

h&z

Informationen für Kunden 2/2010

VERTRAUEN GEWINNT

SOURCING COMPLIANCE

Welche Rolle spielt der Einkauf bei Nachhaltigkeit?

LEAN MANAGEMENT

Immer noch aktuell?



München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

www.huz.de



Sehr geehrter Herr Mustermann,

Geschäftserfolg basiert auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. War das Vertrauen der Kunden bisher vor allem an die Leistungsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen geknüpft, wird es zukünftig eng verbunden sein mit der Nachhaltigkeit der gesamten Wertschöpfungskette. Welche Rolle der Einkauf für Nachhaltigkeit spielt, zeigt unsere Studie zum „Sourcing Compliance Impact“. Genauso ist das Vertrauen in die Mitarbeiter wesentlich für Erfolg. Vor allem die Mitarbeiter wissen, wie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiter gesteigert werden kann. Dass Lean Management eine immer noch aktuelle Philosophie ist, um Mitarbeiter zu fortwährenden Veränderungen zu motivieren, beschreibt unser zweiter Artikel.

Vertrauen ist die Basis für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Wie Sie Vertrauen innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens aufbauen, dazu beraten wir Sie gerne!

Ihnen viel Erfolg!

Stefan Aichbauer *Rainer Hoffmann* *Dr. Thomas Zachau*

Stefan Aichbauer

Rainer Hoffmann

Dr. Thomas Zachau

Round Table
„Procurement meets Finance“

Effektive Kostensteuerung setzt ein besseres Verständnis zwischen Einkauf und Controlling voraus. Dazu brachte der h&z Round Table „Procurement meets Finance“ am 23.09.2010 Führungskräfte beider Funktionsbereiche zusammen. 25 Teilnehmer (u. a. Allianz, Siemens, EADS, WestLB) diskutierten im Rahmen von Fachvorträgen, wie sich der Informationsfluss zwischen Einkauf und Controlling verbessern und institutionalisieren lässt.



h&z Mitglied der Transformation Alliance

Seit Frühjahr 2010 ist h&z Mitglied der Transformation Alliance – ein europäisches Netzwerk unabhängiger Business-Excellence-Beratungen. Ziel der Zusammenarbeit ist es, Methoden und Konzepte für nachhaltige Veränderungen in Unternehmen zu entwickeln. Denn noch immer scheitern mehr als 2/3 aller Change- und Transformation-Projekte. Hier setzt die Transformation Alliance an. Die Mitglieder verfolgen den Ansatz, klassische Management-Expertise mit einem tiefen Verständnis für die Unternehmenskultur zu kombinieren. Denn erst wenn das volle Potenzial der Mitarbeiter und der Kultur in Veränderungsprojekte eingebunden wird, lassen sich nachhaltige Ergebnisse erzielen. Partner im Netzwerk der Transformation Alliance sind die französische Beratung KEA & Partners sowie das schwedische Unternehmen PREERA. Ein weiteres Mitglied aus Großbritannien wird die Alliance in Kürze ergänzen.

Ansprechpartner bei h&z ist Michael Santo (michael.santo@huz.de), mehr Informationen auch unter www.thetransformationalliance.com.

SOURCING COMPLIANCE IMPACT

Spielt der Einkauf eine entscheidende Rolle für Nachhaltigkeit?

Antworten gibt die Studie „Sourcing Compliance Impact“

Dr. Alexander Batran, Prof. Dr. Michael Eßig, Ralf Schulz

In der aktuellen Diskussion um Corporate Social Responsibility (CSR) und ökologische Nachhaltigkeit stehen in der Regel Unternehmen mit direktem Endkundenkontakt im Fokus der Wahrnehmung, nicht jedoch ohne die Lieferkette als Mitverursacher zu nennen. EndproduktHersteller versuchen natürlich, Reputationsverlust durch spektakuläre Vorfälle wie bleihaltige Farbe in Kinderspielzeug zu vermeiden. Gleichzeitig nutzen Unternehmen jedoch das Versprechen einer „grünen und sozial verträglichen“ Supply Chain, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen und kommen so möglicherweise in Konflikt mit dem Ziel direkter Kostenreduktion durch die Verwendung günstiger Produktionsmittel. Andererseits werden zukünftig weitere Branchen mit dem Zertifikatehandel konfrontiert, der zusätzliche Kosten je Tonne verursachen Kohlendioxidausstoßes zur Folge haben. Somit kann „grüner Einkauf“ auch mit der Kostenreduktion in Einklang kommen.

Nachhaltigkeit kann Vertrauen fördern

War Wettbewerbsfähigkeit bisher vor allem an das Vertrauen der Kunden in die Leistungs-

fähigkeit der Produkte und Dienstleistungen geknüpft, wird Vertrauen zukünftig zunehmend eng verbunden sein mit dem glaubhaften Nachweis, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeitsthemen konsequent adressiert werden.

Unbenommen ist, dass bereits heute die überwiegende Zahl der Unternehmen Nachhaltigkeit bei ihren Lieferanten adressiert. Welchen Reifegrad ein Unternehmen oder ganze Branchen haben, ist allein daraus jedoch noch nicht ersichtlich. Werden aus Einkaufssicht bereits die richtigen Themen im richtigen Umfang adressiert? Welche Rolle spielt der Einkauf überhaupt in Bezug auf Nachhaltigkeit? Diesen Fragen geht die Studie „Sourcing Compliance Impact“ der h&z Unternehmensberatung und der Universität der Bundeswehr München, Lehrstuhl Materialwirtschaft und Distribution (Prof. Dr. Michael Eßig) nach.

Nachhaltigkeit hat bereits heute eine hohe Bedeutung für den Einkauf

Die große Bedeutung von Nachhaltigkeit zeigt sich bereits in der Teilnehmerstruktur. 90 % der Studienteilnehmer sind Führungskräfte im Einkauf –



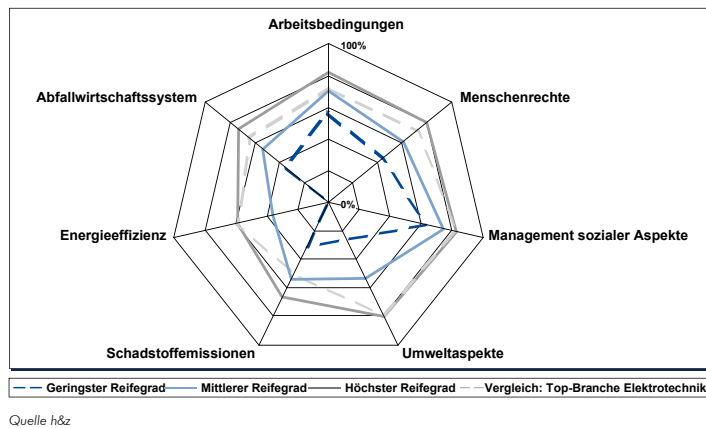
zwei Drittel sind im Business-to-Business-Bereich und ein Drittel überwiegend im Endkundenbereich (Business-to-Consumer) tätig. Die Studie umfasst mehr als 250 Mrd. Einkaufsvolumen und ist branchenübergreifend. Sourcing Compliance konkretisiert einkaufsrelevante Themen der CSR-Diskussion. Sie umfasst sowohl die interne Compliance in der Einkaufsorganisation als auch die externe hinsichtlich der Lieferanten.

Branchen weisen heute sehr unterschiedliche Reifegrade auf

Aufschlussreich ist aus Einkaufssicht vor allem, welche Branchen Handlungsbedarf für konkrete Themen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit haben. Der aktuelle Aktivitätsgrad wurde in der Studie als „Compliance-Level“ erhoben. Der Handlungsbedarf richtet sich danach, welchen zukünftig notwendigen Aktivitätsgrad die Studienteilnehmer für ihr Unternehmen bzw. ihre Branche sehen. Der Abstand zwischen dem heutigen Level und dem zukünftigen Anspruch beschreibt den „Reifegrad“ eines Unternehmens: Je größer die

Diskrepanz, desto niedriger ist der Reifegrad und entsprechend hoch der Handlungsbedarf. Hier liefert die vorliegende Studie konkrete Antworten zum Reifegrad und Handlungsbedarf der untersuchten Branchen. Insgesamt ergibt sich derzeit noch eine breite Streuung des Reifegrades je Themenfeld (vgl. Abbildung 1). Exemplarisch für die Branchenauswertung in der Studie weist die Elektrotechnikbranche den höchsten Reifegrad auf. Konkreter Handlungsbedarf ergibt sich für die Elektrotechnik bspw. für die Kategorie „Schadstoffemissionen“. Generell ergibt sich der wohl größte Nachholbedarf im Bereich der Energieeffizienz. Abb. 1 zeigt, dass der Reifegrad in dieser Dimension generell den niedrigsten Wert aufweist. Dies ist keineswegs eine rein ökologische Frage, sondern hat eine eminent wichtige ökonomische Dimension: Niedrigere Verbrauchskosten machen höhere Einmalinvestitionen wirtschaftlicher, der Grundgedanke eines „Total Cost“-Ansatzes verbindet in diesem Fall Ökonomie und Ökologie. >>

Abbildung 1: Reifegrad der Sourcing Compliance Faktoren



Unternehmen mit Endkundenkontakt (B-to-C) weisen heute einen deutlich höheren Reifegrad auf

Über die Hälfte der Studienteilnehmer (60 %) hat bereits eine klare Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit im Einkauf definiert. Bewerten derzeit lediglich 25 % der Teilnehmer mehr als die Hälfte ihres jeweiligen Einkaufsvolumens nach Nachhaltigkeitskriterien, wollen dies zukünftig die Hälfte der Teilnehmer tun – hier wird also eine Verdopplung zu erwarten sein. Dabei spielen derzeit soziale Aspekte (für 55 % in großem Umfang und mehr) eine stärkere Rolle als ökologische (für 40 % in großem Umfang und mehr). So steht bspw. in der Baubranche die „Sicherstellung sozialer Standards“ bei ihren Subunternehmern im Fokus. Nur 2 % der Teilnehmer erwarten keine positiven Umsatzeffekte, wohingegen ein Drittel davon ausgeht, dass nachhaltiger Einkauf sich zumindest in großem Umfang positiv auf die Kundenwahrnehmung auswirkt.

Mithilfe der Studie konnte klar herausgearbeitet werden, dass B-to-C-Unternehmen einen über 30 % höheren Reifegrad haben als B-to-B-Unternehmen. Dies bestätigt die Annahme, dass Endkundenorientierung und Sichtbarkeit beim Endkunden auch den Druck auf den Einkauf steigern, Nachhaltigkeitsthemen beim Lieferanten zu adressieren. Alle Branchen zeigen eine positive Korrelation zwischenzeitigem Compliance Level und zukünftigem Anspruch. So hat bspw. die Luft- und Raumfahrtbranche den ökologisch höchsten Anspruch vor allem hinsichtlich der Energieeffizienz, der sich mit der direkten Kostenwirkung erklären lässt (CO₂-Zertifikatehandel). Unternehmen mit einem hohen Low-Cost-Country-Anteil (LCC) am Beschaffungsvolumen fallen im Reifegrad zurück. Das liegt daran, dass Unternehmen ihren aktuellen Aktivitätsgrad (noch) nicht danach unterscheiden, wo eingekauft wird, sie jedoch für die Zukunft ein höheres Anspruchsniveau für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in kritischen Ländern sehen. Je

mehr LCC-Anteil, desto mehr muss Nachhaltigkeit im Rahmen des Lieferantenmanagements in den Fokus rücken.

Die Studie zeigt:

- Derzeit gibt es keine Branche, die ihren eigenen, selbst gestellten Anspruch schon erfüllt und somit „reif“ ist.
- Vor allem Unternehmen mit hohem LCC-Anteil müssen Nachhaltigkeit konsequent auf die Einkaufsagenda bringen.
- Nachhaltigkeit kann zum strategischen Wettbewerbsvorteil werden, wird sie nicht nur unter Risikomanagementaspekten gesehen. Die Studie zeigt, dass es heute noch keine Branche gibt, die durchgängig bereits ein höheres Compliance Level hat, als sich die Branche als Anspruch vorgibt. Der strategische Wettbewerbsvorteil durch Nachhaltigkeit wird noch nicht durchgängig gesehen.
- Es gibt jedoch vereinzelt bereits Unternehmen, die ein höheres Compliance Level haben, als die Branche als Standardanspruch sieht, und die Sourcing Compliance als tatsächlichen Wettbewerbsvorteil aktiv verfolgen.

Die detaillierten Ergebnisse der Studie erhalten Sie gerne über die h&z Unternehmensberatung AG (sourcingcompliance@huz.de).

Autoren



Dr. Alexander Batran ist Projektleiter bei h&z mit dem Beratungsschwerpunkt Einkauf, insbesondere Lieferantenmanagement, Materialkostenoptimierung und Organisationsentwicklung.



Prof. Dr. Michael EBig hat den Lehrstuhl Materialwirtschaft & Distribution an der Universität der Bundeswehr München inne. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der strategischen Beschaffung und der öffentlichen Beschaffung, wo er mit namhaften Unternehmen zusammenarbeitet. Er publiziert regelmäßig zu Fragen des Einkaufs und ist Vizepräsident der Universität der Bundeswehr München.



Ralf Schulz ist als Partner bei h&z für die fachliche Weiterentwicklung des Beratungsschwerpunktes Einkauf und Supply Chain verantwortlich. Nach mehrjähriger Tätigkeit in der Industrie betreut und leitet er für h&z seit über sieben Jahren Einkaufsprojekte.

ERFOLGREICHES LEAN MANAGEMENT

Ist Lean Management immer noch aktuell?

Dr. Katja Gieschen



Selbst 20 Jahre nach dem Erscheinen der ersten umfangreichen Untersuchung zu den Prinzipien der „Schlanken Produktion“ beschäftigt uns das Lean-Phänomen immer noch. Seit einigen Jahren wächst sogar wieder das Interesse daran – und das liegt nicht nur an der Übertragung aus dem reinen Produktionsumfeld heraus auf Führungs- und Organisationskonzepte (Lean Management) oder an der erfolgreichen Anwendung der Lean-Prinzipien in den verschiedensten Branchen.

Lean Management ist mehr als eine Methode

Lean Management ist viel mehr als nur „eine Methode“ oder „ein Projekt“: Lean Management ist ein gelebter Prozess des kulturellen Wandels – und ist somit zeitlos und fortwährend aktuell. So reicht es nicht, einzelne Prinzipien, Tools und Bausteine wie Pull-Prinzip, Prozessorientierung oder Standardisierung einzuführen. Lean Management fordert im Gegen-

teil einen grundlegenden Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen, also auch die Auseinandersetzung mit dem Verhalten des Managements und der Mitarbeiter. Ein ganz entscheidender Aspekt dabei ist der wirklich offene Umgang mit Problemen und Veränderungen. Denn nur wenn Probleme und Veränderungen als echte Herausforderungen betrachtet werden, kann das Gesamtsystem besser verstanden und die Performance fortwährend verbessert werden.

Mitarbeiter müssen Lean-Management-Bewusstsein entwickeln

Um das Gesamtsystem zu verstehen, müssen Unternehmen sich mit Interaktionen und Prozessen auf allen Wertschöpfungsebenen auseinandersetzen und klare Verantwortlichkeiten definieren. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, die Mitarbeiter beim Lern- und Verbesserungsprozess zu unterstützen und sie dazu zu befähigen.

Genau hierin liegt jedoch auch eine der größten Barrieren für den Lean-Management-Prozess. Denn die Mitarbeiter prägen durch ihr Verhalten die Organisationsstrukturen des Unternehmens nachhaltig. Sie müssen also ein Bewusstsein für die Ursachen von Problemen entwickeln und motiviert werden, ein Prozessverständnis aufzubauen und weiterzuentwickeln. Die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein wirkungsvolles Funktionieren einer Unternehmung. Nur mit und durch die Mitarbeiter ist Excellence zu erreichen.

„Veränderung“ bedeutet in diesem Kontext, dass eingespielte Kräftegleichgewichte und Abläufe in Unternehmen „gestört“ werden. Damit Veränderung dennoch gelingen kann, sind offene Kommunikation und das frühzeitige Einbinden der Mitarbeiter notwendig. Der Führungsanspruch muss dabei sein, die Mitarbeiter für alle

kommenden Veränderungen zu mobilisieren und sie dazu auch zu befähigen sowie ihre Loyalität zu erhalten.

Zusammengefasst bedeutet Lean Management demnach

- einen gelebten Prozess des kulturellen Wandels für unbestimmte Zeit,
- das konsequente Annehmen von Herausforderungen,
- das Erkennen des Handlungsbedarfes für Veränderungen,
- die Einbeziehung aller Mitarbeiter eines Unternehmens, unabhängig von ihrer funktionalen und hierarchischen Rolle,
- die Befähigung der Mitarbeiter für nachhaltige Veränderungen.

>>



Autoren ■■■■■■

Erfolgreiches Lean Management darf keine einmalige Angelegenheit darstellen, sondern muss ein entscheidender Bestandteil der täglichen Arbeit werden. So kann Lean Management zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.

Beispiele zeigen erfolgreiches Lean Management

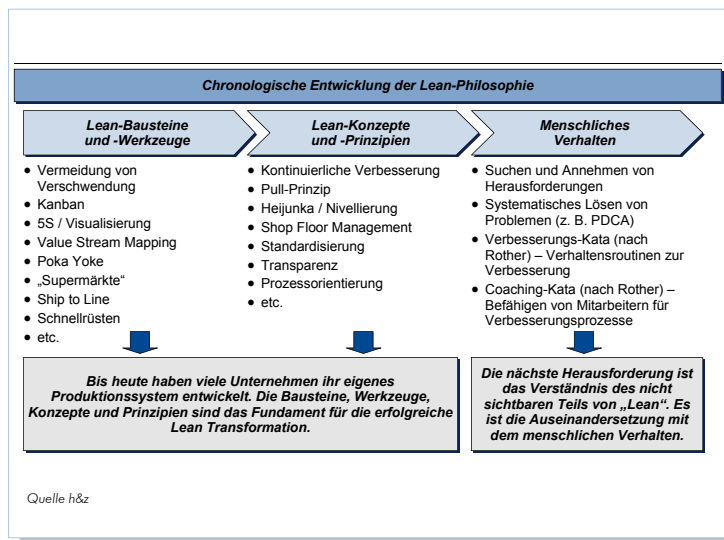
Aufgrund der Tatsache, dass Lean Management auf das Ver-

halten von Personen abzielt und auf ihre Fähigkeiten, mit Problemen und Problemursachen umzugehen, findet man bislang nur wenige Unternehmen, die bereit sind, sich dieser Herausforderung zu stellen. Ein Automobilzulieferer geht seit einigen Jahren diesen Weg und hat erkannt, dass kultureller Wandel nur über das Top-Management vorgelebt werden kann. Alle Geschäftsführer des Konzerns und der einzelnen Geschäftsbereiche wurden in

der Lean-Management-Philosophie gecoacht und treiben den Wandel im Unternehmen kontinuierlich von oben voran. Diverse parallele Coachings der Fertigungsführungskräfte sowie das gezielte Fördern und Einsetzen von Lean-Management-erfahrenen Managern in allen Bereichen des Unternehmens stützen erfolgreich den angestrebten Kulturwandel.



Dr. Katja Gieschen ist Projektleiterin bei h&z mit dem Beratungsschwerpunkt Restrukturierungen. Als Expertin für das Thema Lean Management beschäftigt sie sich u. a. mit der nachhaltigen Verankerung des strukturellen und kulturellen Wandels in Unternehmen. Vor ihrer Zeit bei h&z war sie mehrere Jahre in der Restrukturierungsberatung und in der Automobilzulieferindustrie tätig.



h&z

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

h&z Unternehmensberatung AG

Neuturmstraße 5, 80331 München
Tel.: +49 (0)89 2429690, Fax: +49 (0)89 24296999
munich@huz.de

Königsallee 14, 40212 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211 13866413, Fax: +49 (0)211 1386677
dusseldorf@huz.de

11, Rue Tronchet, 75008 Paris
Tel.: +33 (0)1 47426187, Fax: +33 (0)1 42652331
paris@huz.de

Fischhof 3, 1010 Wien
Tel.: +43 (0)1 740408079, Fax: +43 (0)1 740408080
vienna@huz.de

Steinstraße 21, 8036 Zürich
Tel.: +41 (0)44 4510978, Fax: +41 (0)44 4510994
zurich@huz.de

www.huz.de

Dieser Korrekturstempel bezieht sich auf diese und die vorhergehenden 12 Seiten!

Kunde h&z
12-seitiger Magazin Folder
Format: 116 x 230 mm
Druck: 4/4 farbig (Euroskala)
+ Drucklack auf Außenseite (U1+U4)
Papier: 170 g/m² Luxo Samtoffset
Verarbeitung: Rückendrahtheftung
Druckauflage: 1.600 Magazine

hutter & unger

Hutter & Unger GmbH · Werbeagentur
Gewerbestraße 2c · D-86637 Wertingen
Tel. 08272 9940-0 · Fax 08272 9940-40
info@hutter-unger.de · www.hutter-unger.de

w e r b e a g e n t u r

Bildquelle: Hutter & Unger Bildarchiv
Grafiken h&z

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass für die Verwendung von Fremdmarkenlogos und Fremdbildern unter Umständen die Korrekturfreigabe durch die Fremdfirma nötig ist. Die Verantwortung hierbei obliegt unserem Kunden.

4. Korr: MKÜ, 20.10.2010
3. Korr: MKÜ, 19.10.2010
2. Korr: MKÜ, 19.10.2010
1. Korr: MKÜ, 18.10.2010
Satz: MKÜ, 14.10.2010

Korrekturabzug

Bitte prüfen Sie die Korrektur genau. Für Rechtschreib-, Form- oder sonstige Fehler können wir nach der Korrekturfreigabe keine Haftung übernehmen! Bei notwendiger Neuanfertigung übernimmt der Auftraggeber die Kosten. Urheberrechte bei Hutter & Unger GmbH. Wir arbeiten ausschließlich zu unseren allgemeinen Vertragsbedingungen. Stand 1. Februar 2006. **Bitte an +49 (0)8272 9940-40 faxen.**

Korrekturfreigabe wird erteilt. _____
Datum

Bitte Änderungen ausführen und neuen Korrekturabzug erstellen. _____
Unterschrift