erwarten. Je nach Art des Anbietermarkts und der Bedürfnisse verschiedener Standorte benötigt jede Warengruppe eine anders geartete Aufteilung zwischen lokalem, regionalem und globalem Einkauf.

Schnelle und bessere Entscheidungen

So wesentlich wie die richtige Organisationsstruktur sind eine funktionale Rollenaufteilung, definierte Prozesse und klare Verantwortlichkeiten. Jeder Mitarbeiter muss wissen, was seine Aufgaben sind, was er entscheiden kann und mit wem er sich worüber abstimmen muss. Im ersten Schritt sind die Prinzipien der Zusammenarbeit verbindlich zu definieren. Diese können entweder aus allgemeinen Verhaltensregeln bestehen oder aus einer konkreten Beschreibung der künftigen Zusammenarbeit.

Im zweiten Schritt wird der Einkaufsprozess beschrieben. Dabei muss vor allem auf den zugrunde liegenden Entscheidungsfindungsprozess Wert gelegt werden. Die Bain-Studie belegt, dass effektive Entscheidungswege zu 95 Prozent mit finanziellem Erfolg korrelieren. Am schwersten, aber auch am wichtigsten ist der dritte Schritt. Er legt im Rahmen der bereits definierten Organisation und der Prinzipien der Zusammenarbeit die Verantwortung der verschiedenen Stakeholder für jede Entscheidung im Einkaufsprozess fest. Dies gilt es im Rahmen von Workshops mit allen Stakeholdern gemeinsam zu erarbeiten.

"Der Unterschied zwischen einer Beschaffungsorganisation, die traditionell arbeitet, und einer, die klare

Entscheidungsprozesse festgelegt hat, ist frappierend", betont Einkaufsexperte Neuhaus. "In allen von uns beobachteten Fällen stiegen Entscheidungsgeschwindigkeit und -qualität signifikant."

Qualitative Weiterentwicklung

Die im Beschaffungswesen benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse sind breit gefächert. Neben Verhandlungsgeschick und kaufmännischem Hintergrund brauchen Einkäufer häufig auch technisches Know-how und Marktwissen aus sehr unterschiedlichen Bereichen. Entsprechend müssen die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter bekannt sein, um einen pragmatischen Weiterentwicklungsplan aufstellen zu können. Dieser umfasst definierte Entwicklungspositionen, regelmäßiges Monitoring des Fortschritts und Karrieremöglichkeiten. Die besten Einkaufsorganisationen arbeiten mit Jobrotationen und bringen regelmäßig Führungsnachwuchs hervor.

"Auch im Einkauf ist es entscheidend, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Regionen die Veränderungen mittragen", so Neuhaus. "Deshalb müssen die regionalen und lokalen Einkäufer von Anfang an in die Neugestaltung mit einbezogen werden und die finanziellen Ziele gemeinsam mit den Regionalchefs festlegen."

Vier häufige Symptome eines schlecht funktionierenden Einkaufs

Kein allgemein akzeptiertes Mandat. Oft wird der globale Einkauf nicht überall ernst genommen, arbeitet ohne ein klares und allgemein anerkanntes Mandat und kämpft laufend darum, einzelne Länder und Geschäftsbereiche zur Zusammenarbeit zu bewegen.

Unklare Verantwortlichkeiten. Kooperationsprobleme zwischen globalem, regionalem und lokalem Einkauf werden häufig durch ungenügend abgegrenzte Warengruppen und unklare Verantwortlichkeiten hervorgerufen. Die Produktion, die IT- und die F&E-Abteilungen sind oft nur unzureichend eingebunden.

Fehlende Mitarbeiterqualitäten. Viele Unternehmen haben die im weltweiten Einkauf benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse nicht genau definiert. Es gibt keine systematische Mitarbeiterentwicklung, Lücken im Skill-Set werden nicht geschlossen und die Leistungen einzelner Mitarbeiter bleiben intransparent.

Uneinheitliche Standards. Unterschiedliche Definitionen und Standards sowie uneinheitliche IT-Systeme verhindern eine umfassende Kostentransparenz der globalen Einkaufsorganisation. So kann der Fortschritt laufender Verbesserungsprogramme nicht gemessen werden und Lerneffekte bleiben aus.

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik, Bain & Company Germany, Inc., Karlspatz 1,
80335 München
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com, Tel.: +49 (0)89 5123 1246,
Mobil: +49 (0)151 5801 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100764293> abgerufen werden.