



## Ist der Einkauf fit für die Krise?

Zusammenfassung der Studienergebnisse

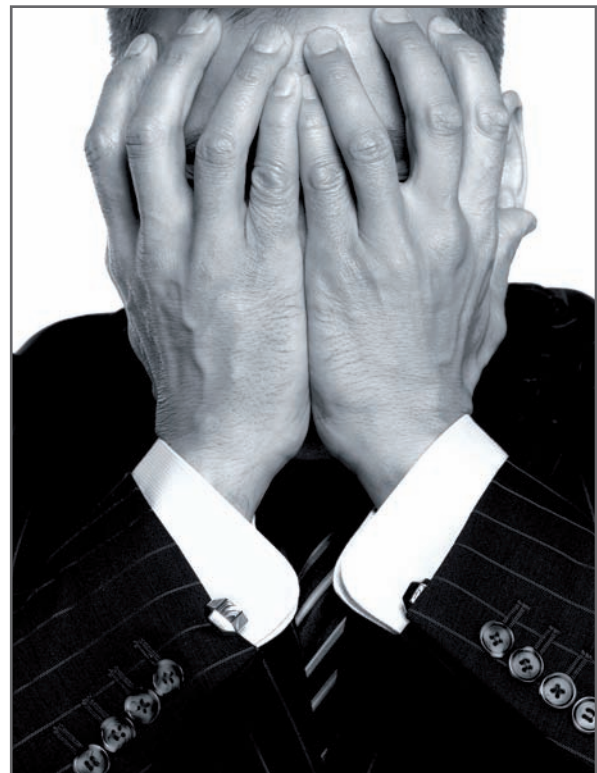
Wien, November 2008



### Ausgangssituation Wirtschaftskrise

Was lange als unsicher galt wird zunehmend immer mehr bestätigt: Die globale Finanzkrise wirkt sich mit dramatischen Folgen auch auf die Realwirtschaft aus und weltweit revidieren Ökonomen ihre Konjunkturprognosen nach unten. Diese Entwicklung führt zu sinkenden Absatzzahlen und damit zu einer erheblichen Belastung der Unternehmensergebnisse.

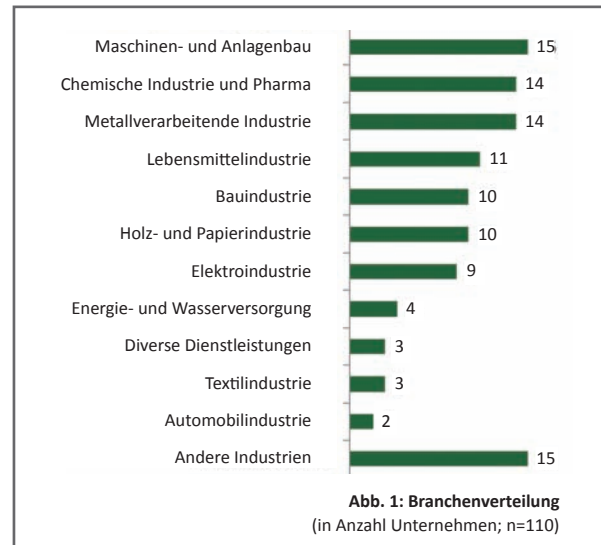
Ein professionelles strategisches Beschaffungsmanagement wird zur Grundvoraussetzung um dem steigenden Kostendruck Stand zu halten und um für die bevorstehende Wirtschaftskrise gerüstet zu sein. Ziel dieser Studie war es herauszufinden, ob der Einkauf der mittelständischen österreichischen Unternehmen „fit“ für die Krise ist.



## Statistische Grundlage

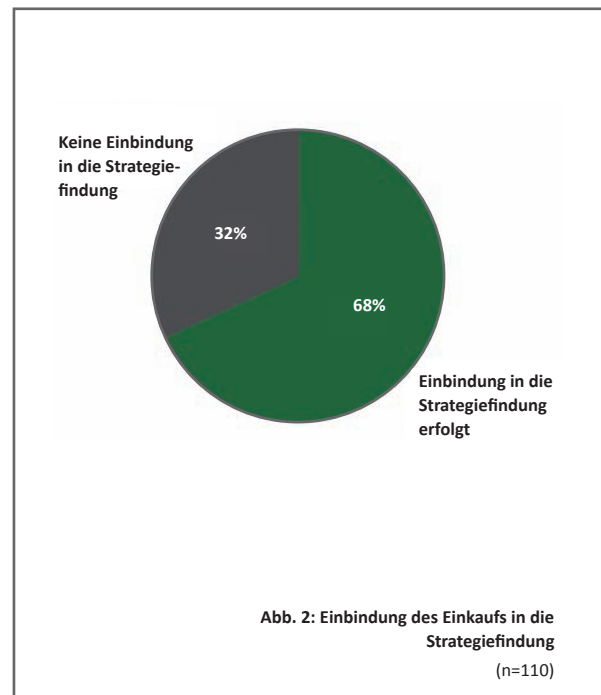
Die Ergebnisse der vorliegenden Studie wurden mittels Online-Befragung (E-Mail) ermittelt. Grundgesamtheit waren alle mittelständischen Unternehmen in Österreich, die einen Jahresumsatz zwischen 20 Millionen Euro und 1 Milliarde Euro erwirtschaften. Handelsbetriebe wurden bei der Befragung nicht berücksichtigt. Insgesamt ist ein Rücklauf von 119 Fragebögen zu verzeichnen (Rücklaufquote: 9%).

Aufgrund der oben genannten Einschränkungen wurden 110 Fragebögen zur Auswertung herangezogen.



## Einbindung des Einkaufs in die Strategiefindung

Die Grundlage für den Unternehmenserfolg ist die Wahl der richtigen Strategie. Dabei ist entscheidend, dass alle Abteilungen von Anfang an in die Strategiefindung mit eingebunden sind. Nur so ist gewährleistet, dass die gemeinsam gefundene Strategie von allen mitgetragen wird und deren Umsetzung aktiv gefördert wird. Eine konsequente Ausrichtung der Einkaufsprozesse auf die Unternehmensstrategie beeinflusst somit den Einkaufserfolg. In fast 70% der Fälle ist der Einkauf bereits Teil der Unternehmensstrategie. Es lässt sich also feststellen, dass die Bedeutung eines professionell aufgestellten (strategischen) Einkaufs zunehmend von den Unternehmen erkannt wird.



## Maverick Buying

Durch das sogenannte Maverick Buying, dem Beschaffen außerhalb standardisierter Wege, werden Möglichkeiten zur Kosteneinsparung vergeben. Von den in der Studie befragten Unternehmen gaben 75% an, dass Bestellvorgänge ohne die Beteiligung des Einkaufs durchgeführt werden. Auch der Anteil des über Maverick Buying beschafften Volumens am Gesamteinkaufsvolumen ist hoch; 53% der befragten Unternehmen geben an, über 10% „am Einkauf vorbei“ zu beschaffen. Diese Zahl ist insbesondere vor dem Hintergrund zu betrachten, dass Maverick Buying um 15% höhere Materialbezugskosten verursacht als wenn der Einkauf über die Einkaufsabteilung erfolgt<sup>1</sup>. Angesichts der zunehmend angespannten wirtschaftlichen Situation und dem damit zunehmenden Kostendruck auf österreichische Unternehmen besteht daher akuter Handlungsbedarf Maverick Buying zu vermeiden.

## Ausbildung in den Einkaufsabteilungen

Generell zeigte die Studie ein ausgewogenes Ausbildungsniveau der Mitarbeiter in den Einkaufsabteilungen in Bezug auf den höchsten Ausbildungsabschluss. Immerhin ist in 55% der Unternehmen mindestens ein Akademiker beschäftigt. Bei den einkaufsrelevanten Fähigkeiten der Mitarbeiter zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Während das Verhandlungsgeschick und die soziale Kompetenz hoch eingeschätzt werden, gibt es Defizite in den für das Beschaffungsmanagement wichtigen Bereichen Analytik, IT und Fremdsprachenkenntnisse.

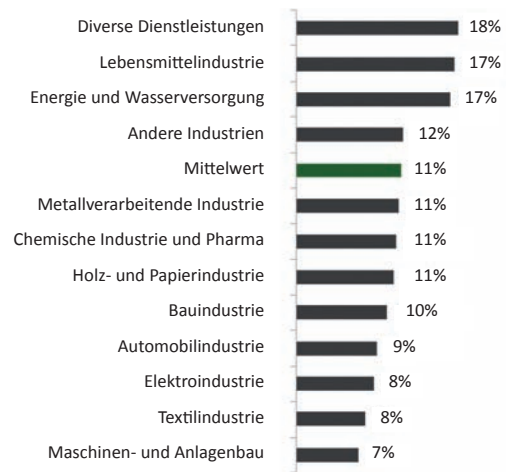


Abb. 3: Anteil Maverick Buying am Gesamteinkaufsvolumen nach Branchen (n=100)

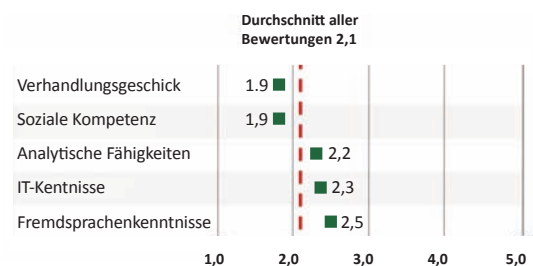
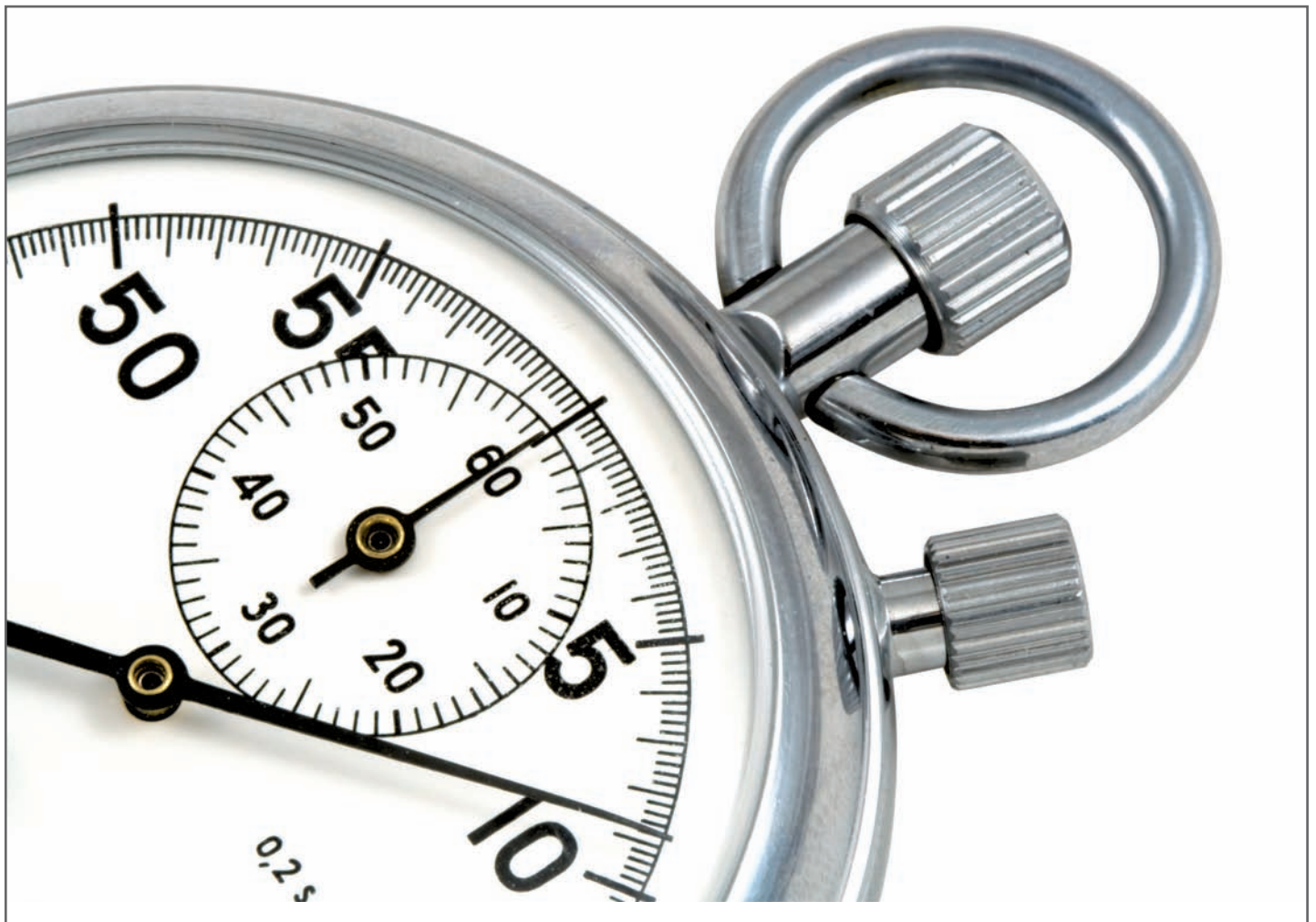


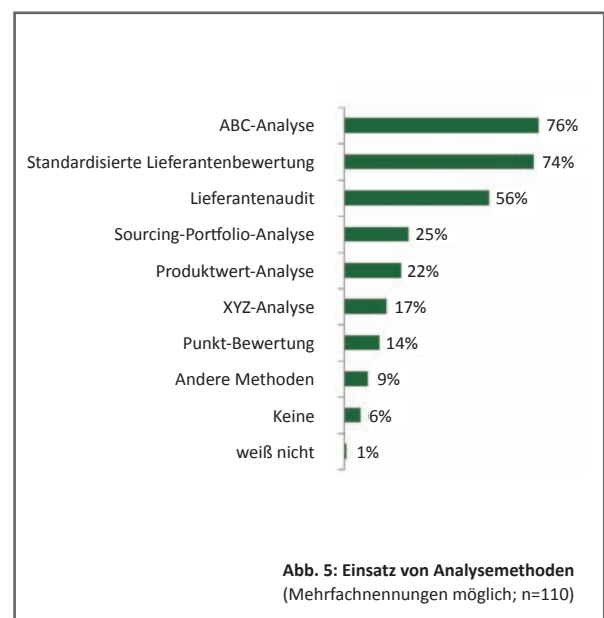
Abb. 4: Einkaufsrelevante Fähigkeiten der Mitarbeiter (1=Sehr Gut; 5=Nicht Genügend; Einschätzung durch Vorgesetzte; n=110)

1) Werner H.: Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling; 3. Aufl., Wiesbaden 2008



### Analysemethoden

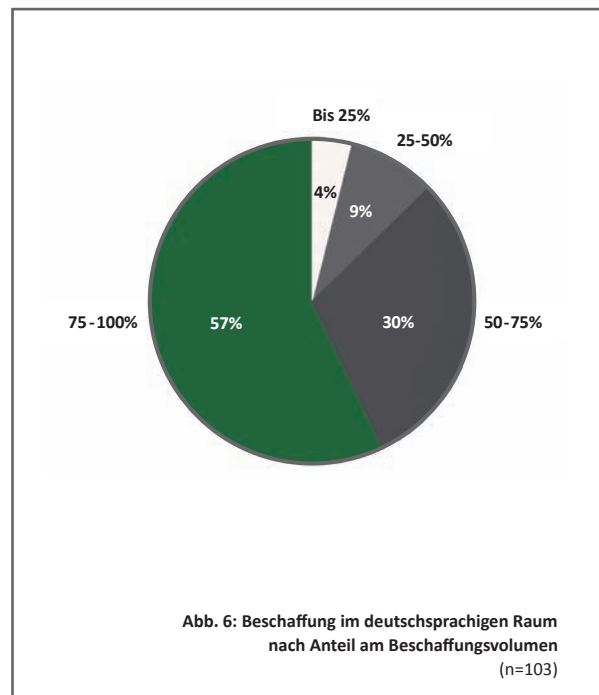
Die angesprochenen Defizite in den einkaufsrelevanten Fähigkeiten der Einkaufsmitarbeiter spiegeln sich beim Einsatz der Instrumente des strategischen Beschaffungsmanagements wider. Während einfache Methoden wie die ABC-Analyse, standardisierte Lieferantenbewertung und Lieferantenaudits von den meisten Unternehmen angewandt werden, so werden weitergehende Analysen kaum eingesetzt. Der mangelnde Einsatz dieser Instrumente legt den Schluss nahe, dass bedeutende Erfolgspotenziale im österreichischen Mittelstand in diesem Bereich noch nicht ausgeschöpft werden.





### Internationale Beschaffung

Fragt man den österreichischen Mittelstand nach den Sourcing Regionen, so zeigt sich, dass hauptsächlich im deutschsprachigen Raum beschafft wird, gefolgt von West- und Osteuropa. Obwohl durch Global Sourcing hohe Erfolgspotenziale realisiert werden können, wird im österreichischen Mittelstand kein großer Wert darauf gelegt. Der Hauptgrund hierfür liegt in den bereits angesprochenen fehlenden Fremdsprachenkenntnissen, die den Blick über die Grenzen erschweren. Auch in Zukunft wird sich die Internationalität des Lieferantenportfolios kaum intensivieren, da Lieferanten hauptsächlich im deutschsprachigen Raum und nur selten außerhalb Europas gesucht werden.



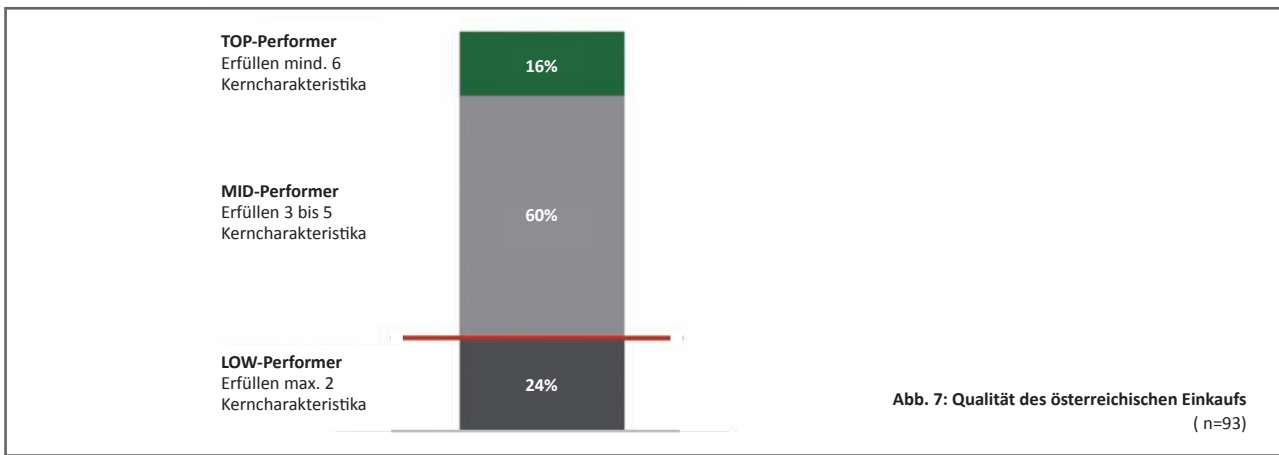
### Weiterbildung

Ein wichtiger Indikator für die zukünftige Qualität der Einkaufsabteilung eines Unternehmens ist die Anzahl der durchgeführten Schulungen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen schulen jeden ihrer Einkaufsmitarbeiter mindestens einmal pro Jahr. Dies erscheint auf den ersten Blick ausreichend, nicht aber wenn man bedenkt, dass die Rangordnung der Schulungen das Verhandlungstraining an erster Stelle sieht, während die Defizitbereiche Analytik und Fremdsprachenkenntnisse kaum geschult werden.

## Conclusio

Dem österreichischen Mittelstand ging es bis vor Kurzem außerordentlich gut. Daher konzentrierte man sich erfolgreich auf die Expansion beispielsweise nach Osteuropa, der Einkauf wurde dabei jedoch vielfach vernachlässigt. Zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit bzw. Qualität des Einkaufs wurden sieben Kerncharakteristika definiert. Alle befragten Unternehmen wurden anhand dieser Charakteristika bewertet.

Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen sind sogenannte LOW-Performer. Diese Unternehmen erfüllen lediglich zwei von sieben Kerncharakteristika des strategischen Beschaffungsmanagements und sind daher nur sehr schlecht auf die Wirtschaftskrise vorbereitet. 60% der Unternehmer sind einkaufsseitig Mittelmaß und daher nicht ausreichend für eine Krise gerüstet. Die kleine Gruppe der TOP-Performer (16% der befragten Unternehmen) weist einen professionellen Einkauf auf und ist aufgrund der tendenziell niedrigeren Einkaufskosten besser in der Lage wirtschaftlich schwierige Zeiten zu meistern. Um „fit“ für drohende Krisen zu sein, sollte jedes Unternehmen rechtzeitig beginnen seinen Einkauf zu professionalisieren um hohe Beschaffungskosten zu vermeiden.



## Lösungsansätze

Organisation	Schaffung einer schlagkräftigen Organisationsstruktur Einbindung des Einkaufs in Strategiefindung des Unternehmens Vermeidung von Maverick Buying
Analytik	Vermehrter Einsatz von Analysemethoden Standardisierte Methoden zur Marktbeobachtung und zur Marktkonformitätsüberprüfung der Lieferanten
Internationalisierung	Global Sourcing - Internationalisierung des Lieferantenportfolios um Kostenvorteile zu nutzen
Ausbildung	Schaffung eines Universitätslehrstuhls mit Einkaufsfokus Schulungen mit Fokus analytische Methoden und IT sowie Fremdsprachen
Motivation	Publizierung von Einkaufserfolgen Variable Entlohnungsmodelle

Um diese Lösungsansätze in die Tat umzusetzen braucht es ausreichend personelle Ressourcen. Tatsächlich zeigt sich deutlich, dass TOP-Performer tendenziell mehr Mitarbeiter je Mio. € Einkaufsvolumen im Einkauf beschäftigen, als andere Unternehmen. Der höhere Personalaufwand rechnet sich jedenfalls, wenn man bedenkt wie groß der Einfluss eines Mitarbeiters auf die Unternehmensrendite durch den Hebel Einkaufskostenreduzierung ist.

**SPRING**  
PROCUREMENT

**Spring Procurement GmbH**



**Wirtschaftsuniversität Wien**  
**Institut für Transport-  
wirtschaft und Logistik**

Spring Procurement ist eine auf strategisches Beschaffungsmanagement spezialisierte Beratungsgesellschaft mit Sitz in Wien. Im Zuge von Einkaufsprojekten hilft Spring Procurement seinen Kunden operativ die Einkaufskosten zu senken um so die Wettbewerbsfähigkeit signifikant zu steigern.

Spring Procurement GmbH  
Kohlmarkt 6/11  
1010 Wien  
Österreich

[office@springprocurement.com](mailto:office@springprocurement.com)  
[www.springprocurement.com](http://www.springprocurement.com)

Das Institut für Transportwirtschaft und Logistik an der Wirtschaftsuniversität Wien ist eine der führenden Einrichtungen auf dem Gebiet der Transportwirtschaft und Logistik sowie dem Supply Chain Management in Europa. Im Zuge einer wissenschaftlichen und praxisbezogenen Lehre bildet das Institut hochqualifizierte Führungskräfte der Zukunft aus.

Institut für Transportwirtschaft und Logistik  
Nordbergstraße 15  
1090 Wien  
Österreich

[sekretariat.itl@wu-wien.ac.at](mailto:sekretariat.itl@wu-wien.ac.at)  
[www.wu-wien.ac.at/itl](http://www.wu-wien.ac.at/itl)