

PRODUKTIVITÄT: MANAGEMENTFEHLER KOSTEN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN 157 MRD. EURO

In dieser Ausgabe:

Produktivität: Managementfehler kosten Deutschen Unternehmen 157 Mrd. Euro	1
Studie: Logistik-Kosten steigen wieder	3
Kurz notiert:	4
EinkaufsmanagerIndex.de: September 2004	4
Schräge Lieferanten: Kein Platz für Platzhirsche	5
Für Sie gelesen: Re-imagine!	5
Impressum	5

Liebe LeserInnen und Leser,

der Dramatiker Carl Zuckmayer (1896 - 1977) sagte zum Thema Produktivität:

„Die einzige dauerhafte Form irdischer Glückseligkeit liegt im Bewusstsein der Produktivität.“

Aber auch weitere interessante und aktuelle Informationen finden Sie wieder im procurementletter...



Ihr *Armin Pulic*



Foto: Fachhochschule Esslingen - Hochschule für Technik

Weltweit wird rund 38 Prozent der Arbeitszeit mit unproduktiven Tätigkeiten verbracht. Zur Erinnerung: Produktivität ist eine Maßgröße, die das Verhältnis einer Arbeitsleistung zu den eingesetzten Produktionsfaktoren darstellt.

Damit werden rund 85 Arbeitstage pro Jahr und Beschäftigten verschwendet. Zu diesem Ergebnis kommt die Globale Produktivitätsstudie 2004 von Proudfoot Consulting. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die weltweite Arbeits-

produktivität damit geringfügig - Deutsche Unternehmen sind weltweit am produktivsten und liegen gleichauf mit den USA auf Rang 1.

Grundlage der „Globalen Produktivitätsstudie 2004“ sind 1.668 Einzelstudien der Unternehmensberatung Proudfoot Consulting in neun Ländern sowie eine Gallup-Umfrage. Zum ersten Mal wurde in diesem Jahr Ungarn in die Studie aufgenommen.

Im Vergleich zum Vorjahr ist die weltweite Arbeitsproduktivität

leicht um 1 % auf 62 % gestiegen. Auch deutsche Unternehmen sind produktiver geworden. Hier stieg der Anteil produktiv verbrachter Zeit um 1 % auf nun 64 %. Damit liegt Deutschland aber trotzdem gemeinsam mit den USA auf Rang 1. Schlusslicht im Hinblick auf die Unternehmensproduktivität ist Ungarn. Hier wurde nur 59 % der Arbeitszeit produktiv verbracht. Jochen Vogel, Head of Germany bei Proudfoot Consulting, sieht die Produktivitätsentwicklung in den neuen EU-Ländern

(Fortsetzung auf Seite 2)

in Osteuropa jedoch optimistisch: „Ausländische Direktinvestitionen werden hier für eine schnelle Verbesserung der Produktivität und eine Annäherung an westeuropäische Werte sorgen.“ Im nächsten Jahr wird die weltweite Produktivität weiter steigen: Rund 73 % der befragten Führungskräfte prognostizieren einen Zuwachs in ihrem Unternehmen für 2005.

Der durch Produktivitätsverschwendung verursachte volkswirtschaftliche Verlust ist gewaltig: Unproduktiv verbrachte Arbeitszeit kostet die deutschen Unternehmen rund 157 Milliarden Euro. Das entspricht einem Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von etwa 7,9 %. Jochen Vogel kommentiert: „Unsere Studie zeigt erneut, dass die Unternehmen branchenübergreifend hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Die Ursachen für dieses Mittelmaß sind zu wesentlichen Teilen im mittleren Management zu suchen.“

Proudfoot Consulting hat sechs „Produktivitäts-Barrieren“ in Unterneh-

men identifiziert. Hauptursachen für die Verschwendung von Arbeitszeit sind:

1. Mangelnde Planung und Steuerung (43 %)
2. Mangelnde Führung und Aufsicht (26 %).

Damit sind rund 69 % der Verluste in deutschen Unternehmen auf Fehler im Management zurückzuführen.

Die weiteren Barrieren sind:

3. Mangelhafte Arbeitsmoral (11 %)
4. Ineffektive Kommunikation (8 %)
5. IT-Probleme (7 %) und
6. Mangelnde Qualifikation der Beschäftigten (5 %).

Jochen Vogel von Proudfoot Consulting: „Damit zeigt sich erneut: Der Schlüssel zu mehr Arbeitsproduktivität liegt in den Chefetagen. Aufsicht, Führung und Motivation sind die zentralen Faktoren, die die Produktivität beeinflussen. Hier sollten die Unternehmen ansetzen. Sachinvestitionen zur Steigerung der Produktivität werden von Managern vielfach überschätzt.“

Ineffizienter Vertrieb

Ein Unternehmensbereich ist der Studie von Czipin & Proudfoot zufolge besonders ineffizient: Der Vertrieb. Mitarbeiter im Bereich Sales verbringen nur rund 10 % ihrer Arbeitszeit mit aktivem Verkauf und der Akquisition von Aufträgen. Rund 90 % ihrer Zeit sind sie mit Tätigkeiten beschäftigt, die nicht direkt den Verkauf betreffen. Dazu zählen allgemeine Verwaltungstätigkeiten (31 %) und Problembehandlung (14 %). Mit 17 % ist der Anteil an Verteilzeiten doppelt so hoch wie bei Mitarbeitern anderer Bereiche. Interessant ist hier doch, dass die Vertriebs-Teams bei Führungskräften in der Selbsteinschätzung überraschend gut abschneiden. So bewerten 77 % der Manager die Kontaktpflege und Akquise ihrer Verkaufsmitarbeiter als „sehr gut“ oder „gut“. Dementsprechend überrascht es nicht, dass 33 % der Führungskräfte keine Möglichkeit zur Steigerung der Produktivität im Verkauf sehen. Nur 25 % sehen ein Steigerungspotenzial von über 15 %. (Proudfoot/ap)

„...Aufsicht, Führung und Motivation sind die zentralen Faktoren, die die Produktivität beeinflussen. Hier sollten die Unternehmen ansetzen...“

TIPP: 39. BME-SYMPOSIUM EINKAUF & LOGISTIK

Mit „Best Practice“ in 20 Fachkonferenzen und 5 Workshops findet das 39. BME-Symposium Einkauf und Logistik vom **15. - 17. November 2004** in Berlin statt.

Schirmherr ist Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Key-Note-Sprecher ist u. a. Dr. Angela Merkel, Vorsit-

zende der CDU und CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Mehr Informationen zu dieser Top-Veranstaltung mit über 1.000 Teilnehmer unter www.bme-symposium.de

STUDIE: LOGISTIK-KOSTEN STEIGEN WIEDER

Aufgrund fortschreitender Globalisierung und wachsender Prozesskomplexität werden die Logistikkosten nach jahrzehntelangem Rückgang bis 2008 um durchschnittlich 8 % ansteigen.

„Der stete Anstieg der Supply Chain Komplexität fordert seinen Tribut und wird den jahrzehntelangen Trend fallender Logistikkosten ins Gegenteil umkehren“, sagt Bernhard Rieder, einer der Initiatoren der Studie und Vice President bei A.T. Kearney: „Vor allem der hohe Einkaufsanteil außerhalb Westeuropas und die von den Kunden erwartete hohe Quote fehlerfreier Auslieferungen sind die größten Komplexitäts-Treiber. Aber auch immer kürzere Durchlaufzeiten, die ständig steigende Anzahl lagerhaltiger Artikel (SKU) sowie auf Kunden-seite die Nachfrage nach immer komplexeren Service-Levels, stellt die Logistik vor immer größere Herausforderungen.“

Von dieser Entwicklung

besonders betroffen sind vor allem jene Industrien, in denen die Logistikkosten einen hohen Umsatzanteil ausmachen: „Dieser beträgt aktuell im Bereich Maschinenbau 7,5 %, in der Prozessindustrie 6,8 % und im Segment Konsumgüter & Medien 6,3 %. Vergleichsweise weniger betroffen ist der Pharma-Bereich in dem lediglich 2,5 % des Umsatz für Logistik aufgewendet werden“, so Rieder.

Differenzierung, Zusammenarbeit & Optimierung

„Unsere Analyse führte zu verschiedenen ganz wesentlichen Strategien, um den Komplexitäts- und Kostensteigerungen begegnen zu können“, so Rieder: „Einen der wichtigsten Hebel sehen wir in der Segmentierung der Lieferketten nach Service- und Kostenanforderungen der Kunden. Eine solche Differenzierung der Logistik wird bereits von 50 % der europäischen Unternehmen durchgeführt. Diese konnte dadurch ihre Kosten im Schnitt um

etwa 15 % und die Durchlaufzeiten um knapp 22 % verringern.“

Weiteres unerschlossenes Potenzial liegt in der Optimierung der Kooperation und Kommunikation mit Kunden und Lieferanten durch den effektiven Einsatz von Informationstechnologie. Ein Viertel der Unternehmen konnte so die Termintreue von 91,5 auf 95 % und die Fehlerfreiheitsquote von 97 auf 98,5 % erhöhen.

„Schließlich geht es um eine Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette und die ganzheitliche Einbindung externer Partner zur Verbesserung der „end to end“-Kompetenzen. So wird auch die Nutzung von Outsourcing weiter zunehmen, wobei die Unternehmen sehr differenzierte Outsourcing-Strategien verfolgen. Das hat unter anderem zur Folge, dass die Zulieferer ihre Kompetenzen und Qualitätsstandards weiter erhöhen müssen“, sagt Stephan Mayer, Co-Autor der Studie und Logistik-Experte bei A.T. Kearney. (A.T. Kearney/ap)

„...Weiteres unerschlossenes Potenzial liegt in der Optimierung der Kooperation und Kommunikation mit Kunden und Lieferanten durch den effektiven Einsatz von Informationstechnologie...“



**Übersicht der Unternehmen, bei denen die Einkaufsabteilung im Internet vertreten ist:
www.einkaufshomepage.de**

KURZ NOTIERT

● **Monatsgehälter in Deutschland steigen leicht an.** Im zweiten Quartal 2004 stiegen nach Mitteilung des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden die tariflichen Monatslöhne und -gehälter der Arbeitnehmer binnen Jahresfrist in Deutschland um 2,2 Prozent die Verbraucherpreise erhöhten sich in diesem Zeitraum in Deutschland um 1,8 Prozent. Die Stundenlöhne und -gehälter der Arbeiter und Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft stiegen in Deutschland gegenüber dem zweiten Quartal 2003 mit 2,1 Prozent. (DESTATIS/ap)


● **Corus plant schnellere Preissteigerungen.** Die Corus Group plc, einer der weltgrößten Metallproduzenten mit 48.500 Mitarbeiter in über 40 Ländern, hat im Rahmen der Präsentation der Halbjahresergebnisse 2004 auch über die Preispolitik berichtet. Dort heißt es u. a. „Preissteigerungen werden nun schneller als in der Vergangenheit als Folge der besseren Koordinierung zwischen den vorgeschalteten und nachgeschalteten Unternehmen umgesetzt.“ (ap)

● **Seefrachtenindex sank im August 2004.** Nach Mitteilung des Statistischen Bundesamtes lag der Index der Seefrachtraten in der

Linienfahrt – auf Euro-Basis berechnet – im August 2004 um 3,8 % unter dem Vorjahresniveau. Im Juli bzw. Juni 2004 hatten die Jahresveränderungsraten -2,4 % bzw. -1,4 % betragen. Der Wechselkurs des US-Dollars gegenüber dem Euro stieg von Juli 2004 auf August 2004 um 0,7 % und lag im August 2004 um 8,5 % unter dem Vorjahresniveau. Von Juli auf August 2004 sank der Index der Seefrachtraten in der Linienfahrt um 0,2 %. In der Amerikafahrt (- 0,3 %) und in der Fahrtregion Asien/ Australien (- 0,2 %) kam es binnen Monatsfrist zu Ratensenkungen. Dagegen stiegen die Frachtraten in der Afrikafahrt um 0,6 %. In der Europafahrt blieben die Raten stabil. Im Vergleich zum August 2003 wurden in der Europafahrt (+ 0,5 %) und der Amerikafahrt (+ 1,1 %) höhere Frachtraten erzielt. Dagegen lagen im August 2004 die Raten der Afrikafahrt um 1,2 % und in der Fahrtregion Asien/Australien um 10,4 % unter dem Niveau des Vorjahresmonats. (DESTATIS/ap)

● **EU-Projekt „EPROC“.** Die MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg hat gemeinsam mit sechs Partnern aus vier Ländern das EU-Projekt

EPROC (Public Sector E-Procurement Project) gestartet. Das Projekt, das bis 2007 läuft, wird von der EU-Kommission mit 1,7 Millionen Euro gefördert. Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen kommunalen Einrichtungen und regionalen Zulieferern durch den Einsatz von E-Procurement zu verbessern und Kosteneinsparungen in der öffentlichen Verwaltung zu erzielen. Untersucht wird außerdem die Rolle von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) als Zulieferer kommunaler Einrichtungen.

● **„Wer verdient was 2004?“. Die aktuelle Ausgabe, die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) herausgegeben wird, zeigt die aktuellen tariflichen Grundvergütungen für ausgewählte Berufe und Tätigkeiten. So erhält z. B. ein/e Einkäufer/-in mit verantwortlichen Dispositionsbefugnissen (Bekleidungsindustrie Bayern) monatlich zwischen 2.312 € und 3.351 € tarifliche Grundvergütung. Ein/e Einkaufsleiter/in erhält im Tarifbereich „Einzelhandel Brandenburg“ zwischen 2.320 € und 3.586 € tarifliche Grundvergütung.  www.tarifvertrag.de**

EINKAUFSS MANAGER INDEX SEPTEMBER 2004

Deutschland:

BME/Reuters
Einkaufsmanager-Index
54,1
(saisonbereinigt)

Österreich:

BA-CA
EinkaufsmanagerIndex
54,3

Schweiz:

SVME Purchasing
Managers' Index
54,2

USA:

ISM Purchasing
Manager's Index
58,5

Ausführlichere Informationen
finden Sie im Internet unter
www.EinkaufsmanagerIndex.de

Schräge Lieferanten: Kein Platz für Platzhirsche

Der »strategische Zulieferer« gehörte zu den heißesten Managementthemen des letzten Jahrzehnts. Die Idee: Beschränken Sie Ihren unübersichtlichen Zuliefererstamm auf eine Hand voll Lieferanten, mit denen Sie verlässliche »Partnerschaften« aufbauen können. Effektivität stellt sich von selbst ein, hieß es. Und meistens ist das richtig.

Wo ist also das Problem? Es gibt sogar ein ganz gewaltiges: Strategische Zulieferer verfolgen im Wesentlichen *ein* Ziel. Nämlich ... es ihrem Großkunden recht zu machen.

Kürzlich sprach ich vor einem Verband von Zubehörproduzenten, die ausschließlich eine einzige Branche beliefern. Die gute Nachricht: Das Dogma vom »strategischen Zulieferer« wurde gestrichen.

Einst hatten die großen Kunden beschlossen, sich das Leben einfacher zu machen und ihr Zubehör nur noch von ein oder zwei großen Herstellern zu beziehen, die entsprechend große Mengenrabatte boten. Das Problem: Die Branche war geprägt von Dutzenden kleinerer und mittlerer Unternehmen, die sehr innovative Wege gingen und von daher besonders interessant waren. Weil sie jedoch vom Geschäft mit den Großkunden praktisch ausgeschlossen waren, wandten sie sich den kleinen und mittleren Kunden zu. Die Folge war, dass die kleinen und mittleren Kunden im Verein mit den kleinen und mittleren Zulieferern die innovativsten Produkte auf den Markt brachten. Es brauchte ein halbes Jahrzehnt, bis die »großen Kunden« begriffen, dass sie sich versehentlich selbst von allen interessanten Zubehöinnovationen abgeschnitten hatten. Als ich zu der Gruppe sprach, hatte sich das Blatt gewendet. »Strategischer Zulieferer« war fast zu einem Schimpfwort geworden.

Botschaft: Haben Sie genügend verrückte Zulieferer in Ihrem Portfolio? (Bewerten Sie sich!) Oder sind sie allzu abhängig von einer kleineren Zahl willfähriger (großer) Zulieferer?

TRÄGE ZULIEFERER = SELBER TRÄGE.

SCHRÄGE ZULIEFERER = SELBER SCHRÄG.

von Tom Peters. Er ist einer der einflussreichsten Management-Vordenker und internationaler Bestsellerautor. (Aus seinem Buch „Re-imagine! - Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten“, ISBN 3-8310-0579-6. Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Dorling Kindersley Verlag GmbH)

FÜR SIE GELESEN: RE-IMAGINE!

Mit Re-imagine! legt Tom Peters sein radikalstes und weitreichendstes Buch vor. Zerstörung muss sein, so seine provokante Aus-

gangsthese und sein Credo „Business ist cool“ - wenn man seinen Mitarbeitern erlaubt auch schräge Ideen zu formulieren: das bringt Innovation. Sein zupackender

Schreibstil, der es direkt und ohne Umschweife, z. B. in seinen Top-50-Faustregeln auf den Punkt bringt, ist einzigartig. Ein Buch das jeder Manager lesen sollte.



ISBN: 3-8310-0579-6
DK Verlag; 29,90 €

IMPRESSUM

procurementLETTER bietet Fach- und Führungskräften Informationen und Know-how zu aktuellen Entwicklungen und Trends aus bzw. für Einkauf, Beschaffung u. (E-) Procurement. Der procurementLETTER erscheint i. d. R. monatlich. Der Bezug ist kostenfrei. Weitere Informationen zu procurementLETTER unter www.procurementletter.de

© Copyright 2004
procurementletter

ISSN:
1618-5862

Chefredakteur & Herausgeber:
Armin Pulic (ap)

(Freie) Autoren / Redakteure:
genannt bei den jeweiligen Artikeln

Kontakt:
procurementletter
Postfach 260, D-91292 Forchheim
redaktion@procurementletter.de

procurementLETTER, der Betreiber sowie die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den procurementLETTER, den Betreiber oder die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

procurementletter

Archiv

Alle Ausgaben unter
www.procurementletter.de/archiv