



Picture: BASF IT Services

In the chemical and pharmaceutical industry, logistics and supply chain costs make up 8 to 12% of the revenue – a significant percentage of the production costs that offers substantial cost savings potential. Optimal logistics processes tailored to a company's special production and process requirements offer the largest potential.

In der Chemie- und Pharmaindustrie stellen die Logistik- und Supply Chain-Kosten mit 8 bis 12% des Umsatzes einen bedeutenden Anteil der Produktionskosten dar und bieten damit erhebliche Einsparpotenziale. Die größten Ressourcen liegen hier in optimalen und auf die jeweiligen spezifischen Produktions- und Prozessanforderungen abgestimmten Logistikabläufen.

Becoming a strategic unit

Auf dem Weg zur strategischen Einheit

In recent years, the structural change in the chemical industry and related sectors has continued. In the chemical market, the competition is getting more intense, as companies strive to expand their businesses in view of the globalization, and the cost pressure remains strong. Due to the rapid growth of production in Southwest and Southeast Asia, the global market share of the European chemical industry continues to decline. Consequently the European industry is now intensifying its efforts to find new ways of improving its efficiency and reducing costs. Since the possibilities of increasing the efficiency of production processes are virtually exhausted, the focus of the industry's cost saving efforts has moved to the supply chain. This also influences corporate sourcing strategies and logistics activities, because reducing the procurement costs has a direct impact on the margin of a company: a 5% cost reduction in pur-

In den letzten Jahren hat sich der Strukturwandel in der Chemie- und chemienahen Industrie weiter vollzogen. Die Expansionsbestrebungen der Unternehmen im Rahmen der Globalisierung und der anhaltend starke Kostendruck verschärfen den Wettbewerb im Chemiemarkt. Aufgrund der rasant steigenden Produktion der Unternehmen in Asien und dem Mittleren Osten nimmt der Marktanteil der europäischen Chemieindustrie am globalen Chemiemarkt weiterhin ab. Die Konsequenz: Die europäische Industrie sucht verstärkt nach neuen Möglichkeiten zur Verbesserung der Effizienz und zur Kostenreduktion.

Da mögliche Effizienzgewinne im Produktionsprozess so gut wie ausgeschöpft sind, verlagert sich der Fokus für Kosteneinsparungen auf die Supply Chain. Das beeinflusst auch die Sourcing-Strategien und Logistikaktivitäten der Unternehmen, denn schließlich wirkt sich eine Reduzierung der Beschaffungskosten unmittelbar auf die Marge eines Unternehmens aus: Eine Senkung der Kosten im Einkauf um fünf Prozent hat den gleichen Effekt auf die Gewinn- und Verlust-Rechnung wie ein Umsatzzuwachs von 30 Prozent. Kein Wunder also, dass Unternehmen aktiv bemüht sind, die jeweils wirtschaftlichsten Rohstoffe und Güter zu kaufen, Prozesse rund um die Beschaffung zu optimieren und ihr operatives Geschäft flexibel auf sich verändernde Marktbedingungen auszurichten. In den letzten Jahren lag der Fokus dabei primär auf der Optimierung des Einkaufs innerhalb eines Landes oder einer Region. Doch nun hält die Internationalisierung auch verstärkt im Einkauf Einzug. Mit zahlreichen Produktionsstätten im Ausland und Vertriebsaktivitäten auf internationaler Basis ist die logistische Konsequenz für Unternehmen, dass auch der Einkauf über regionale und nationale Grenzen hinaus agieren muss.

Trends at a glance

- Global sourcing unites purchasing and logistics
- Outsourcing the right way and with the right partners
- Buyers: from negotiating prices and ordering to strategic business managers

Trends auf einen Blick

- Global Sourcing verbindet Einkauf und Logistik
- Outsourcing – gewusst wie und mit wem
- Vom Preisverhandler zum strategischen Business Manager

chasing has the same effect on the profit and loss calculation as a revenue increase of 30%. It is no surprise that companies now seek to buy the most economical raw materials and goods, optimize procurement processes, and show flexibility in adapting their operative business to changing market conditions. A few years ago, companies were primarily focusing on optimizing their purchasing in one country or one region – now internationalization has also entered the realm of purchasing. With numerous production facilities abroad and sales activities around the globe, both logistics and purchasing has to be handled across regions and national borders.

Global sourcing unites purchasing and logistics

Today chemical companies view the worldwide coordination of purchasing processes as an important element of success. The standardizing of specifications, which potentially generates synergies, aims at generating additional purchasing cost advantages. However, the globalization of purchasing comes with many challenges. In addition to geographical distances, the cultural differences have to be taken into consideration. Companies should also be able to implement a strategic purchasing management that is closely connected to the corporate leadership. Global sourcing requires the readiness to think differently, realign the procurement, and introduce active change management.

To use the potential of procurement in low-cost countries (LCCs), purchasing has to pursue the "Total Costs of Ownership" approach. Cost savings cannot be achieved solely with low supplier prices from overseas, since additional costs for risk surcharges and customs may arise, as well as costs for the fulfillment of quality standards, because they often differ from the European standards. There are also costs for the monitoring and processing of logistics, which are particularly high in fields with high transportation needs, such as the purchasing of raw materials. These costs have to be part of the calculation as well.

Logistics make an important contribution to the entire supply chain and play a major role in supporting companies in their efforts to realize cost savings potential in the purchasing process. This is why the trend of rapprochement of purchasing and logistics continues. For chemical companies competing on the global market, smoothly running logistics are getting more important and are evolving into a topic of strategic relevance.

Outsourcing the right way and with the right partners

Both purchasing and logistics are highly complex fields. Due to the changes in the chemical

Global Sourcing verbindet Einkauf und Logistik

Die weltweite Koordination der Einkaufsprozesse wird von allen Unternehmen der Chemieindustrie als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Durch die Standardisierung der Spezifikationen und die dadurch möglichen Synergieeffekte sollen zusätzliche Einkaufskostenvorteile realisiert werden. Doch die globale Koordination der Einkaufsprozesse bringt für Unternehmen viele Herausforderungen mit sich. Neben dem Überwinden der Distanzen muss auf kulturelle Besonderheiten einzelner Länder Rücksicht genommen werden. Zudem sind Unternehmen herausgefordert, im Konzern ein strategisches Beschaffungsmanagement zu implementieren, das eng an die Unternehmensführung angebunden ist. So erfordert Global Sourcing die Bereitschaft zum Umdenken, zur Neuausrichtung der Beschaffungsstrukturen und zum aktiven Change Management.

Um die Einsparmöglichkeiten der Beschaffung in Niedriglohnländern (Low Cost Countries, LCC) zu erschließen, muss der Einkauf den zentralen Ansatz der Total Costs of Ownership fahren. Denn durch günstigere Preise von Lieferanten aus Übersee alleine lassen sich keine Kosteneinsparungen im Einkauf erzielen. Vielmehr müssen auch zusätzliche Kosten für Risikozuschläge, Zölle und die Sicherung von Qualitätsstandards berücksichtigt werden, da diese in anderen Ländern vielfach von den europäischen Standards abweichen. Hinzu kommen Kosten für die Steuerung und Abwicklung von Logistik, die gerade in transportintensiven Bereichen wie im Rohstoffeinkauf zu Buche schlagen und mit in die Kalkulation einfließen müssen.

Außerdem leistet die Logistik einen wichtigen Beitrag zur Effizienz der gesamten Supply Chain und unterstützt Unternehmen wesentlich in ihren Bemühungen zur Realisierung von Einsparpotenzialen im Einkauf. Daher setzt sich der Trend des Zusammenrückens von Einkauf und Logistik weiter fort. So wird eine gut funktionierende Logistik für Chemieunternehmen immer mehr zu einem wichtigen Faktor im weltweiten Wettbewerb und damit zu einem Thema von strategischer Bedeutung.

Outsourcing – gewusst wie und mit wem

Beide Bereiche – Einkauf und Logistik – sind von einer hohen Komplexität gekennzeichnet. Durch den Wandel in der Chemiebranche, der sich seit Ende der neunziger Jahre vollzieht, und die daraus resultierenden internationalen Konzernstrukturen, ist in den letzten Jahren der Aufwand enorm gestiegen, den die Unternehmen für die Koordination ihrer Prozesse betreiben müssen. In der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern sehen Chemieproduzenten einen Weg, diese Komplexität zu reduzieren. So liegt Out-

industry since the 1990s and the resulting global corporate structures, the efforts that a company has to undertake to coordinate its processes have increased tremendously in recent years.

Working with external service providers offers chemical producers the opportunity to reduce this complexity. While there is a strong trend towards outsourcing in purchasing and logistics today, finding the right partner is of great significance. Not only should the partner provide the required services in a reliable way, but also at marketable prices.

In addition, a suitable outsourcing partner needs to be able to handle complex processes. It is a general rule in purchasing and logistics that companies benefit most if they outsource the entire process chain to an external partner (Business Process Outsourcing, BPO), than if they just hand over an individual process. Long-term industry experience of the service provider is an indispensable prerequisite for successful logistics cooperation, where comprehensive process knowledge and know-how in the handling of hazardous goods is of particular importance.

This being said, service providers that are spin-offs from chemical corporations are well prepared for this task. Originally founded to handle the logistics activities of the corporation, they now also make their expertise available to third parties. These service providers, such as Chemion Logistik (Bayer Group) are valued partners in the chemical industry because of their industry know-how. They will be able to reach a substantial increase in their new customer base in the next few years.

Looking ahead: experience in the outsourcing of complete procurement processes is fundamental

In view of the trends described above, the impact of purchasing on the entire company performance is growing considerably. Procurement becomes more and more a task with a strategic orientation. The requirements of globalization are pressing the purchasing departments to expand their core competency and become a hub of the corporate network management that builds and operates efficient and flexible supply chains.

As a result, purchasing managers will have to work much closer with their suppliers. Instead of merely negotiating prices and contracts, ordering goods and services, and scheduling their delivery, they also have to apply many different coordination methods and tools in order to comprehensively monitor the cooperation of all parties involved.

However, to manage these new challenges, experience in the outsourcing of complete procurement processes or supply chains is fundamental. So far, only very few chemical companies have purchasing teams that meet the challenge. What companies will need in the future in order to build a flexible, strong, and competitive corporate purchasing force, are purchasing specialists who can handle entire supply chains encompassing all production levels. ■



Service providers, such as Chemion Logistik (Bayer Group), that are spin-offs from chemical corporations, are valued partners in the chemical industry because of their industry know-how.

sourcing in Einkauf und Logistik stark im Trend, wobei der Frage nach dem geeigneten Partner eine hohe Bedeutung zukommt. Dieser muss nicht nur zuverlässig die geforderte Leistung erbringen, sondern das auch zu marktfähigen Preisen anbieten.

Zusätzlich wird von ihm auch die Fähigkeit gefordert, komplexe Projekte zu steuern. Denn für Einkauf und Logistik gilt: Unternehmen profitieren mehr davon, eine gesamte Prozesskette an einen externen

Partner zu übertragen (Business Process Outsourcing, BPO), als wenn sie nur einen Einzelprozess fremd beauftragen. Gerade für eine erfolgreiche Zusammen-

arbeit in der Logistik, wo umfangreiche Prozesskenntnisse und Know-how im Gefahrgut-Handling eine besondere Bedeutung haben, ist dabei eine langjährige Branchenerfahrung des Dienstleisters eine wichtige Voraussetzung.

Aus diesem Grund sind vor allem solche Dienstleister gut aufgestellt, die aus Chemiekonzernen ausgegründet wurden, um die Logistikaktivitäten des Mutterkonzerns zu bündeln, und die nun als selbständige Branchen-Experten ihre Services auch externen Unternehmen anbieten.

Picture: Chemion

Dienstleister, wie Chemion Logistik (Bayer Konzern), die aus Chemiekonzernen ausgegründet wurden, sind aufgrund ihrer Branchenkompetenz geschätzte Partner in der Chemieindustrie.

Solche Dienstleister, wie Chemion Logistik (Bayer Konzern), sind aufgrund ihrer Branchenkompetenz geschätzte Partner in der Chemieindustrie und werden in den nächsten Jahren in der Lage sein, den Anteil ihres Neukundengeschäfts deutlich zu erhöhen.

Ausblick: Erfahrung in der Auslagerung kompletter Procurement-Prozesse gefragt

Vor dem Hintergrund der geschilderten Trends verstärkt sich der Einfluss des Einkaufs auf die gesamte Unternehmensperformance massiv und die Beschaffung wird mehr und mehr zu einer strategisch ausgerichteten Einheit. Die Anforderungen der Globalisierung konfrontieren den Einkauf mit der Herausforderung, seine Kernkompetenz zu erweitern und als eine Zentrale des Netzwerkmanagements im Unternehmen zu operieren, die effiziente und flexible Supply Chains gestaltet. Das bedingt, dass Einkäufer sehr viel qualifizierter mit ihren Lieferanten zusammenarbeiten müssen: Die Rolle des Einkäufers wandelt sich vom Preisverhandler und Besteller zum strategischen Business Manager, der nicht nur die klassischen Einkaufsinstrumente wie Preisverhandlungen, Festlegung von Lieferdaten und Aushandlung von Kaufverträgen beherrschen muss. Stattdessen gilt es nun, eine Vielzahl unterschiedlicher Koordinationsmethoden und -instrumente anzuwenden, damit eine umfassende Steuerung der Zusammenarbeit gelingt.

Doch um diese neuen Anforderungen bewältigen zu können, ist Erfahrung in der Auslagerung kompletter Procurement-Prozesse oder Supply Chains grundlegende Voraussetzung. Bislang weisen diese Erfahrungen nur die wenigsten Einkaufsteams in Unternehmen der Chemiebranche auf. Um ihre eigene Organisation möglichst flexibel, schlagkräftig und wettbewerbsfähig zu halten, werden zukünftig Einkaufsspezialisten gefragt sein, die ganze Supply Chains mit hoher Fertigungstiefe einzukaufen vermögen. ■