

Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die Auswahl strategischer Lieferanten

Executive Summary

Christopher Jahns
Roger Moser
Evi Hartmann

Über das Supply Management Institute SMI

Das *Supply Management Institute SMI™* ist eines der führenden Forschungsinstitute in den Bereichen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Durch den SVI-Stiftungslehrstuhl für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management ist es Teil der ebs European Business School in Wiesbaden. Neben dem Lehrauftrag für seine Studenten bietet das SMI auch Fort- und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte im Beschaffungsbereich und unterhält ein weltweites Netzwerk von Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Kontakt

© Supply Management Institute SMI™

Informationen über Nachdruckrechte erhalten Sie vom SMI™ unter:

E-mail: ebs@supplyinstitute.org

Telefon: +49 (0)611 - 36018 800

Fax: +49 (0)611 - 36018 802

Adresse:

ebs European Business School

Supply Management Institute SMI™

Söhnleinstrasse 8

65201 Wiesbaden, Germany

Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch eine strategieorientierte Lieferanten-Auswahl

Jeder Lieferant wird ausgewählt und bewertet. Leider haben die meisten Bewertungssysteme ein Loch, das Unternehmen teuer zu stehen kommt. Die Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung ist eine der Kernfunktionen des Einkaufs. Ausgewählt und bewertet wird mit einem Bewertungssystem. Die meisten dieser Systeme greifen jedoch zu kurz. Sie analysieren und bewerten vornehmlich Kosten, (Liefer-)Zeit und Qualität. Ja was denn sonst? Darauf kommt es doch wohl an! Sicher. Doch das reicht längst nicht mehr. Kosten, (Liefer-)Zeit und Qualität sind auf den heutigen Märkten notwendige, aber längst keine ausreichenden Voraussetzungen mehr für Markterfolg.

Die zentrale Frage lautet heute: Welche Wettbewerbsvorteile kann mir der Lieferant liefern – außer Kosten, (Liefer-)Zeit und Qualität? Zum Beispiel

- Innovationsvorsprünge
- Senkung der Finanzierungskosten (beispielsweise Leasing statt Kauf)
- Vorteile durch Risikomanagement, wenn der Lieferant durch systematisches Risk Management Risiken vermeidet oder im finanziellen wie operativen Bereich selbst trägt
- Unterstützung bei der Erschließung neuer Märkte

Das sind in der heutigen Zeit die Vorteile, die im Wettbewerb den entscheidenden Vorsprung bringen. Und ausgerechnet diese entscheidenden Vorteile fehlen in vielen herkömmlichen Bewertungssystemen.

Die klassischen Bewertungssysteme müssen dringend ergänzt werden. Leider hat sich das in der Praxis noch nicht wirklich herumgesprochen. Es gibt einige Unternehmen, die an einer Aktualisierung ihres Systems basteln, vor allem in Bezug auf Innovationen, die ein Lieferant bieten kann.

Zwar hat inzwischen jeder Einkäufer schon von der sinkenden eigenen Wertschöpfungstiefe gehört. Lieferanten tragen heutzutage bereits über 50 Prozent der Wertschöpfung eines Unternehmens. Doch die Implikationen daraus sind erst den wenigsten klar: Die Produkte eines Lieferanten sind auch noch wichtig.

Doch viel wichtiger werden mit steigendem Wertschöpfungsanteil seine Fähigkeiten:

- Wie innovativ ist er?
- Wie risiko-kompetent ist er?
- Wie kann er mich bei Markteintritt, -erweiterung und -pflege unterstützen?
- Wie gut hat er seine Supply Chain im Griff? Das heißt, wie gut managt er seine eigenen Lieferanten in Bezug auf Kosten oder operative Risiken?

Das alles sind strategische Fragen. Das Problem ist nur: Sie werden nicht gestellt und vor allem nicht ins Bewertungssystem eingestellt. Dass es praktisch keine Benchmarks gibt, macht die Situation nicht einfacher. Strategisch abgestimmte Bewertungssysteme sind ein echtes Neuland-Thema. Denn strategisches Management wurde bislang nie wirklich auf Lieferanten angewendet.

Doch lohnt sich der Aufwand? Für den Blumenhändler um die Ecke, der regelmäßig für die Geburtstage in der Firma die Blumen liefert, lohnt sich der Aufwand sicher nicht. Er lohnt sich jedoch für Lieferanten, die strategische Wettbewerbsvorteile liefern und/oder ein entsprechendes Liefervolumen haben; strategische Lieferanten also. Weil das meist nur auf ungefähr 10-20 Prozent der Lieferanten zutrifft, ist der Aufwand dafür überschaubar, vertretbar und auch von jeder Einkaufsabteilung und jedem Fachbereich zu leisten.

Welche Lieferanten sind nun die strategischen für ein Unternehmen? Sind es die kostengünstigsten Lieferanten, die qualitativ am besten produzierenden oder die flexibelsten Lieferanten? – Während bisher die Lieferanten eher an Qualität, Preis und Lieferleistung gemessen wurden, haben sich aufgrund der Reduzierung der Wertschöpfungstiefen und der neuen strategischen Rolle des Einkaufs auch die Auswahlkriterien für Lieferanten verändert.

Die Beantwortung der Frage nach dem richtigen strategischen Lieferanten kann für den Einkauf nur durch eine genaue Analyse der Unternehmenszielsetzungen beantwortet werden. Der richtige strategische Lieferant trägt entscheidend zur Umsetzung der Unternehmensstrategien bei, denn in vielen Branchen liegt der entscheidende Wettbewerbsvorteil nicht (mehr) in der Wahl einer spezifischen Kostenführer- oder Differenzierungsstrategie, sondern in der reibungslosen Umsetzung der vom Top-Management eingeschlagenen strategischen Positionierung auf Produktmärkten und Kundenmärkten. Die Umsetzung dieser strategischen Positionierung liegt oftmals zur

Hälfte oder mehr bei den Lieferanten, so dass der Einfluß des Einkaufs auf die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens entscheidend wird.

Es ist klar, dass der Blumen- oder Weinhändler um die Ecke, der jeweils das Begrüßungsgeschenk für neue Mitarbeiter/Innen liefert, wohl nur einen sehr marginalen, um nicht zu sagen vernachlässigbaren Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit hat. Doch wann wird nun ein Lieferant als „strategisch“ bezeichnet? – Ein kurzer Blick in die klassische Strategieliteratur soll helfen, diese Problematik besser zu erfassen.

Nach Gälweiler¹ bedarf es im Unternehmenskontext für die Bezeichnung „strategisch“ nicht der Tatsache, dass eine Funktion zum Gewinn des Unternehmens, sondern zum Aufbau und zur Realisierung von Erfolgspotenzialen beiträgt. Dies bedeutet, dass die Bezeichnung „strategisch“ nur dann für Lieferanten verwendet werden sollte, wenn diese in entscheidender Form das Erfolgspotenzial des Unternehmens sichern. In welcher Form die Lieferanten dies umsetzen, hängt vom Wettbewerbsumfeld, der Unternehmensstrategie und den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens ab. Lieferanten mit großen Liefervolumen sollten demnach nicht automatisch als strategisch bezeichnet werden, nur weil sie durch ihre schiere Größe einen entsprechenden Teil des Einkaufsvolumens ausmachen. Handelt es sich um einen Standardteile-Lieferanten, der zu Marktpreisen liefert und zu dem noch genügend Wettbewerber existieren, kann der Lieferant in Bezug auf die Sicherstellung des Versorgungsbedarfs kurzfristig eine nicht völlig zu vernachlässigende Rolle spielen. Zur Schaffung von echten Wettbewerbsvorteilen in Form von nachhaltigen, überdurchschnittlichen Erträgen wird er aber nicht beitragen, da die Konkurrenz des einkaufenden Unternehmens im Durchschnitt gleiche Konditionen bei diesem Standardteile-Lieferanten erzielen kann.

Will sich der Einkauf ähnlich wie Marketing oder Finanzen als strategische Funktion im Unternehmen etablieren, so muss der Einkauf eigenständig zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen können und kein Residuum der übrigen Funktionalstrategien darstellen, die ihre strategischen Prioritäten wie beispielsweise hohe Qualität (aus F&E und Produktion) oder Flexibilität (aus Logistik) dem Einkauf vorgeben. Nur auf diese Weise kann der Einkauf eigenständig Wettbewerbsvorteile schaffen und das Optimum für das Gesamtunternehmen erzielen. Um dieses Optimum zu erreichen, ist es notwendig, dass sich der klassische Einkauf in seiner strategischen Rolle emanzipiert und sich auf die Unterstützung der Umsetzung der

¹ GÄLWEILER, A. 1986. Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis. Frankfurt am Main.

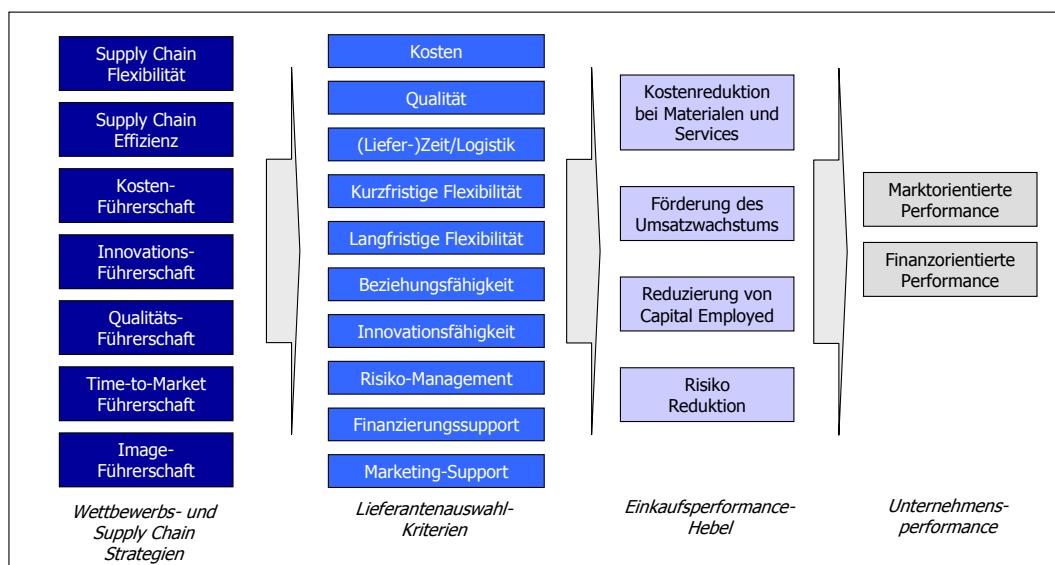
Wettbewerbs-, Produkt/Markt- und Supply Chain Strategien auf Unternehmensebene oder Business Unit Ebene fokussiert.

Für den Einkauf gilt, dass als strategische Lieferanten diejenigen zu identifizieren und entsprechend zu managen sind, die das einkaufende Unternehmen bei der Umsetzung von Wettbewerbs-, Produkt/Markt- und Supply Chain Strategien entscheidend unterstützen können und somit zur Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Eine aktuelle Studie des Supply Management Institute SMI™ unter Leitung von Prof. Dr. Christopher Jahns gibt Aufschluss darüber, wie Unternehmen ihre strategischen Lieferanten definieren und welche Auswahlkriterien für strategische Lieferanten die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch den Einkauf unterstützen. Dazu untersuchte die empirische Studie vier Kernfragen:

- Welchen Anteil machen strategische Lieferanten an der gesamten Lieferantenbasis und am gesamten Lieferantenvolumen eines Unternehmens aus?
- Welchen Einfluß haben Wettbewerbsstrategien und Supply Chain Strategien auf die Relevanz von Auswahlkriterien für strategische Lieferanten?
- Welchen Einfluß haben die Auswahlkriterien für strategische Lieferanten auf vier verschiedene Einkaufsperformance-Hebel (Einkaufskosten senken, Umsatzsteigerung unterstützen, Kapitalbindung verringern, Risiken reduzieren)?
- Welchen Einfluß haben diese vier verschiedenen Einkaufsperformance-Hebel auf die marktorientierte und finanzorientierte Unternehmensperformance?

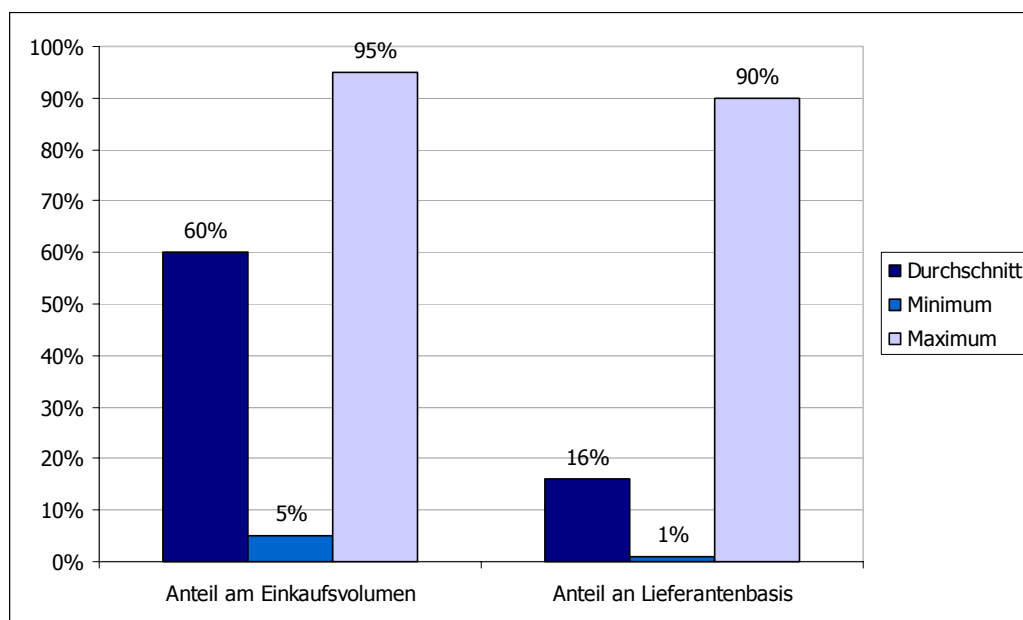
Graphik 1: SMI-Forschungsmodell zur Auswahl strategischer Lieferanten



Um die aktuelle Bewertung strategischer Lieferanten in der Praxis zu evaluieren, wurden die Unternehmen befragt, welcher Anteil der gesamten Lieferantenbasis aus Sicht des antwortenden Einkaufsmanagers als ‚strategisch‘ zu bezeichnen ist und welches Einkaufsvolumen diese strategischen Lieferanten am Gesamteinkaufsvolumen repräsentieren.

Wie aus Graphik 2 ersichtlich ist, liegt das durchschnittliche Einkaufsvolumen der antwortenden Unternehmen bei ihren strategischen Lieferanten bei 60% ihres Gesamteinkaufsvolumens, währenddessen der Anteil strategischer Lieferanten an der Gesamtlieferantenbasis 16% ausmacht.

Graphik 2: Prozentuale Anteile strategischer Lieferanten am Gesamteinkaufsvolumen und an der Gesamtlieferantenbasis



Diese Durchschnittswerte unterstützen die im Einkauf oft gehörte ‚Daumenregel‘, dass 80% des Gesamteinkaufsvolumens bei 20% der Lieferanten eingekauft werden. Ob nun diese 20% der Lieferantenbasis die tatsächlich strategischen Lieferanten sind, lässt sich so einfach nicht beantworten. Der Ursprung dieser ‚Daumenregel‘ liegt in der Klassifizierung von Lieferanten nach dem Liefervolumen. Diese Regel sagt aus, dass ein kleiner Teil der Lieferantenbasis den größten Teil des Liefervolumens verantwortet. Ob gerade mit diesen Lieferanten in allen Unternehmen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, ist keineswegs sicher. Die ebenfalls aufgeführten Extremwerte (Min.-Max.) von 5%-95% für das Liefervolumen von strategischen Lieferanten und 1%-90% für den Anteil strategischer Lieferanten an der

Gesamtlieferantenbasis zeigen auf, wie unterschiedlich strategische Lieferanten in den Unternehmen definiert werden.

Eine eindeutige und einheitliche Definition strategischer Lieferanten über mehrere Unternehmen hinweg ist schwierig. Die hier aufgezeigte Analyse unterstützt jedoch die Vermutung, dass das Liefervolumen noch immer als ein entscheidendes Kriterium für die Klassifizierung von Lieferanten als strategisch dient. Jeder Einkaufsmanager ist deshalb aufgerufen, die Positionierung seines Unternehmens gegenüber Kunden, Wettbewerbern und anderen Stakeholdern genau zu kennen, um bei der Klassifizierung und Auswahl strategischer Lieferanten fundierte Entscheidungen aufgrund des tatsächlichen strategischen Wertes zu treffen. Nur auf diese Weise kann der Einkauf eigenständig und nachhaltig zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Der Einfluß von Wettbewerbsstrategien und Supply Chain Strategien auf die Relevanz von Auswahlkriterien für strategische Lieferanten konnte in vielen Beziehungen nachgewiesen werden. Der geringe Erklärungswert von Wettbewerbsstrategien und Supply Chain Strategien für die einzelnen Auswahlkriterien lässt jedoch den Schluss zu, dass viele weitere Einflüsse, z.B. in der Form von Partikularinteressen einzelner Funktionen, existieren und ebenfalls Einfluß auf die Relevanz der Auswahlkriterien ausüben. Supply Manager sollten deshalb in der Praxis darauf achten, dass die Auswahl strategischer Lieferanten der Umsetzung von Gesamtunternehmensinteressen dient und nicht der Umsetzung einzelner Funktionalinteressen.

Ein weiteres Kernelement der Studie umfasste die Definition von vier Einkaufsperformance-Hebeln zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen in Form von marktorientierter Unternehmensperformance oder finanzorientierter Unternehmensperformance. Diese vier Einkaufsperformance-Hebel sind:

- (1) Kostenreduktionen bei eingekauften Materialien und Services
- (2) Förderung des Umsatzwachstums des Unternehmens
- (3) Reduktion von Capital Employed und Finanzierungskosten
- (4) Reduktion von Risiken für das Unternehmen

Basierend auf den in der Studie durchgeführten empirischen Analysen unterstützt der Einkauf diese vier Performance-Hebel durch die Auswahl strategischer Lieferanten welche über folgende Fähigkeiten verfügen:

- (1) Die Reduktion von Kosten für Materialien und Services wird durch die Auswahl von strategischen Lieferanten mit guten Leistungen im Bereich

Prozesskostenminimierung und im Cash-Management unterstützt. Dies ist im Kostenbereich dahingehend zu interpretieren, dass der Preis noch immer eine wichtige Rolle spielt um Kostensenkungen zu erzielen, strategische Lieferanten aber besonders durch Prozesskostenminimierung (z.B. durch Vendor-Managed-Inventory (VMI), Just-in-Time (JIT)) zur Erzielung von Kosteneinsparungen beitragen können. Um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu schaffen, sollte deshalb die Fähigkeit strategischer Lieferanten zu Prozesskostensenkungen bei der Auswahl verstärkt Beachtung finden.

- (2) Die Förderung von Umsatzwachstum wird vom Einkauf am stärksten durch die Auswahl von Lieferanten mit großer Bereitschaft zum Austausch kritischer Informationen sowie der Fähigkeit, Konflikte mit dem einkaufenden Unternehmen schnell und unkompliziert zu lösen, gefördert. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass rein marktpreisorientierte Beziehungen zu Lieferanten eine Wachstumsstrategie nicht unterstützen. Die Fähigkeit strategischer Lieferanten, innovative Produkte und Service zu entwickeln, spielt eine bedeutende Rolle, da viele Unternehmen auf neue Ideen aus der Lieferantenbasis angewiesen sind, um ihre Business Modelle weiterzuentwickeln. Wichtig sind auch die Unterstützung durch strategische Lieferanten beim Eintritt in neue Produktmärkte und deren Fähigkeit, ihre Forschungs- und Technologiestrategie sowie ihr Leistungsportfolio betreffend Produkte und Services in Breite und Tiefe den Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Unternehmen mit einem starken Wachstumsfokus sollten deshalb bei der Auswahl strategischer Lieferanten die langfristige Flexibilität in Bezug auf Forschungsausrichtung und angebotene Services und Produkte als wichtiges Kriterium miteinbeziehen.
- (3) Der dritte Hebel, Reduktion von Capital Employed und Finanzierungskosten, wird vom Einkauf durch die Auswahl von strategischen Lieferanten mit starken Leistungen im Cash-Management und bei der Unterstützung von Corporate Governance Anforderungen beeinflusst. Wichtig für diesen dritten Hebel sind aber auch Lieferanten mit exakten Lieferzeiten und der Möglichkeit, die Losgrößen anzupassen. Die Vorratsoptimierung mit strategischen Lieferanten liefert nur im Zusammenhang mit neuen Logistikkonzepten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da viele Lieferanten und Einkaufsorganisationen die klassische Vorratsoptimierung bereits optimiert haben. Vielmehr müssen Einkaufsmanager darauf achten, dass sie bei der Umsetzung von neuen Corporate Governance Anforderungen (z.B. Sarbanes-Oxley Act, International

Finance Reporting Standards) von den strategischen Lieferanten unterstützt werden. Ein deutlicher Beitrag zur Reduzierung von Finanzierungskosten kann so geleistet werden.

- (4) Die Reduktion von Risiken für das Unternehmen wird vom Einkauf am stärksten durch die Auswahl von strategischen Lieferanten mit exzellenten Fähigkeiten bei der Minimierung operativer Risiken und bei der Sicherstellung von Produktqualität beeinflusst. Dies kann beispielsweise durch ein integriertes Early Supply Risk Management oder Qualitätsprüfungssystem erfolgen. Das Management von finanziellen Risiken durch strategische Lieferanten ist nicht entscheidend, da dies oftmals alleine von den Einkaufsorganisationen (z.B. mittels Hedging) durchgeführt werden kann. Es zeigt sich, dass die Minimierung operativer Risiken stark von den Lieferanten beeinflusst wird. Das Kriterium der Vermeidung von operativen Risiken ist jedoch nicht entscheidend, da zu vorsichtige strategische Lieferanten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht unterstützen.

Als letztes Kernelement der aktuellen SMI-Studie wurde der Einfluß der vier Einkaufsperformance-Hebel zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für das Gesamtunternehmen untersucht. Diese Wettbewerbsvorteile werden als finanzielle Unternehmensperformance und marktorientierte Unternehmensperformance gemessen. Basierend auf den in der Studie durchgeführten empirischen Analysen kann der Einkauf auf folgende Weise zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen:

- Finanzielle Unternehmensperformance wird am stärksten durch den Beitrag des Einkaufs zur Risikoreduktion und durch die Förderung des Umsatzwachstums beeinflusst. Weniger wichtig ist die Reduktion von Capital Employed und Finanzierungskosten durch den Einkauf. Nicht entscheidend für die finanzielle Unternehmensperformance ist die Kostenreduktion bei Materialien und Services durch den Einkauf. Dieses Resultat ist ein Indiz dafür, dass in vielen Unternehmen die erzielten Einsparungen des Einkaufs nicht direkt in der „Bottom Line“ ankommen, sondern beispielsweise durch Produktpreissenkungen an die Kunden weitergegeben werden (müssen) oder in den Budgets der Funktionen und Geschäftseinheiten für zusätzliche Ausgaben genutzt werden.
- Die marktorientierte Unternehmensperformance wird durch den Einkauf am stärksten mittels Förderung des Umsatzwachstums unterstützt. Wichtig sind auch der Beitrag zur Reduktion von Risiken und Kostensenkungen für Materialien und Services. Weniger bedeutend ist der Einfluß des Einkaufs auf die marktorientierte

Unternehmensperformance durch die Reduktion von Capital Employed und Finanzierungskosten.

Die Analyse des Einflusses der vier Einkaufsperformance-Hebel auf die finanzielle Unternehmensperformance und die marktorientierte Unternehmensperformance macht deutlich, dass die klassische Bewertung des Einkaufs aufgrund der eingesparten Kosten bei Materialien und Services nur einen Teil seiner Leistung darstellt. Da viele Kosteneinsparungen des Einkaufs direkt an die Kunden weitergegeben werden (müssen), bieten auch die anderen drei Hebel wichtige Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz.

Insgesamt zeigt sich, dass der Einkauf durch die spezifische Auswahl strategischer Lieferanten die vier beschriebenen Performance-Hebel entscheidend beeinflussen kann. Der Einkauf kann damit durch eine strategierorientierte Auswahl gezielt die Unternehmensziele unterstützen und zur langfristigen Erfolgssicherung beitragen.

Methodik der SMI™ SupplyLab Praxisstudie

Die vorgestellte Studie entstand im Rahmen der Forschungsinitiative SMI™ SupplyLab des Supply Management Institute (SMI) und befasst sich mit der strategierorientierten Auswahl von Lieferanten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Diese Studie stellt einen ersten Teil eines größeren Forschungsprojekts zur strategischen Profilierung des Einkaufs dar.

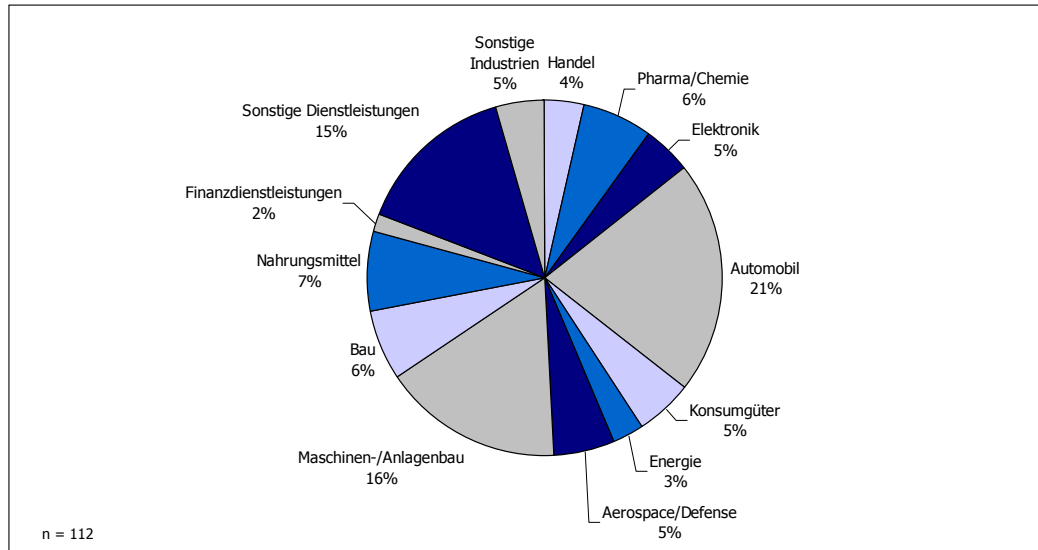
Die Zielgruppe der Studie umfasst Chief Procurement Officers (CPO), Einkaufsleiter und strategische Lieferantenmanager; also Verantwortliche, die bei der Auswahl strategischer Lieferanten einen entscheidenden Einfluß ausüben. Da die strategische Einbindung des Einkaufs keine Frage der Unternehmensgröße oder Industrie ist, wurde bewusst ein breites Spektrum an Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland und der Schweiz angeschrieben.

Im Herbst 2005 wurden 550 zufällig aus einer Datenbank ausgesuchte Unternehmen in Deutschland (440) und der Schweiz (110) angeschrieben. 32 Adressen erwiesen sich als nicht mehr aktuell und 112 Unternehmen beantworteten den versendeten Fragebogen. Im Resultat erreichte die Studie eine Antwortquote von 22%.

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich in folgende Branchen einordnen (Graphik 3):

Die größte Branche stellt mit 21% die Automobilindustrie dar, gefolgt vom Maschinen-/ und Anlagenbau (16%) und sonstigen Dienstleistungen (15%).

Graphik 3: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Industrien



Danach folgen Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie (7%), der pharmazeutischen/chemischen Industrie (6%) und der Baubranche (6%). Je 5% der antwortenden Unternehmen kamen aus der Elektronikindustrie, Aerospace & Defense sowie aus der Konsumgüterindustrie. Weniger als 5% sind aus dem Handel (4%), dem Energiesektor (3%) und der Finanzdienstleistungsbranche (2%). 5% der antwortenden Unternehmen werden in die Kategorie „Sonstige Industrien“ eingeordnet.

Die teilnehmenden Unternehmen sind durch die breite Auswahl bezüglich des erzielten Umsatzes² sehr heterogen und weisen einen jährlichen Umsatz von minimal 12 Mio. € und maximal 43 Mrd. € auf. Der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen liegt bei knapp 4.2 Mrd. €. Dieser relativ hohe Durchschnittswert ist durch die Teilnahme zahlreicher deutscher Großunternehmen zu erklären. Dabei beträgt der Anteil der antwortenden Unternehmen mit weniger als 100 Mio. Umsatz 13%. Zwischen 100 Mio. € und 500 Mio. € Umsatz liegen 35% der Unternehmen und zwischen 501 Mio. € und 1,0 Mrd. € 15%. Ebenfalls 15% machen Unternehmen mit einem Umsatz von über 1.0 Mrd. € bis 10 Mrd. € aus. Einen größeren Anteil repräsentieren die Unternehmen mit einem Umsatz von über 10 Mrd. € mit einem Anteil von knapp 22%. Damit ist das hohe

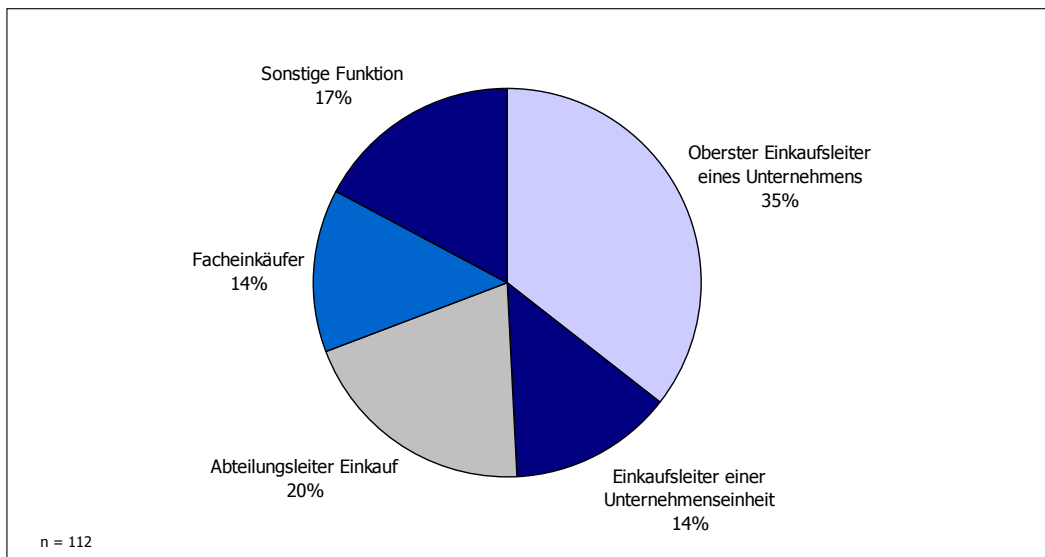
² Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wurden bei dieser Analyse ausgeklammert. Die übliche Angabe der Bilanzsumme von Banken als Equivalent zum Umsatz macht einen Vergleich unmöglich.

durchschnittliche Ausgabenvolumen der antwortenden Unternehmen von knapp 2.1 Mrd. € erklärbar. Insgesamt weisen die antwortenden Unternehmen eine durchschnittliche eigene Wertschöpfungstiefe von 52% auf.

Die antwortenden Einkaufsabteilungen verantworteten im Durchschnitt knapp 69% des gesamten Einkaufsvolumens. Ein Wert der mit den Erfahrungswerten anderer SMI-Studien übereinstimmt und zeigt, welchen Einfluß Einkäufer heutzutage auf viele Ausgabenpositionen eines Unternehmens haben.

Die antworteten Personen sind hierarchisch wie folgt in ihre jeweiligen Einkaufsorganisationen eingeordnet (Graphik 4): In der Position des obersten Einkaufsleiters des Gesamtunternehmens (Chief Procurement Officers) antworteten 35% der teilnehmenden Personen. Mit einem Anteil von 20% beantworteten Personen in der Position eines Abteilungsleiters im Einkauf den Fragebogen. Mit je 14% sind Einkaufsleiter einer Unternehmenseinheit und Facheinkäufer vertreten. 17% schließlich fallen auf die Kategorie „Sonstige Funktion“, welche sich mehrheitlich aus strategischen Lieferantenmanagern zusammensetzt.

Graphik 4: Aufteilung der antwortenden Einkaufsmanager nach Funktionen



Literatur

Dieses Executive Summary basiert auf dem SMI™ SupplyLab Executive Report „Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die Auswahl strategischer Lieferanten“:

JAHNS, CH. et al. 2006. Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die Auswahl strategischer Lieferanten. Verlag Wissenschaft & Praxis. St. Gallen & Sternenfels.

Weitere interessante Informationen finden Sie auch in folgenden Publikationen:

GÄLWEILER, A. 1986. Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis. Frankfurt am Main.

HARTMANN, E.; MOSER, R. 2005. Supply Techniques. Verlag Wissenschaft & Praxis. St. Gallen & Sternenfels.

JAHNS, CH. 2005. Supply Management. Neue Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply. Verlag Wissenschaft & Praxis. St. Gallen & Sternenfels.

JAHNS, CH.; MOSER, R. 2005. Supplier Value. How to define and integrate the value of your suppliers. Verlag Wissenschaft & Praxis. St. Gallen & Sternenfels.

JAHNS, CH. et al. 2006. Kissed by the prince - awakening the banking sector. CPO Agenda, 3 (1), 33-39.

MOSER, R. et al. 2006. The influence of strategy-driven supplier selection criteria on PSM and company performance. Fourth Worldwide Purchasing and Supply Chain Management Research Symposium. San Diego, CA.

SMI™ SupplyLab Forschungsinitiative

Was ist das SMI™ SupplyLab?

Das SupplyLab™ ist eine breit angelegte, für Unternehmen kostenlose Forschungsinitiative des Supply Management Institute SMI™ an der ebs European Business School, International University, mit dem Ziel, praxisrelevante Wissenslücken in Einkauf & Supply Management gemeinsam mit Unternehmen zu schließen.

Welche Vorteile bietet Ihnen das SMI™ SupplyLab?

Wenn Sie an der Forschungsinitiative SMI™ SupplyLab teilnehmen, bieten wir Ihnen folgende Vorteile:

- Kostenlose Teilnahme für 2 Mitarbeiter Ihres Unternehmens an unserem jährlichen SMI™ Knowledge Day in Wiesbaden. Dieses Wissenssymposium bietet Ihnen die Möglichkeit, die Auswirkungen unserer Forschungsstudien für die Praxis mit renommierten Fachkollegen auf Top-Level und unseren Experten im Detail zu diskutieren und Ihr Wissen über State-of-the-Art Konzepte in Einkauf & Supply Management zu erneuern.
- Kostenlose und automatische Zusendung aller Zusammenfassungen unserer Forschungsstudien sowie eine Dokumentation des SMI™ Knowledge Day.
- Möglichkeit zum Aufbau eines informellen Netzwerkes unter interessierten und renommierten Fachkollegen auf Top-Level.
- Absolute Wahrung der Anonymität Ihrer Unternehmensdaten.
- *Im Ergebnis: Vorsprung durch Wissen für Sie und Ihr Unternehmen!*

Was erfordert die Teilnahme am SMI™ SupplyLab?

Kurz zusammengefasst: nicht mehr als maximal 3 Stunden Zeit Investition pro Jahr. Um Ihnen und Ihrem Unternehmen praxisrelevante Forschungsergebnisse zu den aktuellen Problemen in Einkauf & Supply Management bieten zu können, werden wir Ihnen 4 bis maximal 6 Fragebögen pro Jahr zusenden. Die maximal notwendige Beantwortungszeit pro Fragebogen beträgt dabei ca. 30 Minuten. Wichtig zu erwähnen ist, dass Sie als Kontaktperson nicht alle Fragebogen selbst ausfüllen müssen, sondern dies gerne auch von anderen qualifizierten Mitarbeitern übernehmen lassen können.

Was ist meine Rolle als Ansprechpartner des SMI™ SupplyLab?

Als Ansprechpartner des SMI™ SupplyLab erhalten Sie von uns jeden Fragebogen per E-mail als PDF-Dokument sowie einen Link zu unserem entsprechenden Online-Fragebogen. Ob Sie selbst den Fragebogen ausfüllen oder diesen weitergeben wollen, überlassen wir Ihnen.

Natürlich erhalten Sie auch die Einladungen zum SMI™ Knowledge Day sowie alle Zusammenfassungen der Forschungsergebnisse in elektronischer Form zur eventuellen Weiterleitung.

Interessiert an einer Teilnahme am SMI™ SupplyLab?

Sollten Sie sich für eine Teilnahme am SMI™ SupplyLab interessieren, so bitten wir Sie, eine kurze e-Mail an ebs@supplyinstitute.org mit dem Vermerk „Informationen SMI™ SupplyLab“ zu senden. Wir werden Ihnen dann die notwendigen Informationen zukommen lassen.