

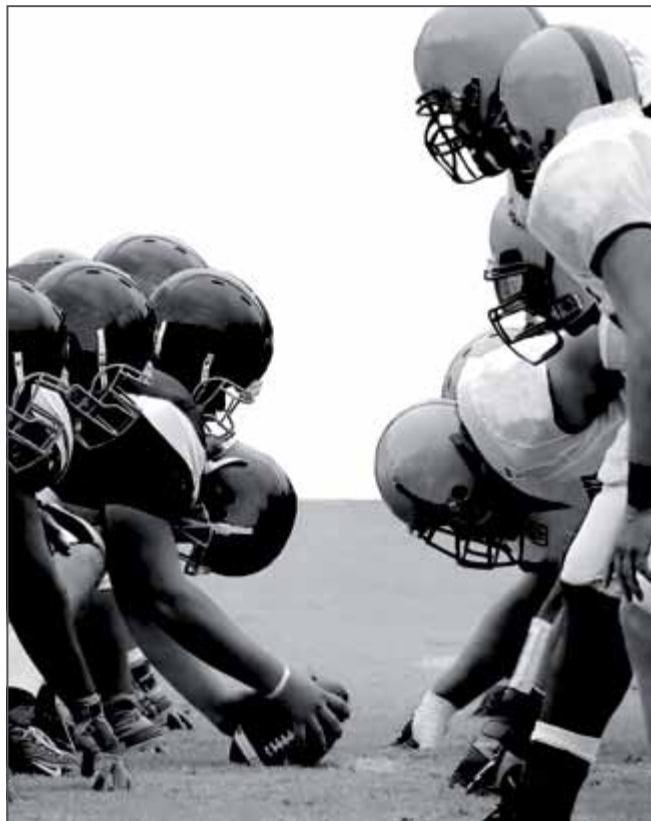


# Zukunft Einkauf - Trends in der Beschaffung

Zusammenfassung der Studienergebnisse

## Ausgangssituation

Noch immer zeigen sich die Auswirkungen der globalen Wirtschaftskrise. Die Unternehmen sehen sich aufgrund der immer noch unbefriedigenden Auftragslage mit einem starken Kostendruck konfrontiert. Dieser Kostendruck, aber auch das seit Beginn der Krise beobachtbare Phänomen der starken Preisschwankungen an den Rohstoffmärkten sowie die zunehmende Globalisierung und der Wettlauf um Ressourcen und qualifizierte Mitarbeiter sind Herausforderungen, die die Rahmenbedingungen für Einkaufsmanager grundlegend verändern. Die Studie hat die wesentlichen Trends im Einkauf bis 2020 untersucht und gibt Denkanstöße bzw. Lösungsansätze, um die künftigen Herausforderungen als Chancen zu nutzen.



## Statistische Grundlage

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie wurden mittels Online-Befragung der Top-1.000 Unternehmen Österreichs ermittelt.<sup>1)</sup> Insgesamt umfasst die Stichprobe 91 Unternehmen, was einer Rücklaufquote von 9,1% entspricht.

Am Häufigsten wurden Teilnehmer aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, der Bauindustrie sowie der Metallverarbeitenden Industrie registriert (siehe Abb. 1). Nichtsdestotrotz ergibt sich aus der breiten Branchenstreuung ein umfassendes und repräsentatives Bild der österreichischen Industrie.

1) Umsatz 2009 > 60 Mio. €

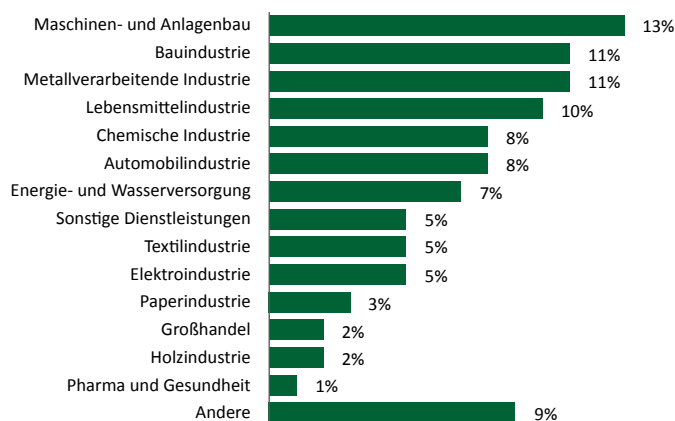


Abb. 1: Branchenverteilung  
(in %; n=91)



### Steigende Bedeutung des Einkaufs

Die österreichischen Einkaufsmanager sind sich darüber einig, dass dem Einkauf in Zukunft größere Bedeutung zukommen wird. So gehen 85% der Unternehmen davon aus, dass der Einkauf bis 2020 stärker in die strategischen Unternehmensentscheidungen einbezogen wird (siehe Abb. 2).

Außerdem ist bemerkenswert, dass 97% der Unternehmen davon ausgehen, dass die Bildungsanforderungen an Einkaufsmitarbeiter steigen werden. Dieser gestiegene Stellenwert wird auch die Karrierechancen im Einkauf verbessern—davon gehen immerhin 64% der Einkaufsmanager aus. Unklar ist jedoch, ob sich auch die Mitarbeiterzahl im Einkaufsbereich erhöhen wird. Hier halten sich die Meinungen die Waage.

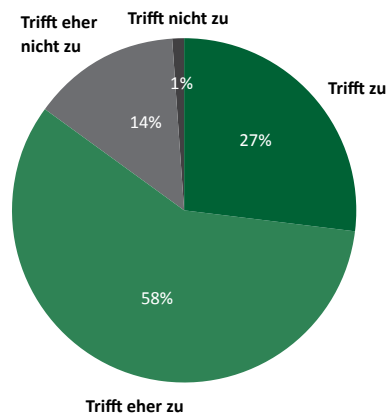


Abb. 2: Die Einkaufsabteilung wird bis 2020 verstärkten Einfluss auf die strategische Unternehmensausrichtung haben (in %, n=91)

## Maverick Buying

Unter Maverick Buying versteht man den Einkauf von Material oder Dienstleistungen ohne die Einkaufsabteilung einzubeziehen. Heute werden durchschnittlich 24% des Beschaffungsportfolios unter Ausschluss der Einkaufsabteilung abgewickelt.

Durch die Vermeidung von Maverick Buying gehen die befragten Unternehmen von Einsparungspotenzialen von durchschnittlich 15% aus. Damit wird klar, dass ein wesentlicher Fokus in einer Reduktion des Anteils an Maverick Buying in den nächsten 10 Jahren liegen wird. So gehen die Manager von einer Reduktion des Anteils von 24% auf 17% aus. Eine Stärkung der Einkaufsabteilung, klare Richtlinien sowie Disziplin in der Organisation sollen helfen, diese Einsparungspotenziale zu realisieren.

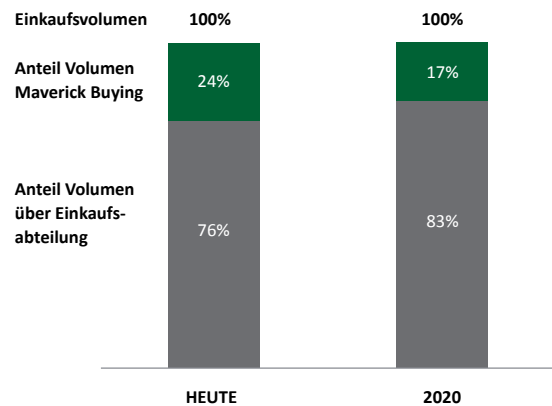


Abb. 3: Entwicklung Anteil Maverick Buying am Einkaufsvolumen (in %, n=91)

## Produktentwicklung

Einhergehend mit einem erhöhten Stellenwert erlangt der Einkauf auch im Zusammenhang mit der Produktentwicklung immer mehr an Bedeutung. Es ist davon auszugehen, dass sich der Anteil jener Unternehmen, die den Einkauf bereits frühzeitig in die Produktentwicklung miteinbeziehen, um bis zu 30% erhöhen wird. Durch dieses proaktive Agieren können Einsparungspotenziale im großen Ausmaß realisiert werden. Dieser Einfluss ist in sämtlichen Phasen des Produktentwicklungszyklus sichtbar. Je früher der Einkauf einbezogen wird, desto größer sind die realisierbaren Einsparungen.

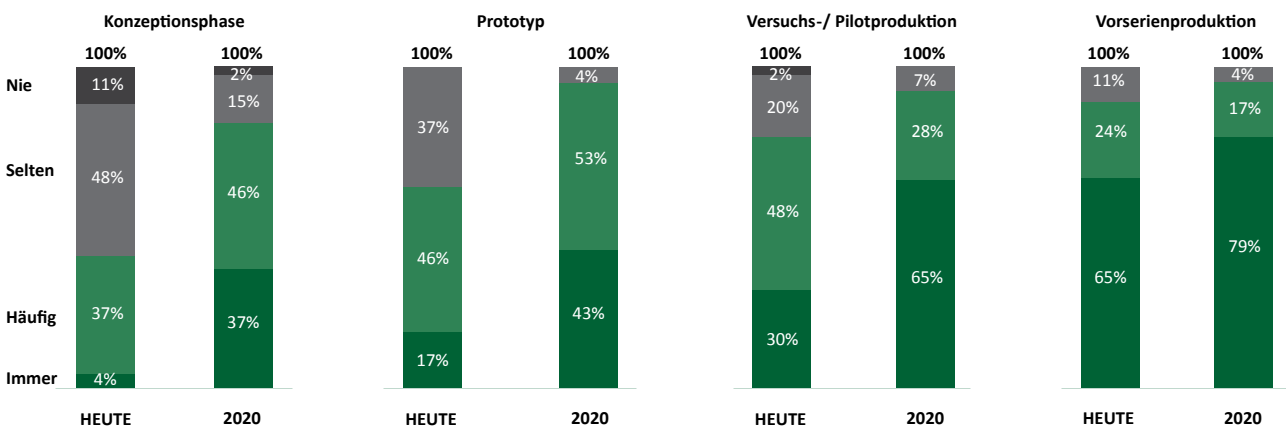


Abb. 4: Einbeziehung des Einkaufs in die Produktentwicklung je Entwicklungsphase (in %, n=46)

## Elektronische Beschaffungssysteme

Für die nächsten 10 Jahre wird erwartet, dass der Einsatz elektronischer Beschaffungssysteme im Einkauf an Bedeutung gewinnen wird. So werden beispielsweise elektronische Ausschreibungen oder Online-Auktionen vermehrt für die Abwicklung der Beschaffungsprozesse eingesetzt werden. Auch wenn sich die Häufigkeit der Anwendung solcher elektronischer Beschaffungssysteme erhöhen wird, so sind dieser Form der Beschaffungsabwicklung offenbar Grenzen gesetzt. 68% der Unternehmen werden ihre Preise auch 2020 bei maximal 25% des Volumens auf diese Art verhandeln.

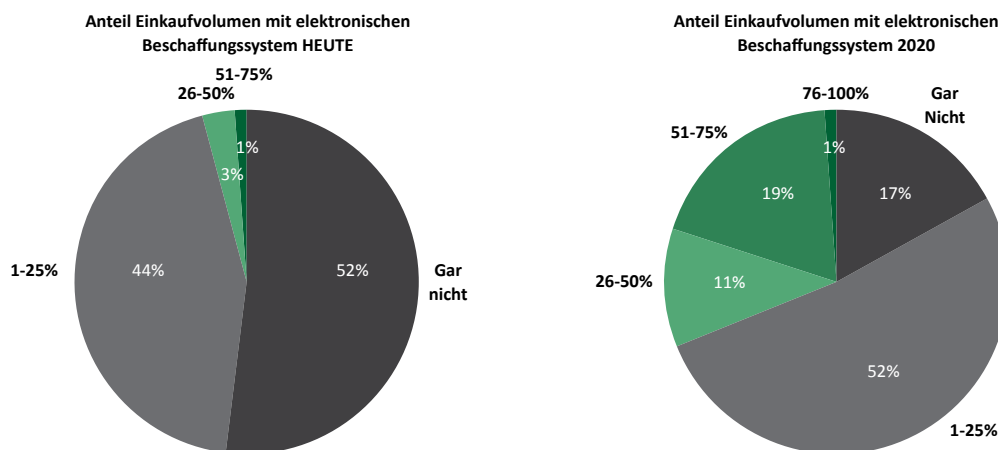


Abb. 5: Anteil Einkaufsvolumen mit elektronischen Beschaffungssystemen (in %, n=91)

## Leistungsabhängige Entlohnung

Die Studie zeigt auf, dass bis 2020 gravierende Veränderungen im Bereich der Entlohnung der Einkaufsmanager erwartet werden. Bemessen sich heute noch 47% der Gehälter als gänzlich fix, so wird sich dieser Anteil in Zukunft auf nur mehr 15% verringern. Der Anteil der Bemessung, der das Gehalt zwischen 11% und 20% als variabel bestimmt, wird sich von heute 11% auf 38% im Jahr 2020 mehr als verdreifachen. Insgesamt geht man von einem Anstieg der Gehälter, welche variable Bestandteile beinhalten, von heute 53% auf 85% im Jahr 2020 aus. Ein ähnliches Szenario wird man in Bezug auf die Entlohnung der Einkaufsmitarbeiter feststellen können. Der Gehaltsanteil, der auch variable Bestandteile beinhaltet, wird bis 2020 von 20% auf 70% steigen.



## Beschaffungsregionen

Ein weiterer Trend wird in einer Veränderung der bevorzugten Beschaffungsregionen bis 2020 gesehen. Mit über 60% nimmt der Beschaffungsmarkt DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) derzeit noch eine übertragende Rolle ein. Dieser Anteil soll sich jedoch bis 2020 auf 50% reduzieren. Damit wird der deutschsprachige Raum immer noch die wichtigste Beschaffungsregion bleiben. Regionen wie China, Indien und Osteuropa werden aber als Beschaffungsmärkte stark an Bedeutung gewinnen. Dabei werden sich Unternehmen im internationalen Umfeld neuen Herausforderungen gegenübersehen. Hemmnisse sind in der globalen Beschaffung nach wie vor das Qualitätsrisiko (bei 58% der Unternehmen) und das Versorgungsrisiko (bei 46% der Unternehmen).

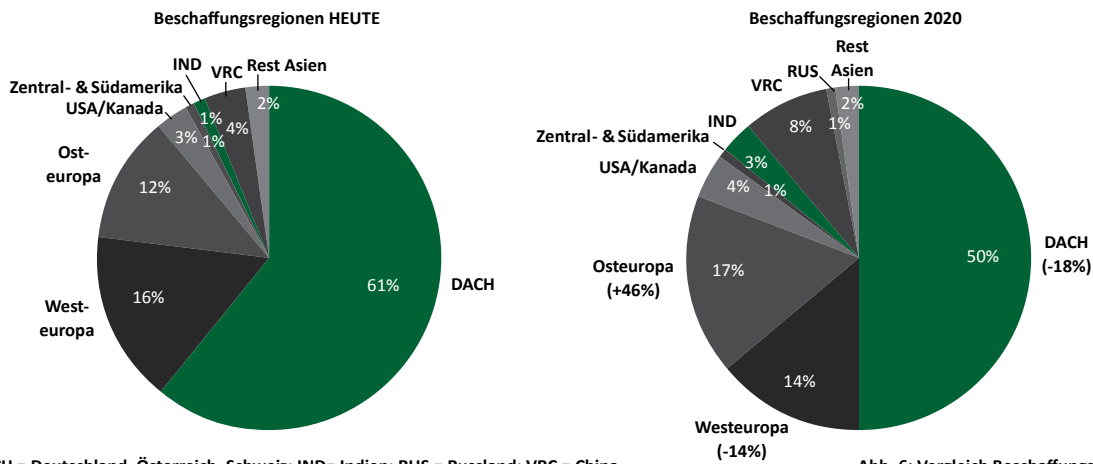


Abb. 6: Vergleich Beschaffungsregionen (in %, n=91)

## Green Procurement

Auch der Einkauf wird in Zukunft von einem verstärkten Umweltbewusstsein geprägt sein. Im Moment ziehen Unternehmen Umweltaspekte mehrheitlich nur dann in ihre unternehmerischen Entscheidungen mit ein, wenn ihnen dadurch keine Preis- oder Qualitätsnachteile entstehen. Bis zum Jahr 2020 sagen immerhin bereits 58% „Ja“ zur konstanten Verfolgung des Umweltbewusstseins bei Beschaffungsaktivitäten.

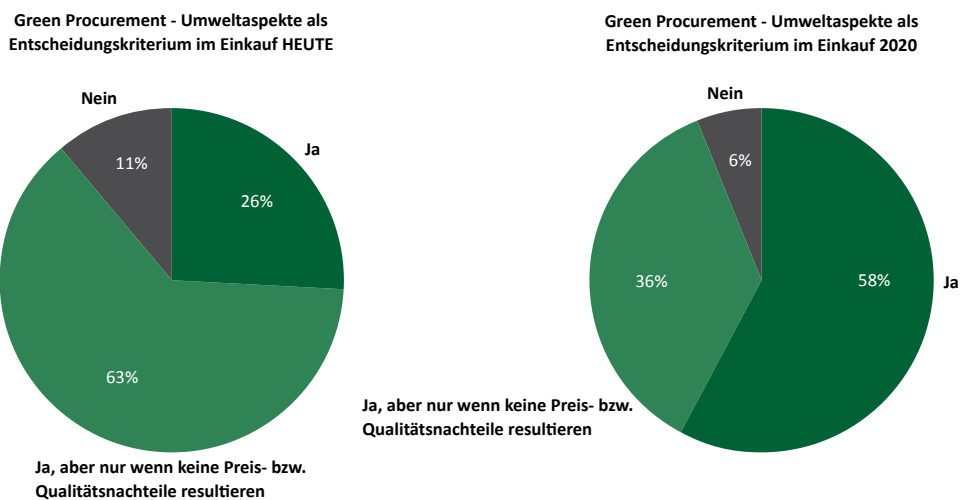


Abb. 7: Green Procurement—Umweltaspekte als Entscheidungskriterium im Einkauf (in %, n=91)

## Conclusio

Dem Einkauf als Managementdisziplin wird bis 2020 mehr Bedeutung zukommen. Dies zeigt sich insbesondere in einer stärkeren Einflussnahme des Einkaufs auf die Unternehmenssteuerung und in einer Reduktion von Maverick Buying. Als Konsequenz für diese Aufwertung werden die Bildungs- und Schulungsanforderungen der Einkaufsmitarbeiter stark steigen. Ob aber Personalaufstockungen im Einkauf bis 2020 durchgeführt werden, ist umstritten. Hier wirkt das Personalkostenbewusstsein stark entgegen.

Im Bereich der Produktentwicklung wird der Einkauf verstärkt eingreifen, um Einsparungen zu generieren. Dies wird wohl eine der gravierendsten Veränderungen im Einflussbereich des Einkaufs darstellen. Die österreichischen Einkaufsmanager gehen davon aus, dass traditionelle Beschaffungssysteme durch elektronische Systeme ergänzt, nicht jedoch ersetzt werden.

Von den bisherigen Beschaffungsregionen im deutschsprachigen Raum wird man sich tendenziell in Richtung China, Indien und auch Osteuropa bewegen. Auch wenn der deutschsprachige Raum die wichtigste Beschaffungsregion bleiben wird, die Unternehmen müssen ihre Beschaffungsstrukturen immer mehr auf Global Sourcing einstellen. Dabei ist nicht nur auf Sprachkenntnisse zu achten, sondern insbesondere auf den Aufbau von umfassendem Know-how im internationalen Geschäft.

Das „grüne Beschaffen“, das sogenannte Green Procurement, wird sich in den Köpfen der Einkaufsmanager verstärkt verankern. Neben den gesetzlichen Vorschriften werden auch Anreize und Kundenwünsche nach umweltfreundlichen Produkten einen wichtigen Impuls für Green Procurement darstellen.

## Lösungsansätze - Hilfestellung für Unternehmen

<b>Professionalität und Stellenwert</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Stellenwert und Einfluss des Einkaufs wird stark zunehmen</li><li>■ Reduktion des Anteils an Maverick Buying (Einsparung 15%)</li><li>■ Erhöhter Stellenwert des Einkaufs in der Produktentwicklung</li><li>■ Frühere Einbindung der Einkäufer in die Produktentwicklung</li></ul>	Adaptierung der Organisations- und Prozessstruktur
<b>Ausbildung und Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bildungsförderungen für Einkaufsmitarbeiter werden stark steigen - auch steigender Bedarf an Einkaufsschulungen</li><li>■ Variable Entlohnungsmodelle für Einkaufsmitarbeiter</li></ul>	Schaffung und Nutzung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
<b>Global Sourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Veränderter Fokus der Beschaffungsregionen</li><li>■ Verstärkte Konzentration auf China, Indien und Osteuropa</li><li>■ Erschließung neuer Beschaffungsmärkte</li></ul>	Konsequenter Know-how-Aufbau im internationalen Handel
<b>Green Procurement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Stärkere Bedeutung der „grünen Beschaffung“</li><li>■ Getrieben von strengeren Gesetzen und vom Umweltbewusstsein der Endkunden</li></ul>	Aufbau von Know-how und Implementierung von Maßnahmen
<b>Rohstoffpreise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Anhaltende hohe Volatilität bei Rohstoffpreisen</li><li>■ Zusätzlich hohe Volatilität bei Währungen</li></ul>	Absicherung von Kurs- und Währungsschwankungen

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