



# Werte schaffen durch Transformation - den Einkauf zukunftsfähig machen

Umfrageergebnisse und Handlungsempfehlungen

Hannover, 23. September 2020

# Führende Unternehmensberatung für Einkauf und Supply Chain Management in Europa

20

Jahre Erfahrung im Bereich Einkauf und Supply Chain



260

Mitarbeiter

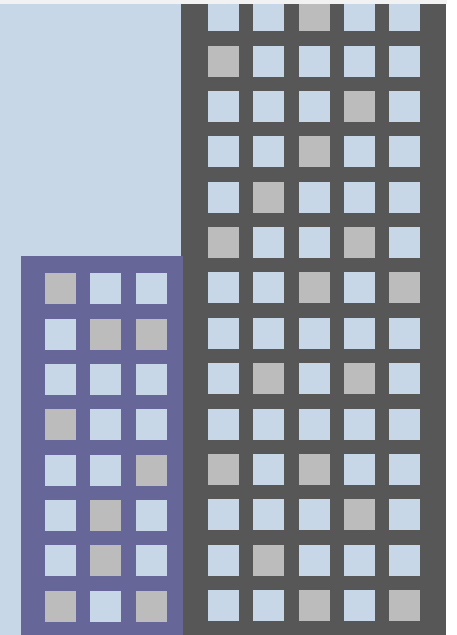


**Schnelle, ergebniswirksame Resultate** und nachhaltige Beschaffungsoptimierung

8

Niederlassungen in

**Europa und China**



Seit 2017 Tochter der

**BCG** BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

Umfassendes  
Methoden- und  
Fachwissen



## Wertschaffung und Zukunftsfähigkeit des Einkaufs: Der COVID-Effekt

### Prioritäten Anfang 2020

- **Digitalisierung und Analytics**
- **Zusammenarbeit und Innovation, Kulturwandel**
- **Sourcing und Category Excellence**

INVERTO-Studie  
“Zukunft des  
Einkaufs 01/2020”

### Schwerpunkte in COVID-Zeiten

- Crisis response (Risiko, Working Capital)
- Supply Chain resilience (Transparenz, Risikominimierung)
- Verbesserte Planung und größere Flexibilität

INVERTO-Studie  
“COVID Response  
04/2020”

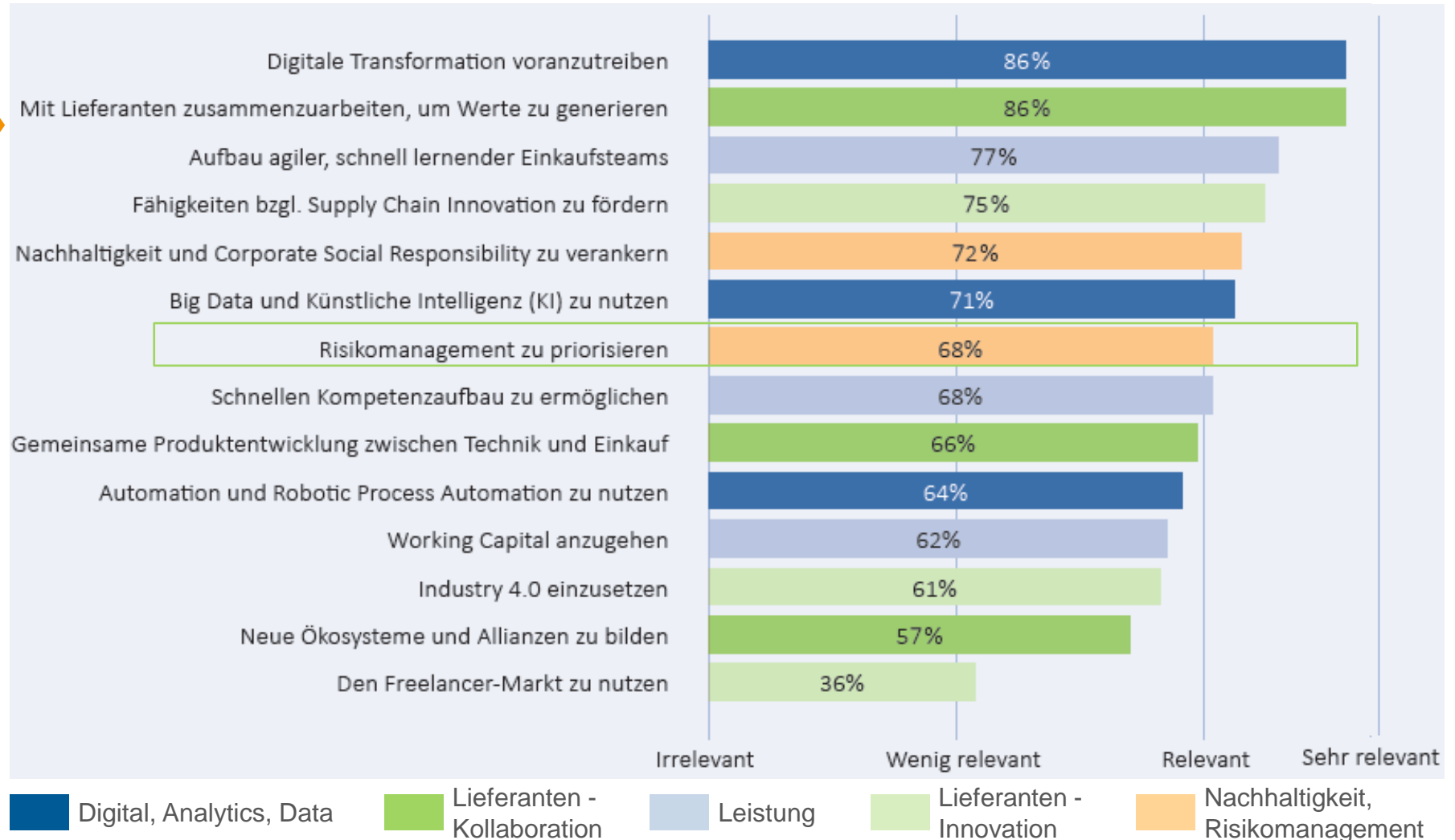
### Erfolgsfaktoren der Zukunft

- Erfolgskonstante “Führung und Integration”
- Remote Collaboration: Wertschaffung und Teambildung als Maßstab
- Risiken 2021?

# Zukunft des Einkaufs: Prioritäten vor COVID-19 in 2020

**INVERTO-Studie**  
Einkaufstransformation 2020 mit 185 Einkaufsentscheidern aus verschiedenen Branchen

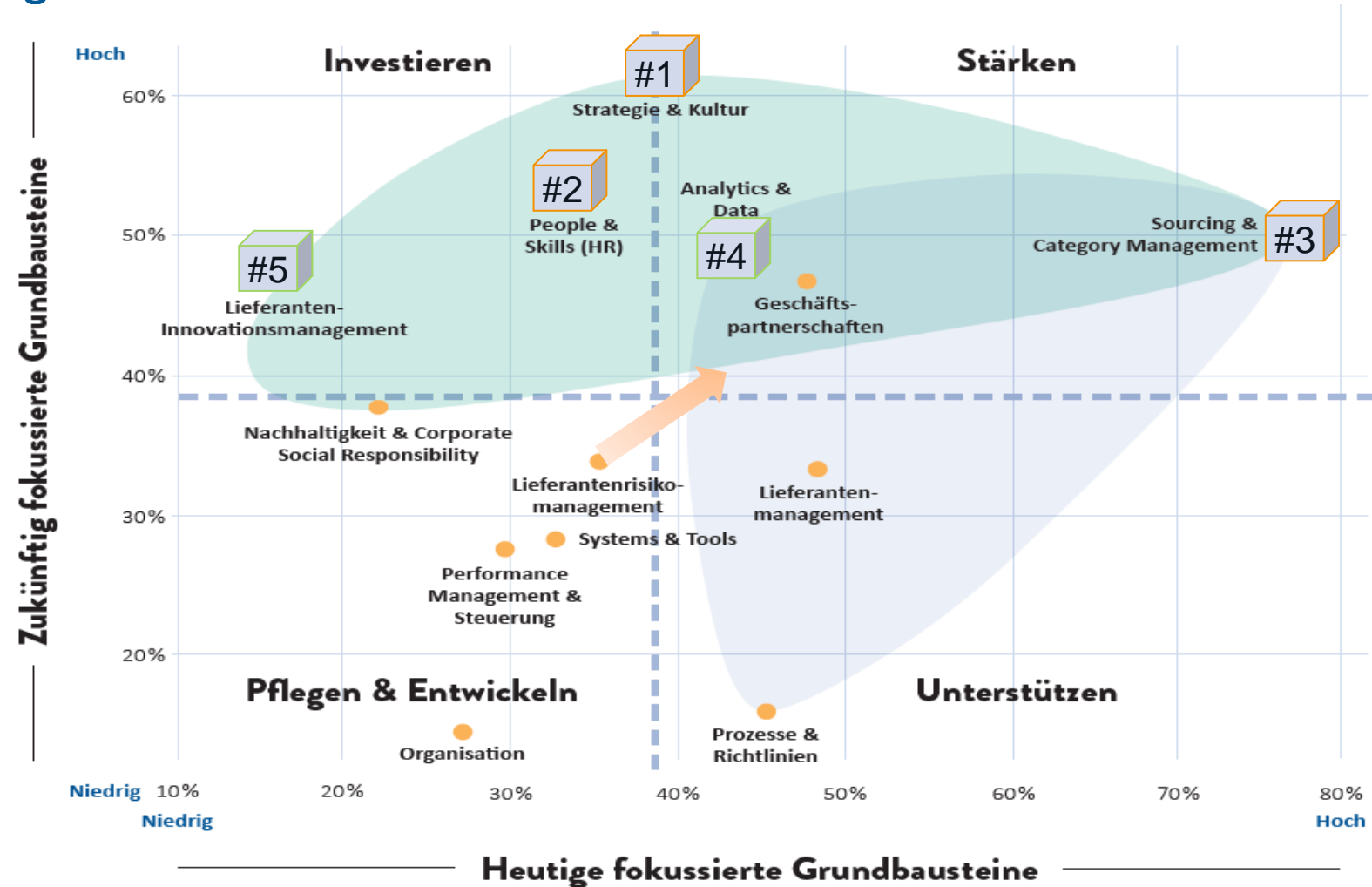
„Wie **relevant** bewerten Sie die folgenden **Trends** für Ihre Beschaffungsorganisation?“



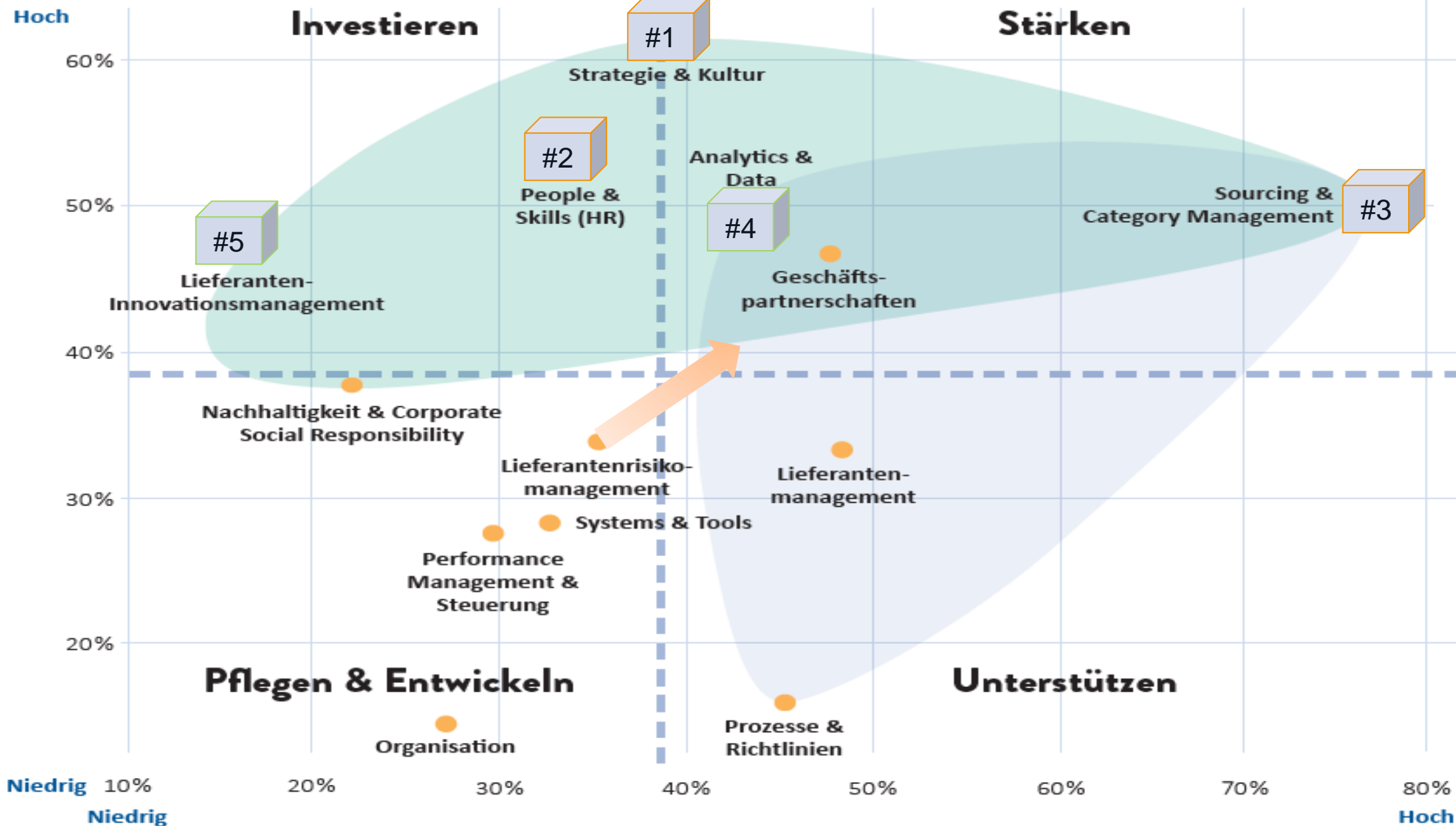
# Veränderung der Prioritäten in der Einkaufsorganisation: Deutliche Verlagerung zu mehr Qualität und Zusammenarbeit

**INVERTO-Studie**  
Einkaufstransformation 2020  
mit 185 Einkaufs-Entscheidern  
aus verschiedenen Branchen

„Welche Elemente bzw. Fähigkeiten stehen heute/zukünftig im Fokus Ihrer Einkaufsorganisation?“



Zukünftig fokussierte Grundbausteine



Heutige fokussierte Grundbausteine

Quelle: INVERTO – Studie: Zukunft des Einkaufs (01/2020)

## Wertschaffung und Zukunftsfähigkeit des Einkaufs: Der COVID-Effekt

### Prioritäten Anfang 2020

- Digitalisierung und Analytics
- Zusammenarbeit und Innovation, Kulturwandel
- Sourcing und Category Excellence

INVERTO-Studie  
“Zukunft des  
Einkaufs 01/2020”

### Schwerpunkte in COVID-Zeiten

- **Crisis response (Risiko, Working Capital)**
- **Supply Chain resilience (Transparenz, Risikominimierung)**
- **Verbesserte Planung und größere Flexibilität**

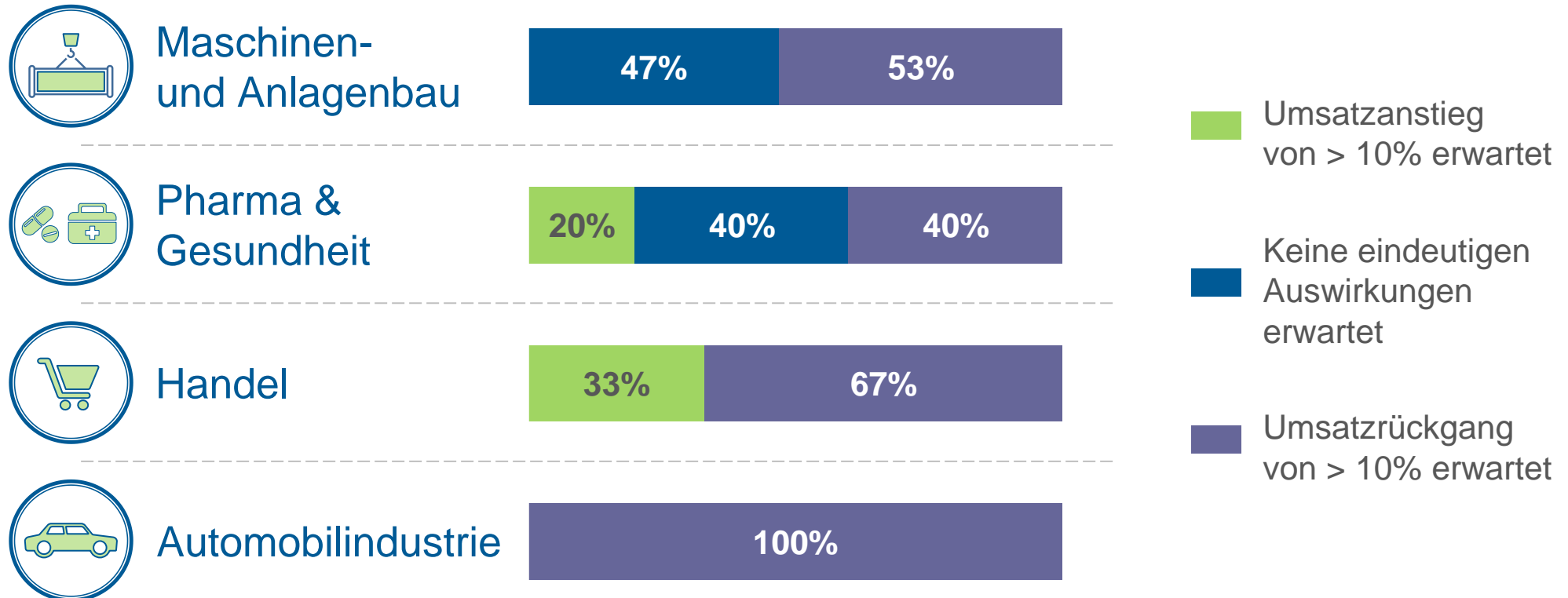
INVERTO-Studie  
“COVID Response  
04/2020”

### Erfolgsfaktoren der Zukunft

- Erfolgskonstante “Führung und Integration”
- Remote Collaboration: Wertschaffung und Teambildung als Maßstab
- Risiken 2021?

# Während sämtliche Teilnehmer aus der Automobilindustrie einen Umsatzrückgang erwarten, erwarten im Handel über 30% einen Umsatzanstieg

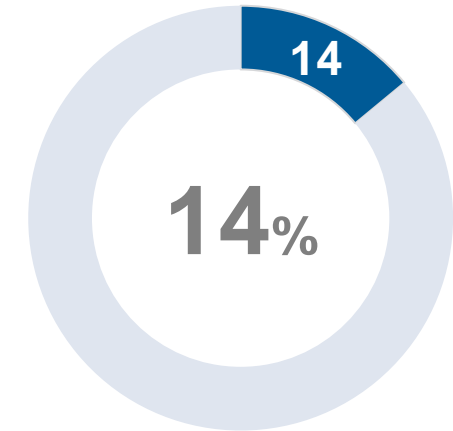
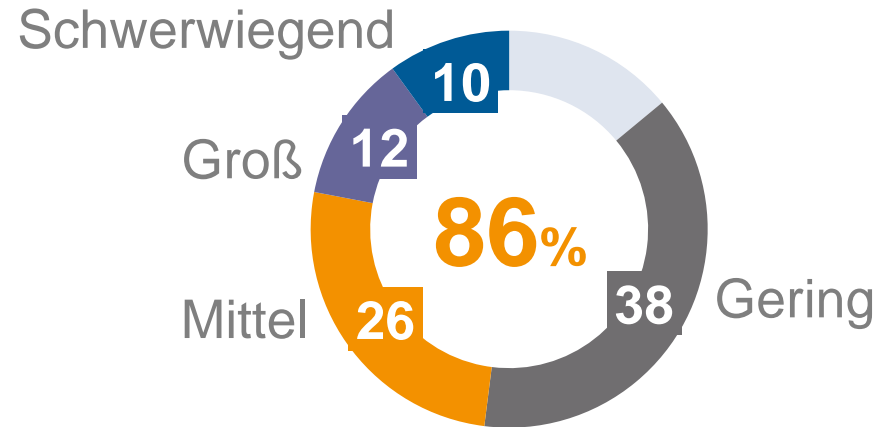
## Unterschiede in der erwarteten Umsatzentwicklung zwischen Branchen



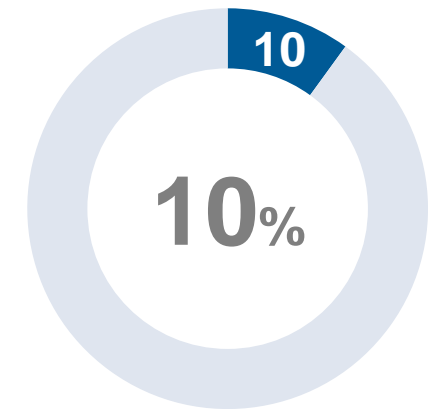
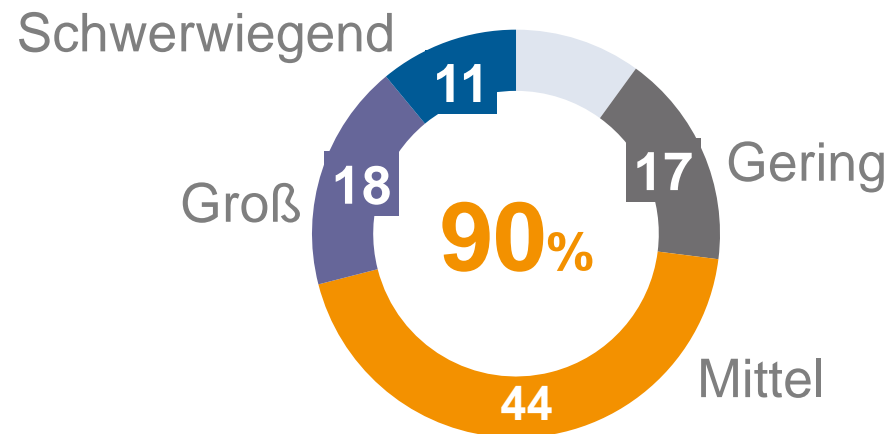


86% der Befragten sind schon heute mit Lieferengpässen konfrontiert – für die Zukunft wird erwartet, dass Auswirkungen von Engpässen gravierender werden

„Sind Sie **bereits heute** aufgrund von COVID-19 mit Engpässen in Ihrer Lieferkette konfrontiert?“



„**Erwarten Sie** zukünftig Engpässe in Ihrer Lieferkette aufgrund von COVID-19?“

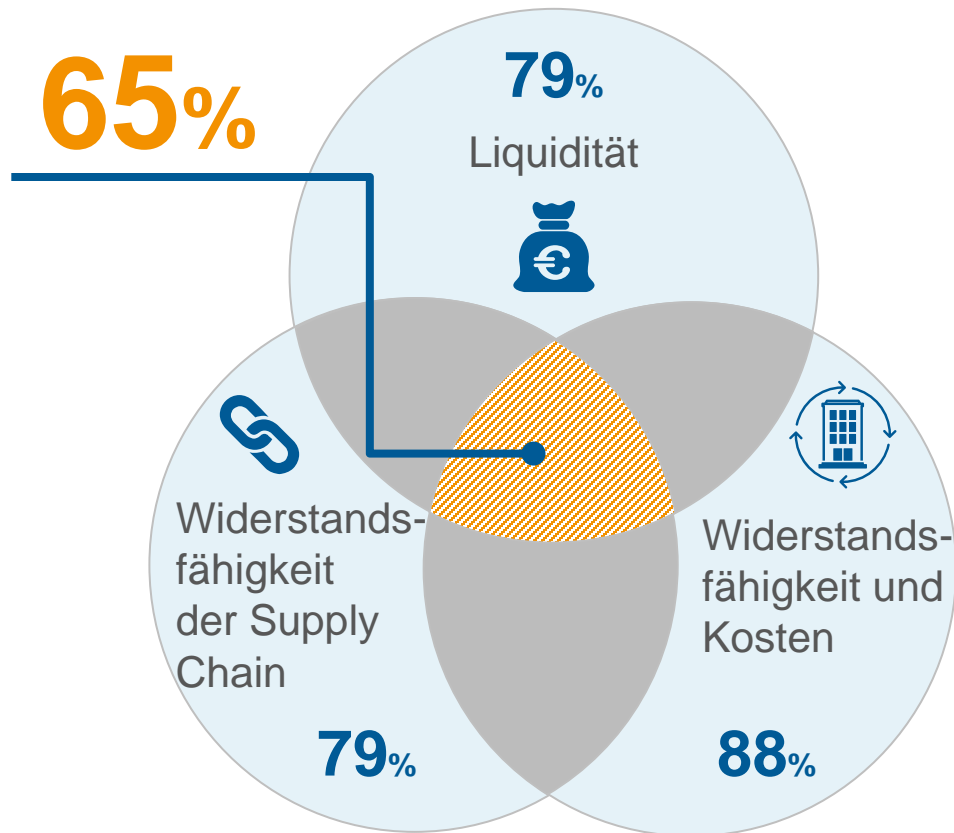


**Engpässe**

**Keine Engpässe**

# 65% aller Teilnehmer haben bereits Maßnahmen aus allen drei betrachteten Bereichen – Liquidität, Business, Supply Chain – ergriffen

Teilnehmer, die mindestens eine konkrete Maßnahme pro Bereich ergriffen haben



Im Bereich **Liquidität** sind bereits **79%** aller Teilnehmer mit einer konkreten Maßnahme tätig geworden



**88%** haben für die **Widerstandsfähigkeit des Business** konkrete Maßnahmen ergriffen



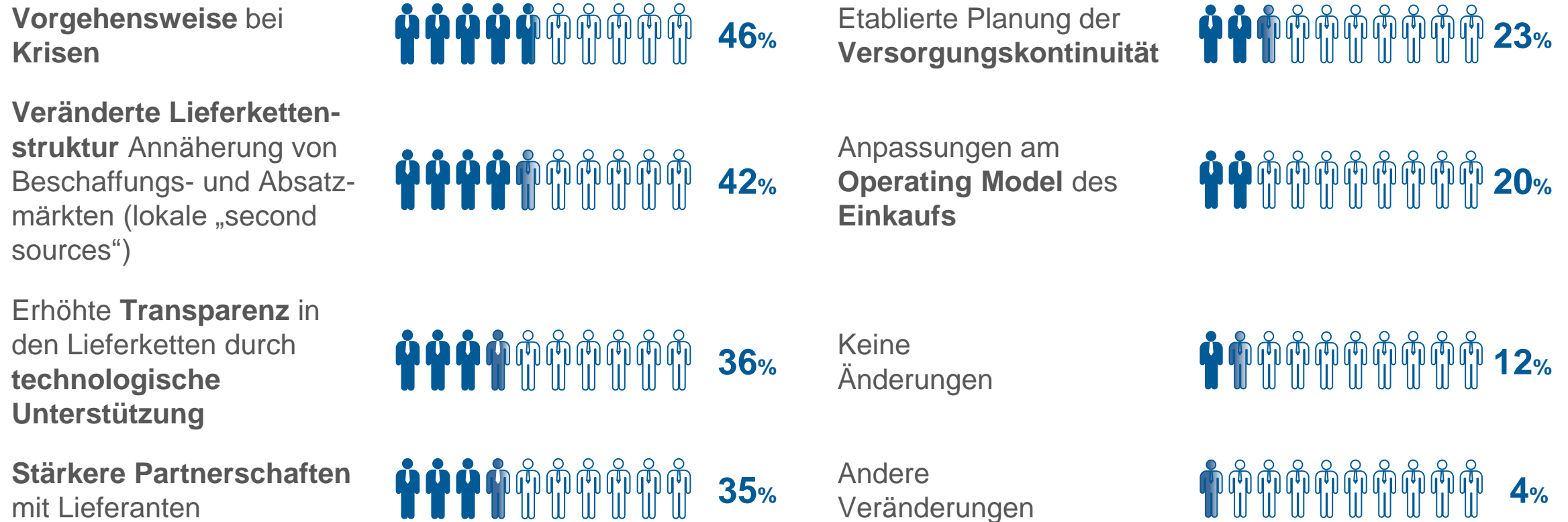
**79%** unterstützen bereits jetzt mit Maßnahmen die **Widerstandsfähigkeit der Supply Chain**



**Größte Herausforderung**  
Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung für rund 88% der Teilnehmer

# Über 40% der Umfrageteilnehmer erwarten durch COVID-19 einen Lerneffekt für künftige Krisen sowie eine veränderte Lieferkettenstruktur

## Dauerhafte Veränderungen für den Einkauf durch den Ausbruch von COVID-19?\*



\* Mehrfachnennung möglich

# COVID Antworten: zwei Beispiele

## Bewältigung unmittelbarer Herausforderungen, Vorbereitung strategischer Optimierung

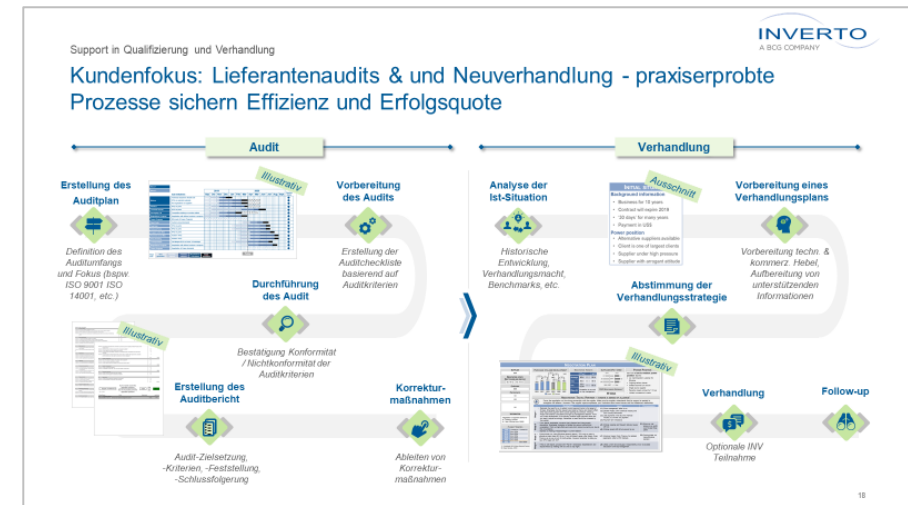
### Haushaltsgeräte (Mittelstand)

Databases, industry and *Client* experience will empower team to set up catalog of suitable suppliers

<p><b>D Market screening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> RFI by use of questionnaire and e-sourcing tool to empower pragmatic approach</li> <li> Use of INVERTO and BCG supplier database</li> <li> Client and industry experience used to focus on fulfillment of relevant specifications and certificates</li> </ul>	<p><b>E Validation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Validation of suppliers by technical, financial and operational criteria (certificates, capacities)</li> <li> Establishment of catalog for validated suppliers for designated categories</li> <li> Only pre-qualification and no full qualification incl. audit possible due to time and travel constraints</li> </ul>
--	---

Copyright © 2020 by Inverto Consulting Group. All rights reserved.

### Maschinenbau (Global Player)



Task Force: Risikominderung zur Sicherstellung der Materialversorgung der Produktion

Task Force: Management kritischer Lieferanten – strategisch und operativ

## Wertschaffung und Zukunftsfähigkeit des Einkaufs: Der COVID-Effekt

### Prioritäten Anfang 2020

- Digitalisierung und Analytics
- Zusammenarbeit und Innovation, Kulturwandel
- Sourcing und Category Excellence

INVERTO-Studie  
“Zukunft des  
Einkaufs 01/2020”

### Schwerpunkte in COVID-Zeiten

- Crisis response (Risiko, Working Capital)
- Supply Chain resilience (Transparenz, Risikominimierung)
- Verbesserte Planung und größere Flexibilität

INVERTO-Studie  
“COVID Response  
04/2020”

### Erfolgsfaktoren der Zukunft

- **Erfolgskonstante “Führung und Integration”**
- **Remote Collaboration: Wertschaffung und Teambildung als Maßstab**
- **Risiken 2021?**

# Welche Faktoren bestimmen den Erfolg einer Transformation des Einkaufs?

## Zentral

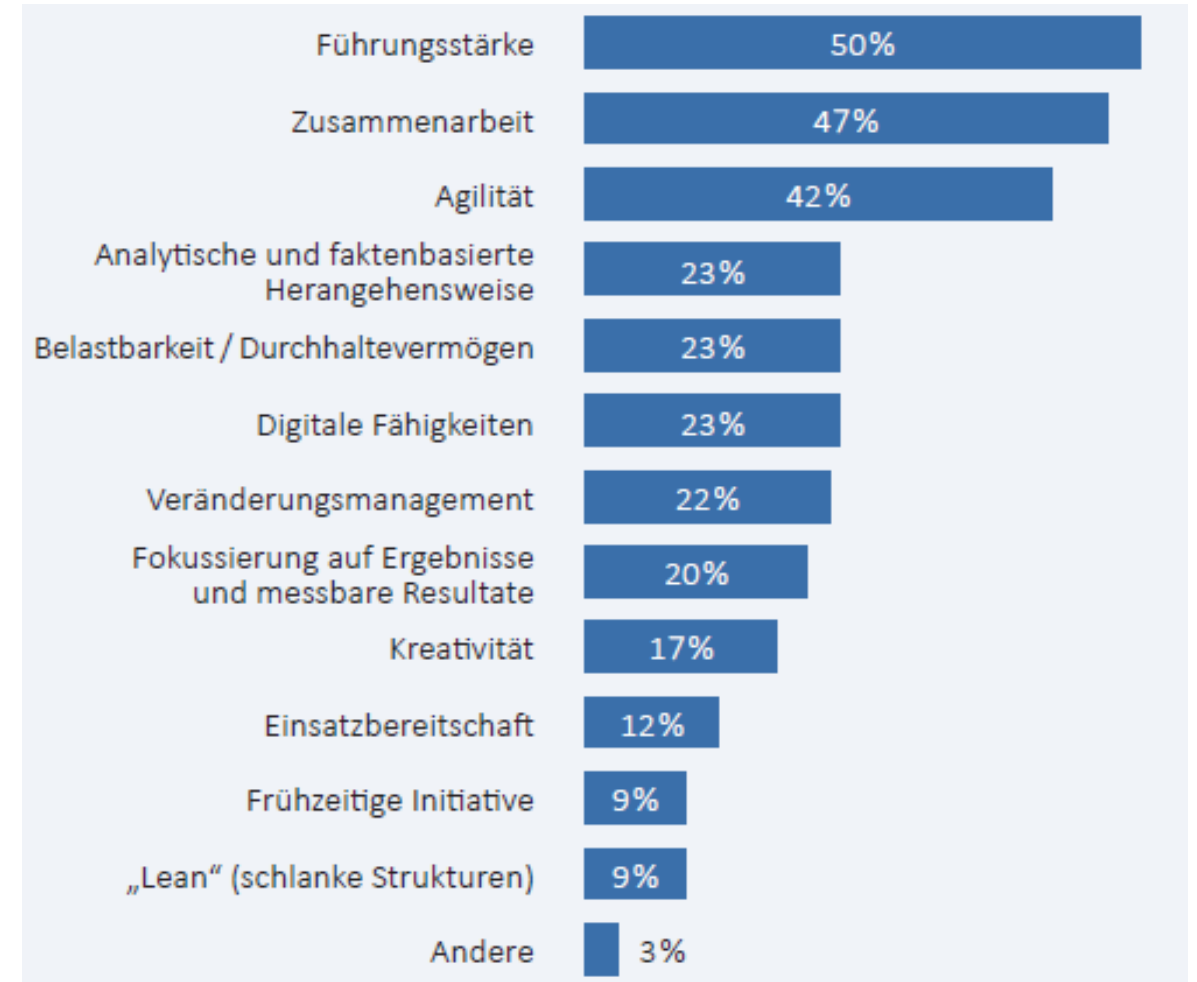
- Führungsstärke
- Zusammenarbeit
- Agilität

## Weg- bereiter

- Analyse
- Belastbarkeit und Veränderungsmanagement
- Digitale Fähigkeiten

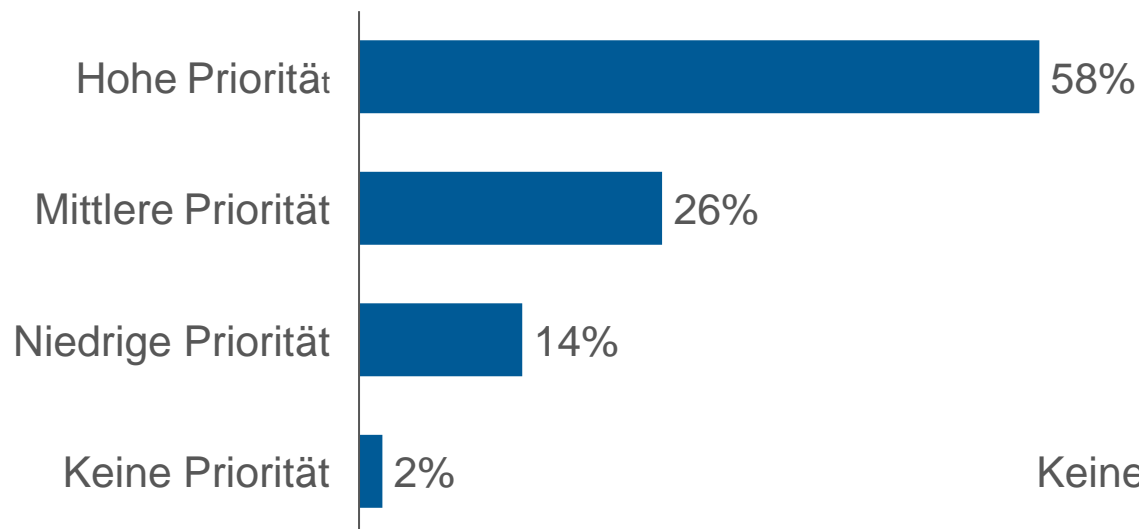
## Basics

- Messbare Resultate
- Einsatzbereitschaft
- Kreativität

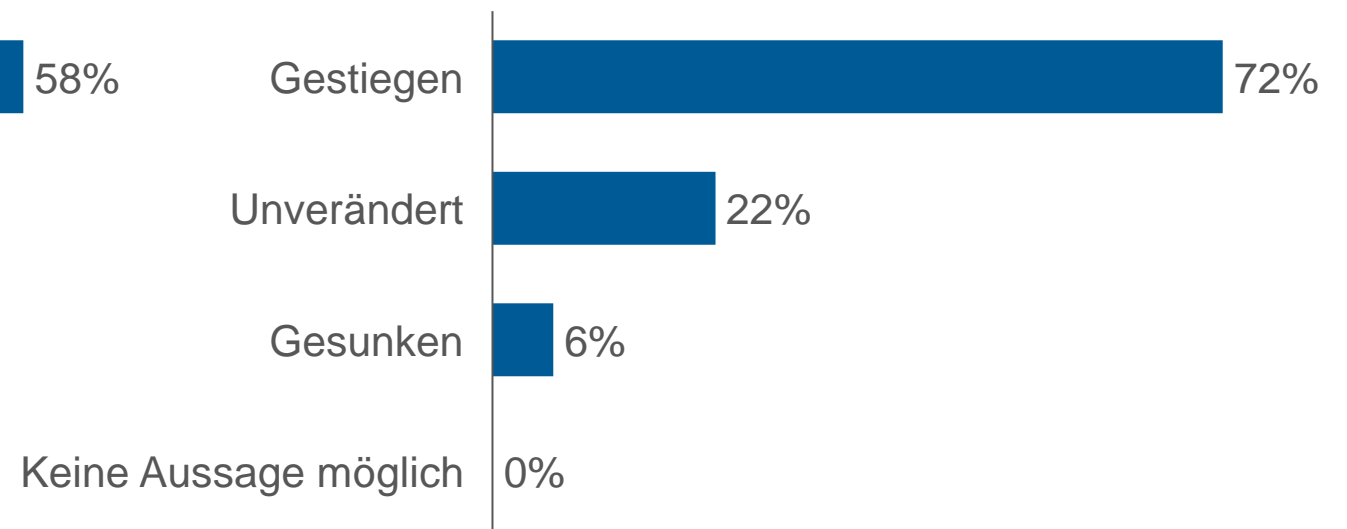


## Für 58% der Teilnehmer hat Working Capital hohe Priorität auf der Unternehmensagenda. In den letzten 6 Monaten hat die Relevanz weiter zugenommen

Welche Priorität hat das Thema Working Capital derzeit auf der Agenda Ihres Unternehmens?

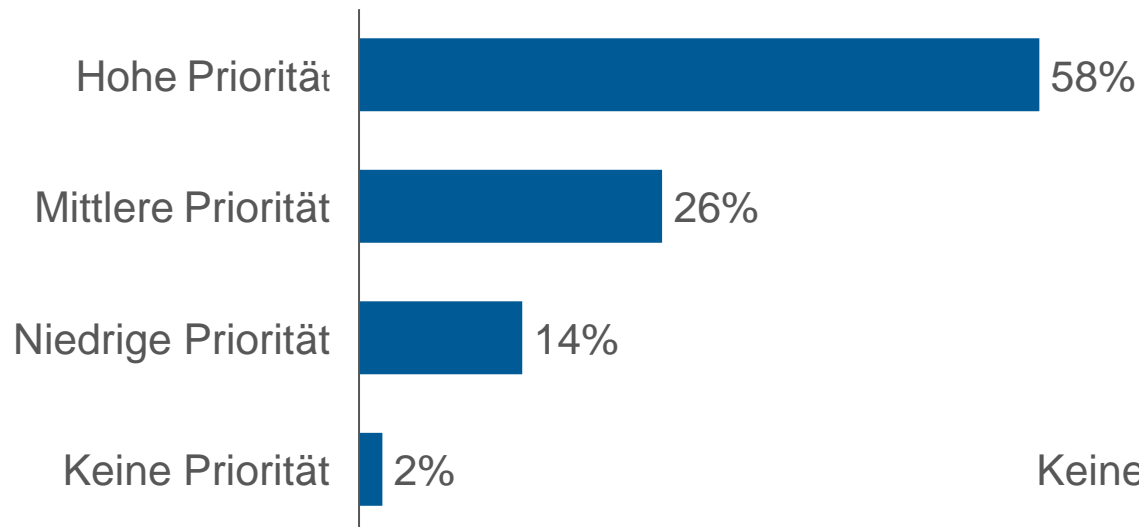


Wie hat sich die Priorisierung in den letzten sechs Monaten verändert?

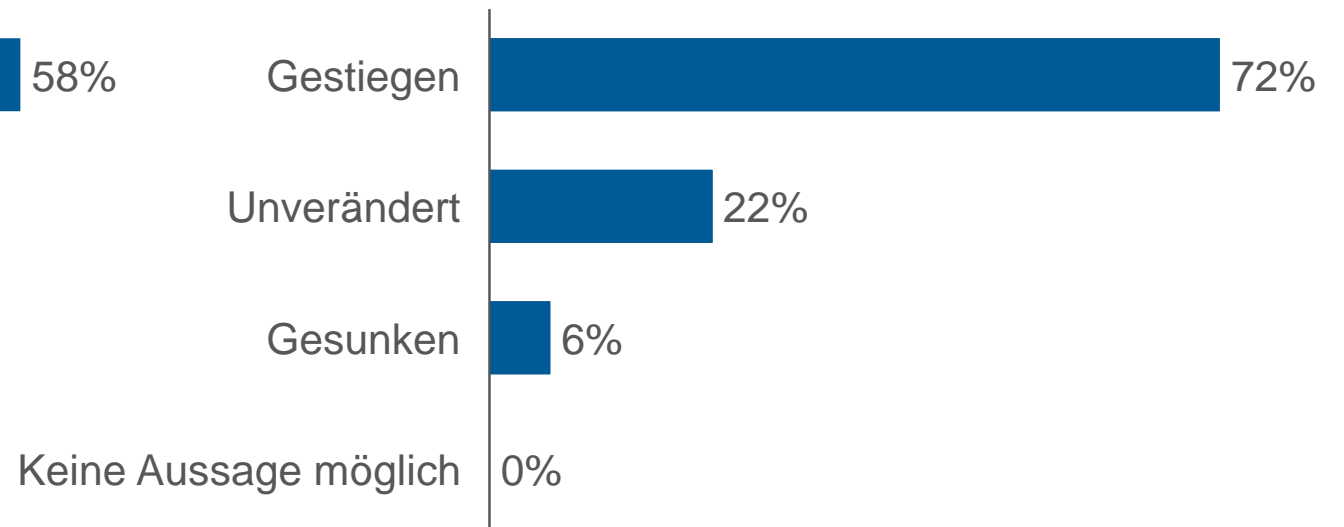


## Für 58% der Teilnehmer hat Working Capital hohe Priorität auf der Unternehmensagenda. In den letzten 6 Monaten hat die Relevanz weiter zugenommen

Welche Priorität hat das Thema Working Capital derzeit auf der Agenda Ihres Unternehmens?



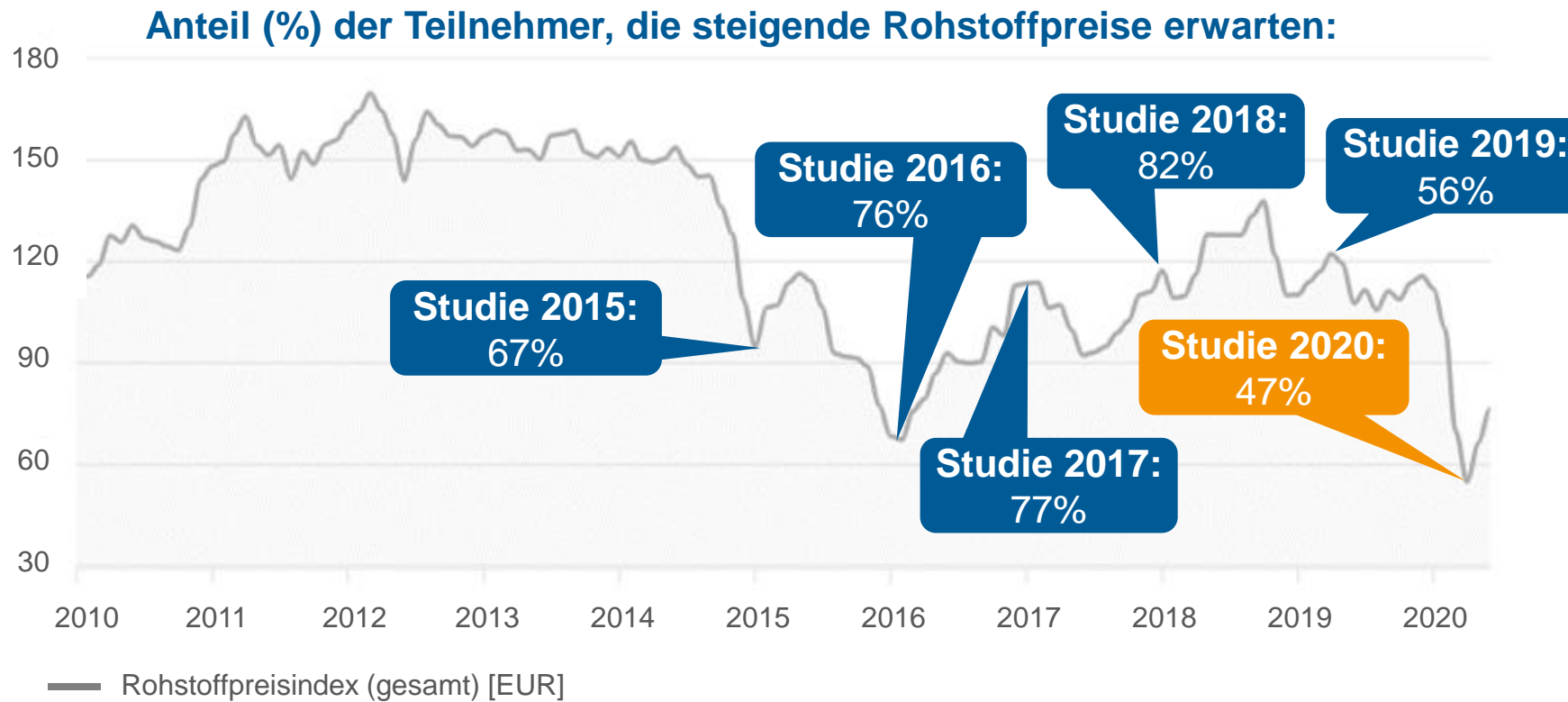
Wie hat sich die Priorisierung in den letzten sechs Monaten verändert?





# Historisch geringste Erwartung von Preissteigerungen – fühlt sich der Rohstoffeinkauf zu sicher?

## Erwartung der Rohstoffpreisentwicklung der Studienteilnehmer 2015 – 2020



- 47% der diesjährigen Teilnehmer erwarten **steigende Rohmaterialpreise**
- Dies stellt **seit 2015 die geringste prognostizierte Steigerung von Rohstoffpreisen** dar

# INVERTO-Kontakt



**Dr. Stefan Benett**  
Managing Director



**Thibault Pucken**  
Managing Director



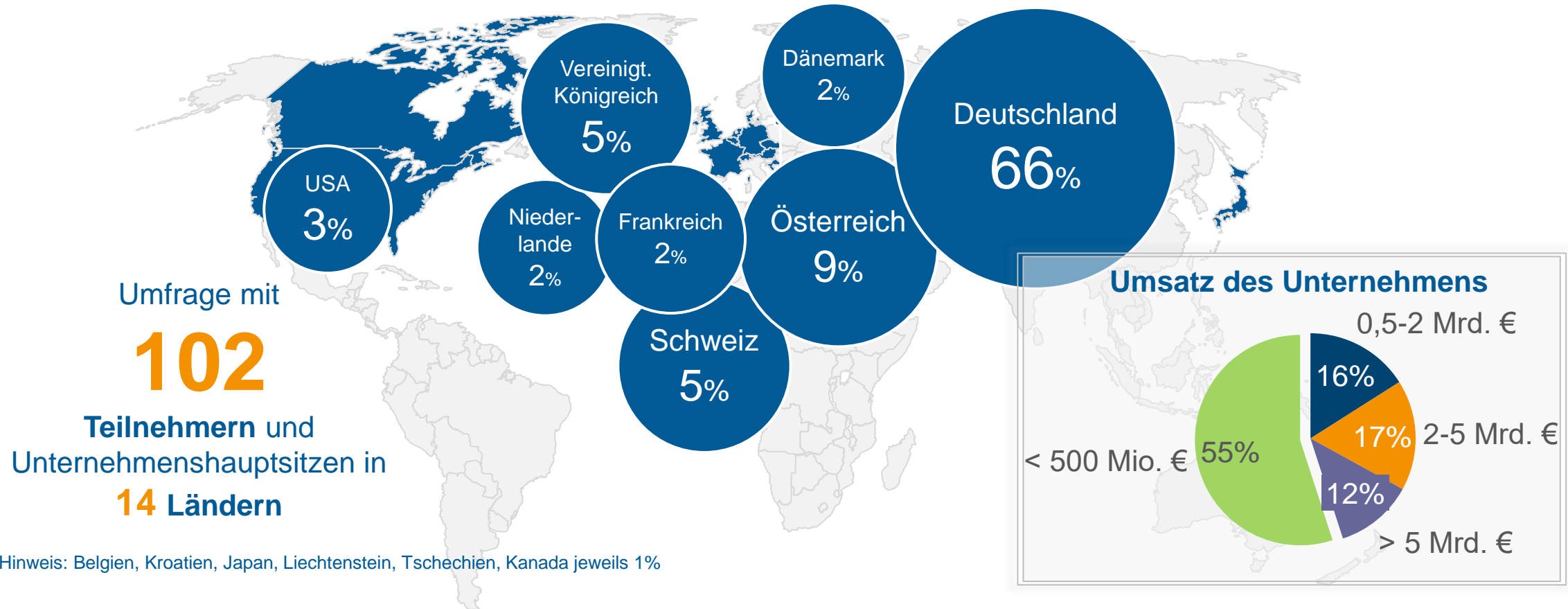
**Dr. Gökhan  
Yüzgülec**  
Principal

Phone: +49 89 288 516 512  
E-Mail: [sbenett@inverto.com](mailto:sbenett@inverto.com)

[www.inverto.com](http://www.inverto.com)

# 80% der Teilnehmer mit Hauptsitz in der DACH Region – 55% der Teilnehmer mit einem Umsatz < 500 Mio. €

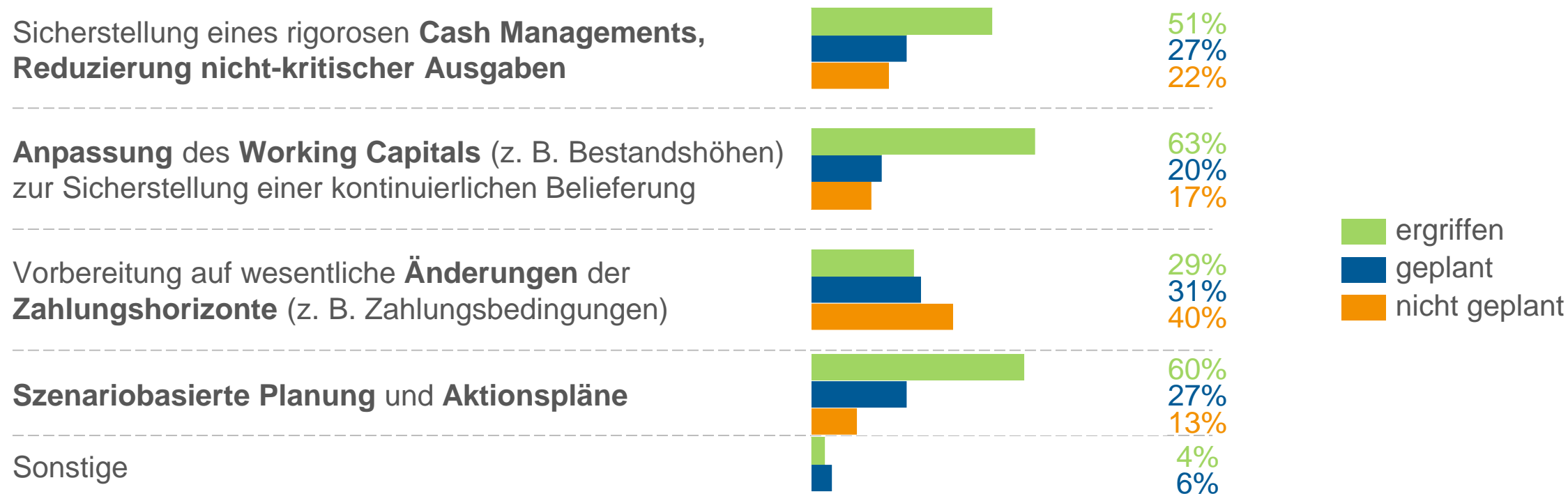
Wo hat Ihr Unternehmen seinen Hauptsitz?



Hinweis: Belgien, Kroatien, Japan, Liechtenstein, Tschechien, Kanada jeweils 1%

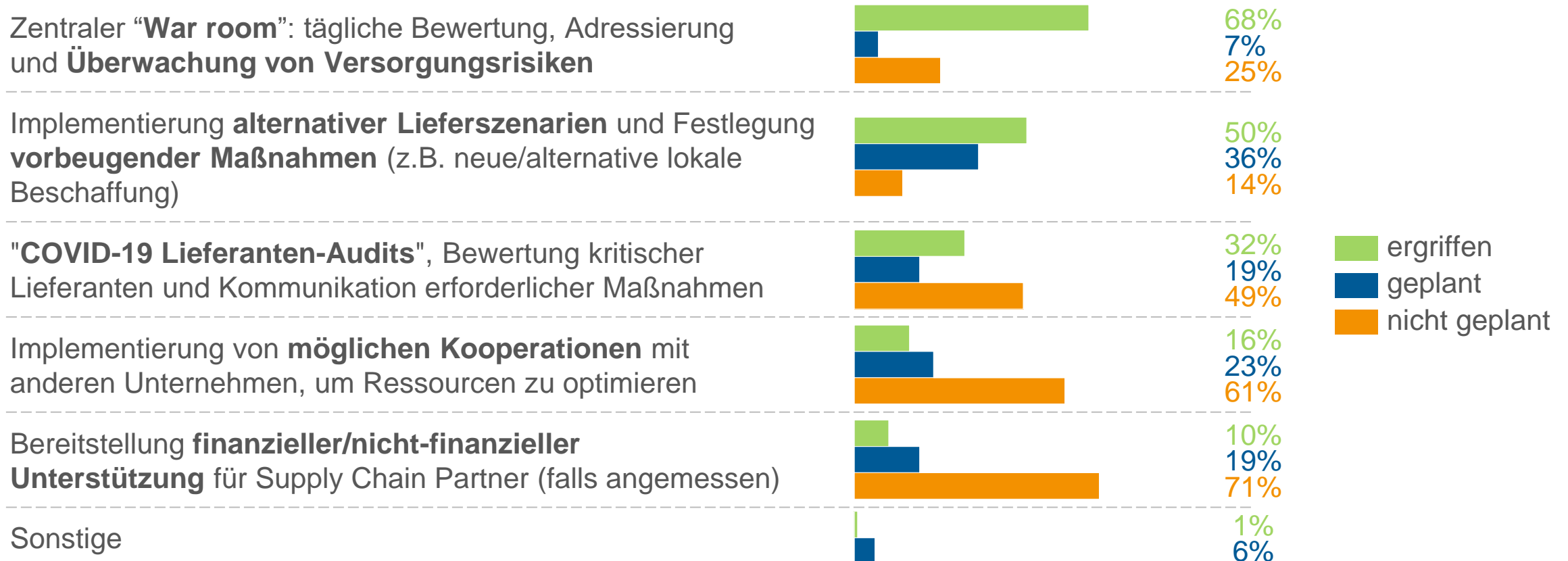
## Anpassung des Working Capitals sowie Durchführung einer szenariobasierten Planung sind häufig ergriffene Maßnahmen

Im Bereich 'Liquidität': Welche beschaffungsbezogenen Maßnahmen haben Sie als Reaktion auf COVID-19 ergriffen oder planen Sie zu ergreifen?



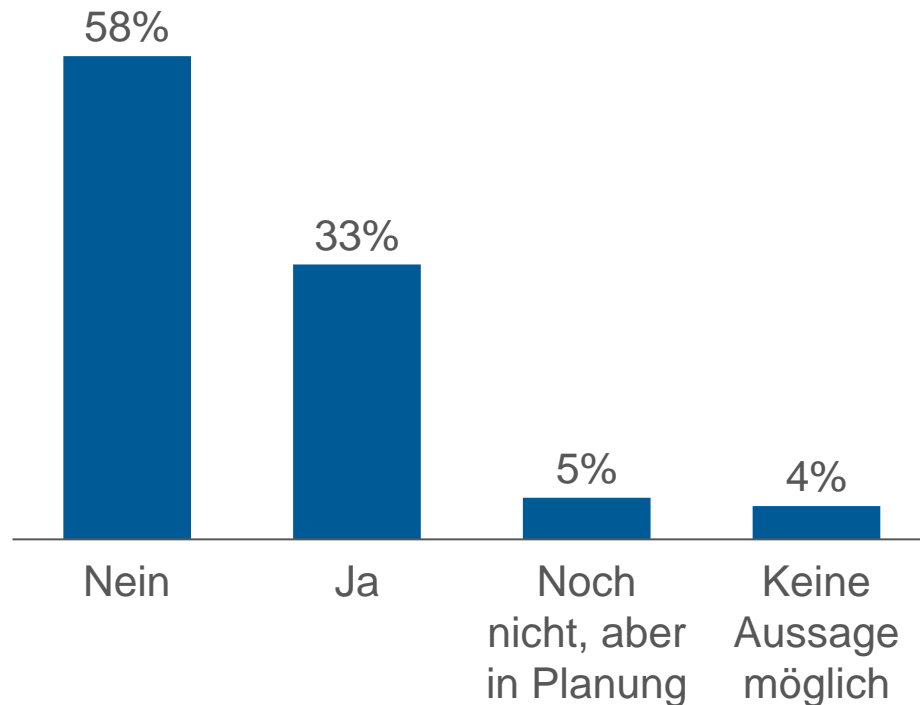
# Über 70% der Teilnehmer haben noch keine Unterstützung für ihre Supply Chain Partner geplant

Im Bereich 'Widerstandsfähigkeit der Supply Chain': Welche beschaffungsbezogenen Maßnahmen haben Sie als Reaktion auf COVID-19 ergriffen oder planen Sie zu ergreifen?



# Ein Drittel der Teilnehmer hat Lieferanten um verlängerte Zahlungsfristen gebeten. 47% der Lieferanten streben hingegen kürzere Fristen an

Haben Sie aufgrund der Corona Pandemie Ihre Lieferanten um längere Zahlungsfristen gebeten?



Verlangen Ihre Lieferanten aufgrund der Corona Pandemie kürzere Zahlungsfristen?

