

MANAGEMENT SUMMARY

**Studie von Oliver Wyman und VDMA zur Agrartechnik  
Einkauf ist in der globalen Wettbewerbsarena  
der zentrale Hebel zur Wertsteigerung**

- **Weltmarkt für Agrartechnik wächst weiter und Umsätze der Branchenunternehmen steigen**
- **Ein reifer Einkauf realisiert signifikant höhere Einsparungen und schafft mehr Profitabilität**
- **Einkaufsorganisationen haben Optimierungspotenzial in den Dimensionen Personal, Prozesse sowie Systeme und Tools**
- **Best Cost Country Sourcing ist ein strategisches Muss**

**Westeuropäische Hersteller von Agrartechnik haben im Einkauf noch Luft nach oben. Gemessen an anderen Industrien schneiden ihre Einkaufsabteilungen in puncto Leistungsfähigkeit schlechter ab, etwa bei der Qualifizierung des Einkaufspersonals, bei Prozessen sowie bei Einsatz und Anwendung von Systemen, Tools und Methoden. Durch eine nachhaltige Optimierung ihres Einkaufs auf Best-Practice-Niveau können Produzenten von Landtechnik ihre Kostenposition innerhalb von drei Jahren um rund 440 Millionen Euro verbessern. Zugleich schaffen sie sich so eine gute Ausgangsposition, um sich in den wachstumsträchtigen Schwellenländern wettbewerbsfähiger aufzustellen und sich in traditionellen Märkten gegen den aufstrebenden Wettbewerb aus China oder Indien zu behaupten. Nicht zuletzt sind leistungsfähigere Einkaufsorganisationen Voraussetzung dafür, die ambitionierten Ziele beim strategisch wichtigen Best Cost Country Sourcing zu erreichen. Dies zeigen die Ergebnisse des aktuellen Purchasing Best Practice Benchmarking Reports zur Agrartechnik von Oliver Wyman und VDMA.**

Nach einem vergleichsweise glimpflichen Einbruch im Krisenjahr 2009 ist die globale Agrartechnikindustrie zu alter Wachstumsstärke zurückgekehrt. Schätzungen des VDMA zufolge belief sich das weltweite Produktions- und Marktvolumen 2010 auf rund 65 Milliarden Euro und lag damit nur knapp unter den 68,5 Milliarden des Vorkrisenjahres 2008. Für 2011 wird ein Anstieg auf 71,7 Milliarden Euro erwartet. Dies entspricht Steigerungsraten von jährlich knapp zehn Prozent. Insbesondere die aufstrebenden Regionen wie China, Indien, Lateinamerika, Osteuropa oder die Türkei bestechen mit kräftigen Zuwachsraten. Dieser Trend hält an. Haupttreiber sind hohe Rohstoffpreise, bedingt durch eine weiter wachsende Weltbevölkerung und limitierte Anbauflächen. Zugleich besteht gerade in den Schwellenländern hohes Automatisierungspotenzial, was zu einer umfassenden Erneuerung des Landmaschinen- und Traktorenbestands führt. Auch erleichtert die Entwicklung des Bankwesens dort die Finanzierung entsprechender Gerätschaften. Der Markt für Agrartechnik zeigt, dass er wesentlich robuster und stabiler ist als andere B2B-Märkte. Dies sichert auch in den kommenden Jahren solides Wachstum.

## **Hohes Optimierungspotenzial**

Mit Wachstumsdynamik allein aber bleiben westeuropäische Hersteller von Agrartechnik nicht in der Erfolgsspur. Notwendig für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit in den angestammten Märkten Europa und USA sowie für die Markterschließung in den Schwellenländern sind weitere Werthebel wie Vertriebseffizienz, Ausbau von After-Sales-Services und innovative Dienstleistungen, aber auch Produktionsoptimierung und Kostensenkung sowie Aufbau adäquater Wertschöpfungsstrukturen für die neuen Märkte und gezielte Partnerschaften mit starken lokalen Playern.

Der zentrale Werthebel ist allerdings der Einkauf. Gerade in Bezug auf ihre Einkaufsorganisationen haben die westeuropäischen Hersteller von Agrartechnik mit einem durchschnittlichen Materialkostenanteil von knapp 60 Prozent noch große Potenziale, die es zu nutzen gilt. So wurden laut Studie von Oliver Wyman und VDMA in den vergangenen 36 Monaten im Durchschnitt lediglich 55 Prozent des gesamten Einkaufsvolumens durch regelmäßige Optimierungsprojekte adressiert. Zum Vergleich: Bei den Automobilherstellern waren es 96 Prozent, im Maschinen- und Anlagenbau 82 Prozent. Schlechter schnitten mit 43 Prozent des adressierten Einkaufsvolumens nur die Baumaschinenhersteller ab. Mit den durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen erzielten Westeuropas Hersteller von Agrartechnik in den letzten 36 Monaten im Durchschnitt Einsparungen von nur 4,5 Prozent und finden sich damit im unteren Drittel des Oliver Wyman-Benchmarkings wieder. Will die Agrartechnikindustrie in Westeuropa im Einkauf zu den Top-Performern aufschließen, müssen die Unternehmen jetzt ihre Hausaufgaben machen. Es lohnt sich. Wenn sie ihre Einkaufsorganisationen nachhaltig optimieren, können sie ihre Kostenposition in den nächsten drei Jahren um zirka 440 Millionen Euro verbessern. Das entspricht immerhin einer Verbesserung der Umsatzrendite von rund zwei Prozent.

## **Transparenz entscheidet**

Insgesamt können die Einkaufsabteilungen der westeuropäischen Hersteller von Agrartechnik noch von anderen Branchen lernen. Vor allem bei der Mitarbeiterqualifikation, bei Prozessen sowie bei Einsatz und Nutzung von modernen Systemen, Tools und Methoden haben sie Optimierungspotenzial. Um Beschaffungskosten erfolgreich zu senken, brauchen die Einkäufer in den Unternehmen Transparenz über Marktpreise und Lieferantenangebote. Dies erfordert entsprechende IT-Systeme, die auf Knopfdruck die Daten für fundierte Analysen liefern – und das Einkaufspersonal muss die dafür nötigen Tools und Methoden beherrschen. Größte Schwachstelle bei den Prozessen ist die Strukturierung des Ausschreibungsprozesses zur Vergabe von Aufträgen, sprich: die Gestaltung und Auswertung von Preis- und Leistungsanfragen bei bestehenden oder potenziellen Lieferanten. Dort zeigen die meisten anderen Branchen bereits einen höheren Reifegrad und ein höheres Maß an Professionalisierung.

Die nachhaltige Optimierung dieser Bereiche spielt nicht zuletzt beim strategisch zunehmend wichtigen Best Cost Country Sourcing eine entscheidende Rolle. Dies bedeutet, im Zuge einer Total-Cost-Analyse sämtliche Faktoren auf den Prüfstand zu stellen, die für oder gegen einen Beschaffungsmarkt sprechen. Dazu gehören unter anderem Produktpreise, Qualität, Koordinationsaufwand, länderspezifische Risiken und Innovationskosten. Voraussetzung ist auch hier, dass das Einkaufspersonal in der Lage ist, die erforderlichen Tools anzuwenden. Darüber hinaus muss es die Kultur der jeweiligen Zielländer ausreichend kennen, um lang anhaltende und erfolgreiche Lieferantenbeziehungen aufbauen zu können.

## **Ehrgeizige Pläne**

Dass Best Cost Country Sourcing ein wesentlicher Hebel ist, haben Westeuropas Produzenten von Agrartechnik erkannt. Die Studie von Oliver Wyman und VDMA belegt, dass sie bis 2015 den Anteil der Best-Cost-Country-Beschaffung von heute 16 auf dann 25 Prozent erhöhen wollen – ein sehr ambitioniertes Ziel. Zum einen sind die Modellzyklen bei Agrartechnik deutlich länger als in anderen Industrien, zum anderen sind die Stückzahlen niedriger. Umso schwieriger ist die Umstellung auf neue Lieferanten während eines laufenden Serienprogramms. Bislang setzen nur wenige Unternehmen der Agrartechnik standardisierte Methoden zur Auswahl von gesamtkostenoptimalen Beschaffungsregionen ein. Dies muss sich ändern, soll das gesteckte Ziel erreicht werden. Zudem wächst in den nächsten Jahren durch den steigenden Anteil der Beschaffung in neuen und oft weiter entfernten Regionen die Bedeutung des Lieferanten-Risikomanagements.

## **Wettbewerbsfähigkeit stärken**

Wollen die westeuropäischen Hersteller von Agrartechnik ihre Spitzenposition im internationalen Wettbewerb dauerhaft behaupten, führt an einer nachhaltigen Verbesserung ihrer Einkaufsabteilungen kein Weg vorbei. Denn dies ist die Voraussetzung, um sich mit wettbewerbsfähigen Produkten und Preisen den Zugang zu den aufstrebenden Schwellenländern zu verschaffen und am dortigen rasanten Marktwachstum zu partizipieren. Auch können Hersteller damit verhindern, dass die Materialkosten im Zuge der elektronischen Revolution in der Agrartechnik aus dem Ruder laufen. Darüber hinaus ist die Einkaufsoptimierung die Basis, um sich auch weiterhin erfolgreich in den angestammten Triade-Märkten behaupten zu können. Die Top-Performer machen es vor. Nur mit einer optimalen Kostenstruktur sind die Herausforderungen der nächsten Jahre zu meistern. Die Eroberung neuer, durchweg preissensitiver Märkte und die nachhaltige Absicherung der Heimatmärkte gegen aufstrebenden Wettbewerb erfordern vollen finanziellen Handlungsspielraum.

## Kontakt

**Andrea Steverding**  
**Manager Corporate Communications**  
**Oliver Wyman**  
**Marstallstraße 11**  
**80539 München**

Tel.: 089 939 49 763

Fax: 089 939 49 515

[andrea.steverding@oliverwyman.com](mailto:andrea.steverding@oliverwyman.com)

[www.oliverwyman.com/de](http://www.oliverwyman.com/de)

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.com/de](http://www.oliverwyman.com/de).

Auch in den deutschsprachigen Ländern gehört Oliver Wyman mit Büros in München, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg, Berlin und Zürich zu den führenden Strategieberatungen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten. Zu den Kunden zählen die führenden Unternehmen aus den Branchen Automobil, Einzelhandel, Fertigungsindustrie, Finanzdienstleistungen, IT, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, Medien, Telekommunikation und Transport. Oliver Wyman verfügt über ein weltweites Expertennetz, um für jede Aufgabe das beste Team stellen zu können.

## Reifegrad nach Industrie-segment

Im Vergleich zu den meisten anderen Industrien zeigen Hersteller von Agrartechnik einen geringeren Reifegrad und eine geringere Leistungsfähigkeit im Einkauf

Rang	Industrie-segment	Reifegrad im Einkauf (gesamt)	Adressiertes Volumen (36 Monate)	Realisierte Einsparungen (36 Monate)
1	Automobilhersteller	3,6	96%	n.a.
2	Maschinen- und Anlagenbau (inkl. Automatisierung)	2,5	82%	6,3%
3	Automobilzulieferer	2,4	87%	8,0%
4	Luft- und Raumfahrt, Wehrtechnik	2,4	73%	7,8%
5	Elektronik und Hightech	2,3	89%	8,5%
6	Sonstige	2,2	75%	9,4%
<b>7</b>	<b>Hersteller von Agrartechnik</b>	<b>2,1</b>	<b>55%</b>	<b>4,5%</b>
8	Transportunternehmen	1,9	87%	5,0%
9	Hersteller von Baumaschinen	1,8	43%	4,5%

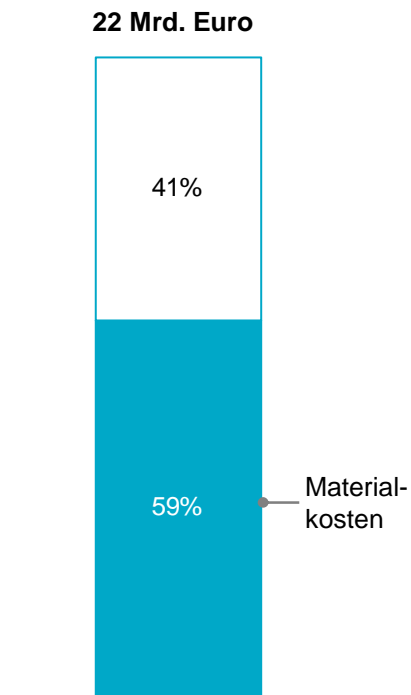
Bemerkung: 1 = geringer Reifegrad, 5 = hoher Reifegrad, n=82  
Quelle: Studienteilnehmer, Oliver Wyman-Analyse

# Optimierungspotenzial bei Herstellern von Agrartechnik

Durch die Optimierung des Einkaufs können Hersteller von Agrartechnik innerhalb von 36 Monaten Einsparungen von ca. 440 Mio. Euro realisieren

## Kostenstruktur von Herstellern von Agrartechnik

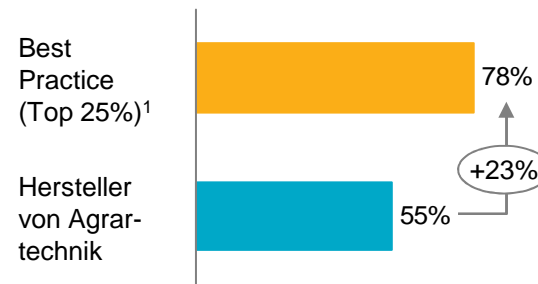
In %, Europa, Durchschnitt



## Leistungsfähigkeit von Herstellern von Agrartechnik im Einkauf

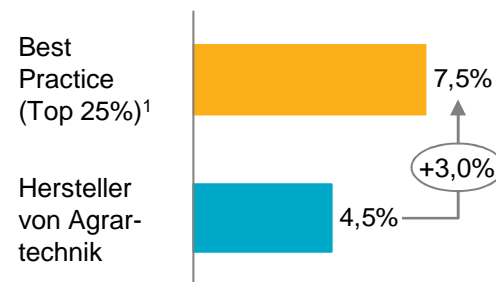
### Adressiertes Beschaffungsvolumen

In %, Durchschnitt, letzte 36 Monate



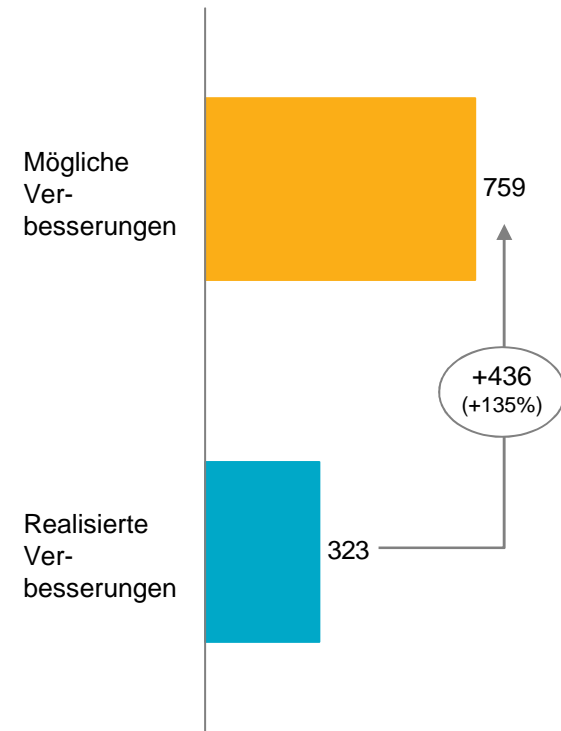
### Realisierte Verbesserungen

In %, Durchschnitt, letzte 36 Monate



## Zusätzliches Potenzial von Herstellern von Agrartechnik

In Mio. Euro, Europa



<sup>1</sup> Alle Industrien inkl. Hersteller von Agrartechnik

Bemerkungen: Adressiertes Beschaffungsvolumen und realisierte Einsparungen wurden für einen Zeitraum von 36 Monaten betrachtet

Quelle: VDMA, Statistisches Bundesamt, Deutsche Bundesbank, Studienteilnehmer, Oliver Wyman-Analyse