



**BenchMarking
Center Europe**

Top-Performer in der Beschaffung



Bench**marking** Center Europe
INeKO Institut an der Universität zu Köln
Gottfried-Hagen-Str. 60 - 62
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16
Mail contact@bmc-eu.com
Web www.bmc-eu.com

IN|e|KO



APQC

Institute at the University of Cologne



Top-Performer in der Beschaffung

Top-Performer in der Beschaffung

Was macht sie zu den Besten?

Unternehmen sind immer auf der Suche nach Möglichkeiten, um die Leistung ihrer Lieferketten zu verbessern. Oft ist das Ziel der möglichen Verbesserungen der Beschaffungsfunktion, die Unternehmen die Möglichkeit, die Effizienz zu steigern und Kosten zu senken präsentiert. APQC wird oft gefragt: „Was macht Top-Performance Beschaffungsorganisationen aus?“ Um diese Frage zu beantworten, wurde auf Daten aus dem „Offenen Standards Benchmarking“ im Einkauf zurück, um zu bestimmen, wie Unternehmen mit der besten Performance in der Beschaffung im Vergleich zu anderen Unternehmen abschneiden.

APQC identifizierte Top-Performer in der Beschaffung, als solche mit hoher Leistung in vier Kernbereichen:

- Wirtschaftlichkeit,
- Prozesseffizienz,
- Zykluszeit und
- Produktivität der Mitarbeiter.

Von 514 teilnehmenden Unternehmen in den Open Standards Benchmarking-Daten wurden 51 als Top-Performer identifiziert. Details zur Methodik, die APQC verwendet, um Top-Performer zu identifizieren, finden Sie im Anhang am Ende dieses Artikels.

Dann wurde die Performance der 51 Top-Performer mit der übrigen 463 Unternehmen bei fünf Key-Performance-Indikatoren (KPI's) verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass es einen signifikanten Unterschied zwischen den leistungsstärksten Beschaffungsfunktionen und den anderen gibt. Diese Ergebnisse stellen eine Chance für andere Unternehmen, um Praktiken zu identifizieren, um ihre Leistung in der Beschaffung zu verbessern.

Beschaffungskosten

Die Daten zeigen eine große Differenz zwischen den Gesamtbeschaffungskosten der Top-Performer und denen der anderen Unternehmen. Wie Abbildung 1 zeigt, beim Median, Top-Performer haben € 2,99 geringere Kosten pro € 1.000 Umsatz als alle anderen Unternehmen bei den Beschaffungsaktivitäten. Der Unterschied wird noch deutlicher, beim 75. Perzentile, Top-Performern haben € 5,26 weniger Beschaffungskosten pro 1000 € Umsatz. Für eine Organisation mit € 5 Mrd. Jahresumsatz, würde dies zu einer Einsparung von 26,3 Millionen Euro Beschaffungskosten für die Top-Performer führen.

Gesamtkosten Beschaffung pro 1.000 € Umsatz

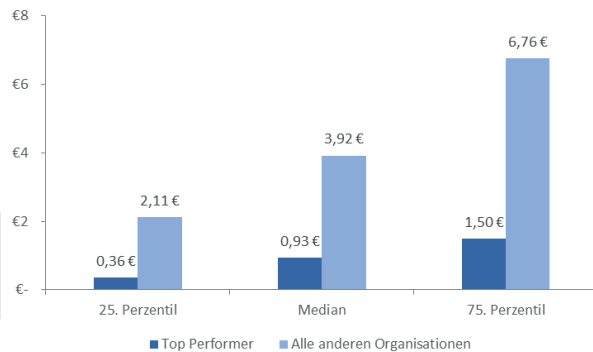


Abb. 1

Ein weiterer Weg, um auf Kosten der Beschaffung zu beurteilen, ist es, die Gesamtkosten des Beschaffungsprozesses je 1.000 Euro Beschaffungsvolumen zu messen. Auch hier ist der Unterschied zwischen Top-Performern und allen anderen Unternehmen signifikant. Wie in Abbildung 2 dargestellt, bei Median Unternehmen, Top-Performer haben € 9,27 geringere Beschaffungskosten pro 1000 € in Kaufvolumen, im Vergleich zu den anderen Unternehmen, um den Beschaffungsprozess durchzuführen.

Gesamtkosten Beschaffung pro 1.000 € Beschaffungsvolumens

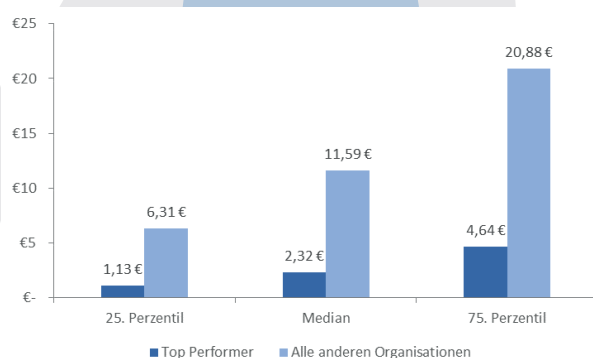


Abb. 2

Unternehmen mit dem Ziel, ihre Beschaffungskosten zu reduzieren und näher an der Top-Performance-Unternehmen zu sein, können ihren Blick auf ihre Beschaffungsausgaben richten, um Bereiche für Kostenreduktion zu identifizieren. Die APQC Forschung hat gezeigt, dass die Unternehmen, die eine Ausgabenanalyse (Spend Analysis) durchführen geringere Gesamtkosten der Beschaffung haben. Die Untersuchung der Ausgaben, bei welchen



Lieferanten bezogen wird, und ob die Lieferanten ihre Zusagen einhalten, hilft den Unternehmen, einen besseren Einblick in ihre Ausgaben zu gewinnen. Dies kann ihnen erlauben, Bereiche für Kostenreduzierung und Prozessverbesserung zu identifizieren, um geringere Gesamtkosten für die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen.

Prozesseffizienz

Um die Effizienz der Beschaffungsvorgänge von Unternehmen zu untersuchen, misst APQC die Anzahl der Vollzeitmitarbeiter (VZM) in der Beschaffung (Vollzeitstellen) pro 1 Milliarde Euro Kaufvolumen. Wie bei den Beschaffungskosten, gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen der Zahl der Vollzeitstellen, die von Top-Performern und im Vergleich zu den anderen Unternehmen benötigt werden (Abbildung 3).

Anzahl Vollzeitmitarbeiter für 1 Mrd. Einkaufsvolumen

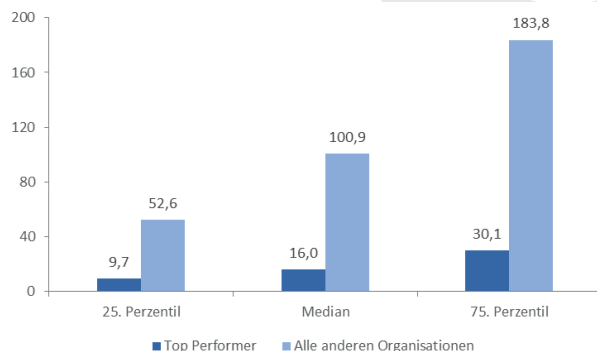


Abb. 3

Die Lücke zwischen den beiden Gruppen ist am größte beim 75. Perzentile, wo Top-Performance-Unternehmen 30 Vollzeitstellen pro Beschaffungsvolumen von € 1 Mrd. und die anderen Unternehmen fast 184 Vollzeitstellen für den gleichen Prozess benötigen. Auch beim 25. Perzentile, müssen Top-Performance-Unternehmen fast 43 Vollzeitstellen weniger in der Beschaffung einsetzen als die anderen Unternehmen.

Die Senkung der Beschaffungskosten von Top-Performern kann auf die deutlich weniger Vollzeitstellen dieser Unternehmen für ihre Beschaffungsfunktionen zurückgeführt werden. Top-Performer haben wahrscheinlich ihre Beschaffungsaktivitäten optimiert, und dadurch die Anzahl der benötigten Ressourcen reduziert.

Die APQC Forschung hat gezeigt, dass ein Lieferanten Kategorie-Management-Programm mit weniger Vollzeitstellen für den

Beschaffungsprozess verbunden ist. Beim Lieferant Kategorie Management Programm erfolgt Aufteilung in Kategorien, die Lieferanten werden dann individuell gemanagt. Jede Kategorie hat ihre eigene Strategie und Ziele, sowie eigene Programme für die Entwicklung und Überwachung der Lieferanten. Diese Programme führen oft zu einer engeren Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten. Dadurch können mehr Prozesse automatisiert werden, dies hat eine Reduktion der Anzahl der Mitarbeiter in der Beschaffungsfunktion zur Folge.

Taktzeit

Obwohl die Unterschiede in der Zykluszeit der Beschaffung zwischen den Top-Performern und den anderen Unternehmen geringer sind im Vergleich zu den anderen Messgrößen, Top-Performer benötigen kürzere Lieferzeiten für ihre gekauften Materialien. Top-Performer haben zwei Tage weniger Lieferzeit im Median, und drei Tage weniger sowohl im 25. und 75. Perzentile (Abbildung 4).

Durchschnittliche Lieferzeit in Tagen für den Materialienkauf

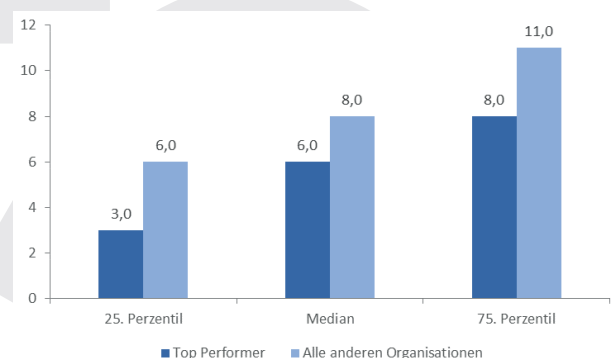


Abb. 4

Obwohl Lieferanten Lieferzeiten variieren können, abhängig vom Material, das gekauft wird und der Entfernung des Anbieters, können längere Lieferzeiten Unternehmen zwingen, höhere Lagerbestände führen mit höheren Lagerhaltungskosten. Eine Strategie, die mit kürzeren Lieferzeiten der Lieferanten verbunden ist, bewirkt eine Reduzierung der Einkäufe außerhalb der Beschaffungsorganisation und -prozesse. Mitarbeiter umgehen oft etablierte Beschaffungsprozesse, weil sie zu kompliziert und umständlich betrachtet werden. Maverik Einkauf wird von den Mitarbeitern als eine Möglichkeit gesehen, die gekauften Materialien schneller zu erhalten. Die APQC Forschung hat gezeigt, das Gegenteil ist der Fall.

Die Verringerung der Menge von Maverik Einkäufen in einem Unternehmen benötigt einen umfassenden Ansatz, beides die



Anpassung des Systems, dass es für die Mitarbeiter nicht möglich ist, Produkte außerhalb der etablierten Kanäle zu bestellen und die Überzeugung der Mitarbeiter über den Wert von Bestellungen bei geprüften und zugelassenen Lieferanten. Wenn die Mitarbeiter Transparenz in den Beschaffungsprozess erhalten, werden die Unternehmen Verständnis und Unterstützung für die Verwendung etablierte Beschaffungswege zu gewinnen.

Beschaffung Produktivität der Mitarbeiter

Um die Produktivität der Mitarbeiter im Einkauf Unternehmen zu bewerten, misst APQC die Anzahl der Bestellungen, die ein Beschaffungsmitarbeiter durchschnittlich bearbeitet. Die Daten zeigen, dass ein Beschaffungsmitarbeiter bei Top-Performance-Unternehmen durchschnittlich erheblich mehr Bestellungen bearbeitet als die bei den anderen Unternehmen. Wie Abbildung 5 zeigt, bearbeiten sie in Median Unternehmen das Sechsfache und im 25. Perzentil sogar das Zehnfache sowie bei Top-Performern an Bestellungen als FTE als bei den anderen Unternehmen.

Anzahl der Bestellungen verarbeitet pro Einkauf VZM

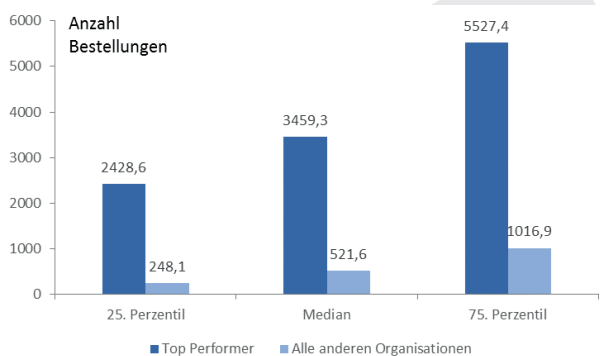


Abb. 5

Die Bearbeitung von Bestellungen ist traditionell eine arbeitsintensive Tätigkeit, die viel Zeit der Mitarbeiter im Einkauf bindet. Unsere Forschung hat festgestellt, dass die Standardisierung Funktionen über die Einkaufsorganisation ein wichtiger Treiber für die Erhöhung der Anzahl der Bestellungen darstellt, die pro Beschaffungs FTE verarbeitet werden können. Ein weiterer Treiber ist die Einführung von Online-Beschaffungssystemen, die den Prozess der Bestellung und die Zahlung für Materialien automatisieren. Die Einführung dieser Systeme bietet zusätzlich die Möglichkeit, die Beschaffung konzernweit zu konsolidieren. Durch die Reduzierung der Bearbeitungszeit für Bestellungen können die Mitarbeiter ihre Tätigkeit

auf strategische Aspekte der Beschaffung, wie die Entwicklung von Beziehungen mit strategischen Lieferanten umzuschichten.

Quintessenz

Die Analyse der Top-Performer in der Beschaffung offenbart große Unterschiede ihrer Leistung in wichtigen Bereichen im Vergleich zum Rest der Unternehmen. Die größten Leistungsunterschiede bestehen bei den Beschaffungskosten, der Prozesseffizienz und der Produktivität der Mitarbeiter. Unsere Forschung hat Beschaffungspraktiken identifiziert, die mit einer besseren Leistung auf diesen Schlüsselgebieten verbunden sind. Die bloße Übernahme dieser Best-Practice ist nicht ausreichend, um eine nachhaltige Verbesserung zu erreichen. Die Unternehmen müssen sicherstellen, dass diese Anstrengungen gut geplant sind und darauf achten, dass die Mitarbeiter die erforderlichen Veränderungen umsetzen und darin deren Vorteile erkennen.

Gern informieren wir Sie über die Details der Zusammenarbeit und die Vorteile, die daraus für Ihr Unternehmen resultieren.

www.bmc-eu.com

Prof. Dr. Matthias Schmieder
BenchMarking Center Europe
Center für kommunale Energiewirtschaft
INeKO Institut an der Universität zu Köln

Gottfried-Hagen-Str. 60 – 62
51105 Köln
Phone +49 221 860 53 16
Fax +49 221 860 53 29
contact@bmc-eu.com
www.bmc-eu.com