

TALENT-net

For People in Procurement,
Supply Chain and Logistics

Quick Check – Fit für die neue Normalität?

Ergebnisse der Online-Umfrage Q4/2020



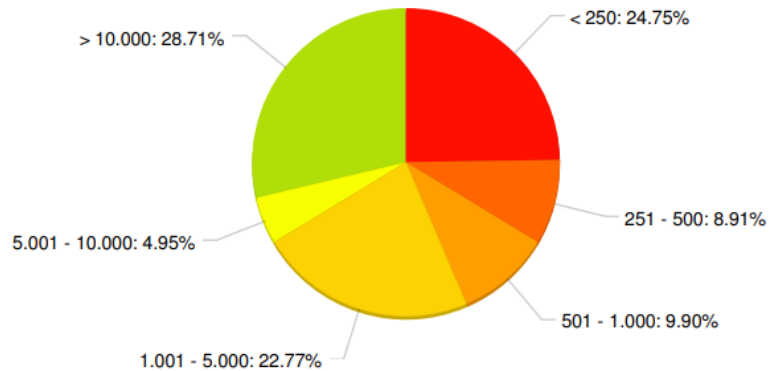
Die Digitalisierung, rasante Technologiesprünge und globale Trends wie der Klimaschutz werden das Aufgabenspektrum von Einkauf und Supply Chain in den nächsten Jahren drastisch verändern. Im Zuge der Corona-Pandemie wurde zudem schnell deutlich, wie komplex und fragil die heutigen Wertschöpfungsketten sind. Politik und Wirtschaft haben erkannt, dass grundlegende Änderungen notwendig sind, um für zukünftige Krisensituationen besser gerüstet zu sein. Gewinner werden die Unternehmen sein, die bereits begonnen haben, ihre Supply Chain Netzwerke stabiler und resilienter zu machen und ihre Mitarbeiter auf die digitale Zukunft vorzubereiten.

Wie fit sind Ihr Einkauf und Ihre Supply Chain, um diese Aufgabe zu stemmen?

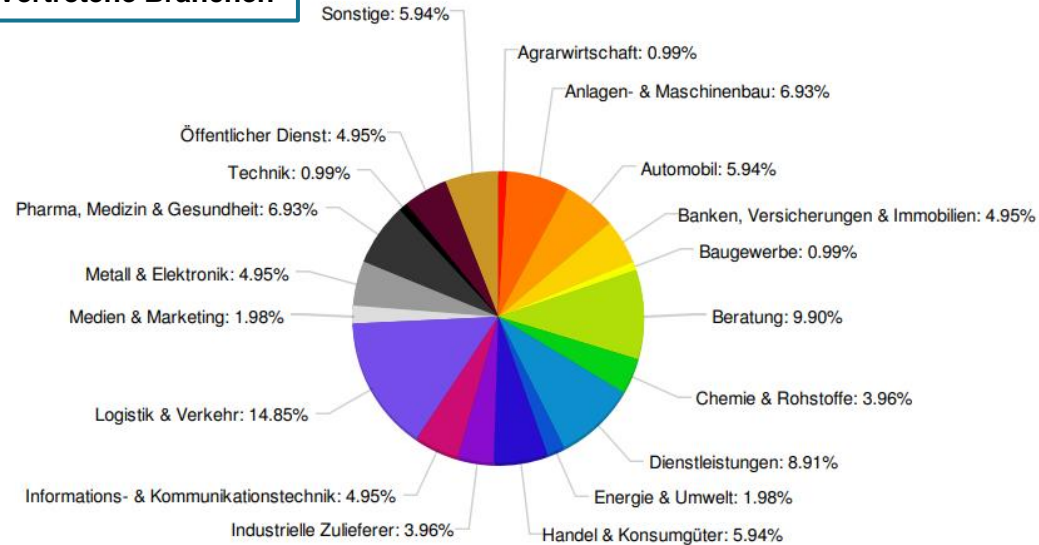
TALENT-net hat im 4. Quartal 2020 eine online Umfrage mit 10 Fragen abgeschlossen, wo sich Unternehmen in Bezug auf wichtige Handlungsfelder aktuell sehen. Die Umfrage richtete sich an Fach- und Führungskräfte aus Einkauf, Supply Chain, Produktion, Logistik und HR im DACH-Raum. Teilgenommen haben mehr als 100 Personen aus einer Vielzahl von Unternehmen. Die Umfrage erhebt nicht den Anspruch einer repräsentativen wissenschaftlichen Studie. Sie zeigt aber ein interessantes Bild der aktuellen Stimmungslage, beeinflusst durch die zweiten Welle der Corona-Pandemie im letzten Jahr, wie der Einkauf auf die Digitalisierung und globalen Trends vorbereitet ist. Eine Momentaufnahme mit zum Teil überraschenden Details, wenn man sich die Analyse nach Unternehmensgröße, Branche, Funktionsbereich und Ländern anschaut. Nicht wirklich überraschend: der größte Handlungsbedarf wird von den Teilnehmern in der Auswahl und Qualifizierung der Mitarbeiter gesehen, um sie fit zu machen für die „neue Normalität“.

TALENT-net ist eine auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierte Personalberatung. Wir unterstützen Unternehmen bei der Suche und Entwicklung von Mitarbeitern und der Gestaltung von Organisationen für die Aufgaben von Morgen. Dabei orientieren wir uns an „best practice“ aus Wirtschaft und Wissenschaft - durch gemeinsame Think Tanks mit führenden Unternehmen und die Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen, der Rheinischen Fachhochschule Köln und anderen Kompetenzzentren.

Größe der teilnehmenden Unternehmen



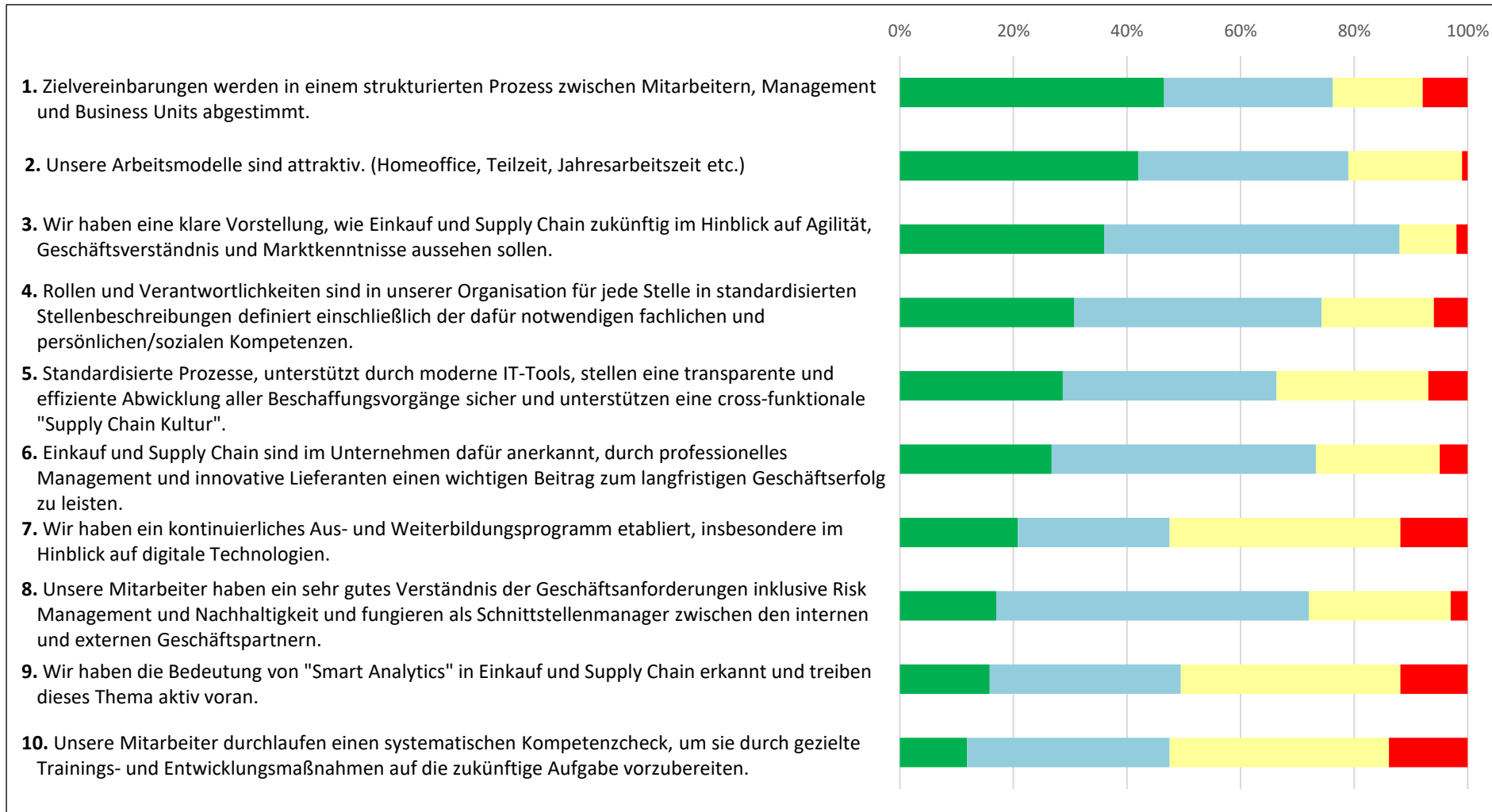
Vertretene Branchen



Weitere ergänzende Angaben

- 54 % der Teilnehmer aus der Schweiz, 46% aus Deutschland/Österreich
- 78 % der Teilnehmer sind als Geschäftsführer oder Manager tätig, 18 % als Fachkräfte/Experten
- 84 % der Teilnehmer haben Personalverantwortung
- Fast 70 % der Teilnehmer verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung
- 41 % der Teilnehmer sind im Einkauf tätig, 39 % in Supply Chain Management, Logistik und Produktion, 20 % in Beratung, HR und anderen Funktionen

Gesamtergebnis aller Teilnehmer



■ Stimme voll und ganz zu

■ Stimme eher zu

■ Stimme eher nicht zu

■ Stimme gar nicht zu

Die klassischen Führungsinstrumente wie **Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen und attraktive Arbeitsmodelle** sind nach Einschätzung der Mehrheit der Teilnehmer gut etabliert. 75-80 % der Teilnehmer sehen ihre Unternehmen hier im positiven Bereich, 42-46 % signalisieren sogar „volle Zustimmung“. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass mehr als 20 % der Teilnehmer hier zum Teil noch erheblichen Nachholbedarf sehen.

88 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass es im Management eine klare Vorstellung gibt, wie Einkauf und Supply Chain zukünftig im Hinblick auf **Agilität, Geschäftsverständnis und Marktkenntnisse** aussehen sollen. Offenkundig lohnt sich hier aber ein zweiter Blick, denn immerhin 52 % dieser Gruppe stimmen der These nur mit Einschränkungen zu.

Bei der **Standardisierung von Prozessen** und deren Unterstützung durch **E-Tools** sehen 36 % der Teilnehmer zum Teil noch erheblichen Verbesserungsbedarf, nur 29 % sehen sich hier „auf der Zielgeraden“. Dies stimmt in der Grundtendenz überein mit dem BME-Barometer *) „Elektronische Beschaffung 2020“, wo 78 – 91 % der Teilnehmer E-Tools für wichtig halten, 52 - 78 % (je nach Beschaffungsprozess) den Stand der Implementierung aber erst bei „nur Idee“ bis hin zu „kaum genutzt“ sehen.

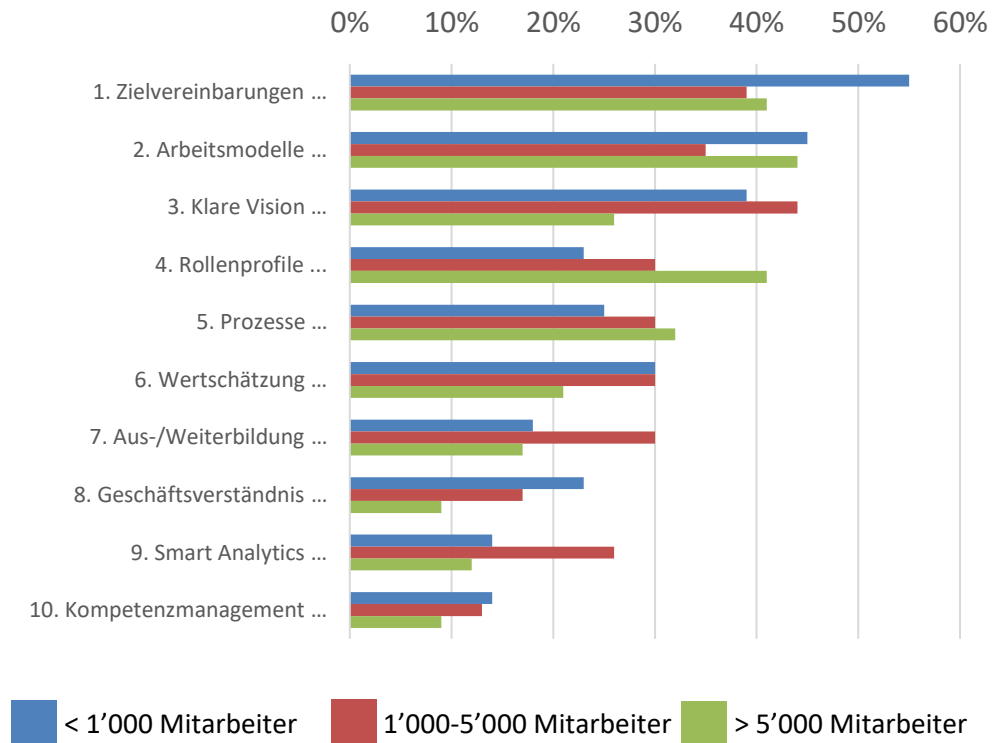
Die **Wertschätzung von Einkauf und Supply Chain Management** im Unternehmen wird offenbar sehr unterschiedlich wahrgenommen. 28 % sind voll und ganz davon überzeugt, dass die Funktionen im Unternehmen dafür anerkannt sind, durch professionelles Management und innovative Lieferanten einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Geschäftserfolg zu leisten. Der gleiche Prozentsatz ist allerdings gegenteiliger Meinung. Das hängt möglicherweise eng mit der Frage zusammen, wie gut das **Geschäftsverständnis der Mitarbeiter in Einkauf und Supply Chain** inklusive Risk Management und Nachhaltigkeit ist. Nur 18 % sind davon voll und ganz überzeugt, 28 % nicht oder nur teilweise.

Schlechte „Noten“ gibt es bei der Frage nach dem aktuellen Einsatz von „**Smart Analytics**“. 50 % sehen hier erheblichen Nachholbedarf. Nur 16 % geben an, dass das Thema aktiv umgesetzt wird. Noch schlechter sieht es im Bereich Mitarbeiterentwicklung aus: Nur 12 % sind sich sicher, dass die Mitarbeiter einen systematischen Kompetenzcheck durchlaufen, um sie durch gezielte Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen auf die zukünftigen Aufgaben vorzubereiten. **Kompetenzmanagement in Einkauf und Supply Chain** ist offenbar noch weit davon entfernt, dem vielzitierten Mantra „People Matter Most“ gerecht zu werden.

*) © Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik / Universität Würzburg / HTWK Leipzig

- Die **Abstimmung von Zielen** zwischen Mitarbeitern, Management und Business Units scheint bei den kleineren Unternehmen deutlich besser zu laufen.
- Kleine und mittlere Unternehmen haben offenbar auch eine klarere Vorstellung, wie Einkauf und Supply Chain Management zukünftig im Hinblick auf **Agilität, Geschäftsverständnis und Marktkennnisse** aussehen sollten.
- Bei der **Definition von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten** in der Organisation sehen sich die Firmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern deutlich besser positioniert.
- Bei den **Aus- und Weiterbildungsprogrammen** schneiden Unternehmen mit 1.000 - 5.000 Mitarbeitern besser ab. Erstaunlich, dass Teilnehmer aus den großen Unternehmen sich hier auf einem ähnlichen Niveau sehen wie die mit weniger als 1.000 Mitarbeitern.
- **Geschäftsverständnis:** Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern sehen sich hier deutlich vorne. Es unterstreicht, dass Einkauf und Supply Chain in Großunternehmen zukünftig noch stärker daran arbeiten müssen, trotz komplexer Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen „näher am Business“ zu sein.
- Unternehmen in der Referenzgruppe 1.000 - 5.000 Mitarbeiter scheinen in Bezug auf „**Smart Analytics**“ in Einkauf und Supply Chain deutlich aktiver zu sein.
- Systematisches **Kompetenzmanagement**, um fehlende Skills zu identifizieren und die Mitarbeiter durch gezielte Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten. Ist offenbar in allen Unternehmen noch keine Top Priorität.

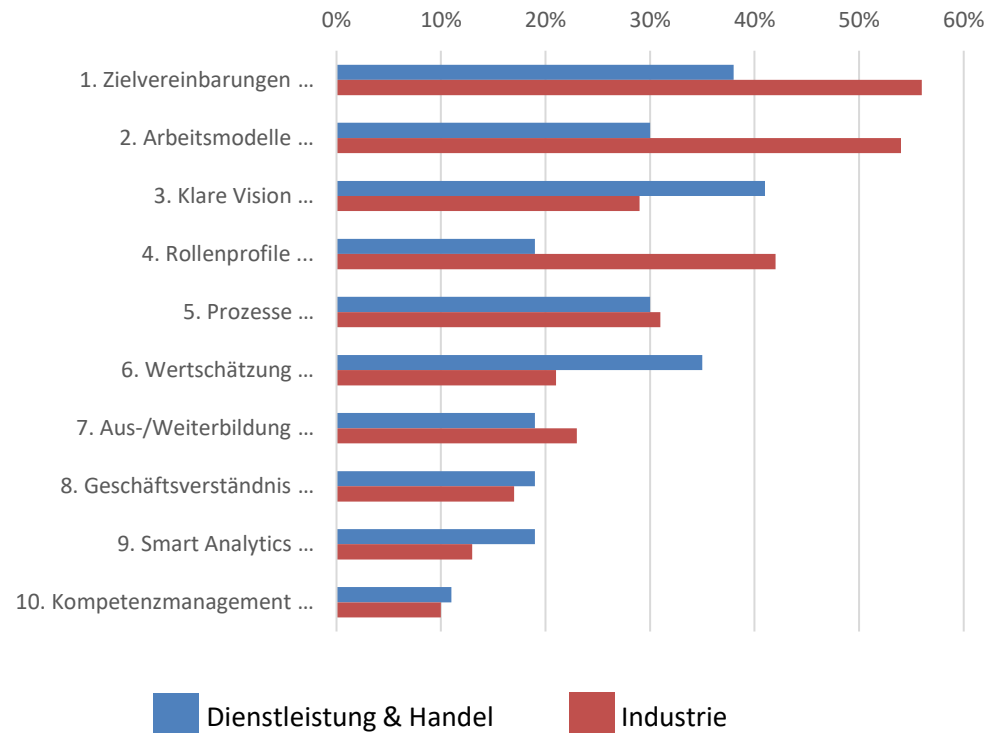
Die Grafik zeigt, wie viele der Teilnehmer bei der jeweiligen Frage mit „**stimme voll und ganz zu**“ geantwortet haben *)



*) Beispiel Frage 1: In der Referenzgruppe > 5.000 Mitarbeiter mit 34 Teilnehmern votierten 14 (41%) mit „stimme voll zu“, die übrigen 20 Teilnehmer für die drei anderen Optionen „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“ oder „stimme gar nicht zu“.

- Bei der **Abstimmung von Zielen** zwischen Mitarbeitern, Management und Business Units schätzen sich Industrieunternehmen mit 56 % offenkundig deutlich besser ein als Dienstleistung & Handel (38 %). Eine ähnliche Relation besteht bei der Einschätzung der **Attraktivität der Arbeitsmodelle** mit 54 % zu 30 % und bei der Frage, inwieweit **Rollen und Verantwortlichkeiten** klar definiert sind (42% % zu 19 %).
- Interessanterweise ist das Eigenbild der Teilnehmer in drei anderen Handlungsfeldern gerade umgekehrt: 29 % der Industrievertreter geben an, eine klare Vorstellung zu haben, wie Einkauf und Supply Chain zukünftig im Hinblick auf **Agilität, Geschäftsverständnis und Marktkenntnisse** aussehen sollen - in Dienstleistung/Handel sind es 41 %. Auch in Bezug auf die **Wertschätzung** von Einkauf und Supply Chain Management im eigenen Unternehmen liegen die Einschätzungen weit auseinander (Industrie 21 %, Dienstleistung/Handel 35 %). **Smart Analytics**: nur 13 % der Industrievertreter signalisieren hier volle Zustimmung, die Bedeutung des Themas erkannt zu haben und es aktiv voran zu treiben, in Dienstleistung/Handel sind es immerhin 19 %.
- In Bezug auf **standardisierte und digitalisierte Beschaffungsprozesse** (41 % bzw. 40 %) sowie **Geschäftsverständnis und Stakeholdermanagement** der Mitarbeiter (18 % bzw. 19 %) sehen sich beide Teilnehmergruppen auf einem ähnlichen Niveau.
- Bei der **Aus- und Weiterbildung** liegt die Industrie mit 23 % leicht vor Dienstleistung & Handel (19 %). **Systematische Kompetenzchecks** als Voraussetzung für gezielte Trainingsmaßnahmen spielen allerdings bei beiden Gruppen nur eine schwache Rolle (10 % bzw. 11 %).

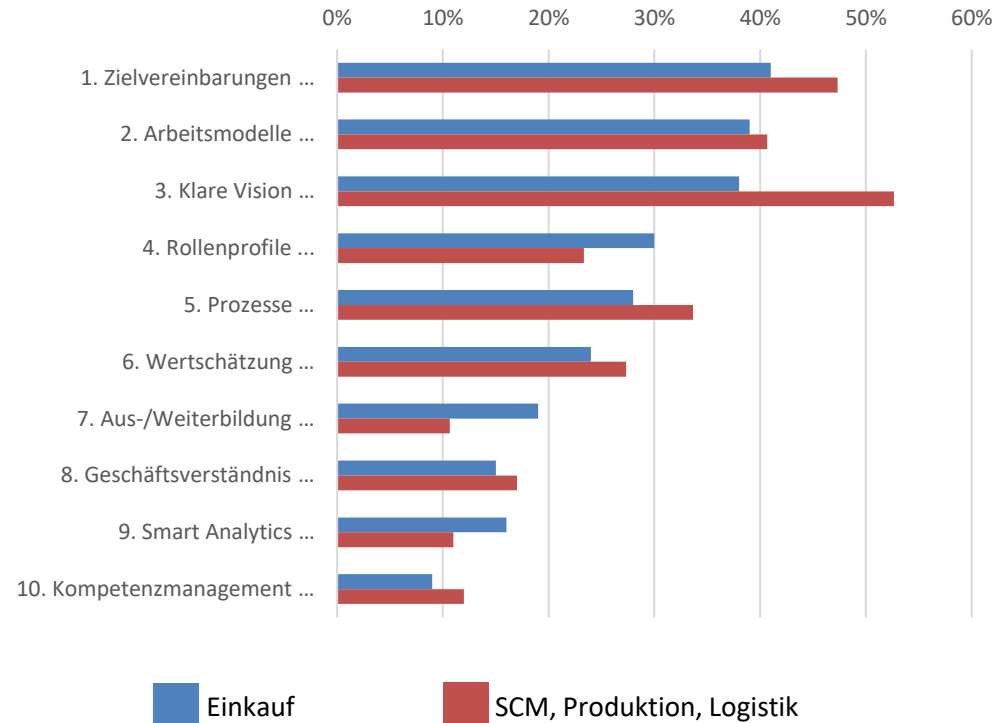
Die Grafik zeigt, wie viele der Teilnehmer bei der jeweiligen Frage mit „stimme voll und ganz zu“ geantwortet haben *)



*) Beispiel Frage 1: In der Referenzgruppe „Industrie“ mit 37 Teilnehmern votierten 21 (56%) mit „stimme voll zu“, die übrigen 16 Teilnehmer für die drei anderen Optionen „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“ oder „stimme gar nicht zu“.

- Die **Abstimmung von Zielen** zwischen Mitarbeitern, Management und Business Units ist nach Einschätzung der Teilnehmer im Einkauf weniger strukturiert als in Supply Chain Management, Produktion und Logistik (41 % zu 47 %).
- Bei der Frage, wie die Organisation zukünftig im Hinblick auf Agilität, Geschäftsverständnis und Marktkenntnisse aussehen soll („**Vision**“), fällt der Einkauf klar zurück (38 % zu 53 %).
- Auch in Bezug auf **standardisierte und digitalisierte Beschaffungsprozesse** sowie **Geschäftsverständnis** und **Wertschätzung** im Unternehmen liegen Fach- und Führungskräfte in Supply Chain, Produktion und Logistik vorn.
- Demgegenüber fällt die Einschätzung des Einkaufs in Bezug auf klare **Rollenprofile** und **Smart Analytics** positiver aus als die Rückmeldungen aus den anderen Funktionsbereichen.
- Die Bereich **Aus- und Weiterbildung** schneidet bei den Teilnehmern aus dem Einkauf mit 19 % wesentlich besser ab als in der zweiten Teilnehmergruppe, die sich lediglich bei 11 % sieht. Ein **systematisches Kompetenzmanagement** findet nach Ansicht der Teilnehmer aus beiden Funktionsbereichen nur in rund 10 % der Fälle statt.

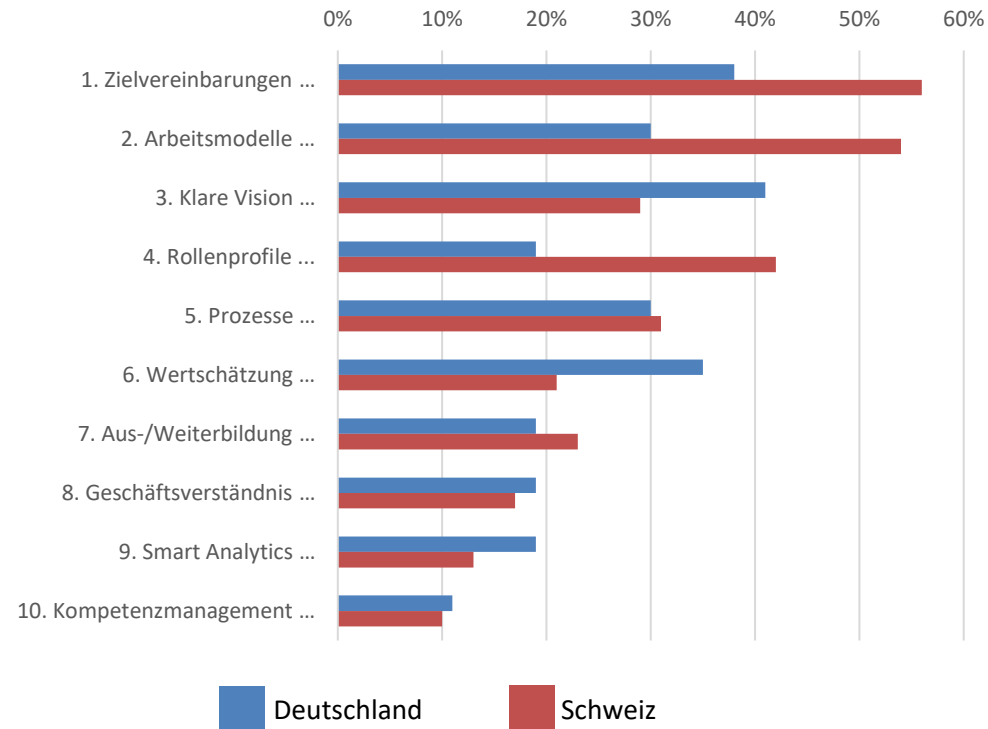
Die Grafik zeigt, wie viele der Teilnehmer bei der jeweiligen Frage mit „**stimme voll und ganz zu**“ geantwortet haben *)



*) Beispiel Frage 1: in der Referenzgruppe „Einkauf“ mit 74 Teilnehmern votierten 30 (41%) mit „stimme voll zu“, die übrigen 44 Teilnehmer für die drei anderen Optionen „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“ oder „stimme gar nicht zu“. Manche Teilnehmer sind in mehreren Funktionsbereichen tätig und wurden daher für jeden der betreffenden Bereiche berücksichtigt.

- Die Auswertung der online Umfrage zeigte zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmern aus Deutschland und der Schweiz.
- 56 % der Teilnehmer in der Schweiz sind der Meinung, dass **Zielvereinbarungen** in einem strukturierten Prozess zwischen Mitarbeitern, Management und Business Units abgestimmt werden gegenüber 38 % in Deutschland. Der Unterschied bzgl. klar definierter **Rollen- und Aufgabenbeschreibungen** ist ähnlich gravierend (42 % zu 19 %) ebenso wie bei der **Attraktivität der Arbeitsmodelle** (54 % zu 30 %).
- Ein umgekehrtes Bild ergibt sich in Bezug auf die Frage, ob es eine klare Vorstellung gibt, wie Einkauf und Supply Chain zukünftig im Hinblick auf **Agilität, Geschäftsverständnis und Marktkenntnisse** aussehen sollen. 39 % der Schweizer Teilnehmer stimmen hier „voll und ganz zu“ gegenüber 41 % der Kollegen aus Deutschland. Die Relationen in Bezug auf **Wertschätzung** im eigenen Unternehmen sind ähnlich. Und auch bei der Frage nach der Bedeutung von Smart Analytics sind die Einschätzungen mit 13 % (Schweiz) und 19 % (Deutschland) durchaus unterschiedlich.
- In etwa vergleichbare Einschätzungen gibt es dagegen in Bezug auf die Qualität der **Aus- und Weiterbildung** (ca. 20%) und das **Kompetenzmanagement** (ca. 10 %).

Die Grafik zeigt, wie viele der Teilnehmer bei der jeweiligen Frage mit „**stimme voll und ganz zu**“ geantwortet haben *)



*) Beispiel Frage 1: in der Referenzgruppe „Schweiz“ mit 55 Teilnehmern votierten 27 (49%) mit „stimme voll zu“, die übrigen 44 Teilnehmer für die drei anderen Optionen „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“ oder „stimme gar nicht zu“.



TALENT-net GmbH

Heimdallstraße 8
D - 51107 Köln
info@talent-net.org
www.talent-net.org



TALENT-net GmbH (CH)

Amselweg 4
CH - 2572 Mörigen
info@talent-net.org
www.talent-net.org