

BME-BAROMETER „ELEKTRONISCHE BESCHAFFUNG“

MÄRZ 2018

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Universität Würzburg
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

boga@uni-wuerzburg.de

Prof. Dr. Holger Müller

HTWK Leipzig
Professur Supply Chain Management

Holger.Mueller.SCM@htwk-leipzig.de

Partner:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ)
Allocation Network GmbH

BME-Barometer „Elektronische Beschaffung“

Der Lehrstuhl für Industriebetriebslehre (Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky) der Universität Würzburg führte gemeinsam mit der Professur Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Supply Chain Management, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (Prof. Dr. Holger Müller) diese Studie durch, die sich mit dem aktuellen Stand der Elektronischen Beschaffung sowie mit den zukünftigen Entwicklungen der Digitalisierung in ausgewählten Bereichen von Einkauf und Supply Chain Management beschäftigt. Unterstützt wird die Studie vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) und vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) sowie von der Allocation Network GmbH.

Im Mittelpunkt der Studie steht zum einen der aktuelle Stand der Elektronischen Beschaffung sowie der Ausblick auf die weitere Entwicklung. Zum anderen wird untersucht, welche zukünftige Auswirkungen der Digitalisierung und Vernetzung im Zeichen von Industrie 4.0 auf die operativen / administrativen Einkaufsprozesse, die strategischen Einkaufsprozesse sowie die Zusammenarbeit mit Lieferanten erwartet werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	2
Angaben zur Studie	10
I. Stand und Ausblick der Elektronischen Beschaffung	13
a. Plan-to-Strategy-Prozess	13
b. Source-to-Contract-Prozess.....	26
c. Requisition-to-Pay- / Procure-to-Pay-Prozess.....	43
d. Category-spezifische Tools	85
e. Lieferantenmanagement (SRM)	106
f. Qualitätsmanagement.....	127
g. Spend Analysis / Controlling.....	135
h. Zusammenfassende Diagramme der Tools	143
i. Angaben zu allen im Unternehmen implementierten E-Tools.....	145
II. Digitalisierung und die Zukunft des Einkaufs	162
a. Operative / administrative Einkaufsprozesse.....	162
b. Strategische Einkaufsprozesse	172
c. Zusammenarbeit mit Lieferanten.....	181
Ansprechpartner	192

Management Summary

An der Befragung haben 303 Verantwortliche aus dem Beschaffungsbereich teilgenommen, schwerpunktmäßig aus dem Industrie- (~62 %) sowie ~26 % aus dem Dienstleistungssektor. Der Handel und öffentliche Institutionen sind mit jeweils rund 6 % vertreten. Innerhalb des Industriesektors ist der Maschinen- und Anlagenbau mit 31 % am stärksten vertreten, gefolgt von der Automobilindustrie mit gut 18 % und Metallver- / -bearbeitung, Chemie / Pharma sowie Elektronik / IT / Telekommunikation mit jeweils knapp 10 %. Bei den Dienstleistern dominieren mit ~28 % Beratung / IT, gefolgt von Versorgern (gut 20 %). Banken und Versicherungen sind mit knapp 18 % und Logistikdienstleister mit gut 10 % vertreten. Der Anteil der größeren Unternehmen / Konzerne (GU) (≥ 2.000 Mitarbeiter) sowie der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) hält sich in etwa die Waage (47,5 % zu 52,5 %).

Untersucht wurden der Stand des Einsatzes von E-Tools in den typischen beschaffungsbezogenen Anwendungsfeldern und die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf den Einkauf.

I. Stand und Ausblick der Elektronischen Beschaffung

Untersucht wurden die folgenden Anwendungsfelder / Toolkategorien:

- Plan-to-Strategy
- Source-to-Contract
- Requisition-to-Pay / Procure-to-Pay¹
- Category-spezifische Tools
- Lieferantenmanagement (SRM)
- Qualitätsmanagement (QM)
- Spend Analysis / Controlling

Relevanz und Bedeutung der Tools im Überblick

Von allen Anwendungsfeldern wird dem Requisition-to-Pay-(R2P)-Prozess für dezentrale Bedarfe (Kataloggüter) sowie für zentral geplante Bedarfe und dem Lieferantenmanagement mit jeweils rund 85 % besondere Relevanz beigemessen. Rund fünf Prozentpunkte dahinter liegen Tools für Spend Analysis / Controlling sowie für den Bereich Source-to-Contract. Mit etwas Abstand folgen die Bereiche Plan-to-Strategy (~70 %) und R2P bei einheitlichen Prozessen für alle Güter (~67 %). Noch etwas weiter hinten liegen Category-spezifische Tools (~64 %) und QM-Tools (~62 %). Außer für die mit ~70 % etwas zurückliegenden Category-spezifischen Tools bewerten 80 % bis 90 % der Teilnehmer, die eine Relevanz dieser Tools für sich sehen, diese jeweils mit ‚wichtig‘. Eine aktive Toolnutzung erfolgt vor allem im Falle von für die Warengruppen einheitlichen Requisition-to-Pay-Prozessen (51,3 %). Mit rund fünf Prozentpunkten Abstand folgen die R2P-Prozesse für dezentrale Bedarfe sowie R2P-Prozesse für zentral geplante Bedarfe. 36 % nutzen Tools für Spend Analysis / Controlling. Alle anderen Bereiche liegen um die 30 % oder darunter. Schlusslicht bildet der Plan-to-Strategy-Bereich mit lediglich 22,1 %.

Nutzungsmodelle der Toolkategorien

Bis auf R2P-Lösungen für dezentrale Bedarfe (47 %) und Category-spezifische Tools (~44 %) dominieren on-premises-Lösungen, also selbst gehostete Systeme. Am höchsten sind diese Quoten für R2P-Prozesse mit einem einheitlichen Prozess (~67 %) und Spend Analysis / Controlling (65,4 %). Die

¹ Hier wurde danach unterschieden, ob ein einheitlicher Beschaffungsprozess für zentrale und dezentrale Bedarfe oder jeweils getrennte Beschaffungsprozesse genutzt werden.

höchsten Quoten bei den „Mietlösungen“ weisen mit ~42 % R2P-Tools für dezentrale Bedarfe und zu ~45 % Category-spezifische Tools auf. Plattformlösungen werden in relevantem Ausmaß ebenfalls bei diesen beiden Typen eingesetzt (~11 %). Es dominiert eindeutig die Ergänzung eines „Kernsystems“ um ergänzende Tools (~49 %), wobei zu gut einem Drittel der „Best-of-Breed“-Ansatz verfolgt wird. Lediglich knapp 17 % setzen auf nur einen Anbieter. Ein gutes Drittel und insbesondere GU betreiben aktuell einen Wechsel von der bisherigen Lösung auf ein integriertes System.

Plan-to-Strategy-Prozess

E-Tools zur Unterstützung werden hier zu gut 70 % als relevant erachtet, von größeren Unternehmen (GU) sogar zu knapp 80 %. Die relative Wichtigkeit solcher Tools wird zu knapp 78 % als ‚hoch‘ bewertet, ein klares Statement für diese Toolkategorie. Allerdings haben die Hälfte der Antwortenden bisher nur eher unkonkrete Pläne für die Nutzung eines solchen Tools. Etwas mehr als ein Fünftel bezeichnet sich als aktive Nutzer. Dienstleister setzen ein vorhandenes Tool in höherem Maße ein als dies in der Industrie der Fall ist. KMU, die in ein solches Tool investiert haben, setzen dieses konsequenter ein als GU. Das Bedarfsmanagement wird am häufigsten (zu 58,5 %) toolseitig unterstützt, gefolgt von Tools zur Entwicklung von Materialgruppenstrategien (~52 %) und zur Beschaffungsmarktanalyse (~48 %). Für alle Bereiche liegen die Dienstleister deutlich vor den Industrieunternehmen. Eine nicht unerhebliche Anzahl Antwortender ist ‚sehr‘ oder ‚eher unzufrieden‘ mit den Tools, so dass hier offenbar erheblicher Verbesserungsbedarf besteht. Eine Integration der Teillösungen wird überwiegend als sinnvoll erachtet, wurde aber häufig noch nicht umgesetzt.

Dem weiteren Ausbau der Digitalisierung wird insgesamt hohe Bedeutung zugemessen. Größere Unternehmen setzen in allen Anwendungsbereichen deutlicher auf eine stärkere Toolunterstützung des Prozesses als KMU. Für Dienstleister gilt dies entsprechend im Vergleich zu den Industrieunternehmen, bis auf den Bereich des Bedarfsmanagements. Hier sind für die Industrie vergleichsweise höhere Werte festzustellen.

Source-to-Contract-Prozess

Die Relevanz von E-Tools bejahen hier knapp 80 %. Eine deutlich höhere Zustimmungquote haben größere Unternehmen mit nahezu 90 % gegenüber den gut 70 % bei KMU. Gut 80 % halten diese für ‚eher‘ oder ‚sehr wichtig‘, was ein klares Statement für diese Toolkategorie darstellt. Vertreter aus Dienstleistungsunternehmen und GU messen diesen Tools eine höhere Bedeutung zu als Antwortende aus Industrie und aus KMU. Ein knappes Drittel hat jeweils bisher nur unkonkrete Pläne für die Toolnutzung oder sind aktive Nutzer, was insgesamt gesehen eine geringere Verbreitung nahelegt als allgemein angenommen werden dürfte. Dienstleister setzen ein vorhandenes Tool in deutlich höherem Maße (~47 %) ‚aktiv‘ ein als dies in der Industrie (~23 %) der Fall ist. Dementsprechend planen deutlich mehr Industrieunternehmen die Einführung konkret (~23 %) oder müssen noch Pläne hierfür entwickeln (~35 %). KMU weisen besonders hohe Werte hinsichtlich unkonkreter Pläne (43 %) auf. Am häufigsten wird die Vertragsverwaltung (~62 %) toolseitig unterstützt, gefolgt von Ausschreibungen (~57 %), Bedarfspezifikation (47,5 %), Verhandlungen bzw. Auktionen (43,5 %) und der Vertragserstellung (~40 %). Für alle Bereiche liegen die Dienstleister sehr deutlich vor den Industrieunternehmen. GU liegen in allen Anwendungsfeldern recht deutlich vor KMU. Es gibt kaum noch Unternehmen, die nicht die Einführung eines Tools für Ausschreibungen sowie für die Vertragsverwaltung planen.

Eine signifikante Anzahl Antwortender ist ‚sehr‘ oder ‚eher unzufrieden‘ mit dem Stand der Digitalisierung, so dass hier Verbesserungsbedarf empfunden wird. Die höchste summarische Zufriedenheit wird bei den Ausschreibungstools (~64 %) angegeben, ansonsten liegen diese Quoten zwischen 40 % und 50 %. Knapp 40 % der Teilnehmer halten eine Integration der Teillösungen zwar für sinnvoll, verfolgen dies aber aktuell nicht. Dem weiteren Ausbau der Digitalisierung des Source-to-Contract-Prozesses

wird oftmals eine eher hohe Bedeutung zugemessen. Eine komplett oder weitestgehend elektronische Abwicklung wird summarisch in recht hohem Maße für Bedarfsspezifikationen (48,4 %), für Ausschreibungen (57,4 %) sowie die Vertragsverwaltung (~62 %) gesehen, wohingegen dies für Auktionen (~30 %) und die Vertragserstellung (40,4 %) in geringerem Umfang angegeben wird. In allen Bereichen wollen die Dienstleister die Digitalisierung dieser Prozesse deutlich stärker vorantreiben als Industrieunternehmen.

Requisition-to-Pay- / Procure-to-Pay-Prozess

Knapp 40% haben einen einheitlichen R2P-Prozess implementiert. Eine Relevanz von E-Tools bejahen von diesen gut zwei Drittel. Unternehmen, die für dezentrale Bedarfe einen gesonderten Prozess implementiert haben, stimmen einer Relevanz von E-Tools für den R2P-Prozess zu ~86 % zu. Für zentral geplante Bedarfe bejahen 84,5 % die Relevanz von E-Tools zur Prozessunterstützung. Unternehmen mit einheitlichem Bestellprozess bewerten eine Tool-Unterstützung zu nahezu 90 % mit wichtig, deutlich über die Hälfte sogar mit ‚sehr wichtig‘. E-Tools für dezentrale Bestellungen einerseits und für zentrale Bedarfe andererseits werden jeweils zu rund 85 % als wichtig angesehen. Für GU sind diese jeweils deutlich wichtiger als für KMU. Unternehmen mit einem einheitlichen Bestellprozess haben zu nicht ganz zwei Dritteln ein unterstützendes E-Tool installiert, wobei lediglich gut die Hälfte dieses auch aktiv nutzt. E-Tools zur Unterstützung von Bestellprozessen für dezentrale Abteilungsbedarfe haben ~58 % installiert, ~47 % nutzen diese aktiv. E-Tools zur Unterstützung von Bestellprozessen für zentral geplante Bedarfe haben ~54 % installiert, 44,4 % nutzen dieses aktiv. Dienstleister nutzen das vorhandene Tool grundsätzlich stärker als Industrieunternehmen. Auffällig ist die jeweils hohe Quote von knapp einem Viertel bis über einem Drittel in der Industrie, wo die Planungen für die Einführung noch nicht fortgeschritten sind. GU weisen überall eine klar höhere aktive Nutzungsquote auf als KMU.

Unternehmen mit einem einheitlichen Prozess setzen vor allem für die „klassische“ Bedarfsanforderung und -freigabe E-Tools ein, gefolgt von ‚Bestellung bis Wareneingang‘ und ‚Rechnungen / Gutschriften‘ (jeweils zu rund 80 %). Für Unternehmen mit differenzierten Prozessen liegt für den dezentralen Abteilungsbedarf der Tooleinsatz für ‚Rechnungen / Gutschriften‘ mit 70,5 % relativ am geringsten, für die ‚Katalogbasierte Bedarfserfassung und -freigabe‘ bei ~74 % und für ‚Bestellung bis Wareneingang‘ bei 75 %. Für alle Bereiche liegen die Dienstleister zwischen gut 10 % bis knapp 20 % vor den Industrieunternehmen. Ähnliches gilt für die Unterschiede zwischen GU und KMU, allerdings mit maximal 15% Differenz.

Für die zentral geplanten Bedarfe liegt der Tooleinsatz für ‚Bestellung bis Wareneingang‘ mit ~73 % relativ am höchsten, für die ‚Bedarfsanforderung und -freigabe‘ bei ~71 % und für ‚Rechnungen / Gutschriften‘ bei ~69 %. Für ‚Bestellung bis Wareneingang‘ gibt es kaum einen Unterschied zwischen Industrie und Dienstleister. In den anderen beiden Bereichen liegen die Dienstleister deutlich vor den Industrieunternehmen. Die Vorsprünge der GU gegenüber den KMU fallen dagegen durchgehend deutlich aus.

Nur vereinzelte Unternehmen planen nicht die Einführung eines R2P-Tools, sofern sie nicht bereits eines einsetzen. In der Planungsphase befinden sich jeweils 25 % bis 30 % der Antwortenden. Dies geht primär auf Industrieunternehmen zurück. Die R2P-Teilprozesse sind mehrheitlich von den Unternehmen in eine Lösung integriert worden oder werden aktuell integriert. Unabhängig vom Prozesstypus stimmen Unternehmen mehrheitlich für einen starken Ausbau digitaler Lösungen zur Unterstützung des R2P-Prozesses. So wollen die Organisationen zu 70 % bis gut 75 % eine weitestgehend elektronische Abwicklung der Prozesse realisieren, was in weiten Teilen auch für KMU gilt.

Category-spezifische Tools

Knapp zwei Drittel sehen Category-spezifische Tools für sich als relevant an. Bei den Dienstleistern liegt die Quote bei über drei Viertel gegenüber nur gut 60 % in der Industrie. Ein ebenso deutlicher Unterschied ist zwischen GU (76,5 %) und KMU (52,6 %) zu konstatieren. Die Wichtigkeit der Unterstützung wird überwiegend (~71 %) als hoch bewertet. Dienstleister stimmen vermehrt für eine hohe Bedeutung (83,4 %) im Vergleich zur Industrie (65,5 %) und GU (~78 %) häufiger als KMU (62,5 %). Knapp 31 % nutzen diese Tools aktiv, was maßgeblich auf den rund 40 % aktiven Nutzern bei den Dienstleistern sowie den GU basiert, wohingegen die Industrie hier mit einem guten Viertel und die KMU mit weniger als einem Fünftel zurückliegen.

68,6 % verfügen über ein Tool, das die administrative Vorbereitung von Dienstreisen unterstützt; für Literatur sind dies ~61 %, für den Fuhrpark ~58 % und für Dienstleistungen (~54 %). Deutlich seltener implementiert sind demnach Tools für Seminare und Kongressbesuche (~46 %) sowie für Bauleistungen (~40 %). KMU liegen um 20 % bis 30 % hinter GU bei der Verfügbarkeit von Tools.

Überwiegend zufrieden sind die Nutzer mit den Lösungen für Literatur (62,5 %), Dienstreisen (~56 %) und Fuhrpark (55 %), wohingegen diese Wert für die anderen Categories deutlich niedriger liegen. Besonders die Industrie empfindet einen nicht unerheblichen Verbesserungsbedarf. Eine weitestgehend elektronische Abwicklung wird überwiegend vorgesehen oder ist bereits erreicht bei Lösungen für Literatur (~62 %), für Dienstreisen (~70 %), für den Fuhrpark (57,5 %) sowie für Dienstleistungen (~52 %).

Lieferantenmanagement (SRM)

Gut 85 % bejahen eine Relevanz von E-Tools. Davon halten wiederum ~86 % diese Tools für ‚wichtig‘. Die aktive Nutzungsquote ist mit rund einem Viertel bisher noch nicht hoch. Dienstleister und GU liegen hier mit jeweils rund einem Drittel vor Industrieunternehmen (24,5 %) bzw. KMU (~17 %). Die höchste Toolquote liegt mit 60 % für Lieferantenbewertungen vor, 55,6 % beträgt diese für die Stammdatenverwaltung, 50 % für die Bewerbung und Qualifizierung von Lieferanten und ~47 % jeweils für Tools zur Klassifikation, zur Entwicklung sowie zur Risikoanalyse von Lieferanten. Die Quoten liegen bei den Dienstleistern bis zu rund 13 % und bei den GU bis zu rund 18 % höher als bei den Industrieunternehmen bzw. den KMU. Bis auf wenige Ausnahmen, die maximal gut 6 % der Fälle ausmachen, planen alle Unternehmen, die noch kein Tool für den jeweiligen Anwendungsbereich haben, die Einführung eines solchen. In diesem „Aufholprozess“ befinden sich vergleichsweise mehr Industrieunternehmen und KMU. Die Zufriedenheit mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Lieferantenmanagement fällt differenziert aus. Werte im Zufriedenheitsbereich erreichen zumindest hälftig die Lieferantenbewertung und -qualifizierung (50 %) sowie die Lieferantenbewertung (59,4 %). Knapp unter der Hälfte Zufriedenheitsquote liegen mit 47,4 % die Lieferantenklassifizierung und mit ~47 % die Stammdatenverwaltung. Vergleichsweise geringere Werte weisen die Lieferantenentwicklung mit 32 % und die Lieferantenrisikoanalyse mit ~34 % auf. Für alle Anwendungsbereiche liegen allerdings auch signifikante Quoten im Bereich der Unzufriedenheit vor. Hier stechen insbesondere die Lieferantenentwicklung mit zusammengenommen 30,7 %, die Lieferantenrisikoanalyse mit 27,4 % und die Stammdatenverwaltung mit 28 % hervor. Offensichtlich gibt es hier in vielen Unternehmen noch deutlichen Verbesserungsbedarf.

Knapp ein Viertel der Antwortenden gibt an, dass ihre Tools in diesem Anwendungsfeld bereits integriert seien, weitere 21 % haben laufende Integrationsprojekte und ein Fünftel planen zur Zeit deren Integration, wohingegen 30 % momentan keine Integration planen, diese aber für sinnvoll halten.

Der weitere Ausbau der Digitalisierung im Lieferantenmanagement soll für alle Anwendungsfelder überwiegend im ‚starken‘ Bereich erfolgen. Die summarischen Werte liegen hier für die Lieferanten-

bewerbung / -qualifizierung bei ~62 %, für die Lieferantenbewertung bei ~70 %, für die Lieferantenklassifizierung bei ~58 %, für die Lieferantenentwicklung sowie für die Lieferantenrisikoanalyse bei ~61 % und für die Stammdatenverwaltung bei ~64 %.

Hinsichtlich der geplanten oder bereits erreichten Nutzungsintensität der E-Tools im Lieferantenmanagement kann bis auf die Lieferantenentwicklung (41,4 %) für alle anderen Anwendungsfelder konstatiert werden, dass mehrheitlich eine weitestgehend elektronische Abwicklung der Prozesse angestrebt wird. Die Werte liegen für die Risikoanalyse mit 51,4 % am niedrigsten und betragen meist um die 60 % und in der Spitze (für die Lieferantenbewertung) ~74 %. Deutlichere Unterschiede liegen hier zwischen Dienstleistern und der Industrie bei der Lieferantenklassifikation (+8,8 %) und der Risikoanalyse (+12,4 %) vor, die jeweils bei den Industrieunternehmen insgesamt in höherem Maße weitestgehend elektronisch abgewickelt werden soll. Bei Hinzunahme der Antwortmöglichkeit ‚überwiegend elektronische Abwicklung‘ wird deutlich, dass nur vereinzelte Anwendungsfelder verbleiben, die nicht bei der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen digitalisiert werden sollen.

Qualitätsmanagement-Tools

Eine Relevanz von E-Tools bejahen ~62 %. Da für Industrieunternehmen dieser Themenbereich in der Regel noch wichtiger ist als für Dienstleister, liegt hier die Zustimmungsquote auch deutlich höher (~73 % vs. ~38 %). Unternehmen halten die Tools zum größten Teil für ‚wichtig‘. Die Quote beträgt hier zusammengenommen ~83 % und nur ~14 % zeigen sich indifferent sowie lediglich ~3 % werten dies als ‚eher unwichtig‘. Nur 28 % setzen die Tools aktiv ein, verstärkt in der Industrie und in GU. Eine Einführung planen konkret ~17 % der Unternehmen und nur unkonkrete Pläne weisen ~42 % auf, was primär auf die Dienstleister (50 %) sowie auf KMU (~46 %) zurückgeht.

Die anteilig meisten Unternehmen (~44 %) sind mit dem Stand der Digitalisierung im QM-Bereich ‚zufrieden‘, rund ein Fünftel sind ‚unzufrieden‘, so dass insgesamt deutlicher Verbesserungsbedarf konstatiert werden kann. Die Zufriedenheit ist bei den Dienstleistern höher, bei den Industrieunternehmen dagegen die Unzufriedenheit. KMU zeigen sich vor allem indifferent.

Nahezu die Hälfte aller Antwortenden gibt an, dass die QM-Tools bereits mit anderen relevanten Tools integriert sind (23,6 %) oder die Integration aktuell durchgeführt wird (25 %). Lediglich 5,6 % streben keine Integration an. Die Aktivitäten hinsichtlich des weiteren Ausbaus der Digitalisierung werden mehrheitlich summarisch mit ‚stark‘ bewertet (61 %). Dienstleister zeigen sich hier ausbauwilliger (ca. + 12 %) als die Industrie. Die angestrebte oder bereits erreichte Nutzungsintensität der QM-Tools wird gut zur Hälfte summarisch mit ‚weitestgehend elektronisch‘ angegeben, wobei hier nur 14 % auf eine rein elektronische Abwicklung setzen. 38 % sehen ‚überwiegend elektronisch‘ als Ziel an, so dass nur ein Zehntel eine bedarfsweise elektronische Abwicklung präferieren.

Spend Analysis / Controlling

Eine Relevanz von E-Tools bejahen 80,5 %. Industrieunternehmen liegen mit 79,9 % etwas hinter den Dienstleistern 87 % zurück. KMU weisen mit 71,6 % einen geringeren Wert auf als GU (>90 %). Insgesamt kann von einer sehr hohen Relevanz dieser E-Tools ausgegangen werden. Für ‚wichtig‘ halten diese Tools ~90 %; nahezu niemand für ‚unwichtig‘. 36 % geben an, Tools aktiv zu nutzen, was verstärkt auf Dienstleister und GU zurückzuführen ist. Die Hälfte der Unternehmen ist mit dem Stand der Digitalisierung in diesem Bereich ‚zufrieden‘. Die Zufriedenheitsquoten sind in der Industrie höher als bei Dienstleistungsunternehmen, allerdings auch die Unzufriedenheitswerte. Tools dieses Bereichs sind oder werden zu 50 % mit anderen relevanten Tools integriert. Der weitere Ausbau der Digitalisierung wird von drei Vierteln intensiv betrieben. Die angestrebte oder bereits erreichte Nutzungsintensität der Tools wird zu gut 70 % mit ‚weitestgehend elektronisch‘ angegeben. Immerhin 37,3 % setzen dabei sogar auf eine rein elektronische Abwicklung.

Hinderungsgründe der weiteren Digitalisierung

In knapp 56 % der Unternehmen liegen Hinderungsgründe für eine weitere Digitalisierung der Einkaufsprozesse vor, insbesondere in der Industrie und in GU. Hauptgründe sind eine mangelnde interne Datentransparenz / -strukturierung (~45 %), mangelnde Motivation / mangelndes Erkennen von Chancen (~37 %) sowie die Kosten der Lösungen (35,6 %).

II. Digitalisierung und die Zukunft des Einkaufs

Operative / administrative Einkaufsprozesse

Abwicklungsprozess

Einer nahezu kompletten Automatisierung der operativen Einkaufsabwicklung stimmen mit ‚stark‘ oder ‚sehr stark‘ zusammengenommen gut die Hälfte zu. Nahezu ein Zehntel geben an, dies sei in ihren Organisationen bereits erfolgt. Insgesamt gibt es mithin ein klares Votum für eine nahezu komplette Automatisierung der operativen Prozesse im Einkauf. Einem weitestgehenden Outsourcing der operativen Einkaufsabwicklung wird kaum zugestimmt (5,4 %). Nahezu 70 % geben an, dass ein solches Outsourcing für ihr Unternehmen keine Option sei. Einer weitestgehend durchgängigen Integration und Automatisierung der operativen Einkaufsprozesse mit den Buchungs-, Rechnungsprüfungs- und Zahlungsprozessen wird mit rund 44 % deutlich zugestimmt. Gut 8 % geben an, dies sei bereits erfolgt.

Anbindung / Nutzung von Lieferanten

Gut 36 % sehen für sich deutlich eine reibungslose IT-seitige Aufnahme von Anbietern in den Lieferantenpool als Ziel an, wobei weitere 7,6 % dies bereits umgesetzt haben wollen. Fast 23 % lehnen dies ab, rund ein Drittel stimmt mit ‚gering‘ oder ‚mittel‘. Einer durch IT-Routinen stark vereinfachten Einbindung von Lieferanten aus dem eigenen Pool in Bestellprozesse stimmen gut 41 % deutlich zu, ~9 % haben dies bereits umgesetzt, ~18 % sehen dies nicht oder kaum für sich als Option. Der friktionslosen IT-gestützten Einbindung der Lieferanten in Rechnungs- und Bezahlprozesse weisen 45,4 % eine hohe Relevanz zu; 9,2 % haben dies bereits umgesetzt und 17,7 % stehen dieser eher kritisch gegenüber.

Systemunterstützung

Einen dominanten Einsatz von virtuellen Assistenten als Ersatz für den Support durch menschliche Systemexperten sehen knapp 45 % aktuell nicht. In der Industrie ist dies im Vergleich zu Dienstleistern und in den KMU gegenüber den GU klar deutlicher ausgeprägt. Automatisierte, optimierte und fehlerfreie sowie integrierte Prozesse haben nach eigenen Angaben lediglich 2,6 % umgesetzt. Die Zustimmungswerte für eine höhere Bedeutung liegen um die 40 %, bei GU sogar bei gut der Hälfte, bei KMU dagegen nur bei knapp 30 %. Knapp ein Fünftel sieht diese Option aktuell nicht. Eine benutzerseitige Konfiguration komplexer Produkte sieht rund ein Drittel aktuell nicht als Option. Einen komfortablen Zugriff auf eine Vielzahl alternativer Kataloge / Anbieter wollen 5,8 % bereits realisiert haben. Mit 43,4 % fällt die deutliche Zustimmung für diese Option in beachtenswerter Höhe aus.

Generelle Aspekte

Einem durch die fortschreitende Digitalisierung möglichen Vermeiden des wilden Einkaufens stimmen fast 30 % deutlich zu; bei 9,1 % sei dieses bereits umgesetzt. Immerhin 27,5 % sehen dies nur in geringem Maße oder nicht. Eine zunehmende Auslagerung der IT-Lösungen und den damit verbundenen Entwicklungs- und Bereitstellungsaufgaben auf externe Dienstleister wird überwiegend nicht gesehen.

Nur noch 13,1 % sehen operative Einkaufsprozesse als wertschöpfende Kernaktivität an, wobei dies bei Dienstleistern und KMU stärker ausgeprägt ist als in der Industrie und in GU. Für nahezu die Hälfte gilt dies bereits heute nicht mehr.

Strategische Einkaufsprozesse

In nahezu allen Bereichen zeigen sich GU positiver gestimmt bzw. optimistischer als KMU hinsichtlich der weitergehenden Digitalisierung in den angesprochenen Bereichen.

Sourcing

Die Einschätzungen hinsichtlich der Möglichkeit, eine sehr hohe (globale) Transparenz über relevante Beschaffungsmärkte durch den Einsatz intelligenter Suchalgorithmen im Internet sowie Data Analytics zu schaffen, gehen deutlich auseinander. Kaum Unternehmen (<1 %) nehmen für sich in Anspruch, dies bereits umgesetzt zu haben. Knapp 37 % weisen dieser Frage aber eine hohe Bedeutung zu, ~39 % sind eher skeptisch. Ein vermehrtes Spot-Buying ist bisher kaum relevant (<1 %); lediglich rund ein Viertel weisen diesem eine stärkere Bedeutung zu, wohingegen gut die Hälfte dem ablehnend gegenüberstehen. Ein gutes Drittel stimmt der These verstärkt zu, dass sehr große Anbieter individuelle Anbieter in bestimmten Produktsegmenten zunehmend verdrängen, knapp 39 % sehen dies weniger. Automatisch agierende Verhandlungsagenten zur Gestaltung und Erreichung optimierter Einkaufskontrakte hat kaum jemand bereits umgesetzt. Knapp ein Fünftel stimmt dieser Option in stärkerem Ausmaß zu, jedoch nahezu 60 % stehen dieser Möglichkeit eher ablehnend gegenüber. Sourcingstrategien stark IT-gestützt zu entwickeln bzw. in wesentlichen Teilen für den Entscheider vorzubereiten, sehen lediglich knapp 18 % als Option; umgesetzt wurde dies bisher nicht und rund 60 % sprechen sich dagegen aus. Einer weitgehenden Automatisierung von Ausschreibungsprozessen stimmen 42,5 % deutlicher zu, wohingegen weniger als ein Drittel dies skeptisch sehen.

Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement

Durch den Einsatz intelligenter Suchalgorithmen im Internet sowie Data Analytics können heute Risiken im Versorgungsnetzwerk über mehrere Stufen hinweg identifiziert werden. Offenbar wird diese Möglichkeit bisher kaum genutzt (~1 %). Immerhin ein Drittel sieht allerdings eine hohe Relevanz, wobei 42,5 % hiervon noch nicht überzeugt sind. Einer Realzeit-basierten Bewertung der jeweils aktuellen Performance der Lieferanten stimmen summarisch 43,5 % deutlich zu und 2,3 % haben dies schon umgesetzt. Einer IT-geführten Automatisierung des Kontraktmanagements weisen nicht einmal ein Fünftel der Antwortenden eine erhöhte Bedeutung zu; kaum jemand hat ein solches umgesetzt.

Qualifikation und Arbeit

Eine starke Veränderung der Anforderungen im strategischen Einkauf in Richtung IT-Kompetenz sehen rund 35 % in deutlicher Weise; lediglich geringfügig weniger sehen dies kaum. Die Möglichkeit, dass strategische Einkäufer in vielen Bereichen durch IT-Lösungen ersetzt werden könnten, sehen nicht sehr viele der Antwortenden. Lediglich 5,4 % liegen hier im stärker zustimmenden Bereich und kaum jemand nimmt für sein Unternehmen in Anspruch, dass dies bereits erfolgt sei. Dementsprechend liegt die Quote der eher ablehnenden Antworten bei knapp unter 80 %.

Bedeutung strategischer Einkaufsprozesse

Die Frage, ob strategische Einkaufsprozesse in Zukunft keine wertschöpfenden Kernaktivitäten mehr seien, verneinen über die Hälfte und ein gutes weiteres Fünftel räumt dieser These nur geringe Relevanz ein. Dementsprechend sind auch die höheren Zustimmungswerte mit 12,3 % recht gering.

Zusammenarbeit mit Lieferanten

Kollaboration

Auf die Frage, ob gemeinsame Wertanalyseprojekte mit Lieferanten für bestehende Produkte zukünftig primär unter Einsatz geeigneter E-Tools realisiert werden würden, antworteten lediglich 16,3 % deutlich zustimmend, wohingegen 54,6 % eine skeptische Haltung vertraten. Hinsichtlich der Kollaboration bei der Neuproduktentwicklung fallen die Werte im positiven Bereich mit knapp 15 % etwas geringer und im skeptischen Bereich mit ~65 % deutlich höher aus. Auch einer Cloud-basierten Speicherung und Verwaltung von Produktdaten wird nicht sehr euphorisch gegenübergestellt. Allerdings findet dies zu nahezu 30 % erhöhte Zustimmung; über die Hälfte der Antwortenden sieht dies skeptisch.

Datenaustausch zu Steuerungszwecken

Einer automatischen Generierung von Bestell- und Lieferdaten sowie deren Aktualisierung in Echtzeit und dem Austausch mit Lieferanten stimmen 56,6 % zu; 4,3 % haben dies bereits realisiert. Ein knappes Viertel sieht dies dagegen für sich eher nicht. Die Frage, ob automatisierte Systeme beim Lieferanten zukünftig real time den qualitativen, quantitativen und zeitlichen Status des jeweiligen Auftrags melden, bewerten knapp die Hälfte der Antwortenden stärker zustimmend. Einer automatisierten Meldung des Status der jeweiligen Lieferung in real time stimmen über die Hälfte eher zu.

Bedeutung der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Die Frage, ob Kollaboration mit Lieferanten eine strategische Kernkompetenz des Unternehmens sei, bejahten über 60 % der Antwortenden deutlich. Ob Einkauf / SCM mindestens gleichberechtigter Partner zu anderen Unternehmensfunktionen bei der Auswahl strategischer Lieferanten sei, bejahten 62 % in starker oder sehr starker Weise. Eine zukünftig gegenüber der Prozesskompetenz dominierende Koordinations- und Kollaborationskompetenz hinsichtlich der persönlichen Qualifikation der Einkäufer sehen gut 41 % in deutlicher Weise. Dass Kollaboration in der Supply Chain ein Kernelement der Industrie 4.0-Strategie des Unternehmens sei, stimmen etwas weniger als die Hälfte stark oder sehr stark zu.

Gefährdung und Verlegung von Supply Chains

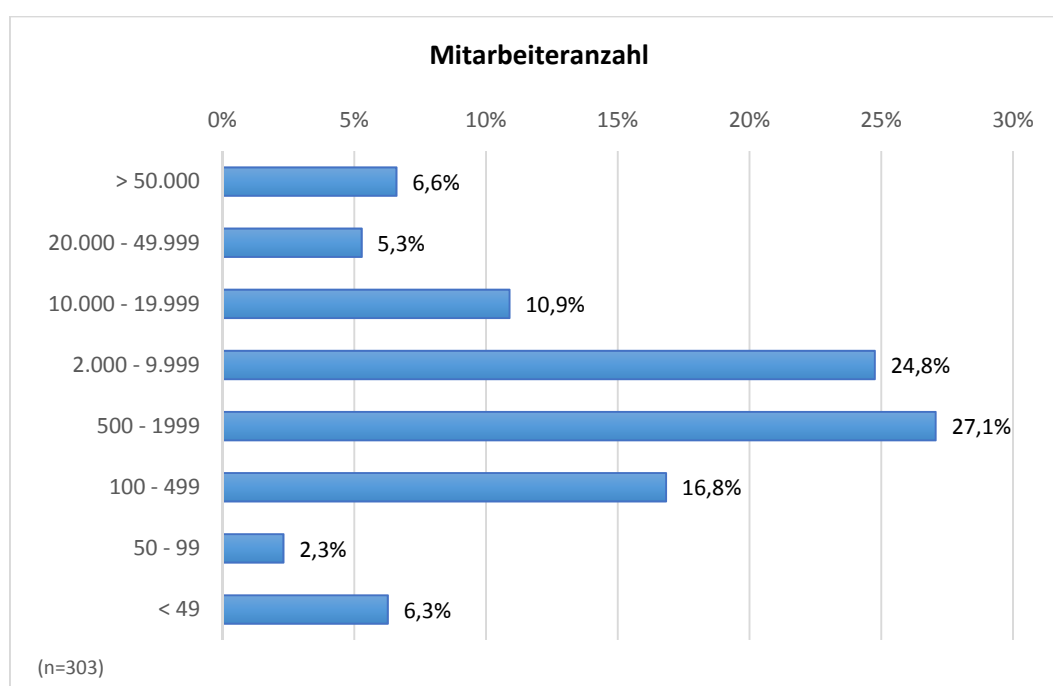
Auf die Frage, ob ein Additive Manufacturing bzw. 3D-Druck die Supply Chains des Unternehmens insgesamt stark verändern wird, antworten nur 26,1 % mit einer deutlichen Zustimmung; bei kaum jemandem ist dies bereits Realität. Trotz der zunehmenden und allgegenwärtigen globalen politischen Krisen stimmen nur 40,4 % zu, dass hierdurch zunehmend die globalen Supply Chains gefährdet werden. Auch in Naturkatastrophen sehen lediglich gut 30 % ein deutliches Problem. Nicht ganz ein Drittel der Antwortenden stimmt der Aussage deutlich zu, dass politische und naturbedingte Krisen eine Verlegung von Supply Chains in risikoärmere Regionen nach sich ziehen würde. Ein gutes Drittel sieht dies tendenziell nicht und ein weiteres Drittel liegt mit der Bewertung im „neutralen“ Bereich.

Angaben zur Studie

Die Erhebung zur Studie wurde von Oktober bis Dezember 2017 durchgeführt. Insgesamt konnten 303 Unternehmen und Organisationen befragt werden.²

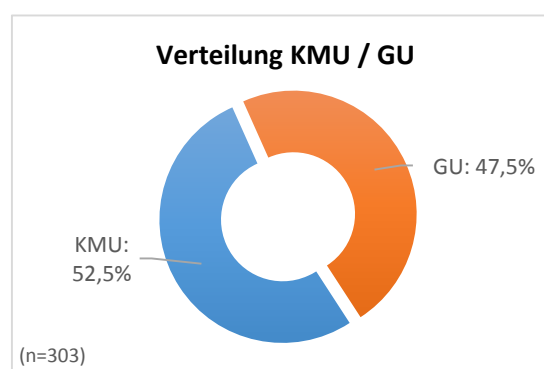
Größe der Unternehmen³

Gegenüber den Studien der Vorjahre wurde erstmalig hinsichtlich der Größe der Teilnehmer bei den größeren Organisationen eine Unterscheidung vorgenommen. Hierdurch sollen differenziertere Auswertungen, insbesondere hinsichtlich der Zukunftstrends, ermöglicht werden.



Die größte Anzahl Teilnehmer stammt aus Organisationen mit 500 bis unter 2.000 Mitarbeitern (27,1 %), die zweitgrößte Gruppe aus solchen mit 2.000 bis unter 10.000 Mitarbeitern. 22,8% vertreten noch größere Organisationen.

Zur Unterscheidung größerer (GU) und kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) bzw. Organisationen, wurden zwei Gruppen gebildet, wobei die Grenze bei 2.000 Mitarbeitern gezogen wurde. Dementsprechend würden sich andere als im Folgenden aufgezeigte Ergebnisse für die beiden Gruppen ergeben, wenn deren Differenzierung auf einer anderen Mitarbeiterzahl basieren würde. Die beiden Gruppen halten sich in etwa die Waage (GU: 47,5 %; KMU: 52,5 %).

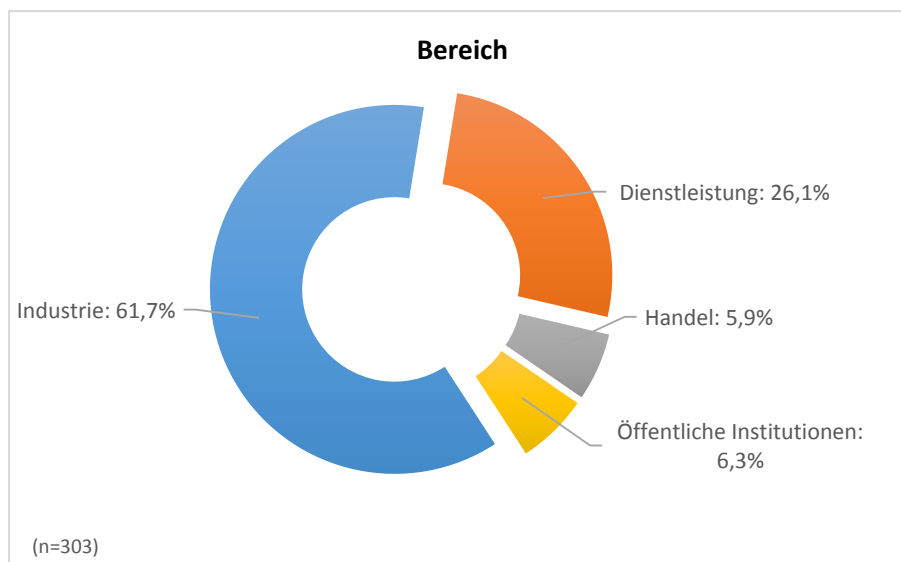


² Nicht alle Fragen waren Pflichtfragen. Daher kommt es zu leichten Schwankungen der Grundgesamtheit, wenn Teilnehmer einzelne Fragen nicht beantworteten.

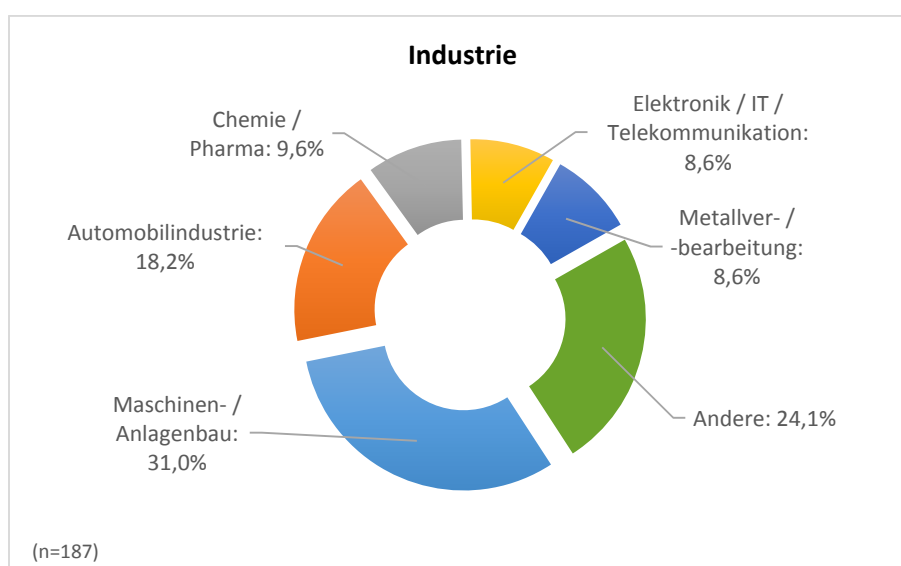
³ Sofern die Antwortenden nicht in Unternehmen beschäftigt waren, war die Größe der Organisation anzugeben, in denen diese tätig sind.

Bereich des Unternehmens / der Organisation

Für Differenzierungszwecke in der Auswertung waren einerseits der Hauptbereich, in dem man tätig ist, anzugeben und andererseits innerhalb der Bereiche Industrie sowie Dienstleistung, in welcher Branche.

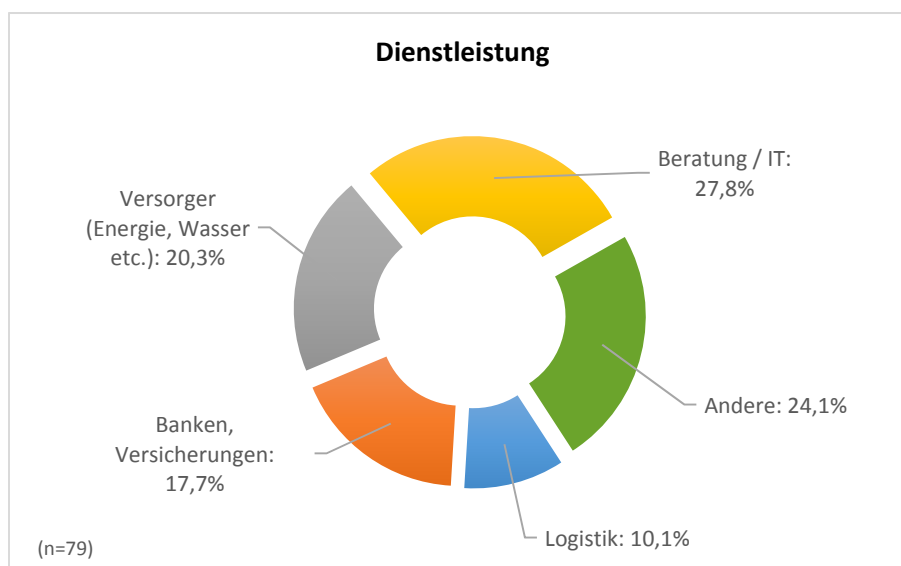


Die Antwortenden kommen schwerpunktmäßig aus dem Industriesektor (61,7 %). Ein gutes Viertel der Befragten kommt aus dem Dienstleistungssektor. Der Handel und öffentliche Institutionen sind mit jeweils rund 6 % deutlich weniger stark vertreten. In den Auswertungen im Rest der Studie werden aus Darstellungsgründen lediglich die Ergebnisse für die Industrie und den Dienstleistungssektor dargestellt. Diese ergeben summarisch daher in der Regel nicht die dort angegebenen Gesamtwerte. Die Residualgrößen wären jeweils den Bereichen Handel und Öffentliche Institutionen zuzurechnen.



Innerhalb des Industriesektors ist der Maschinen- und Anlagenbau mit 31 % am stärksten vertreten, gefolgt von der Automobilindustrie mit 18,2 %. Metallver- / -bearbeitung, Chemie / Pharma sowie Elektronik / IT / Telekommunikation liegen jeweils unter etwas 10 %. Damit scheint eine recht gute Abbildung der deutschen Industriestruktur vorzuliegen. Selbstredend können sich je Unterkategorie

andere Ergebnisse ergeben als für die Gesamtgruppe „Industrie“. Getrennte Auswertungen je Untergruppe werden in der vorliegenden Ergebnisübersicht nicht dargelegt, können im Bedarfsfall jedoch bei den Autoren der Studie angefragt werden.



Bei den Dienstleistern dominieren mit 27,8 % Vertreter aus Unternehmen mit Schwerpunkt Beratung oder IT, gefolgt von Versorgern (20,3 %). Banken und Versicherungen sind mit 17,7 % und Logistikdienstleister mit gut 10 % vertreten. Es ist zu beachten, dass diese Unternehmenstypen recht unterschiedliche Schwerpunkte bei den von diesen ausgeübten Aktivitäten sowie hinsichtlich Strukturen und Prozesse aufweisen, so dass eine Aggregation in die Kategorie „Dienstleister“ und die jeweiligen Umfrageergebnisse für diese Gruppe interpretationsbedürftig sind. Getrennte Auswertungen je Untergruppe werden in der vorliegenden Ergebnisübersicht nicht dargelegt, können im Bedarfsfall jedoch bei den Autoren der Studie angefragt werden.

I. Stand und Ausblick der Elektronischen Beschaffung

a. Plan-to-Strategy-Prozess

Unter „Plan-to-Strategy“ werden Tools subsumiert, welche die Beschaffungsplanung, -vorbereitung und -strategie adressieren. In der Studie wurden die folgenden Unterbereiche untersucht:

1. Bedarfsmanagement

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Bedarfe mit konfigurierbaren Templates intern abfragen
- Forecasting von Mengen, Preisen, Warengruppen, Märkten etc.
- Simulation zukünftiger Bedarfe mit einem Szenariomanager

2. Beschaffungsmarktanalyse

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Datenbanken mit Berichten, Studien, aktuellen Informationen zu Beschaffungsmärkten
- Einbindung externer Datenbanken und Informationen aus Netzwerken zu Anbietern / Lieferanten
- Supply Market Intelligence zu Entwicklungen, Trends und Risiken

3. Materialgruppenstrategie

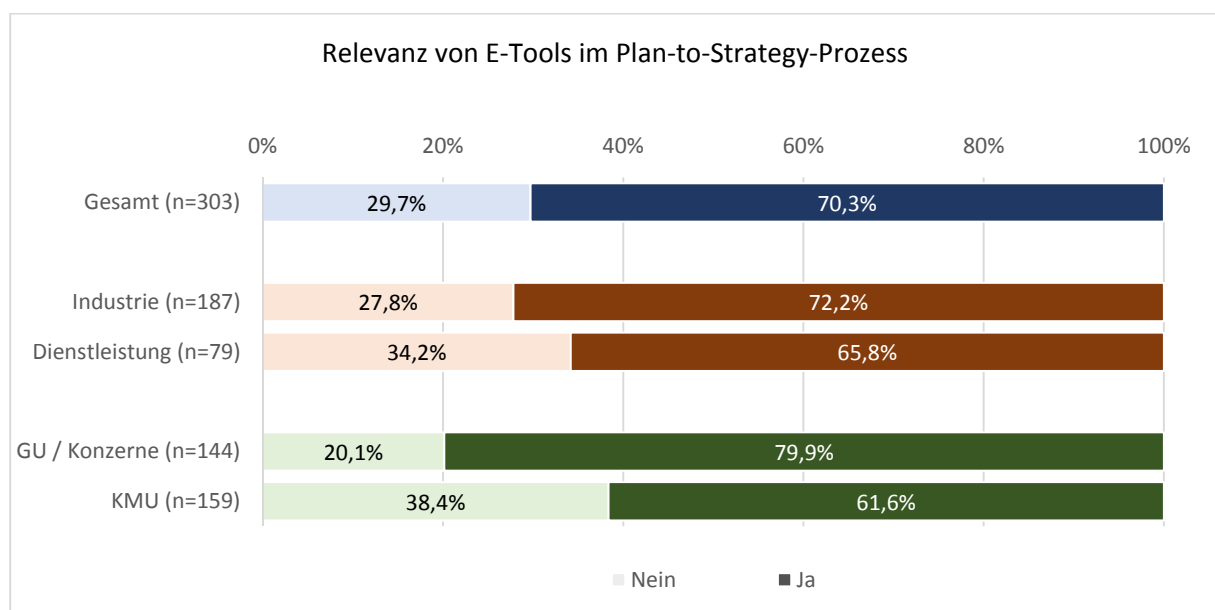
Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Materialgruppen-spezifische und -übergreifende Portfolio-Analysen
- System schlägt Maßnahmen mit standardisiertem Projektplan vor
- Simulation von Szenarien und deren Auswirkungen

Ein Tool unterstützt aktiv die Planungs- und Strategieentwicklungsaufgaben. Es dient nicht nur der Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

(1) Ist die Unterstützung durch E-Tools im Plan-to-Strategy-Prozess für Sie relevant?⁴

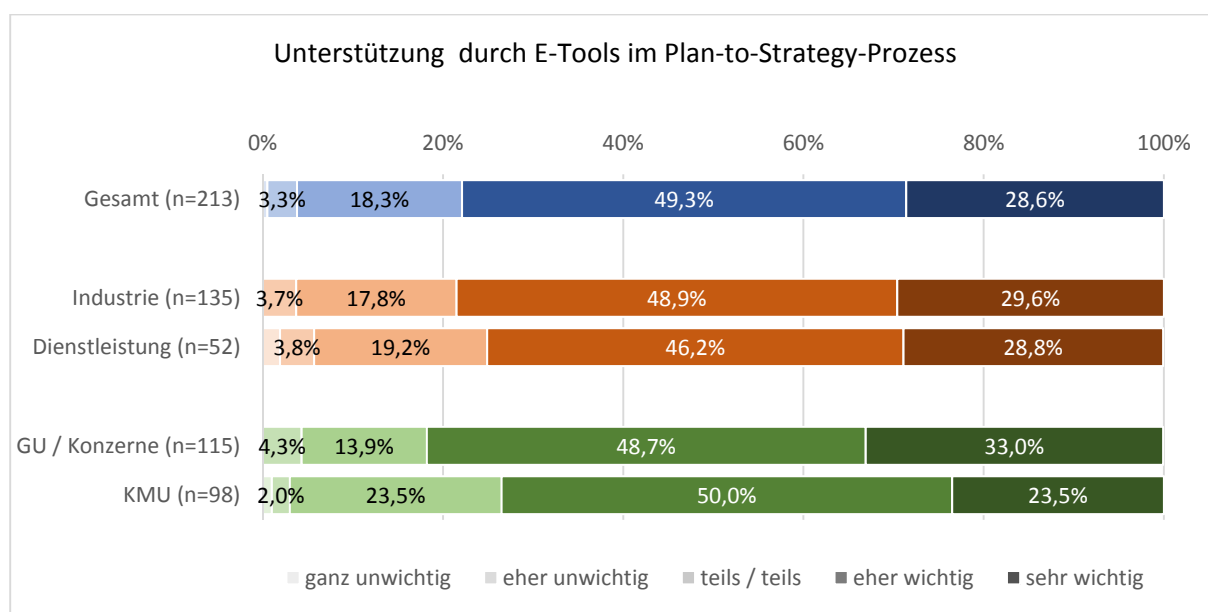
	Nein	Ja
Gesamt (n=303)	29,7%	70,3%
Industrie (n=187)	27,8%	72,2%
Dienstleistung (n=79)	34,2%	65,8%
GU / Konzerne (n=144)	20,1%	79,9%
KMU (n=159)	38,4%	61,6%



⁴ Nur die auf Relevanz mit ‚Ja‘ Antwortenden, bekamen die weiteren Fragen zur jeweiligen Kategorie (hier: „Plan-to-Strategy“) zur Beantwortung.

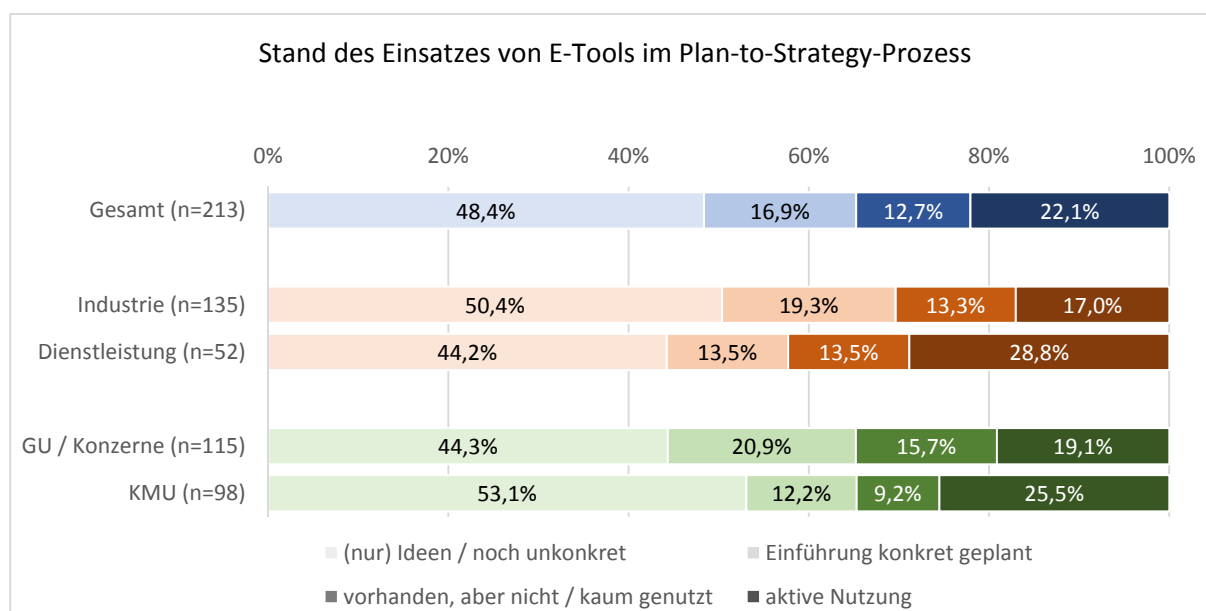
(2) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch E-Tools im Plan-to-Strategy-Prozess?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
Gesamt (n=213)	0,5%	3,3%	18,3%	49,3%	28,6%
Industrie (n=135)	0,0%	3,7%	17,8%	48,9%	29,6%
Dienstleistung (n=52)	1,9%	3,8%	19,2%	46,2%	28,8%
GU / Konzerne (n=115)	0,0%	4,3%	13,9%	48,7%	33,0%
KMU (n=98)	1,0%	2,0%	23,5%	50,0%	23,5%



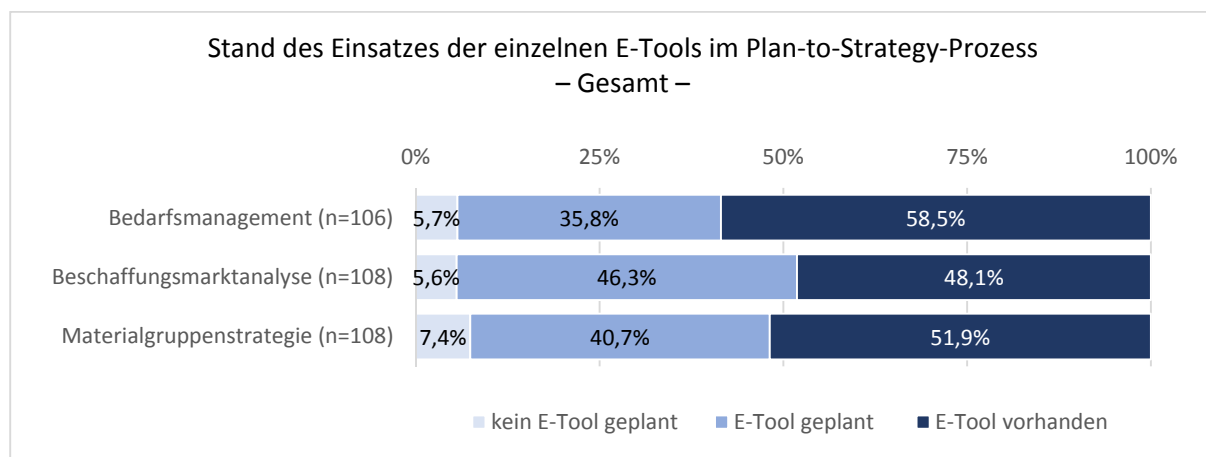
(3) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Plan-to-Strategy-Prozess?

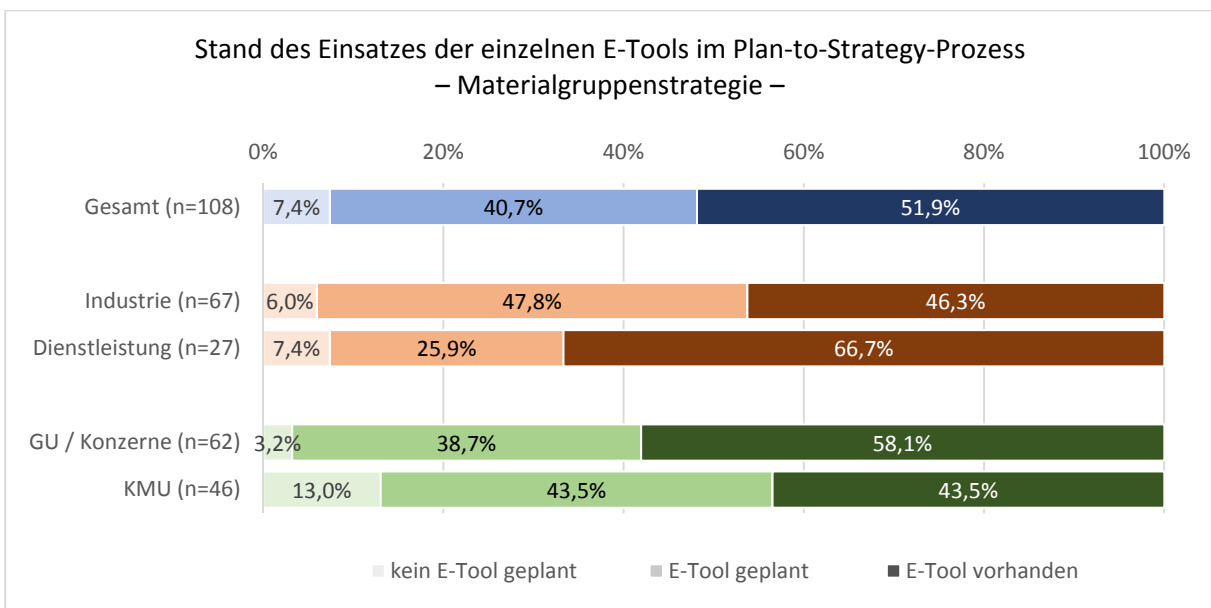
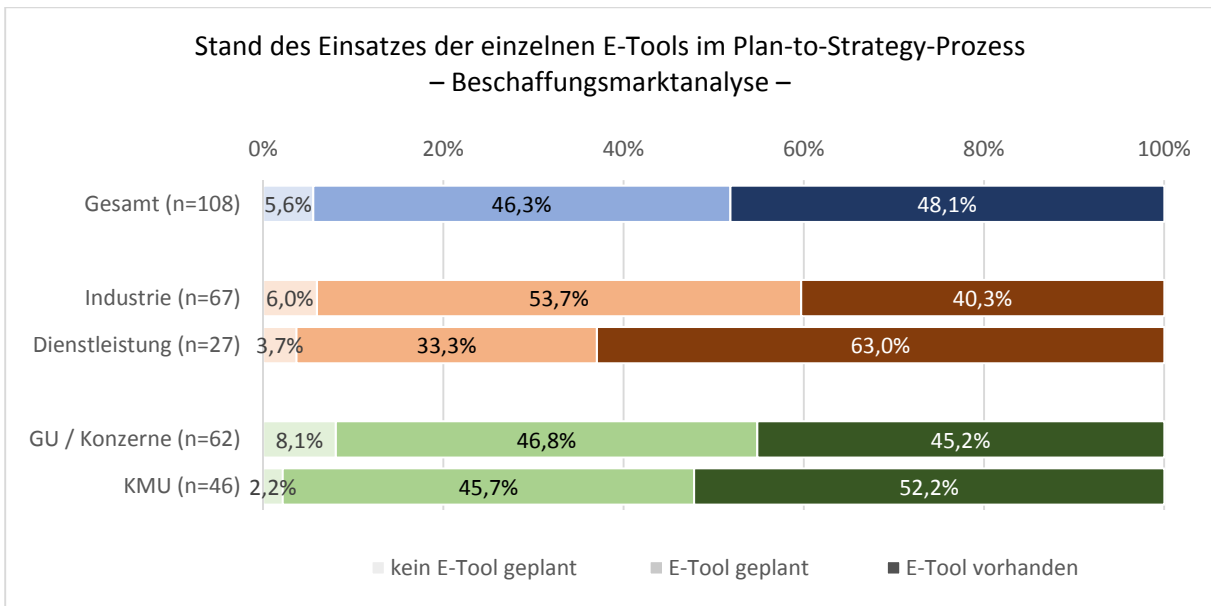
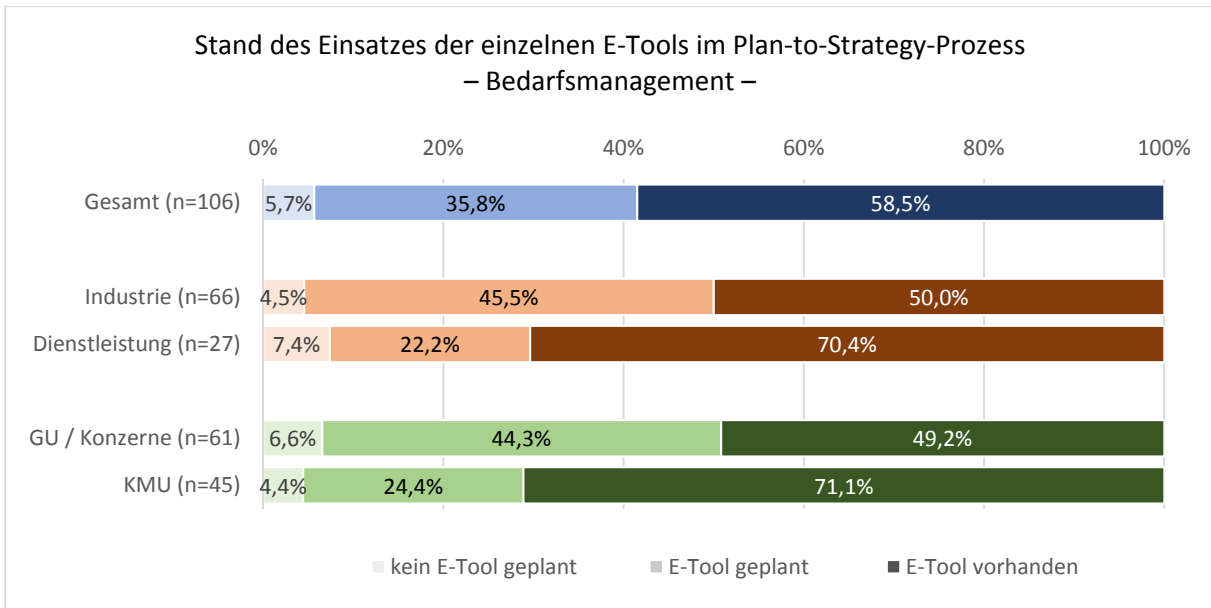
	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
Gesamt (n=213)	48,4%	16,9%	12,7%	22,1%
Industrie (n=135)	50,4%	19,3%	13,3%	17,0%
Dienstleistung (n=52)	44,2%	13,5%	13,5%	28,8%
GU / Konzerne (n=115)	44,3%	20,9%	15,7%	19,1%
KMU (n=98)	53,1%	12,2%	9,2%	25,5%



Zu (3) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Plan-to-Strategy-Prozess ... bezogen auf die einzelnen E-Tools?

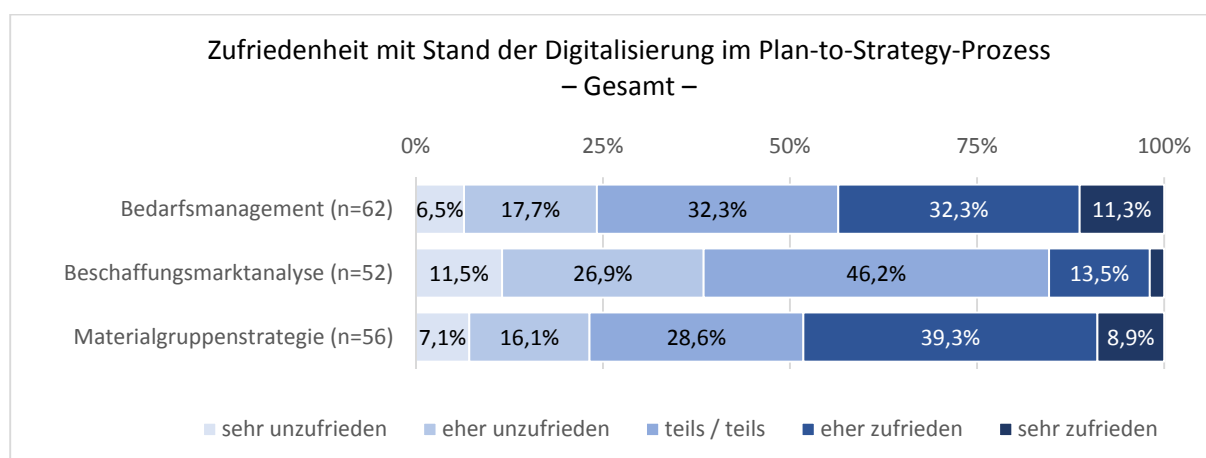
	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
Bedarfsmanagement			
Gesamt (n=106)	5,7%	35,8%	58,5%
Industrie (n=66)	4,5%	45,5%	50,0%
Dienstleistung (n=27)	7,4%	22,2%	70,4%
GU / Konzerne (n=61)	6,6%	44,3%	49,2%
KMU (n=45)	4,4%	24,4%	71,1%
Beschaffungsmarktanalyse			
Gesamt (n=108)	5,6%	46,3%	48,1%
Industrie (n=67)	6,0%	53,7%	40,3%
Dienstleistung (n=27)	3,7%	33,3%	63,0%
GU / Konzerne (n=62)	8,1%	46,8%	45,2%
KMU (n=46)	2,2%	45,7%	52,2%
Materialgruppenstrategie			
Gesamt (n=108)	7,4%	40,7%	51,9%
Industrie (n=67)	6,0%	47,8%	46,3%
Dienstleistung (n=27)	7,4%	25,9%	66,7%
GU / Konzerne (n=62)	3,2%	38,7%	58,1%
KMU (n=46)	13,0%	43,5%	43,5%



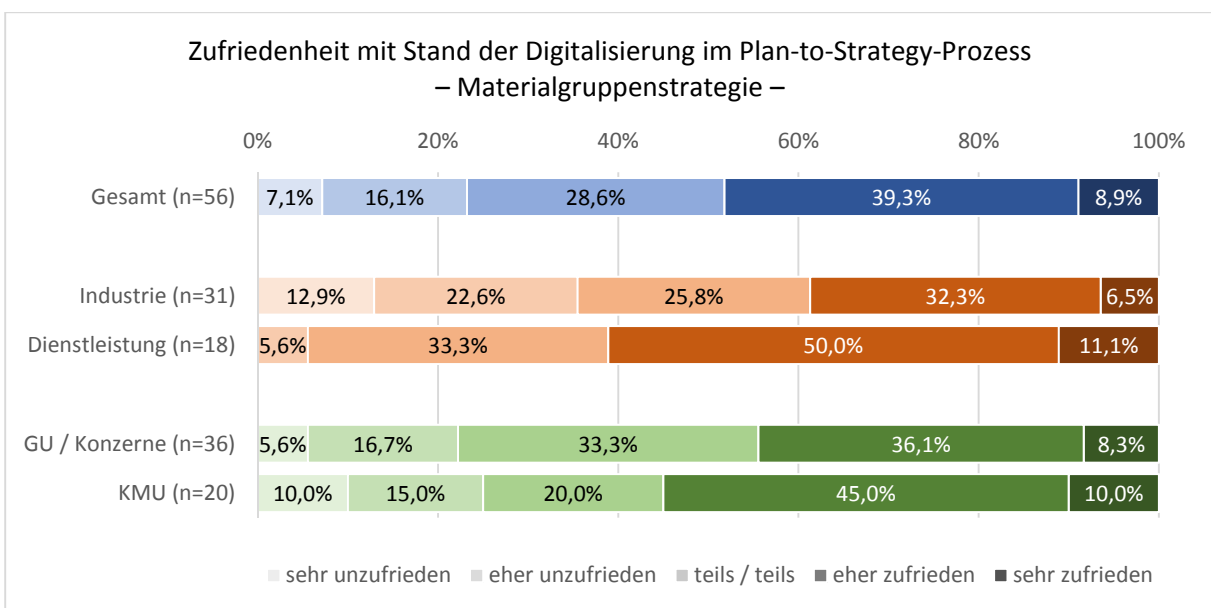
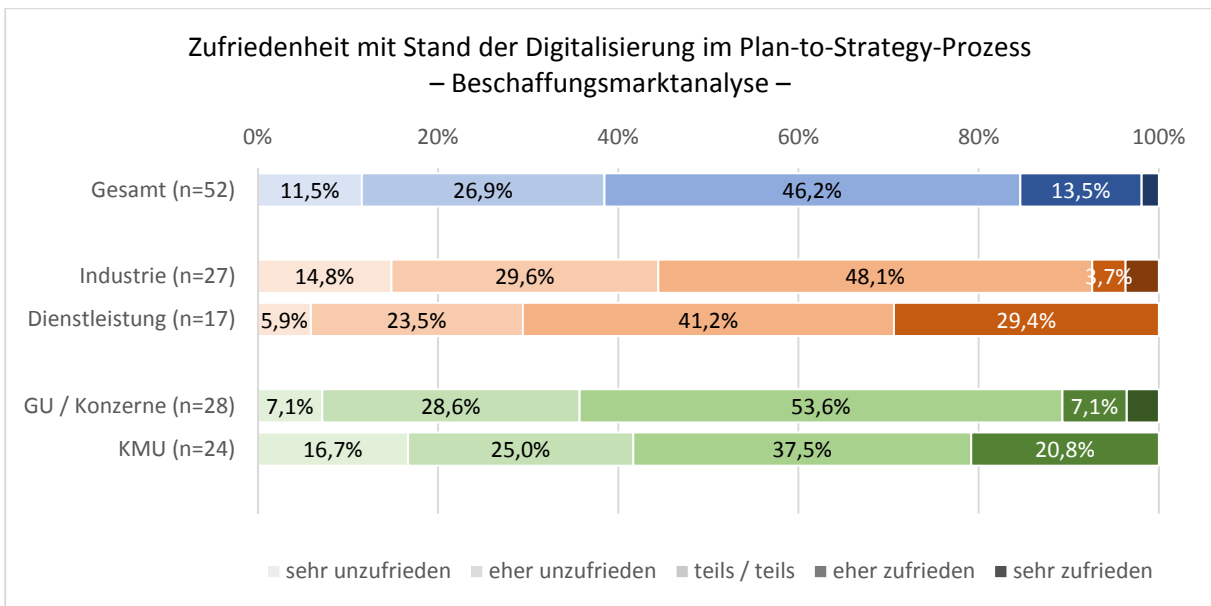
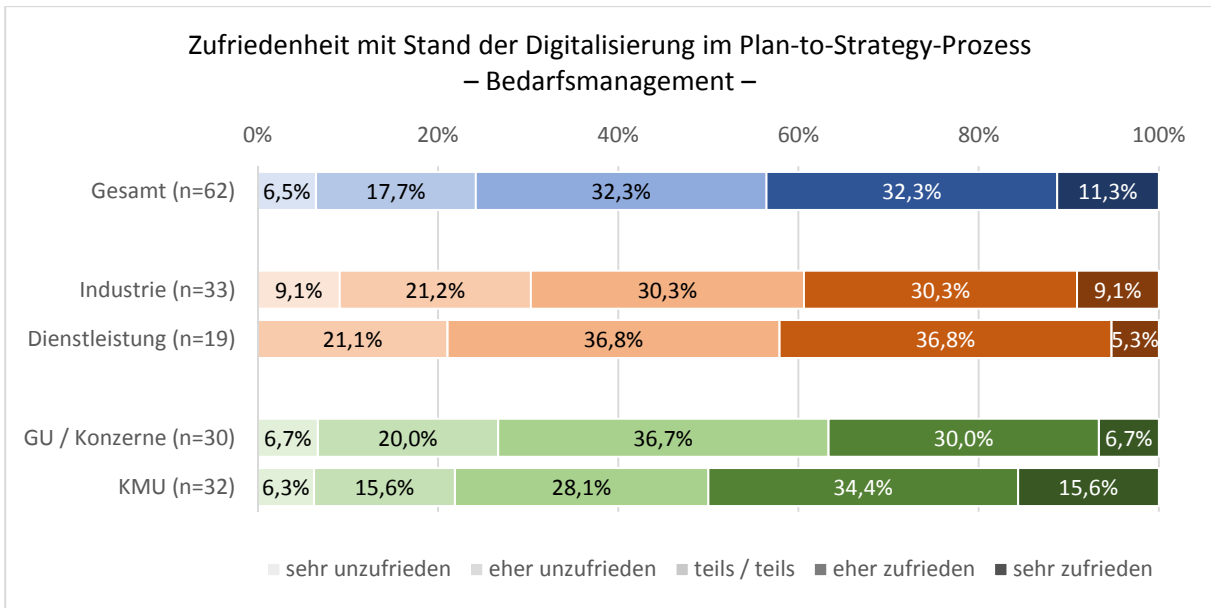


(4) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Plan-to-Strategy-Prozess in den einzelnen Bereichen?⁵

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Bedarfsmanagement					
Gesamt (n=62)	6,5%	17,7%	32,3%	32,3%	11,3%
Industrie (n=33)	9,1%	21,2%	30,3%	30,3%	9,1%
Dienstleistung (n=19)	0,0%	21,1%	36,8%	36,8%	5,3%
GU / Konzerne (n=30)	6,7%	20,0%	36,7%	30,0%	6,7%
KMU (n=32)	6,3%	15,6%	28,1%	34,4%	15,6%
Beschaffungsmarktanalyse					
Gesamt (n=52)	11,5%	26,9%	46,2%	13,5%	1,9%
Industrie (n=27)	14,8%	29,6%	48,1%	3,7%	3,7%
Dienstleistung (n=17)	5,9%	23,5%	41,2%	29,4%	0,0%
GU / Konzerne (n=28)	7,1%	28,6%	53,6%	7,1%	3,6%
KMU (n=24)	16,7%	25,0%	37,5%	20,8%	0,0%
Materialgruppenstrategie					
Gesamt (n=56)	7,1%	16,1%	28,6%	39,3%	8,9%
Industrie (n=31)	12,9%	22,6%	25,8%	32,3%	6,5%
Dienstleistung (n=18)	0,0%	5,6%	33,3%	50,0%	11,1%
GU / Konzerne (n=36)	5,6%	16,7%	33,3%	36,1%	8,3%
KMU (n=20)	10,0%	15,0%	20,0%	45,0%	10,0%

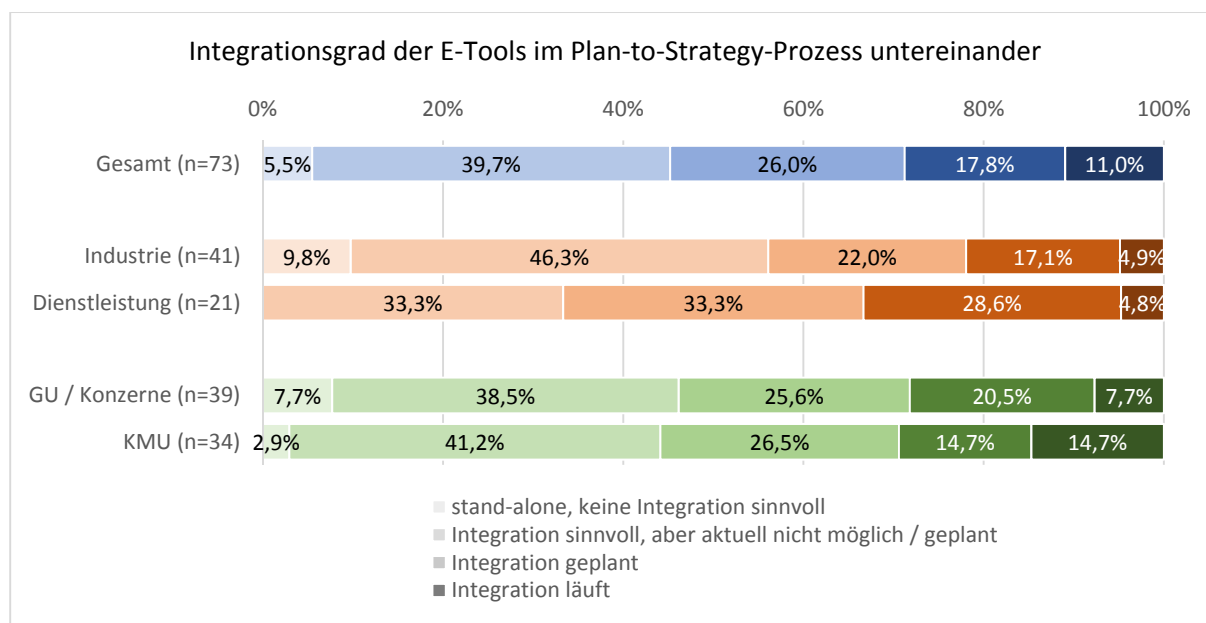


⁵ Diese Frage bekamen hier und in den anderen Kategorien nur diejenigen Teilnehmer angezeigt, die angeben, dass ein Tool vorhanden ist.



(5) Wie würden Sie den Integrationsgrad dieser E-Tools untereinander im Sinne eines durchgängigen Plan-to-Strategy-Prozesses einschätzen? ⁶

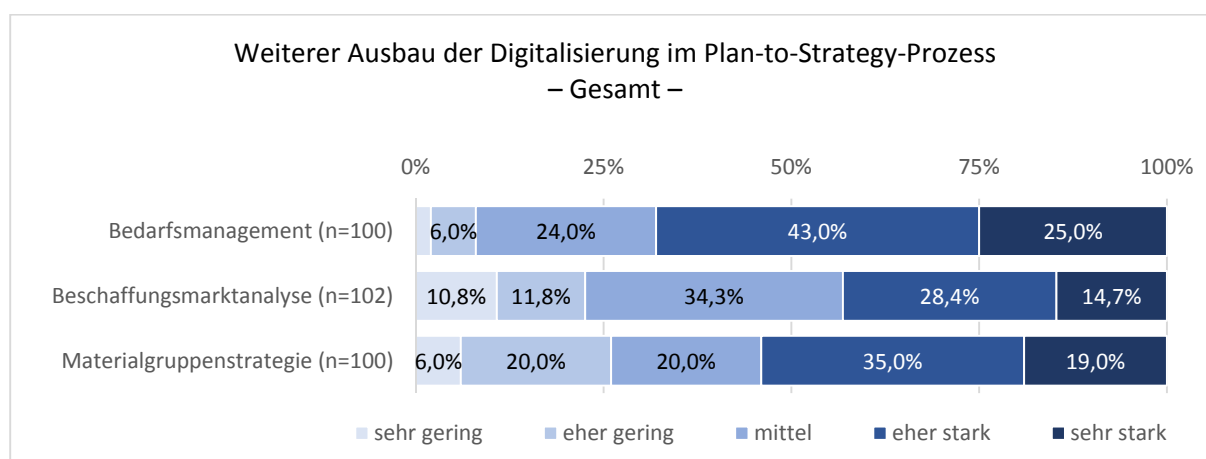
	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=73)	5,5%	39,7%	26,0%	17,8%	11,0%
Industrie (n=41)	9,8%	46,3%	22,0%	17,1%	4,9%
Dienstleistung (n=21)	0,0%	33,3%	33,3%	28,6%	4,8%
GU / Konzerne (n=39)	7,7%	38,5%	25,6%	20,5%	7,7%
KMU (n=34)	2,9%	41,2%	26,5%	14,7%	14,7%

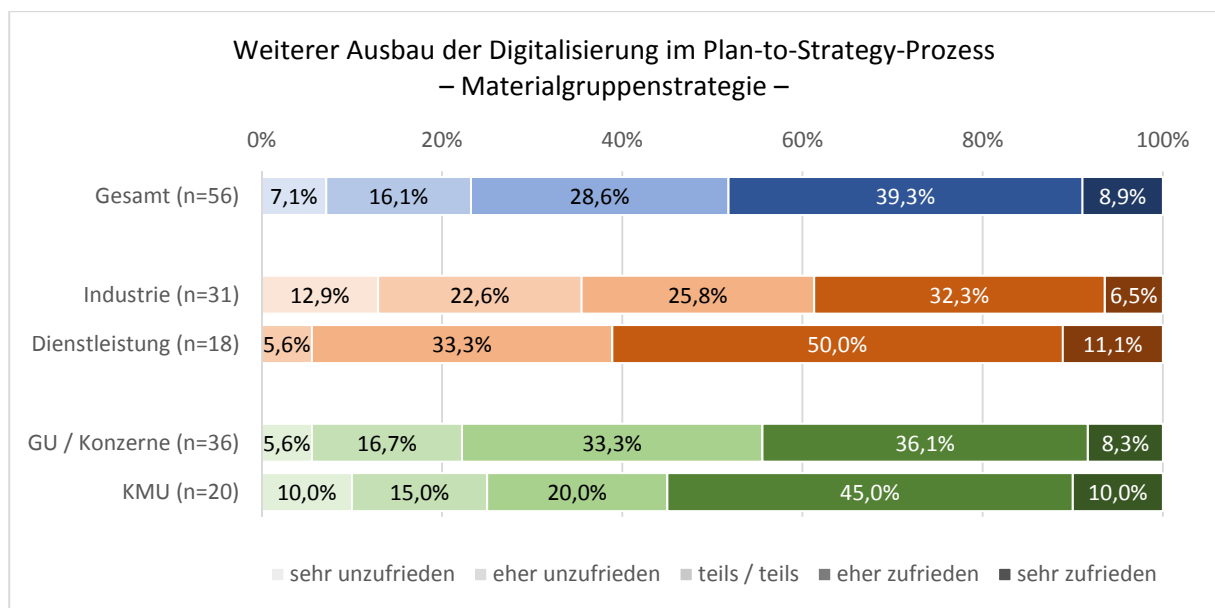
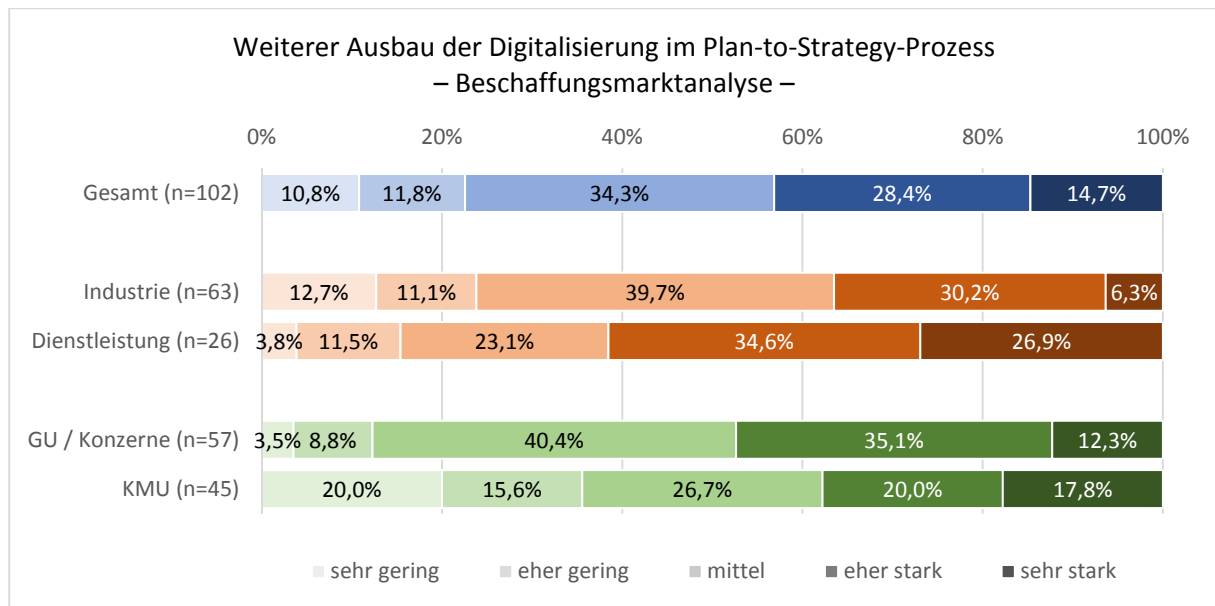
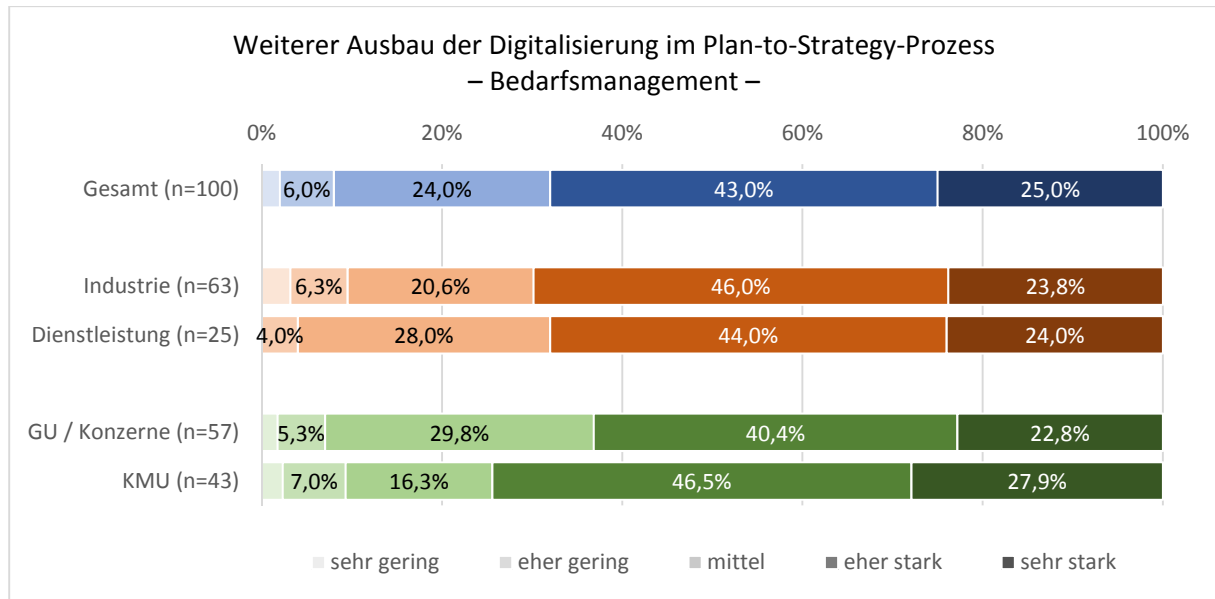


⁶ Diese Frage bekamen hier und in den anderen Kategorien nur diejenigen Teilnehmer angezeigt, die angaben, dass ein Tool vorhanden ist.

(6) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung im Plan-to-Strategy-Prozess in den nächsten drei Jahren?

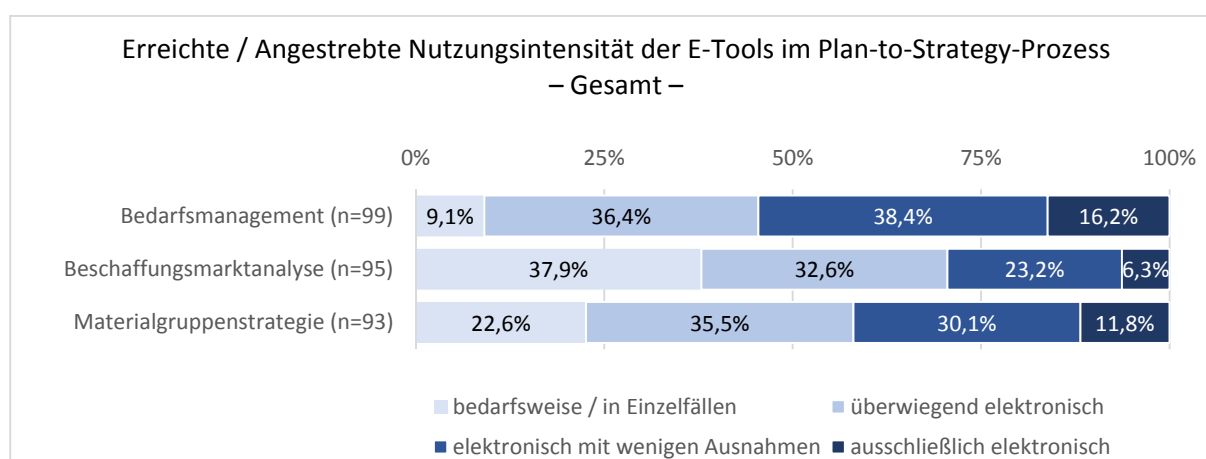
	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Bedarfsmanagement					
Gesamt (n=100)	2,0%	6,0%	24,0%	43,0%	25,0%
Industrie (n=63)	3,2%	6,3%	20,6%	46,0%	23,8%
Dienstleistung (n=25)	0,0%	4,0%	28,0%	44,0%	24,0%
GU / Konzerne (n=57)	1,8%	5,3%	29,8%	40,4%	22,8%
KMU (n=43)	2,3%	7,0%	16,3%	46,5%	27,9%
Beschaffungsmarktanalyse					
Gesamt (n=102)	10,8%	11,8%	34,3%	28,4%	14,7%
Industrie (n=63)	12,7%	11,1%	39,7%	30,2%	6,3%
Dienstleistung (n=26)	3,8%	11,5%	23,1%	34,6%	26,9%
GU / Konzerne (n=57)	3,5%	8,8%	40,4%	35,1%	12,3%
KMU (n=45)	20,0%	15,6%	26,7%	20,0%	17,8%
Materialgruppenstrategie					
Gesamt (n=100)	6,0%	20,0%	20,0%	35,0%	19,0%
Industrie (n=63)	4,8%	19,0%	23,8%	33,3%	19,0%
Dienstleistung (n=25)	4,0%	20,0%	12,0%	48,0%	16,0%
GU / Konzerne (n=60)	3,3%	18,3%	21,7%	41,7%	15,0%
KMU (n=40)	10,0%	22,5%	17,5%	25,0%	25,0%

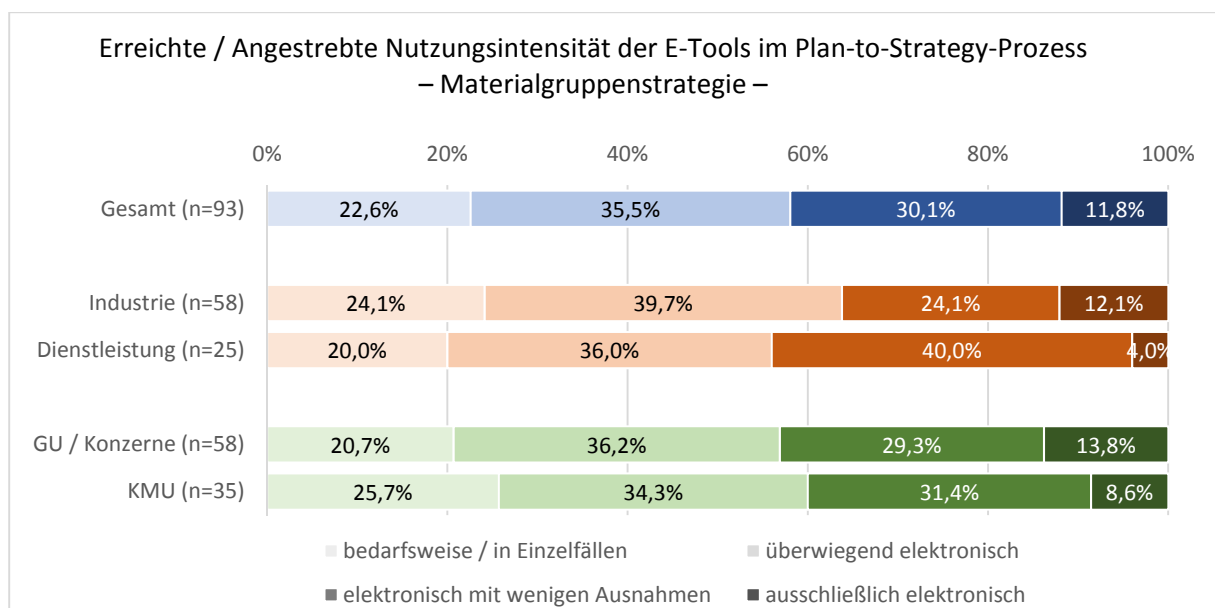
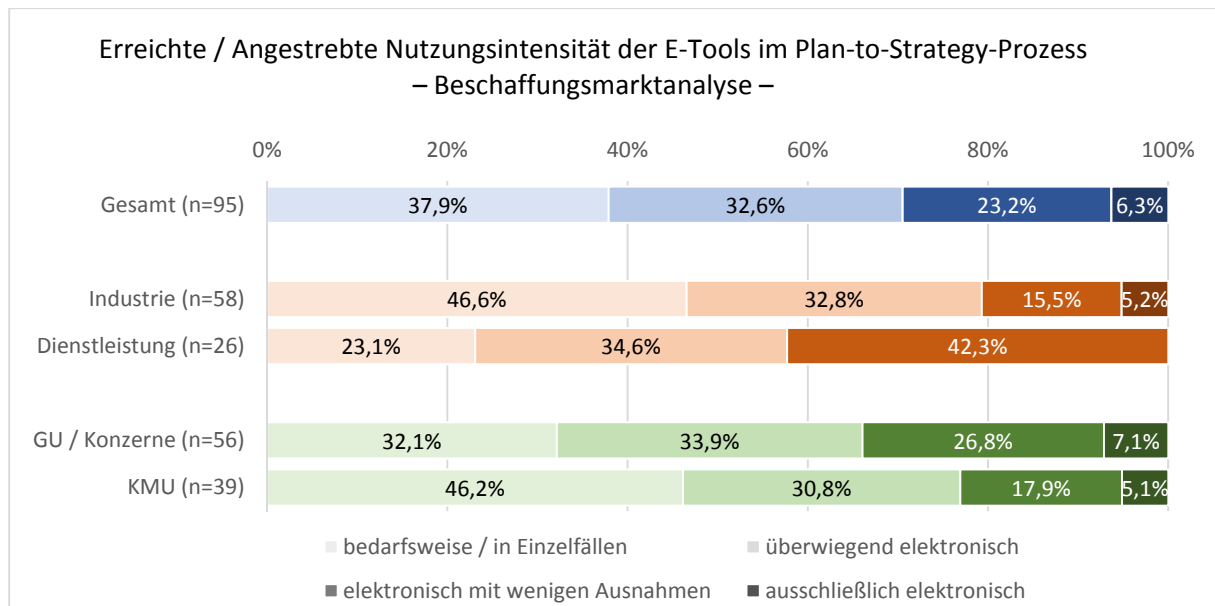
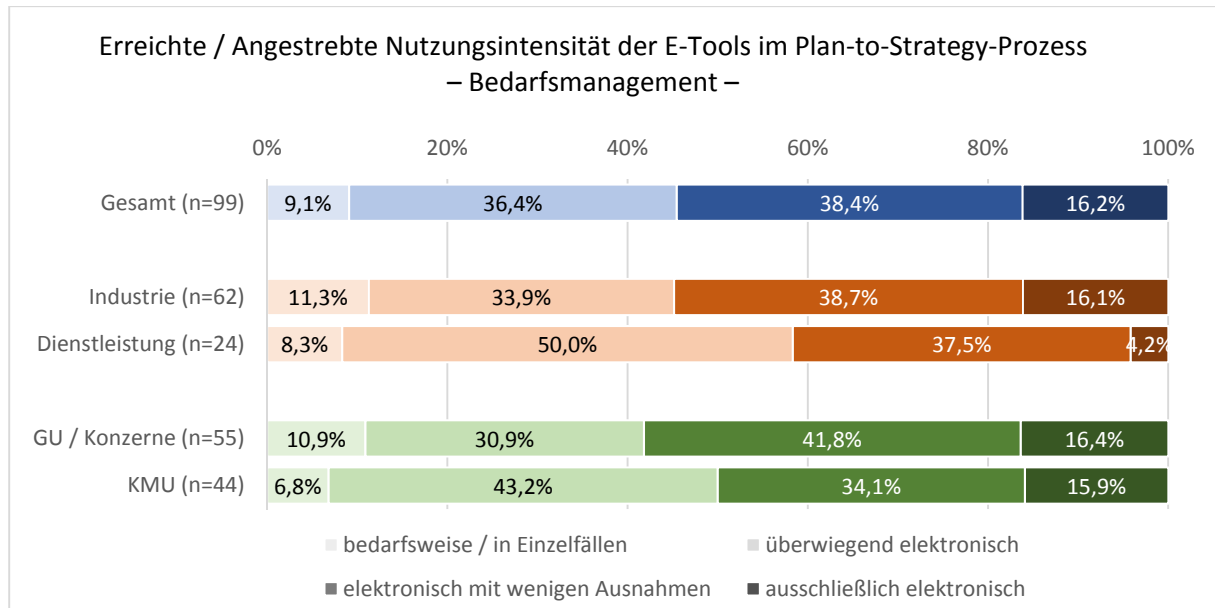




(7) Welche Nutzungsintensität des / der E-Tools im Plan-to-Strategy-Prozess ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

	bedarfsweise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Bedarfsmanagement				
Gesamt (n=99)	9,1%	36,4%	38,4%	16,2%
Industrie (n=62)	11,3%	33,9%	38,7%	16,1%
Dienstleistung (n=24)	8,3%	50,0%	37,5%	4,2%
GU / Konzerne (n=55)	10,9%	30,9%	41,8%	16,4%
KMU (n=44)	6,8%	43,2%	34,1%	15,9%
Beschaffungsmarktanalyse				
Gesamt (n=95)	37,9%	32,6%	23,2%	6,3%
Industrie (n=58)	46,6%	32,8%	15,5%	5,2%
Dienstleistung (n=26)	23,1%	34,6%	42,3%	0,0%
GU / Konzerne (n=56)	32,1%	33,9%	26,8%	7,1%
KMU (n=39)	46,2%	30,8%	17,9%	5,1%
Materialgruppenstrategie				
Gesamt (n=93)	22,6%	35,5%	30,1%	11,8%
Industrie (n=58)	24,1%	39,7%	24,1%	12,1%
Dienstleistung (n=25)	20,0%	36,0%	40,0%	4,0%
GU / Konzerne (n=58)	20,7%	36,2%	29,3%	13,8%
KMU (n=35)	25,7%	34,3%	31,4%	8,6%





b. Source-to-Contract-Prozess

Unter „Source-to-Contract“ werden Tools subsumiert, welche den Prozess von der Bedarfspezifikation, über Ausschreibung und Verhandlung bis hin zur Vertragserstellung und -verwaltung adressieren. In der Studie wurden die folgenden Unterbereiche untersucht:

1. Bedarfsspezifikation

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Abstimmungsprozess inkl. Genehmigungsworkflow zur Abfrage der Bedarfsspezifikation
- Materialgruppen-spezifische Templates zur Abfrage der Bedarfsspezifikationen
- Übernahme definierter Spezifikationen in Ausschreibung / Verhandlung

2. Ausschreibung

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Standardisierte Vorlagen / Dokumente hinterlegbar
- Versand der Ausschreibung und Rücklauf der Angebote
- Angebotsvergleich

3. Verhandlung (Auktion)

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Unterschiedliche Auktionstypen
- Lieferantenspezifische Bonus-Malus-Gewichtung
- Auktionsspezifische Konfigurierung des Transparenzgrades für Bieter

4. Vertragserstellung

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Systemgeführter Erstellungsprozess (Wizard)
- Vertragsbearbeitung für unterschiedliche Parteien
- Vergleich / Änderungsanzeige von Vertragsversionen

5. Vertragsverwaltung

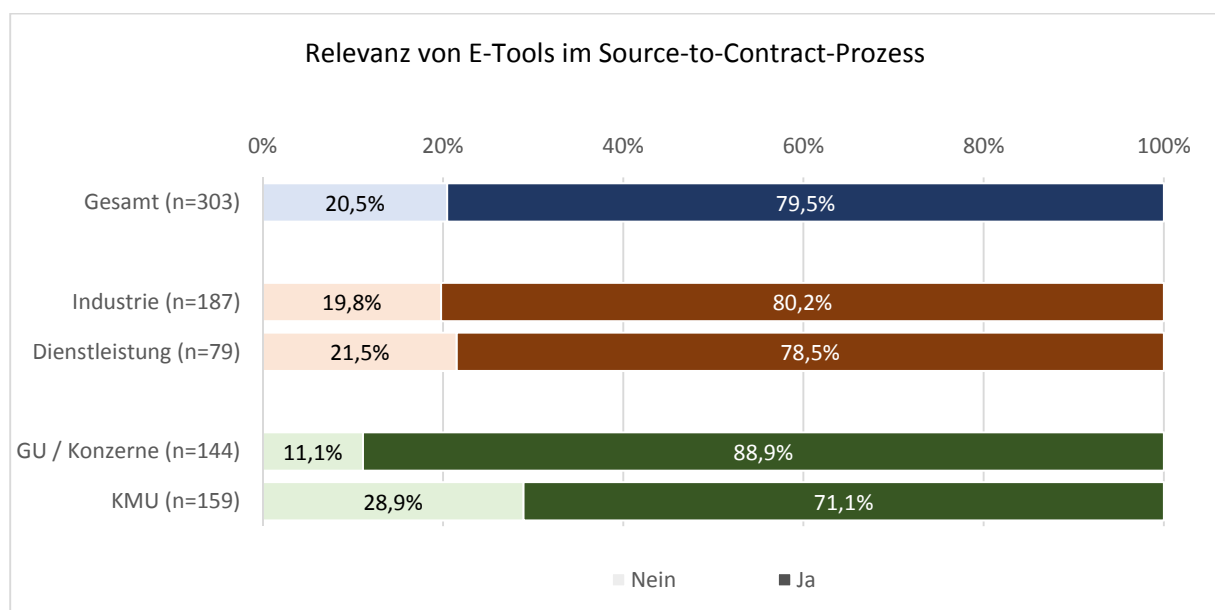
Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Terminverfolgung und automatische Alert-Funktionen
- Revisionsichere Speicherung der Verträge
- Steuerung unterschiedlicher Berechtigungen (z. B. Lesen, Anpassen, Nutzung)

Ein Tool unterstützt aktiv die Aufgaben im Source-to-Contract-Prozess. Es dient nicht nur der Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

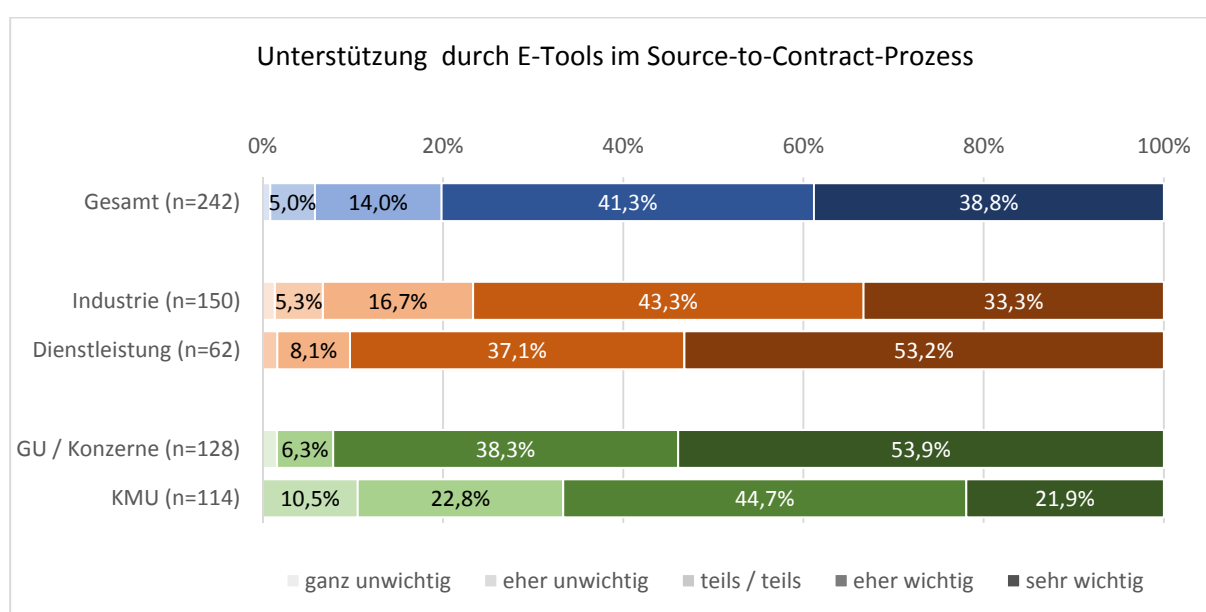
(8) Ist die Unterstützung durch E-Tools im Source-to-Contract-Prozess für Sie relevant?

	Nein	Ja
Gesamt (n=303)	20,5%	79,5%
Industrie (n=187)	19,8%	80,2%
Dienstleistung (n=79)	21,5%	78,5%
GU / Konzerne (n=144)	11,1%	88,9%
KMU (n=159)	28,9%	71,1%



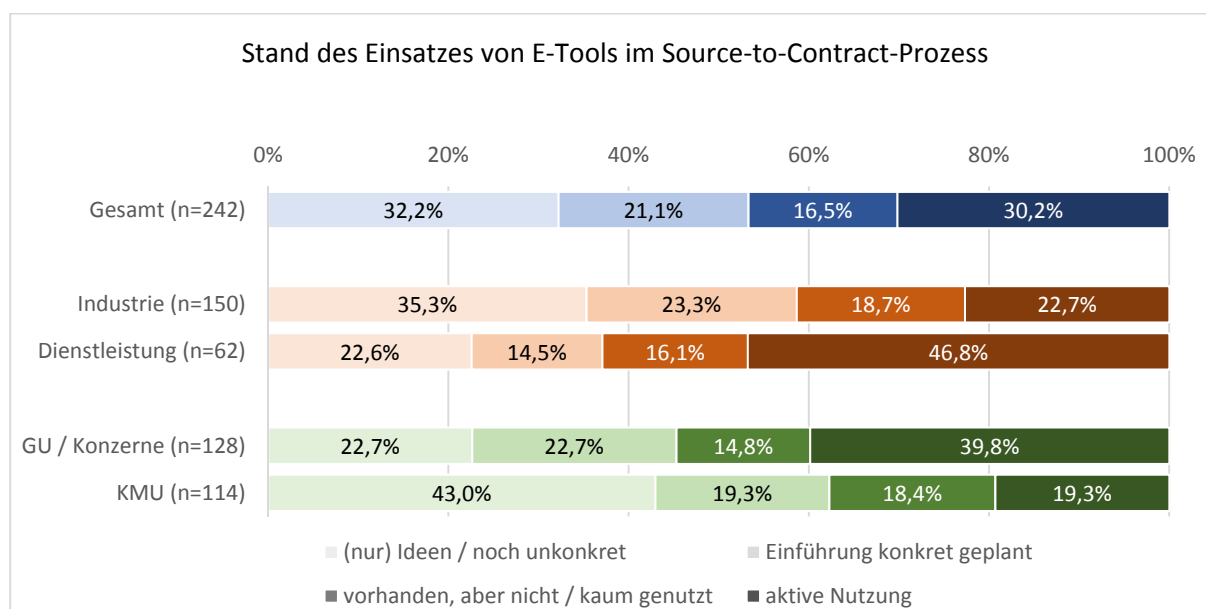
(9) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch E-Tools im Source-to-Contract-Prozess?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
Gesamt (n=242)	0,8%	5,0%	14,0%	41,3%	38,8%
Industrie (n=150)	1,3%	5,3%	16,7%	43,3%	33,3%
Dienstleistung (n=62)	0,0%	1,6%	8,1%	37,1%	53,2%
GU / Konzerne (n=128)	1,6%	0,0%	6,3%	38,3%	53,9%
KMU (n=114)	0,0%	10,5%	22,8%	44,7%	21,9%



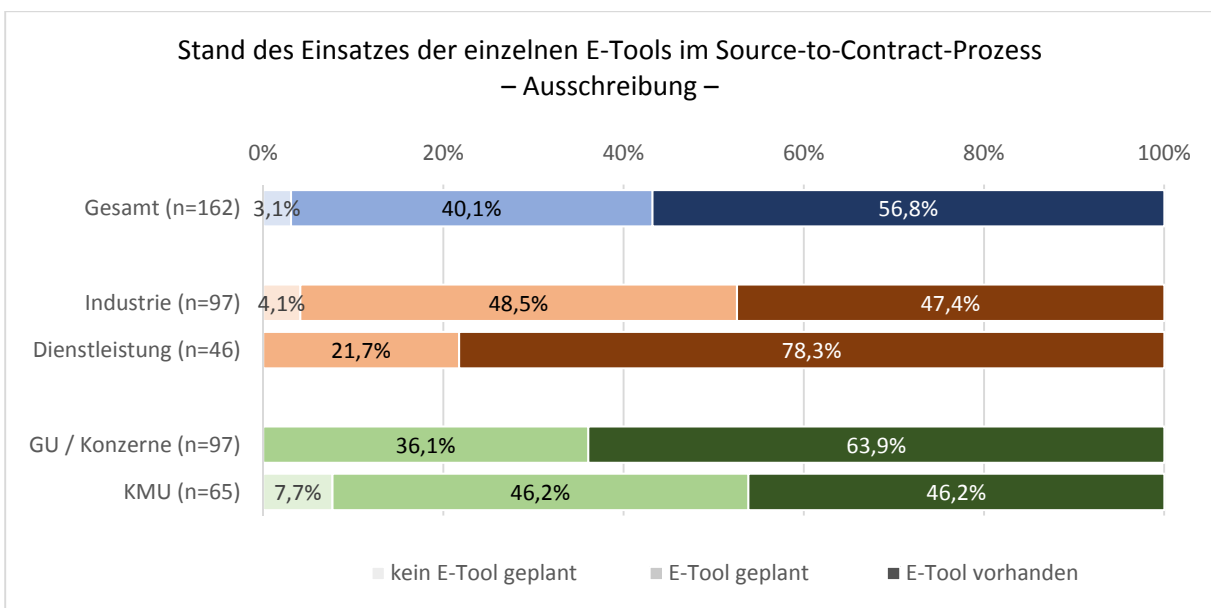
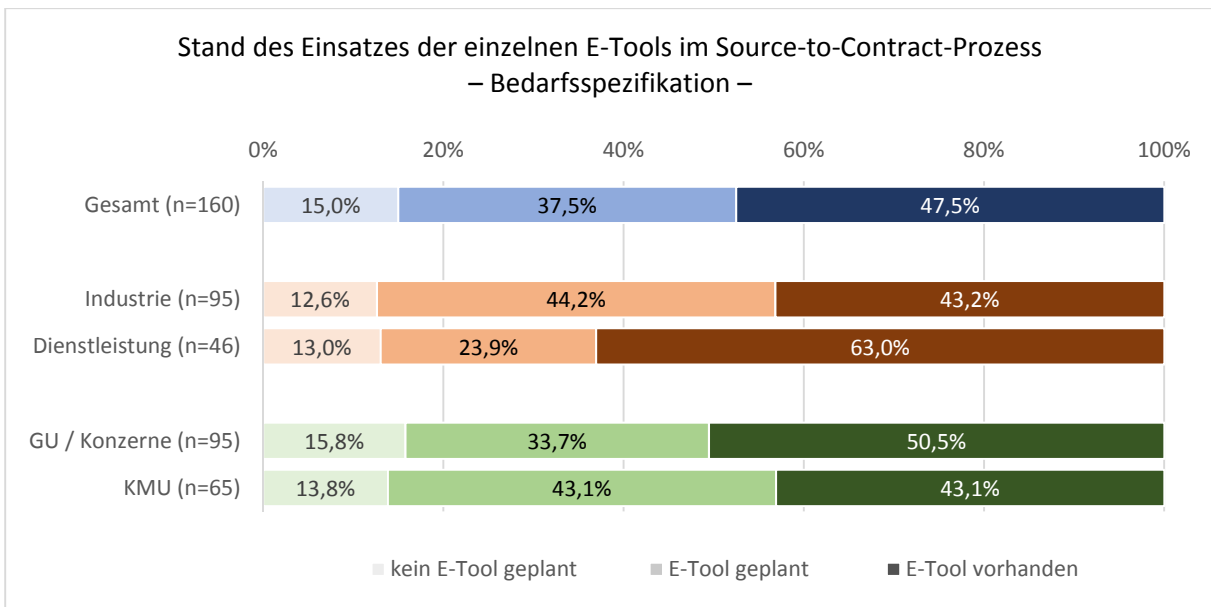
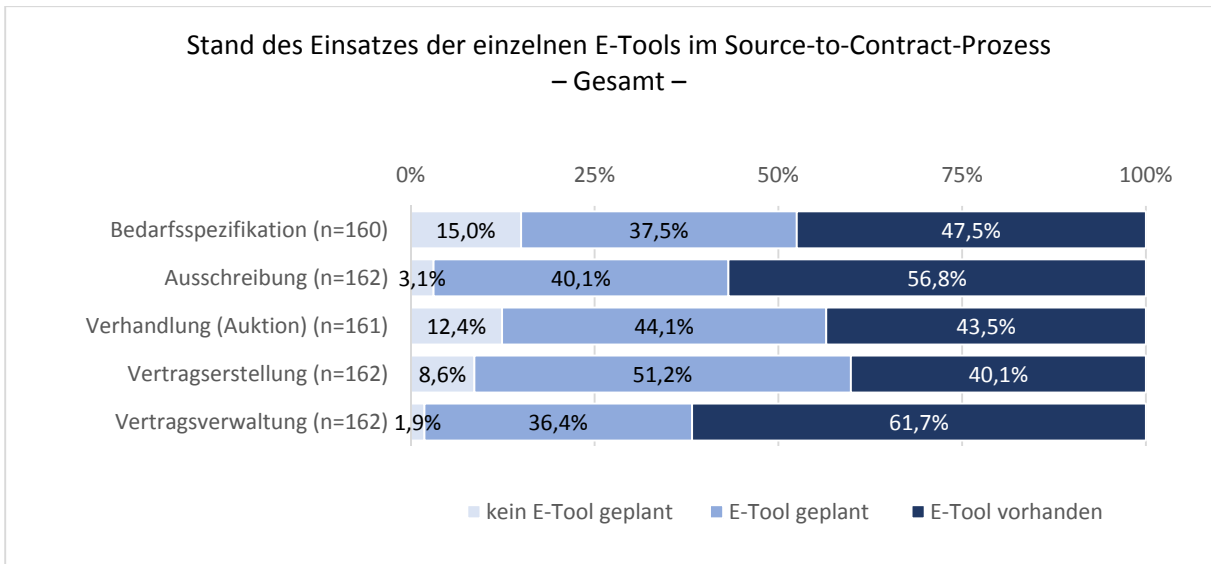
(10) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Source-to-Contract-Prozess?

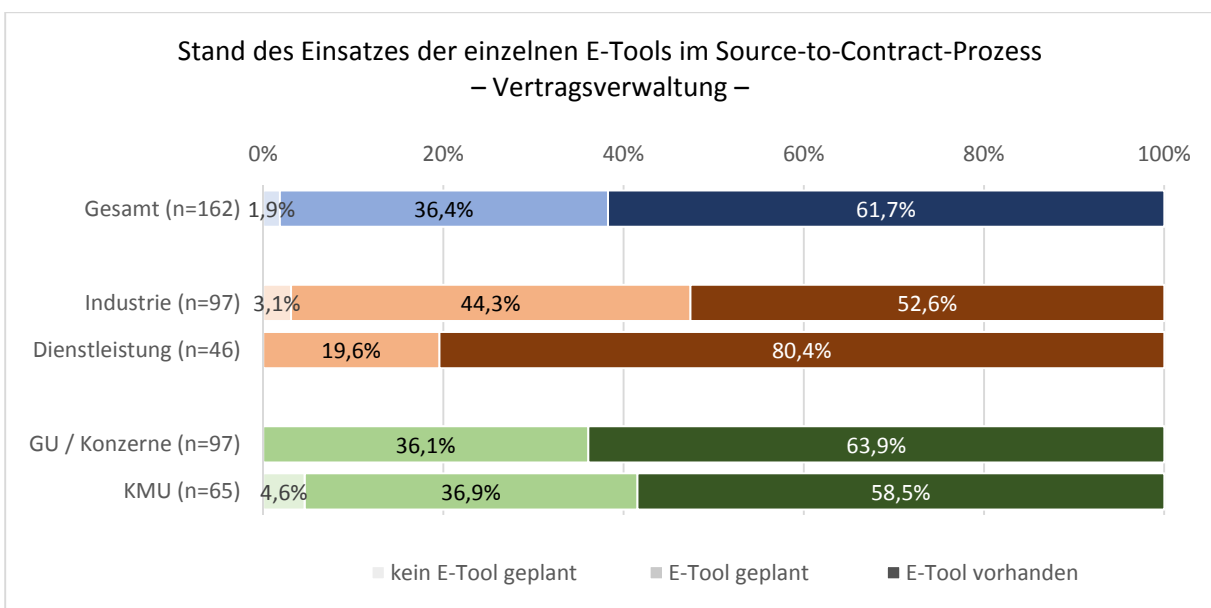
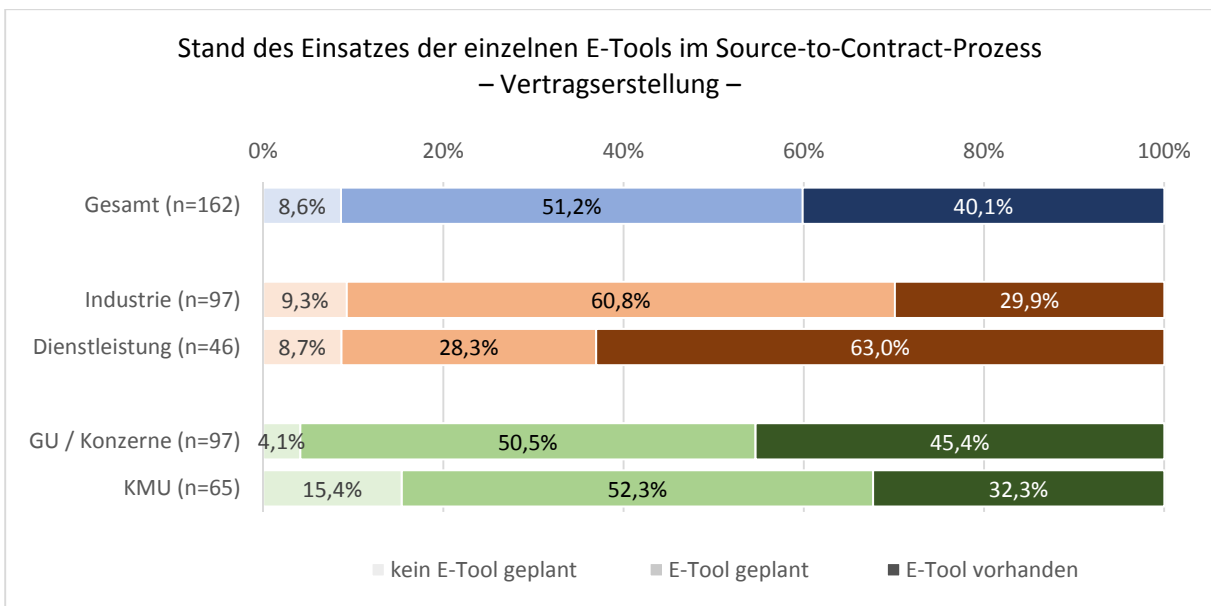
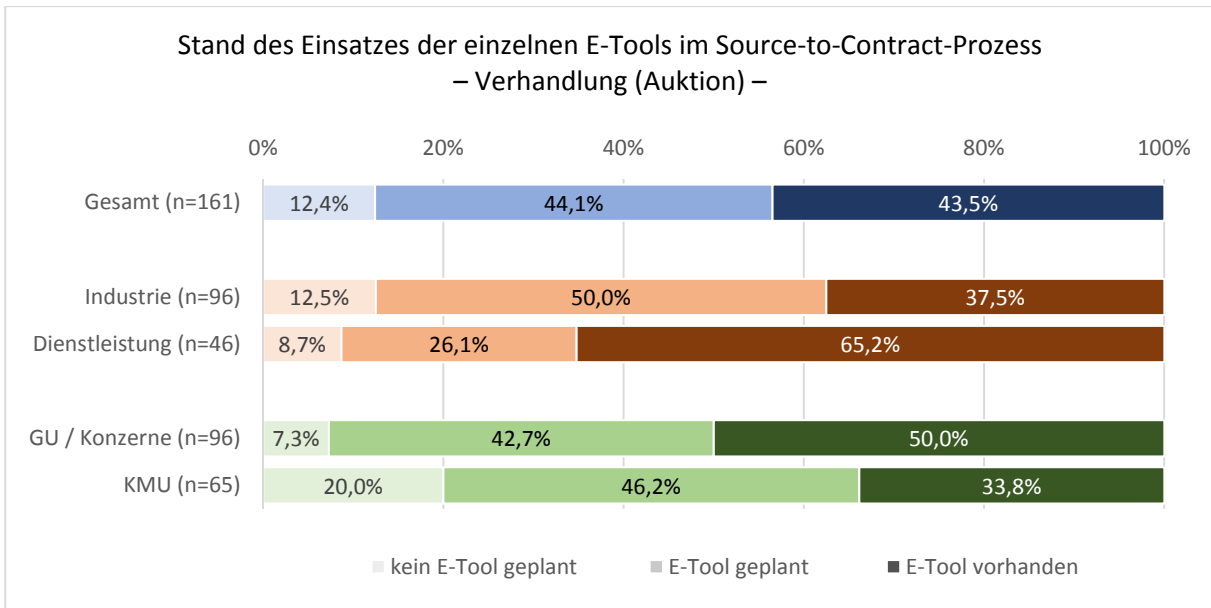
	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
Gesamt (n=242)	32,2%	21,1%	16,5%	30,2%
Industrie (n=150)	35,3%	23,3%	18,7%	22,7%
Dienstleistung (n=62)	22,6%	14,5%	16,1%	46,8%
GU / Konzerne (n=128)	22,7%	22,7%	14,8%	39,8%
KMU (n=114)	43,0%	19,3%	18,4%	19,3%



(zu 10) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Source-to-Contract-Prozess ... bezogen auf die einzelnen E-Tools?

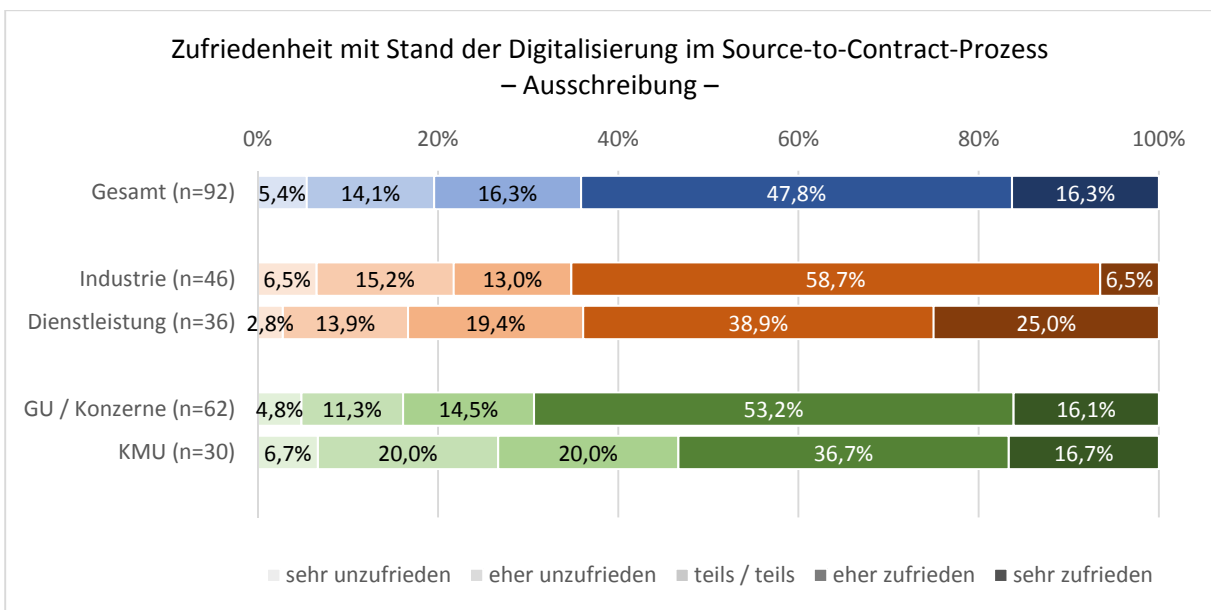
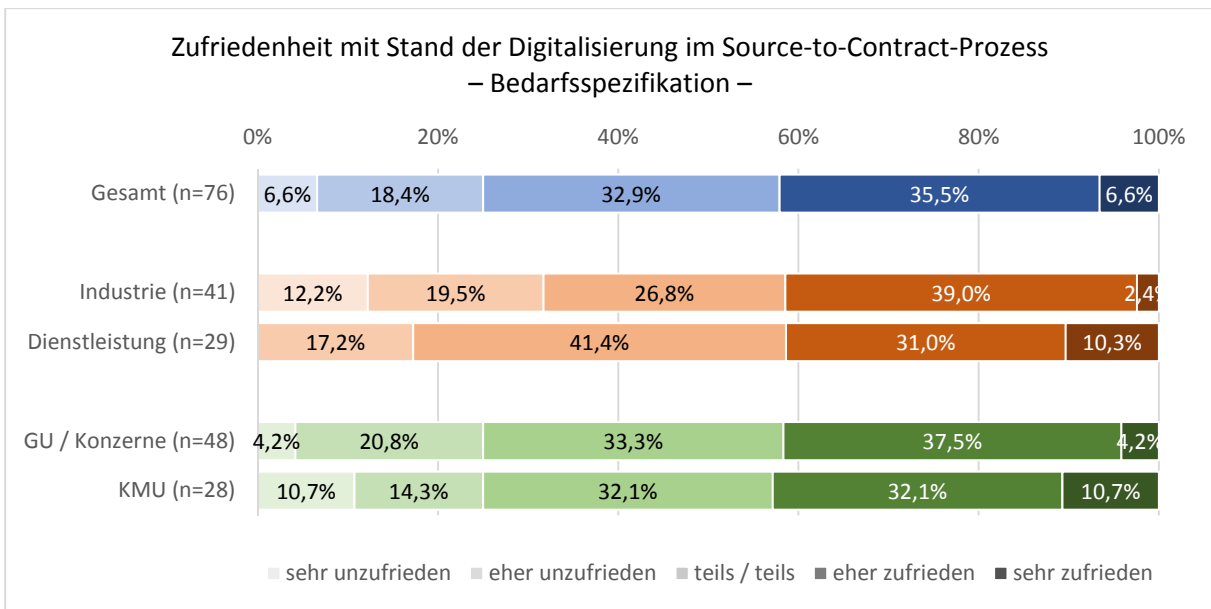
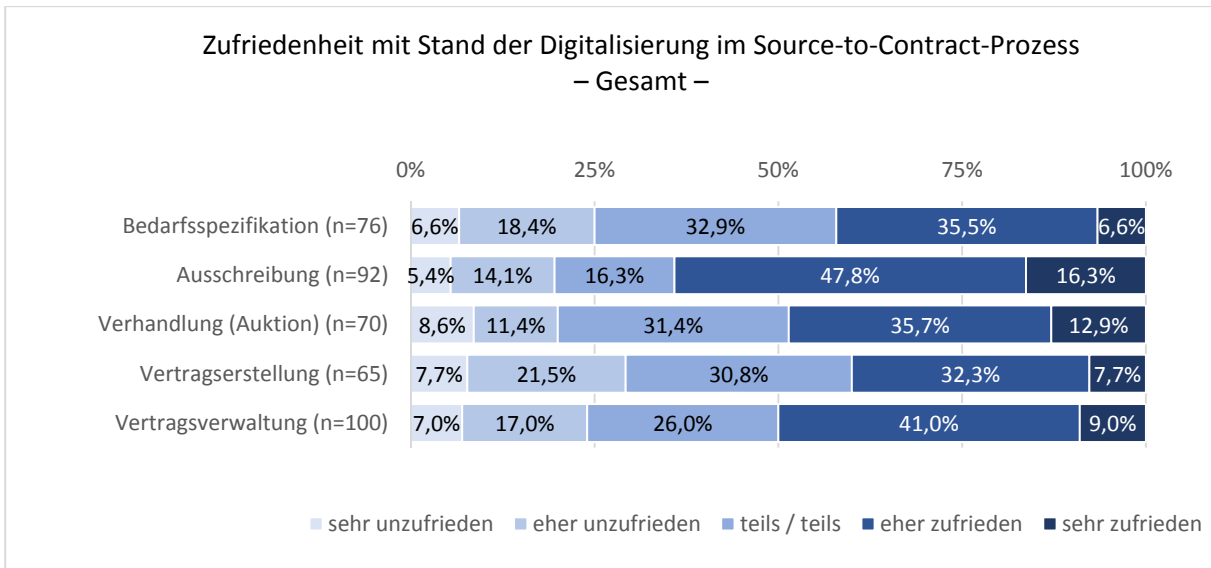
	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
Bedarfsspezifikation			
Gesamt (n=160)	15,0%	37,5%	47,5%
Industrie (n=95)	12,6%	44,2%	43,2%
Dienstleistung (n=46)	13,0%	23,9%	63,0%
GU / Konzerne (n=95)	15,8%	33,7%	50,5%
KMU (n=65)	13,8%	43,1%	43,1%
Ausschreibung			
Gesamt (n=162)	3,1%	40,1%	56,8%
Industrie (n=97)	4,1%	48,5%	47,4%
Dienstleistung (n=46)	0,0%	21,7%	78,3%
GU / Konzerne (n=97)	0,0%	36,1%	63,9%
KMU (n=65)	7,7%	46,2%	46,2%
Verhandlung (Auktion)			
Gesamt (n=161)	12,4%	44,1%	43,5%
Industrie (n=96)	12,5%	50,0%	37,5%
Dienstleistung (n=46)	8,7%	26,1%	65,2%
GU / Konzerne (n=96)	7,3%	42,7%	50,0%
KMU (n=65)	20,0%	46,2%	33,8%
Vertragserstellung			
Gesamt (n=162)	8,6%	51,2%	40,1%
Industrie (n=97)	9,3%	60,8%	29,9%
Dienstleistung (n=46)	8,7%	28,3%	63,0%
GU / Konzerne (n=97)	4,1%	50,5%	45,4%
KMU (n=65)	15,4%	52,3%	32,3%
Vertragsverwaltung			
Gesamt (n=162)	1,9%	36,4%	61,7%
Industrie (n=97)	3,1%	44,3%	52,6%
Dienstleistung (n=46)	0,0%	19,6%	80,4%
GU / Konzerne (n=97)	0,0%	36,1%	63,9%
KMU (n=65)	4,6%	36,9%	58,5%

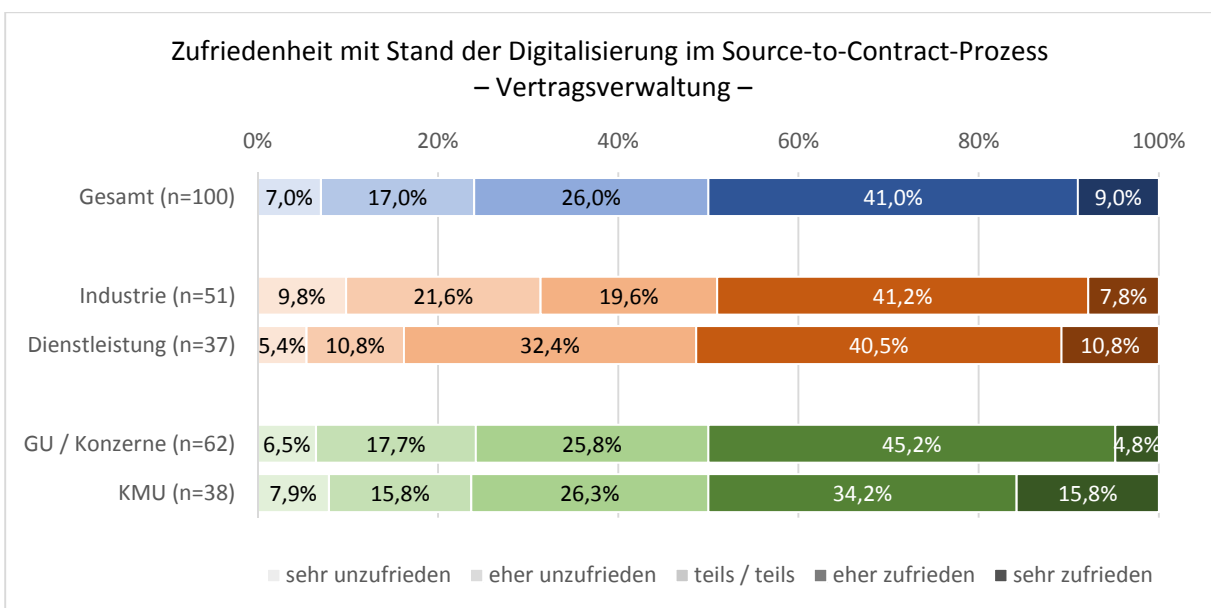
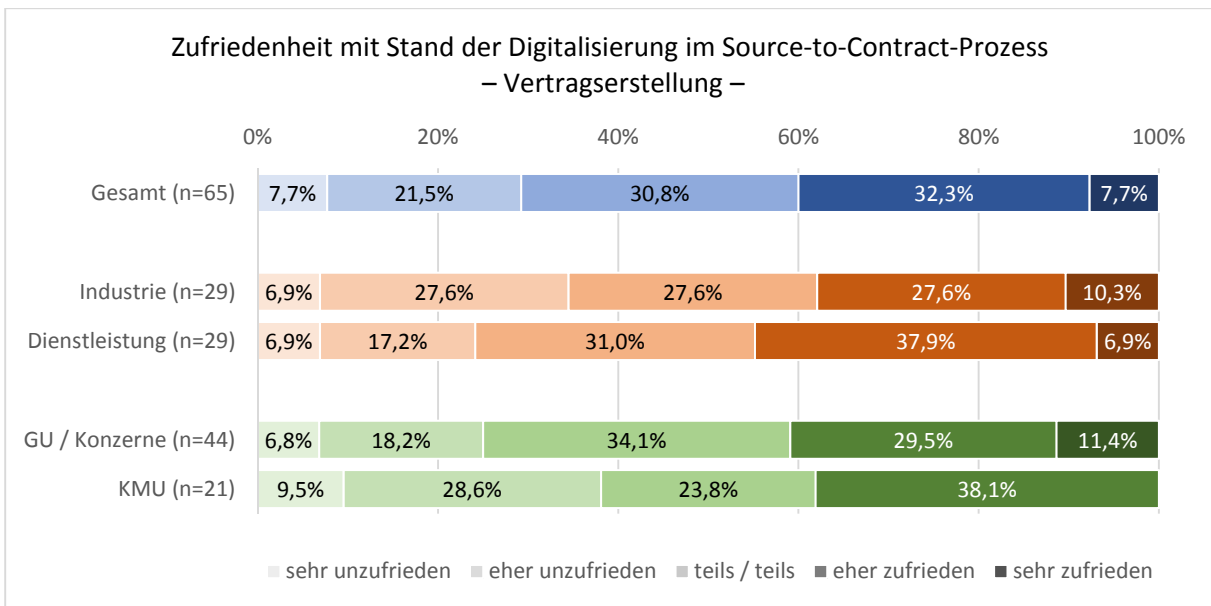
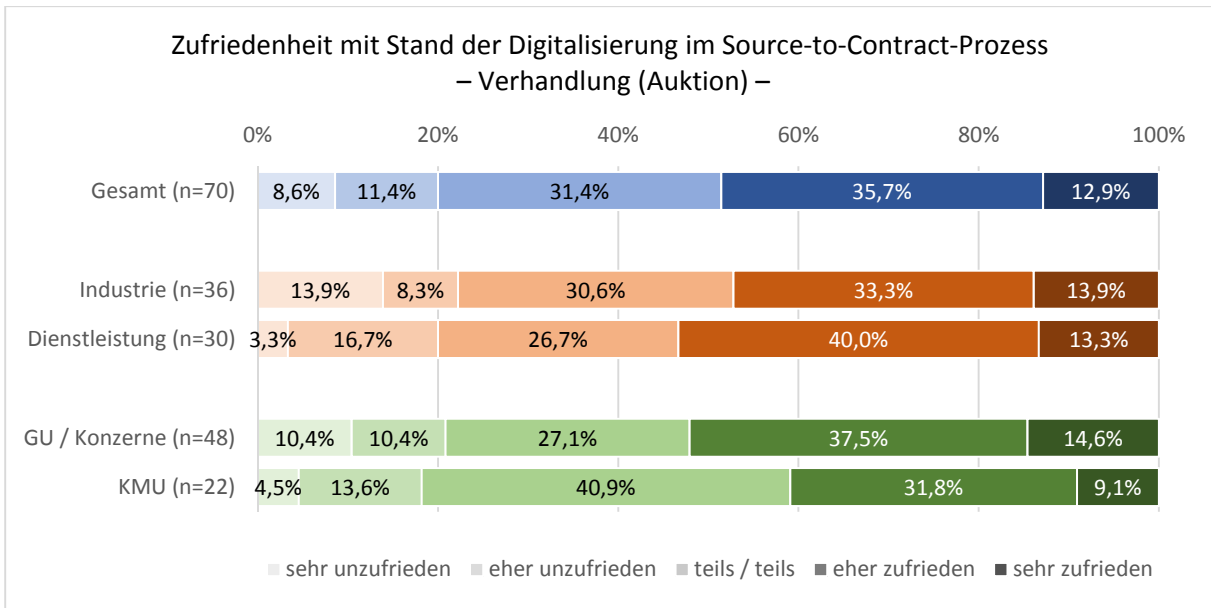




(11) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Source-to-Contract-Prozess in den einzelnen Bereichen?

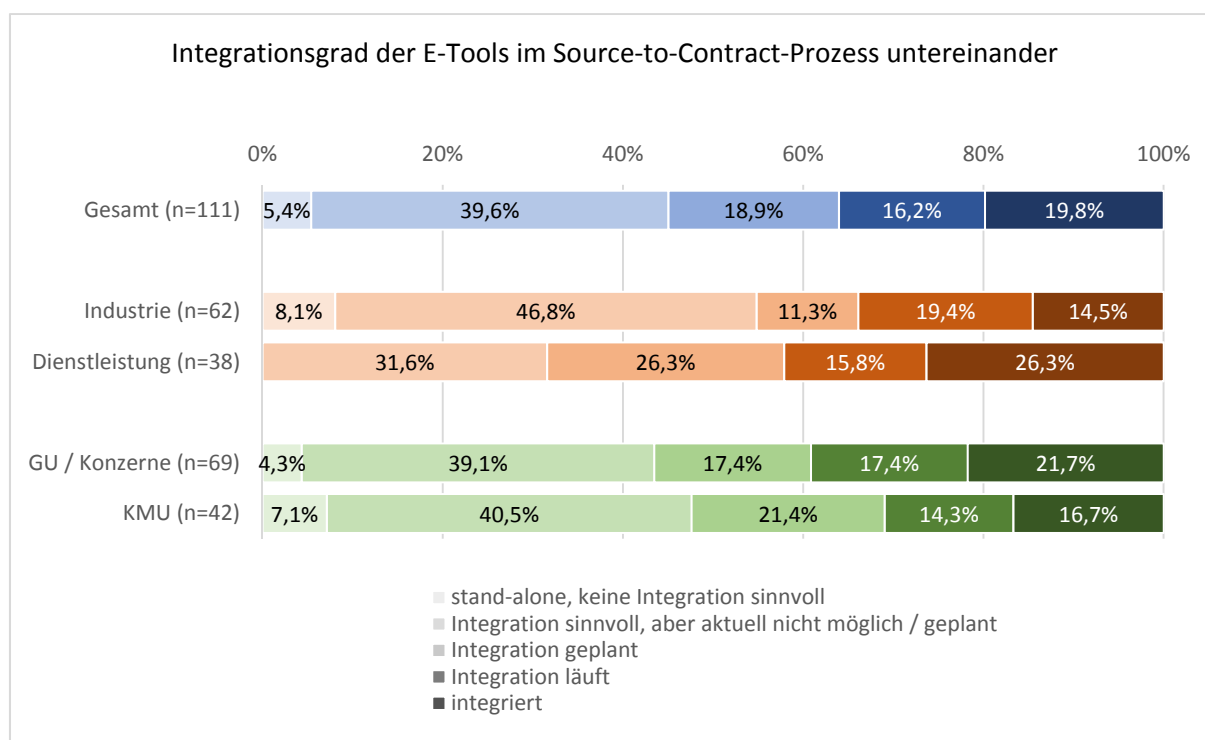
	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Bedarfsspezifikation					
Gesamt (n=76)	6,6%	18,4%	32,9%	35,5%	6,6%
Industrie (n=41)	12,2%	19,5%	26,8%	39,0%	2,4%
Dienstleistung (n=29)	0,0%	17,2%	41,4%	31,0%	10,3%
GU / Konzerne (n=48)	4,2%	20,8%	33,3%	37,5%	4,2%
KMU (n=28)	10,7%	14,3%	32,1%	32,1%	10,7%
Ausschreibung					
Gesamt (n=92)	5,4%	14,1%	16,3%	47,8%	16,3%
Industrie (n=46)	6,5%	15,2%	13,0%	58,7%	6,5%
Dienstleistung (n=36)	2,8%	13,9%	19,4%	38,9%	25,0%
GU / Konzerne (n=62)	4,8%	11,3%	14,5%	53,2%	16,1%
KMU (n=30)	6,7%	20,0%	20,0%	36,7%	16,7%
Verhandlung (Auktion)					
Gesamt (n=70)	8,6%	11,4%	31,4%	35,7%	12,9%
Industrie (n=36)	13,9%	8,3%	30,6%	33,3%	13,9%
Dienstleistung (n=30)	3,3%	16,7%	26,7%	40,0%	13,3%
GU / Konzerne (n=48)	10,4%	10,4%	27,1%	37,5%	14,6%
KMU (n=22)	4,5%	13,6%	40,9%	31,8%	9,1%
Vertragserstellung					
Gesamt (n=65)	7,7%	21,5%	30,8%	32,3%	7,7%
Industrie (n=29)	6,9%	27,6%	27,6%	27,6%	10,3%
Dienstleistung (n=29)	6,9%	17,2%	31,0%	37,9%	6,9%
GU / Konzerne (n=44)	6,8%	18,2%	34,1%	29,5%	11,4%
KMU (n=21)	9,5%	28,6%	23,8%	38,1%	0,0%
Vertragsverwaltung					
Gesamt (n=100)	7,0%	17,0%	26,0%	41,0%	9,0%
Industrie (n=51)	9,8%	21,6%	19,6%	41,2%	7,8%
Dienstleistung (n=37)	5,4%	10,8%	32,4%	40,5%	10,8%
GU / Konzerne (n=62)	6,5%	17,7%	25,8%	45,2%	4,8%
KMU (n=38)	7,9%	15,8%	26,3%	34,2%	15,8%





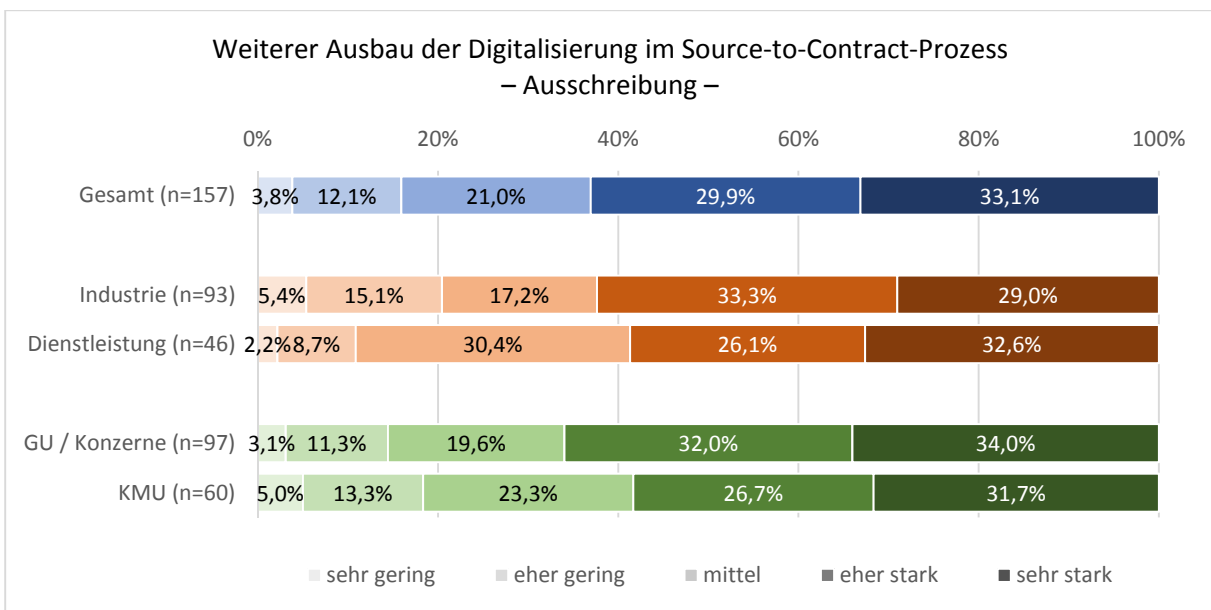
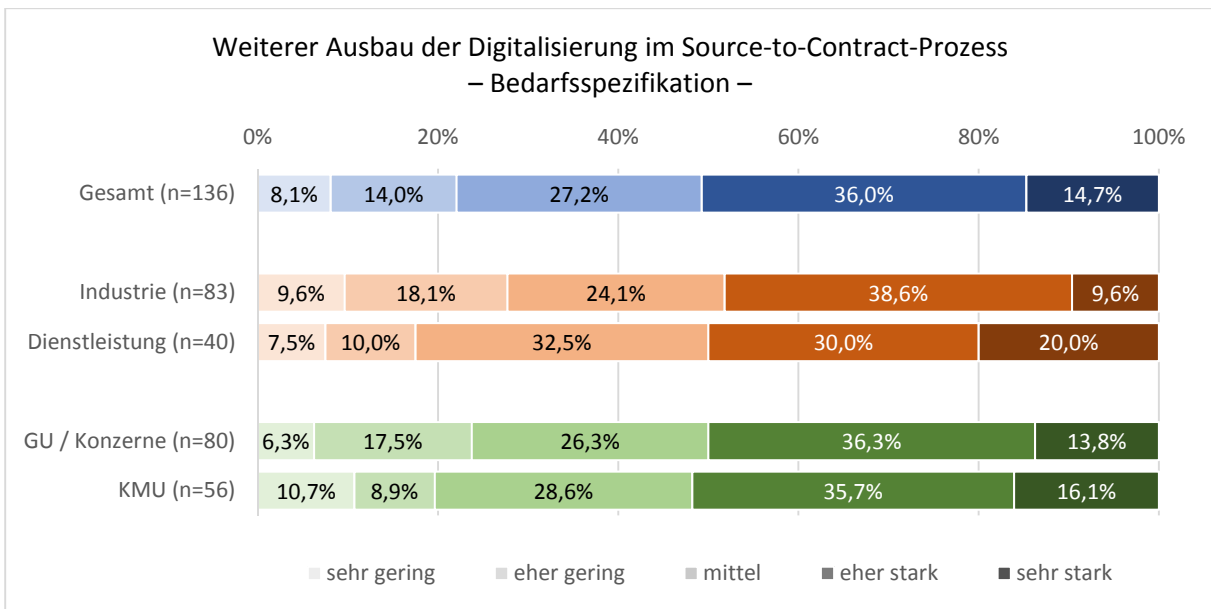
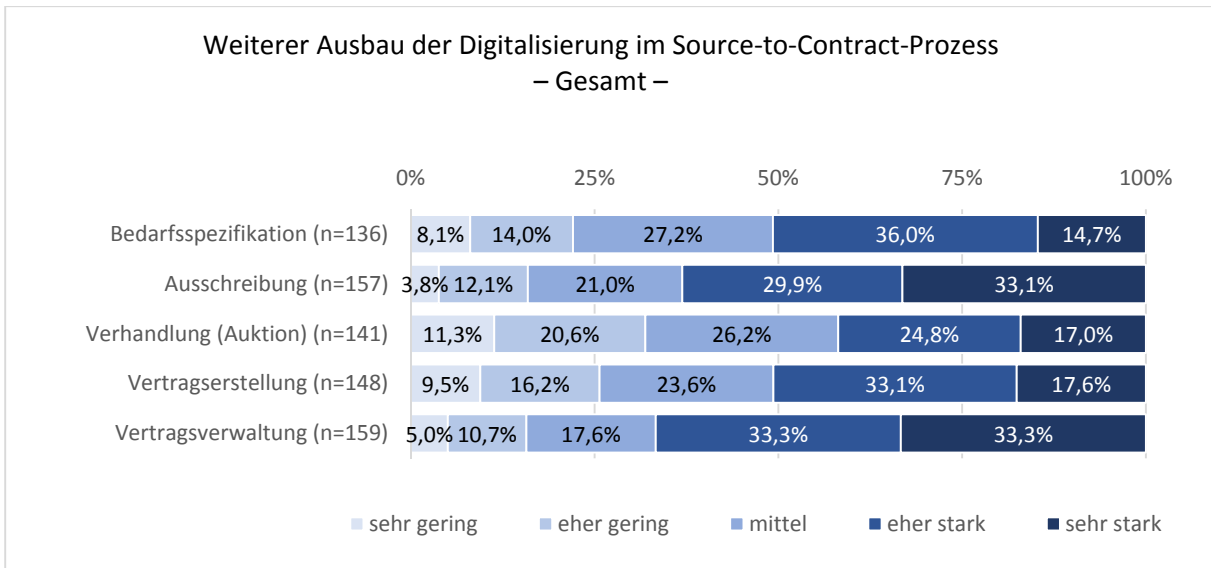
(12) Wie würden Sie den Integrationsgrad dieser E-Tools untereinander im Sinne eines durchgängigen Source-to-Contract-Prozesses einschätzen?

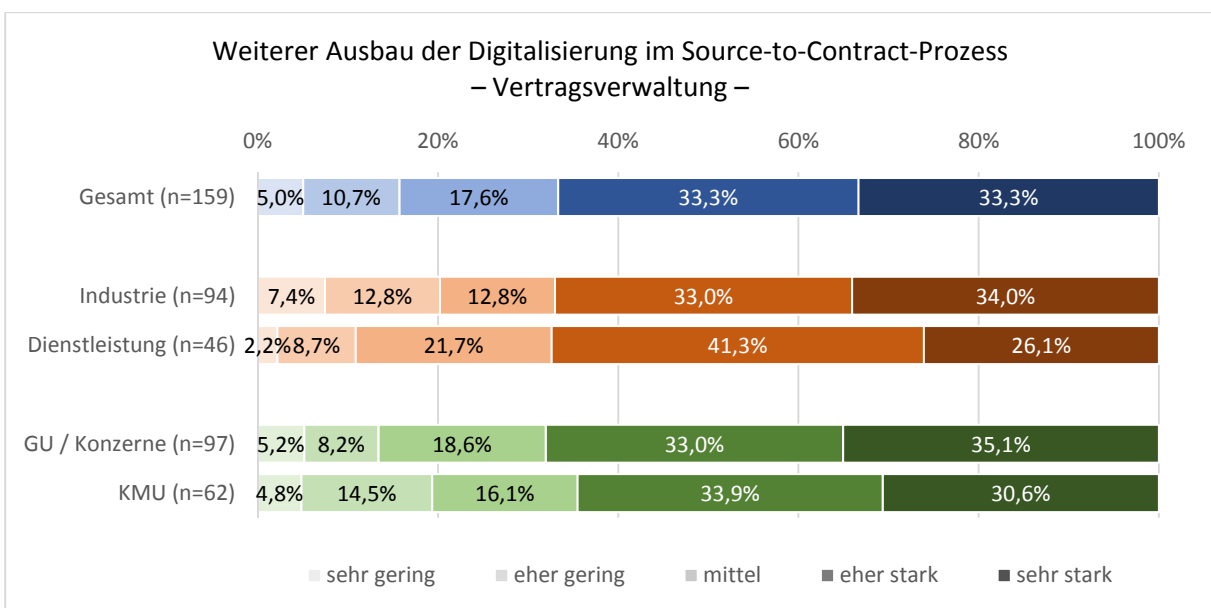
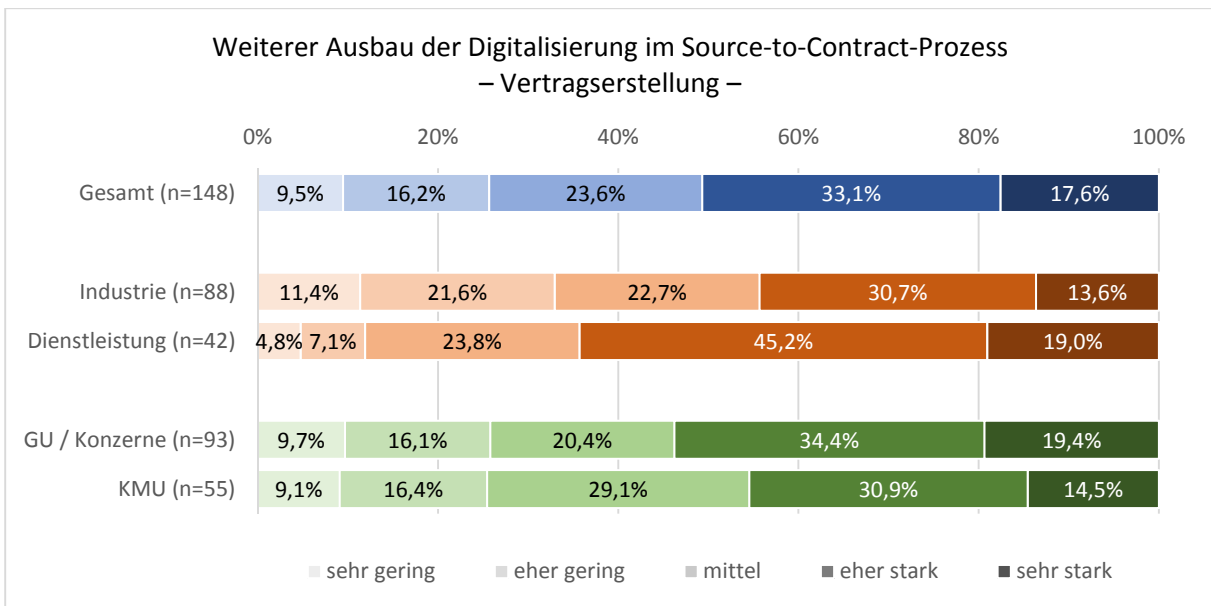
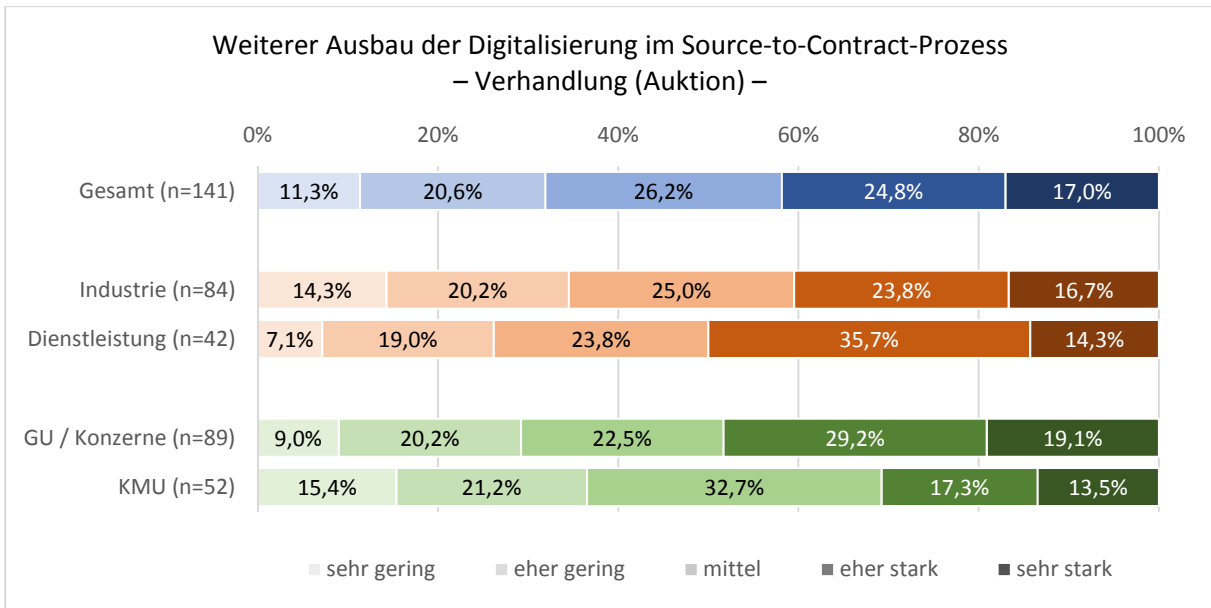
	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=111)	5,4%	39,6%	18,9%	16,2%	19,8%
Industrie (n=62)	8,1%	46,8%	11,3%	19,4%	14,5%
Dienstleistung (n=38)	0,0%	31,6%	26,3%	15,8%	26,3%
GU / Konzerne (n=69)	4,3%	39,1%	17,4%	17,4%	21,7%
KMU (n=42)	7,1%	40,5%	21,4%	14,3%	16,7%



(13) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung im Source-to-Contract-Prozess in den nächsten drei Jahren?

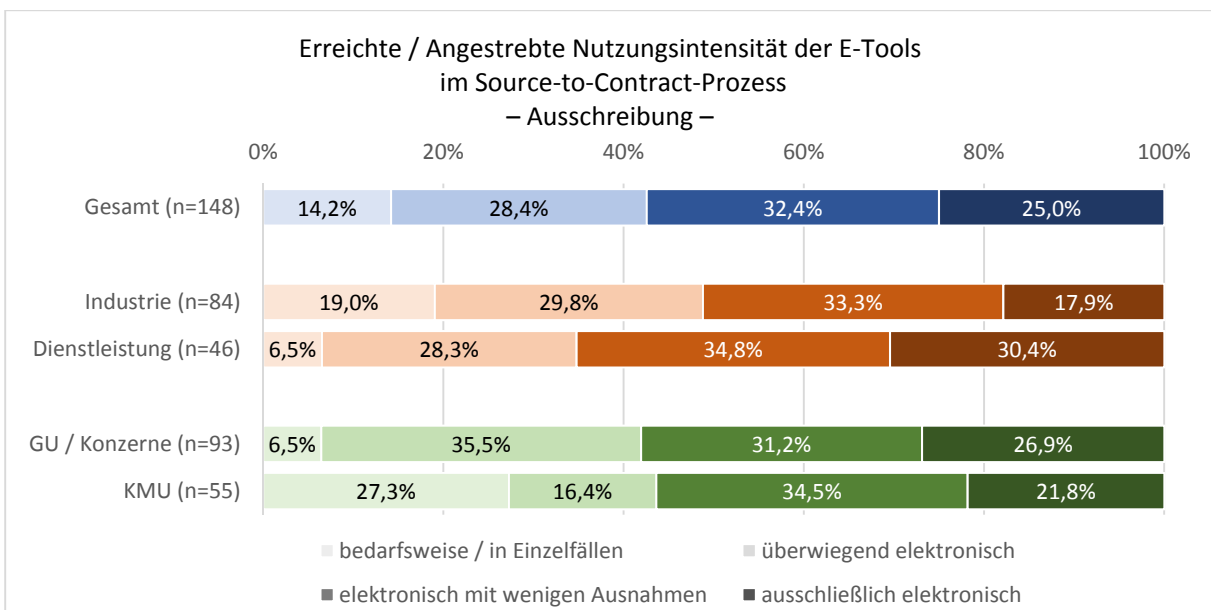
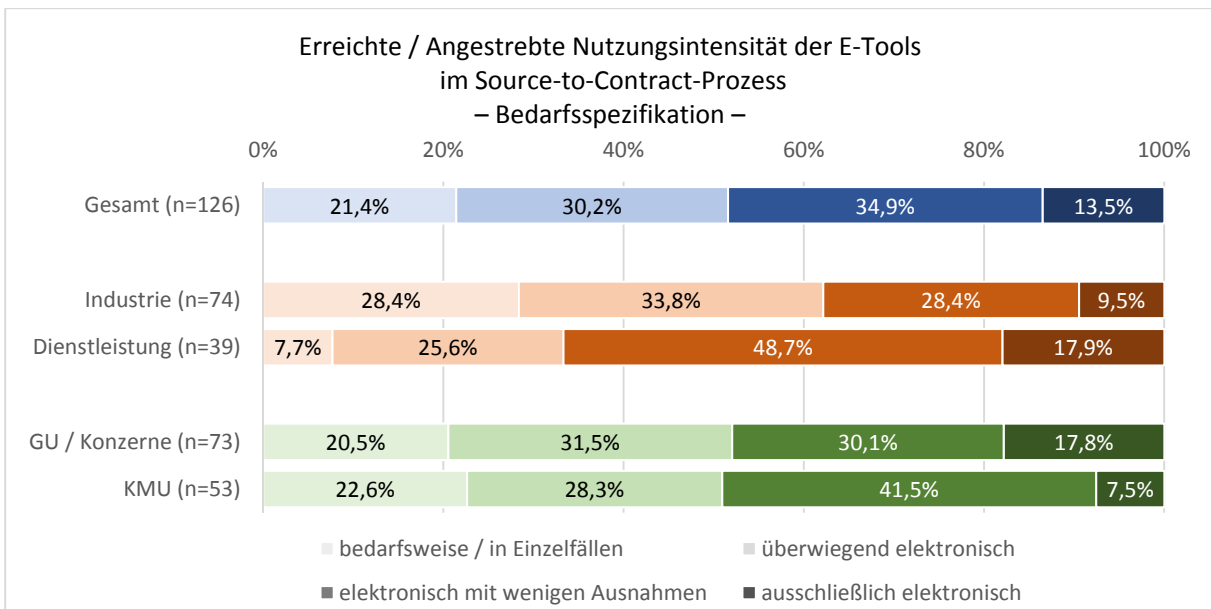
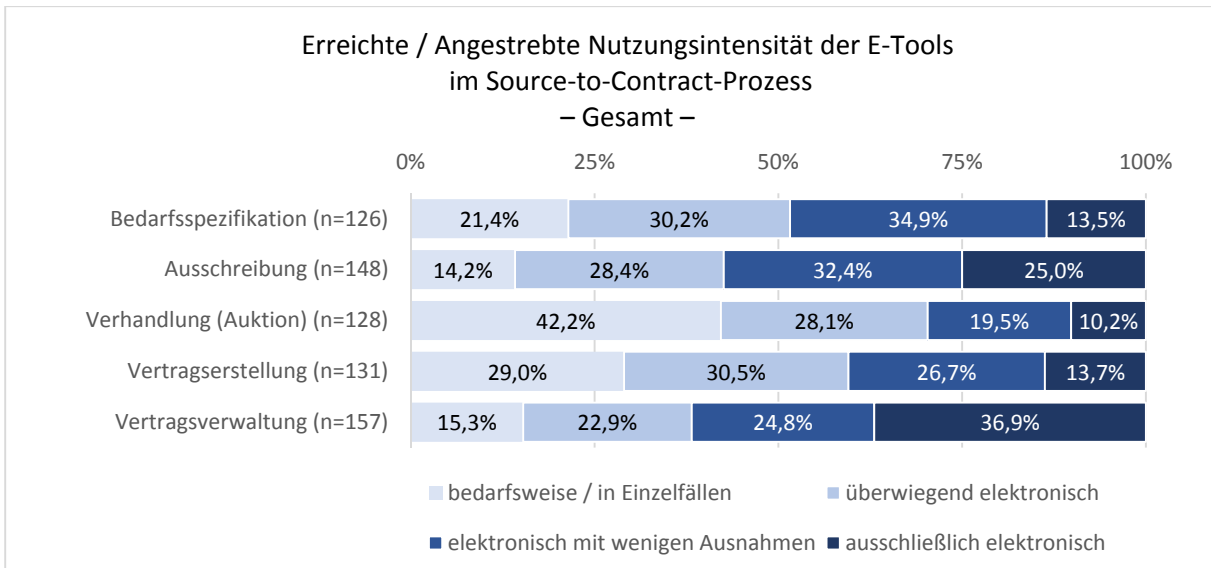
	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Bedarfsspezifikation					
Gesamt (n=136)	8,1%	14,0%	27,2%	36,0%	14,7%
Industrie (n=83)	9,6%	18,1%	24,1%	38,6%	9,6%
Dienstleistung (n=40)	7,5%	10,0%	32,5%	30,0%	20,0%
GU / Konzerne (n=80)	6,3%	17,5%	26,3%	36,3%	13,8%
KMU (n=56)	10,7%	8,9%	28,6%	35,7%	16,1%
Ausschreibung					
Gesamt (n=157)	3,8%	12,1%	21,0%	29,9%	33,1%
Industrie (n=93)	5,4%	15,1%	17,2%	33,3%	29,0%
Dienstleistung (n=46)	2,2%	8,7%	30,4%	26,1%	32,6%
GU / Konzerne (n=97)	3,1%	11,3%	19,6%	32,0%	34,0%
KMU (n=60)	5,0%	13,3%	23,3%	26,7%	31,7%
Verhandlung (Auktion)					
Gesamt (n=141)	11,3%	20,6%	26,2%	24,8%	17,0%
Industrie (n=84)	14,3%	20,2%	25,0%	23,8%	16,7%
Dienstleistung (n=42)	7,1%	19,0%	23,8%	35,7%	14,3%
GU / Konzerne (n=89)	9,0%	20,2%	22,5%	29,2%	19,1%
KMU (n=52)	15,4%	21,2%	32,7%	17,3%	13,5%
Vertragserstellung					
Gesamt (n=148)	9,5%	16,2%	23,6%	33,1%	17,6%
Industrie (n=88)	11,4%	21,6%	22,7%	30,7%	13,6%
Dienstleistung (n=42)	4,8%	7,1%	23,8%	45,2%	19,0%
GU / Konzerne (n=93)	9,7%	16,1%	20,4%	34,4%	19,4%
KMU (n=55)	9,1%	16,4%	29,1%	30,9%	14,5%
Vertragsverwaltung					
Gesamt (n=159)	5,0%	10,7%	17,6%	33,3%	33,3%
Industrie (n=94)	7,4%	12,8%	12,8%	33,0%	34,0%
Dienstleistung (n=46)	2,2%	8,7%	21,7%	41,3%	26,1%
GU / Konzerne (n=97)	5,2%	8,2%	18,6%	33,0%	35,1%
KMU (n=62)	4,8%	14,5%	16,1%	33,9%	30,6%

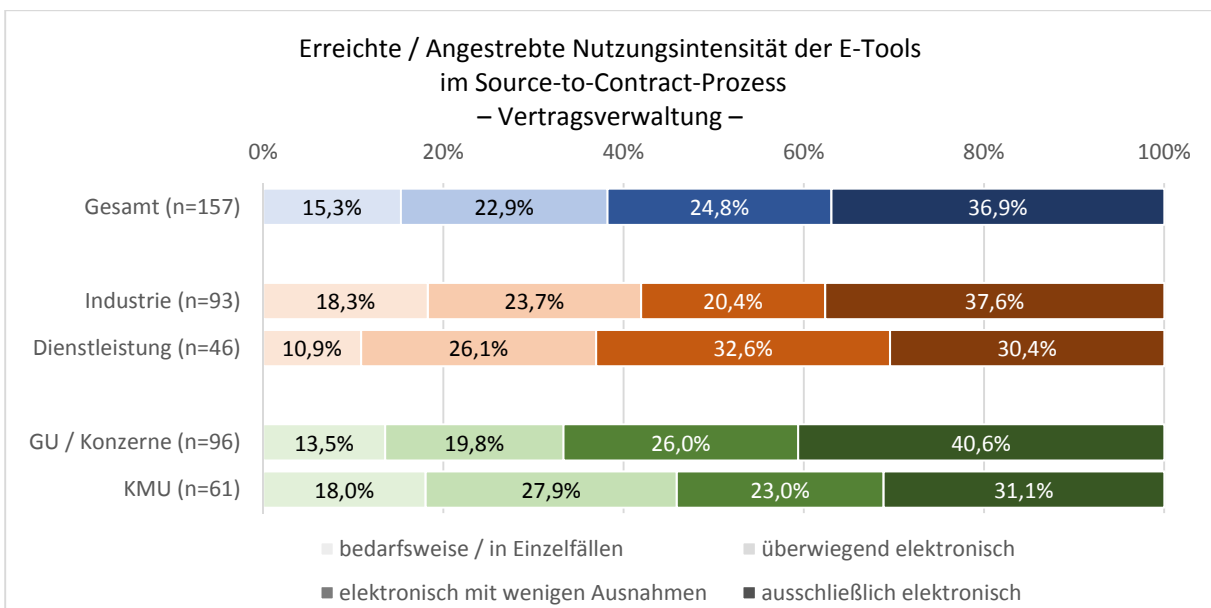
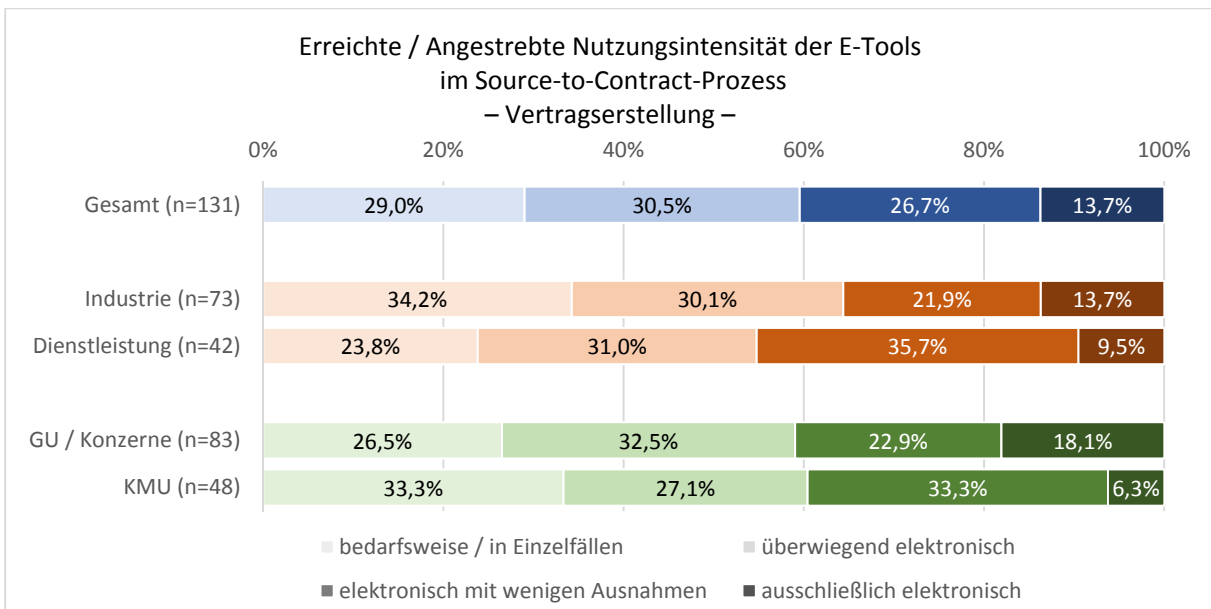
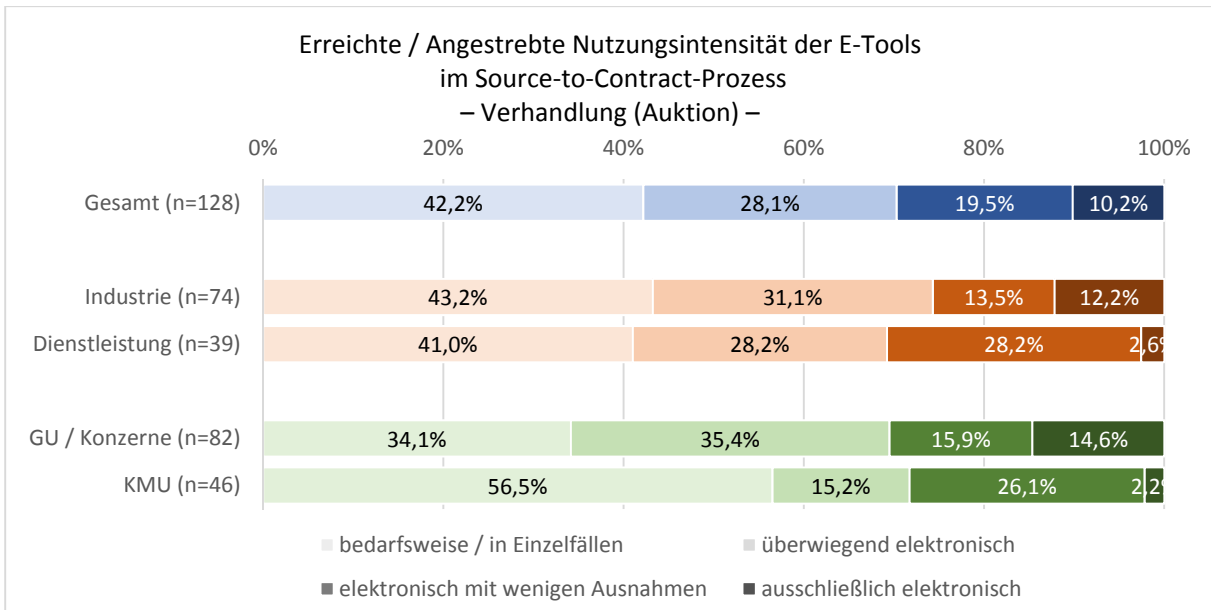




(14) Welche Nutzungsintensität des / der E-Tools im Source-to-Contract-Prozess ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

	bedarfswise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Bedarfsspezifikation				
Gesamt (n=126)	21,4%	30,2%	34,9%	13,5%
Industrie (n=74)	28,4%	33,8%	28,4%	9,5%
Dienstleistung (n=39)	7,7%	25,6%	48,7%	17,9%
GU / Konzerne (n=73)	20,5%	31,5%	30,1%	17,8%
KMU (n=53)	22,6%	28,3%	41,5%	7,5%
Ausschreibung				
Gesamt (n=148)	14,2%	28,4%	32,4%	25,0%
Industrie (n=84)	19,0%	29,8%	33,3%	17,9%
Dienstleistung (n=46)	6,5%	28,3%	34,8%	30,4%
GU / Konzerne (n=93)	6,5%	35,5%	31,2%	26,9%
KMU (n=55)	27,3%	16,4%	34,5%	21,8%
Verhandlung (Auktion)				
Gesamt (n=128)	42,2%	28,1%	19,5%	10,2%
Industrie (n=74)	43,2%	31,1%	13,5%	12,2%
Dienstleistung (n=39)	41,0%	28,2%	28,2%	2,6%
GU / Konzerne (n=82)	34,1%	35,4%	15,9%	14,6%
KMU (n=46)	56,5%	15,2%	26,1%	2,2%
Vertragserstellung				
Gesamt (n=131)	29,0%	30,5%	26,7%	13,7%
Industrie (n=73)	34,2%	30,1%	21,9%	13,7%
Dienstleistung (n=42)	23,8%	31,0%	35,7%	9,5%
GU / Konzerne (n=83)	26,5%	32,5%	22,9%	18,1%
KMU (n=48)	33,3%	27,1%	33,3%	6,3%
Vertragsverwaltung				
Gesamt (n=157)	15,3%	22,9%	24,8%	36,9%
Industrie (n=93)	18,3%	23,7%	20,4%	37,6%
Dienstleistung (n=46)	10,9%	26,1%	32,6%	30,4%
GU / Konzerne (n=96)	13,5%	19,8%	26,0%	40,6%
KMU (n=61)	18,0%	27,9%	23,0%	31,1%





c. Requisition-to-Pay- / Procure-to-Pay-Prozess

In diesem Bereich wird nur Material adressiert, das entweder dezentral (spontan) in den Fachabteilungen benötigt wird oder zentral geplant wird.⁷

Der Requisition-to-Pay- / Procure-to-Pay-Prozess umfasst die Unterstützung der operativen Beschaffungsabwicklung von der Bedarfserfassung, über Freigabe / Genehmigung und Bestellung bis hin zum Wareneingang und Rechnung. In der Studie werden die folgenden vier Bereiche unterschieden:

1. Katalogbasierte Bedarfserfassung & Freigabe

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Nutzung von Katalogen, Konfiguratoren, elektronischen Artikellisten o. Ä. zur Bedarfserfassung
- Warenkorbfunktionalität mit Kontierung
- Freigabeworkflows nach Wertgrenzen, Materialgruppen und Organisationseinheiten

2. „Klassische“ Bedarfsanforderung & Freigabe

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Anlage von Bedarfsanforderungen und Weiterleitung an den Einkauf
- Freigabeworkflows nach Wertgrenzen, Materialgruppen und Organisationseinheiten
- Anzeige Beleg- und Prozessstatus

3. Bestellung bis Wareneingang (Belegfluss insbesondere mit Lieferanten)

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Elektronischer Versand und Empfang aller ausgetauschten Dokumente
- Direkte elektronische Weiterverarbeitung im System

4. Rechnungen / Gutschriften

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

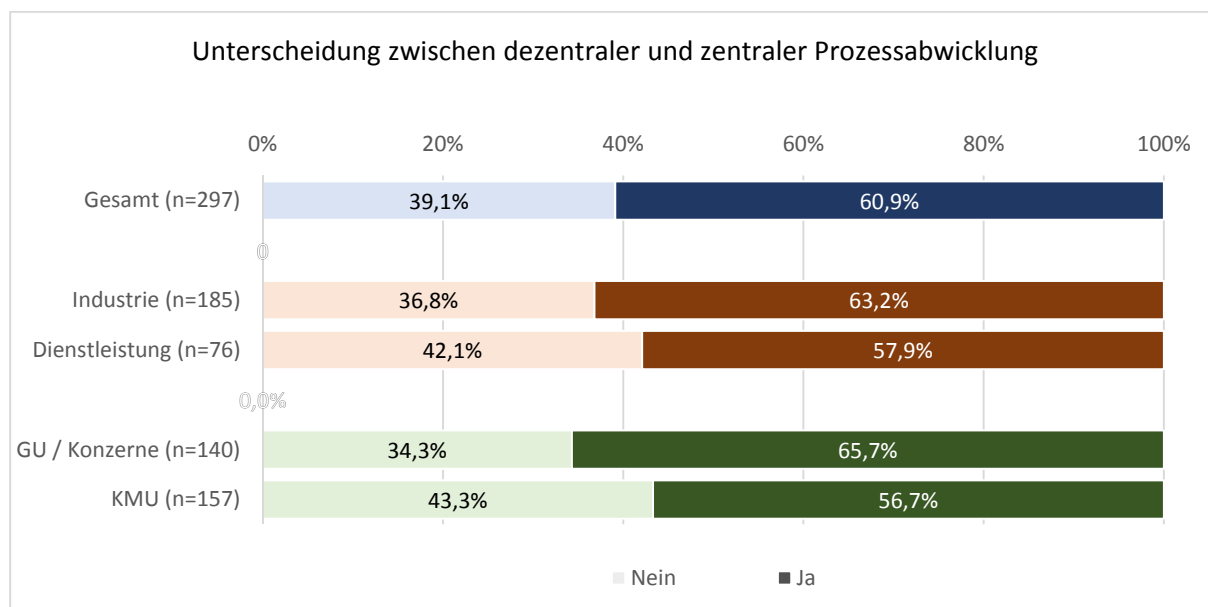
- Eingang elektronischer Rechnungen
- Weiterverarbeitung / Buchung von Eingangsrechnungen mit Bestellbezug nach Abgleich mit Wareneingang / Leistungserfassung
- Gutschriftverfahren auf Basis von Bestellung und Wareneingang

Ein Tool unterstützt aktiv die Aufgaben im Requisition-to-Pay- / Procure-to-Pay-Prozess. Es dient nicht nur der Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

⁷ Fragen zu Category-spezifischen Tools für Literatur / Fachinformationen, Dienstreisen, Fuhrpark u. Ä. werden in Teil d) analysiert.

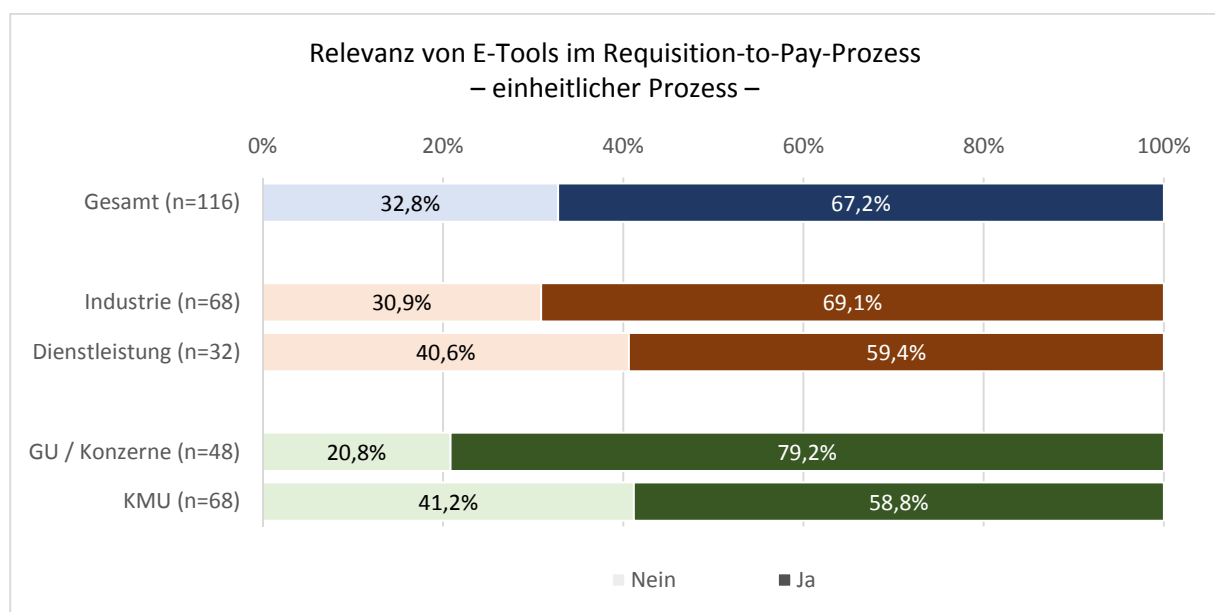
(15) Unterscheiden Sie in der Abwicklung der Bedarfsanforderung bis hin zur Bezahlung aus Prozesssicht zwischen dezentralem Abteilungsbedarf und zentral geplantem Bedarf?

	Nein	Ja
Gesamt (n=297)	39,1%	60,9%
Industrie (n=185)	36,8%	63,2%
Dienstleistung (n=76)	42,1%	57,9%
GU / Konzerne (n=140)	34,3%	65,7%
KMU (n=157)	43,3%	56,7%

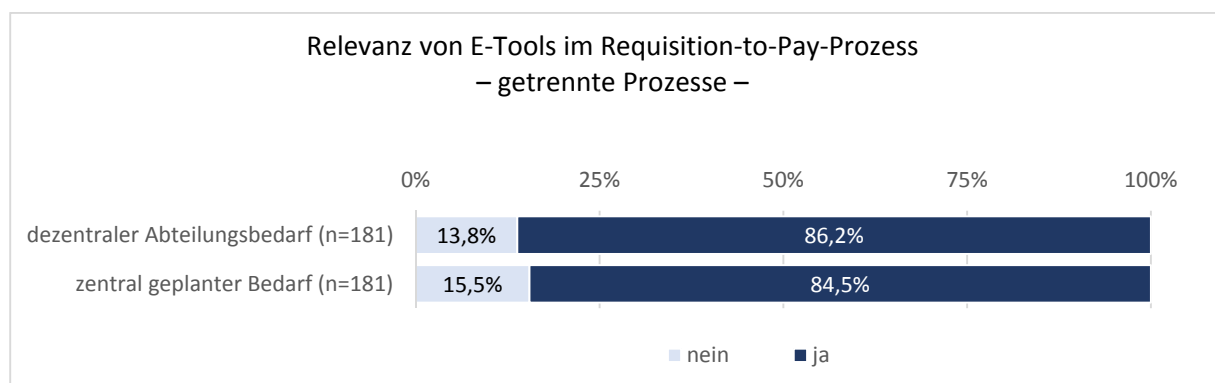


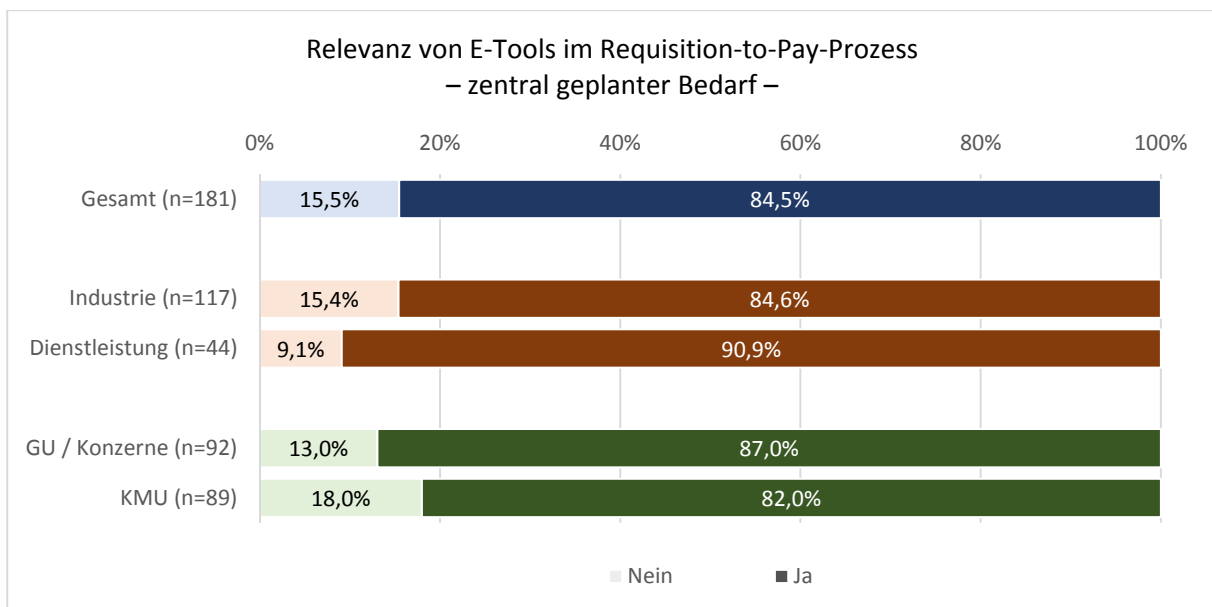
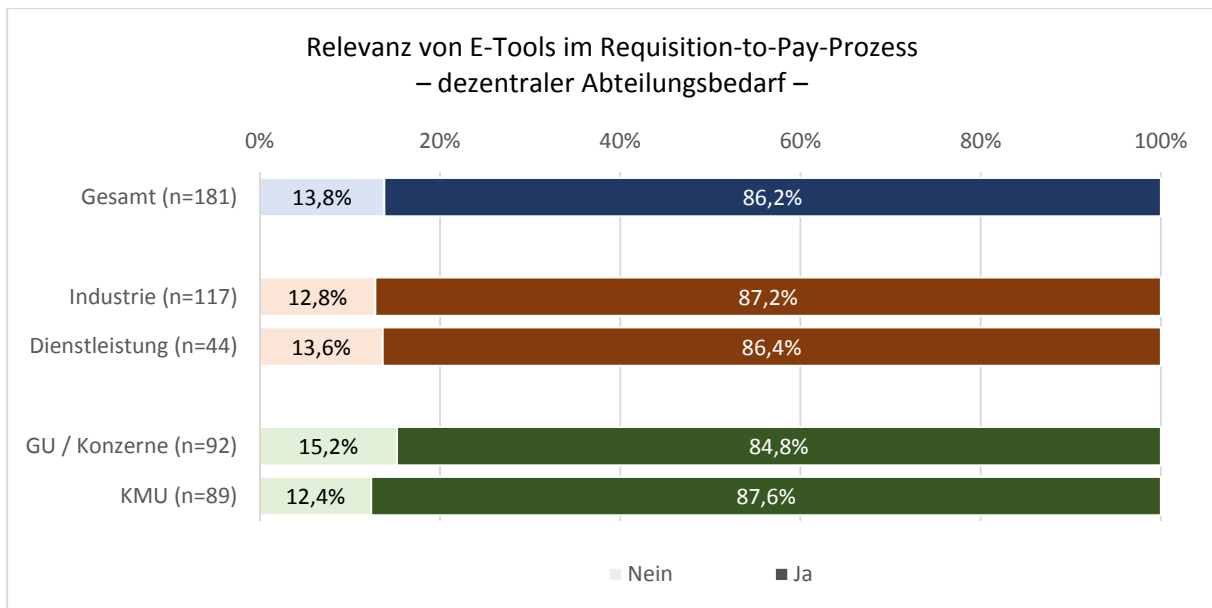
(16) Ist die Unterstützung durch E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess für Sie relevant?

	Nein	Ja
einheitlicher Prozess		
Gesamt (n=116)	32,8%	67,2%
Industrie (n=68)	30,9%	69,1%
Dienstleistung (n=32)	40,6%	59,4%
GU / Konzerne (n=48)	20,8%	79,2%
KMU (n=68)	41,2%	58,8%



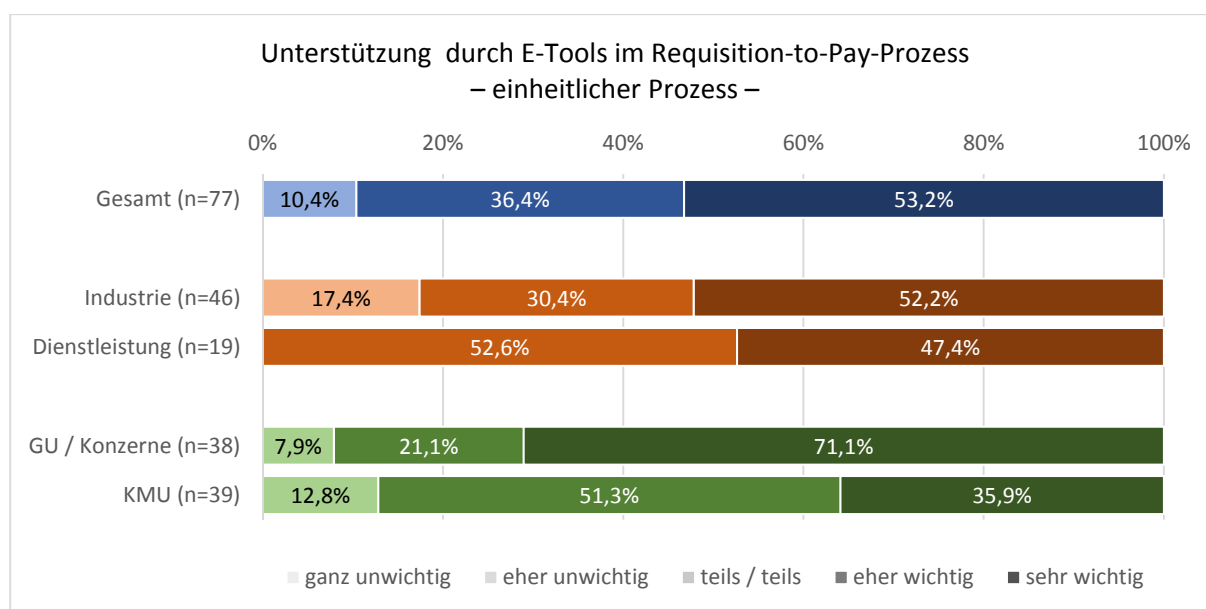
	Nein	Ja
dezentraler Abteilungsbedarf		
Gesamt (n=181)	13,8%	86,2%
Industrie (n=117)	12,8%	87,2%
Dienstleistung (n=44)	13,6%	86,4%
GU / Konzerne (n=92)	15,2%	84,8%
KMU (n=89)	12,4%	87,6%
zentral geplanter Bedarf		
Gesamt (n=181)	15,5%	84,5%
Industrie (n=117)	15,4%	84,6%
Dienstleistung (n=44)	9,1%	90,9%
GU / Konzerne (n=92)	13,0%	87,0%
KMU (n=89)	18,0%	82,0%



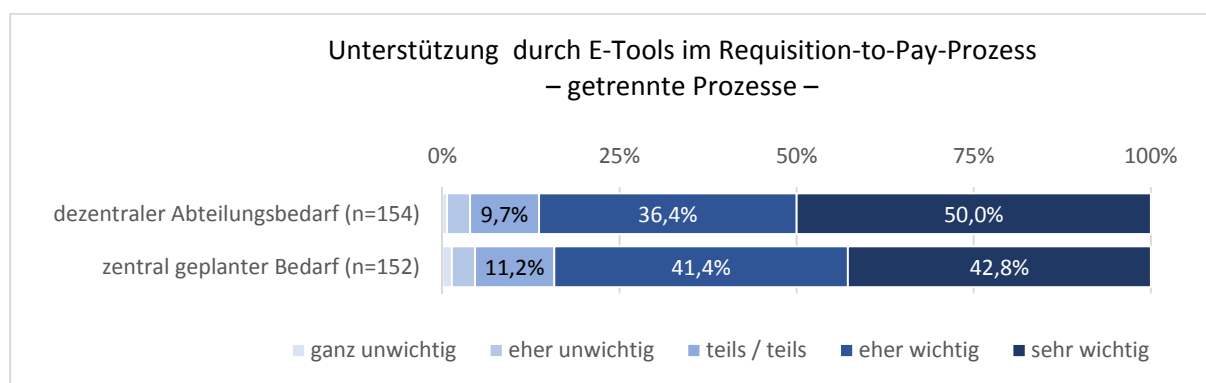


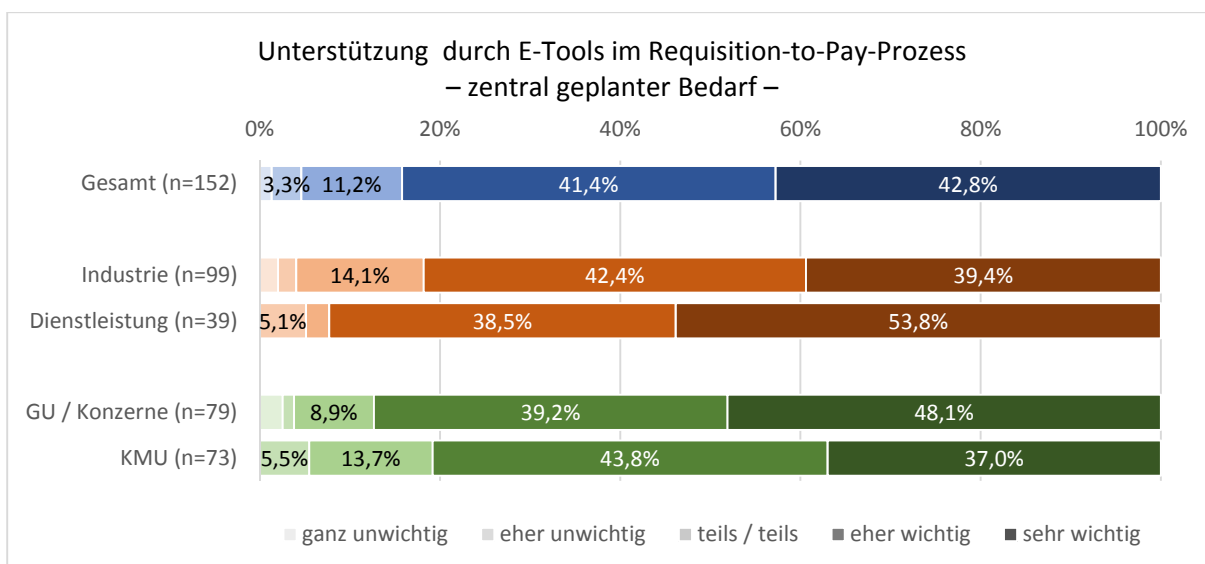
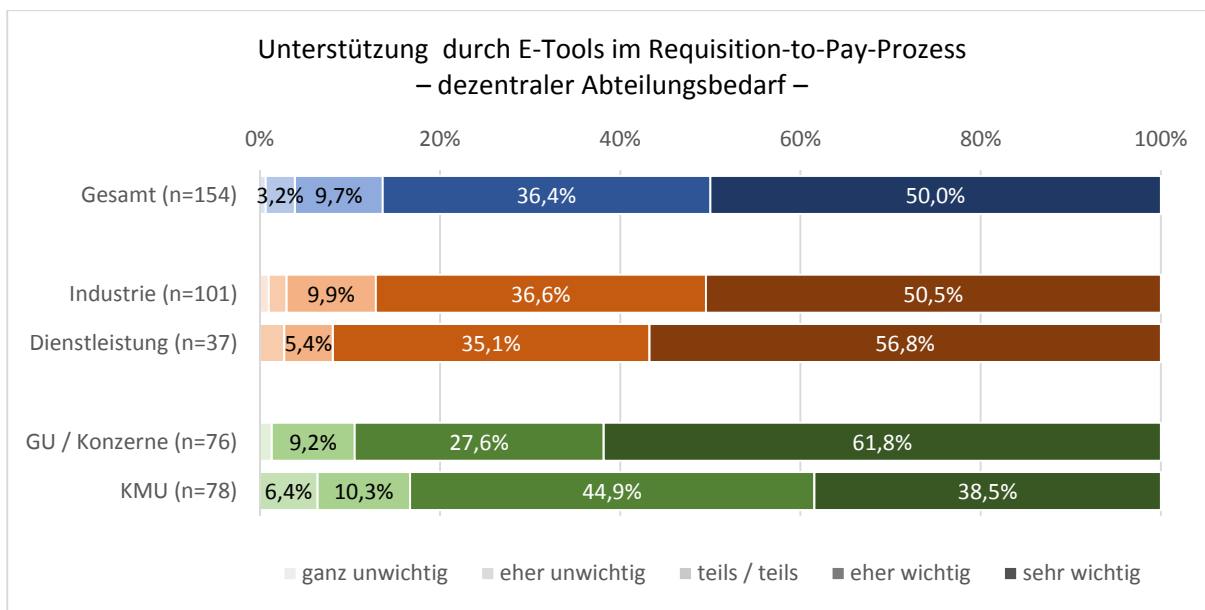
(17) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
einheitlicher Prozess					
Gesamt (n=77)	0,0%	0,0%	10,4%	36,4%	53,2%
Industrie (n=46)	0,0%	0,0%	17,4%	30,4%	52,2%
Dienstleistung (n=19)	0,0%	0,0%	0,0%	52,6%	47,4%
GU / Konzerne (n=38)	0,0%	0,0%	7,9%	21,1%	71,1%
KMU (n=39)	0,0%	0,0%	12,8%	51,3%	35,9%



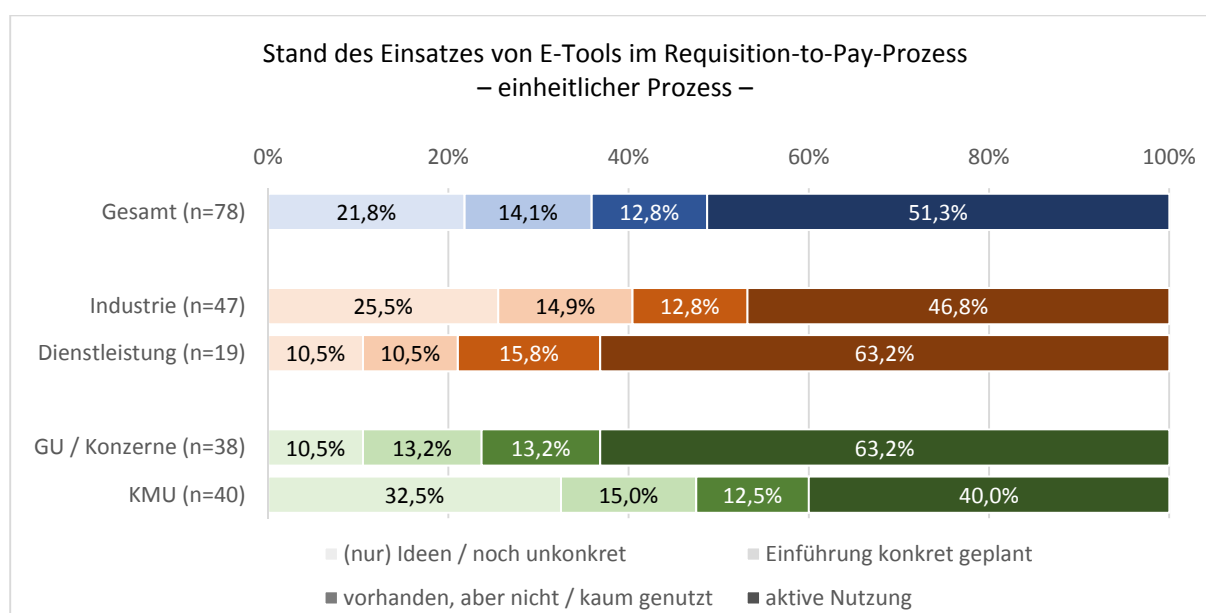
	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
dezentraler Abteilungsbedarf					
Gesamt (n=154)	0,6%	3,2%	9,7%	36,4%	50,0%
Industrie (n=101)	1,0%	2,0%	9,9%	36,6%	50,5%
Dienstleistung (n=37)	0,0%	2,7%	5,4%	35,1%	56,8%
GU / Konzerne (n=76)	1,3%	0,0%	9,2%	27,6%	61,8%
KMU (n=78)	0,0%	6,4%	10,3%	44,9%	38,5%
zentral geplanter Bedarf					
Gesamt (n=52)	1,3%	3,3%	11,2%	41,4%	42,8%
Industrie (n=99)	2,0%	2,0%	14,1%	42,4%	39,4%
Dienstleistung (n=39)	0,0%	5,1%	2,6%	38,5%	53,8%
GU / Konzerne (n=79)	2,5%	1,3%	8,9%	39,2%	48,1%
KMU (n=73)	0,0%	5,5%	13,7%	43,8%	37,0%





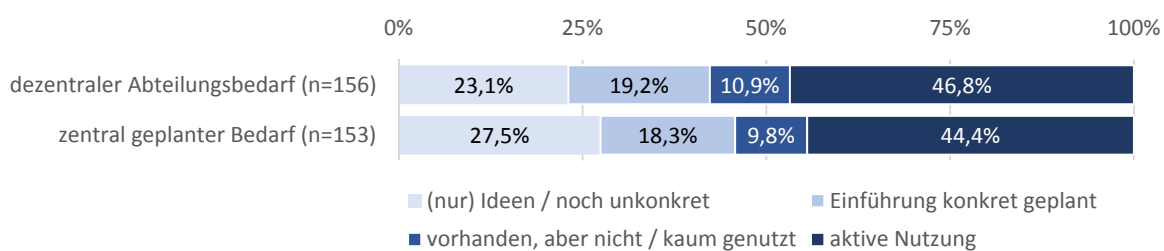
(18) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess?

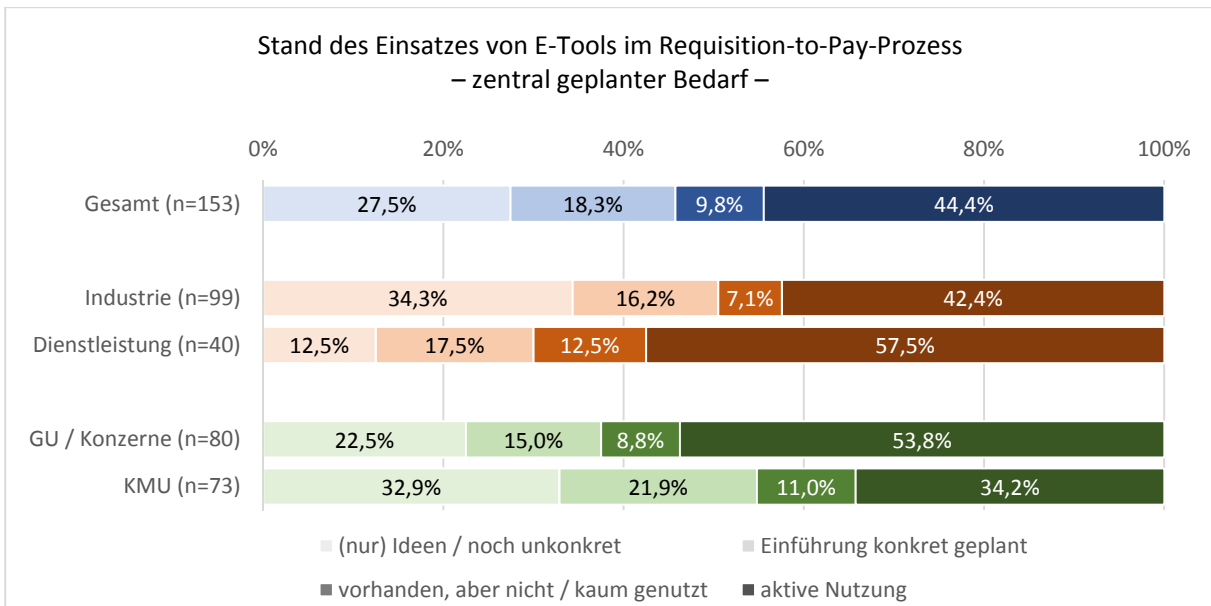
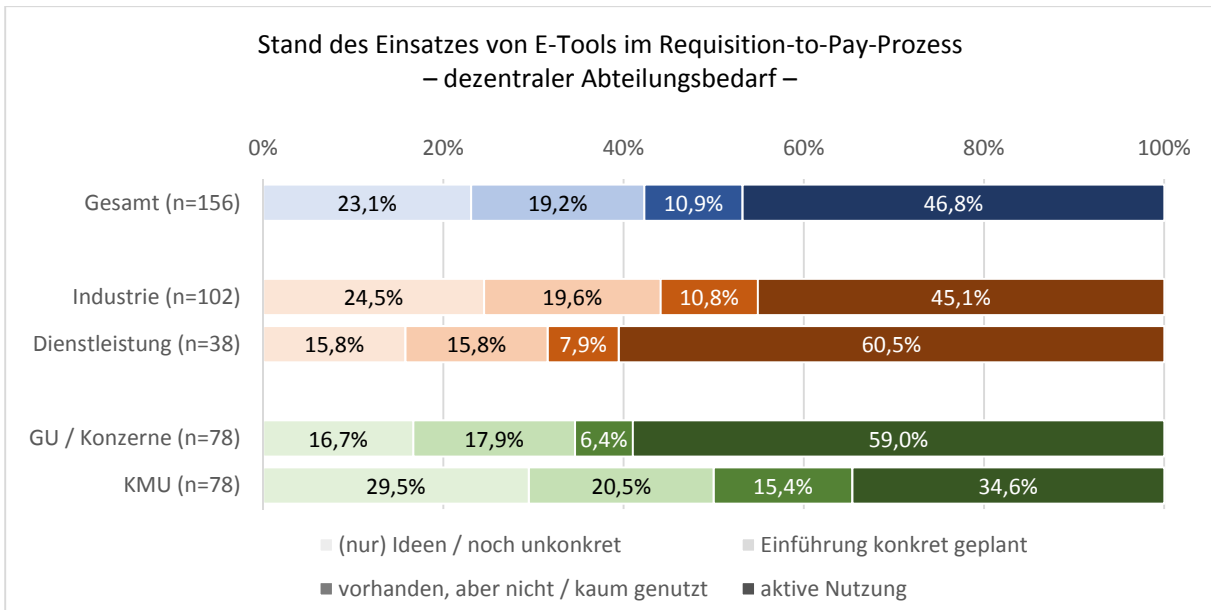
	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
einheitlicher Prozess				
Gesamt (n=78)	21,8%	14,1%	12,8%	51,3%
Industrie (n=47)	25,5%	14,9%	12,8%	46,8%
Dienstleistung (n=19)	10,5%	10,5%	15,8%	63,2%
GU / Konzerne (n=38)	10,5%	13,2%	13,2%	63,2%
KMU (n=40)	32,5%	15,0%	12,5%	40,0%



	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
dezentraler Abteilungsbedarf				
Gesamt (n=156)	23,1%	19,2%	10,9%	46,8%
Industrie (n=102)	24,5%	19,6%	10,8%	45,1%
Dienstleistung (n=38)	15,8%	15,8%	7,9%	60,5%
GU / Konzerne (n=78)	16,7%	17,9%	6,4%	59,0%
KMU (n=78)	29,5%	20,5%	15,4%	34,6%
zentral geplanter Bedarf				
Gesamt (n=153)	27,5%	18,3%	9,8%	44,4%
Industrie (n=99)	34,3%	16,2%	7,1%	42,4%
Dienstleistung (n=40)	12,5%	17,5%	12,5%	57,5%
GU / Konzerne (n=80)	22,5%	15,0%	8,8%	53,8%
KMU (n=73)	32,9%	21,9%	11,0%	34,2%

Stand des Einsatzes von E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess
– getrennte Prozesse –

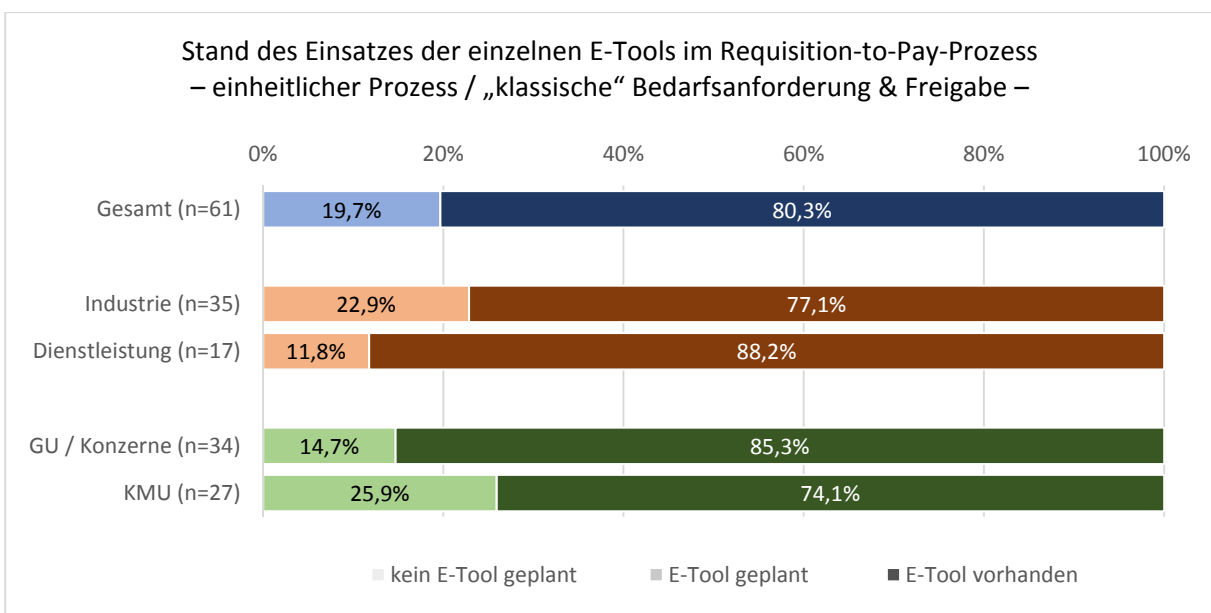
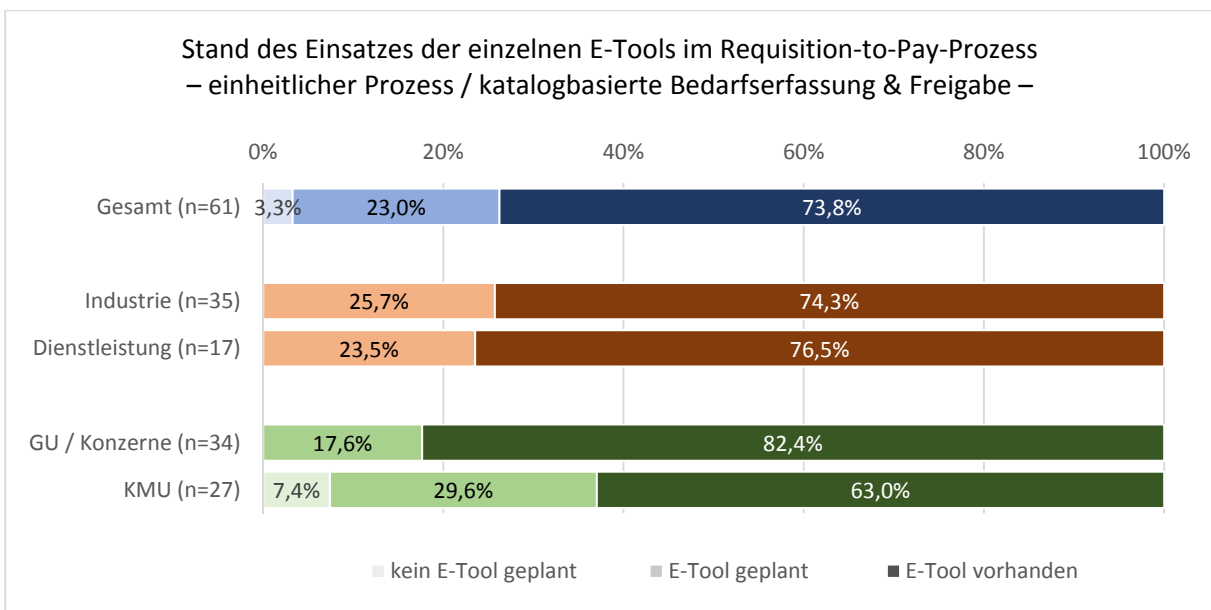
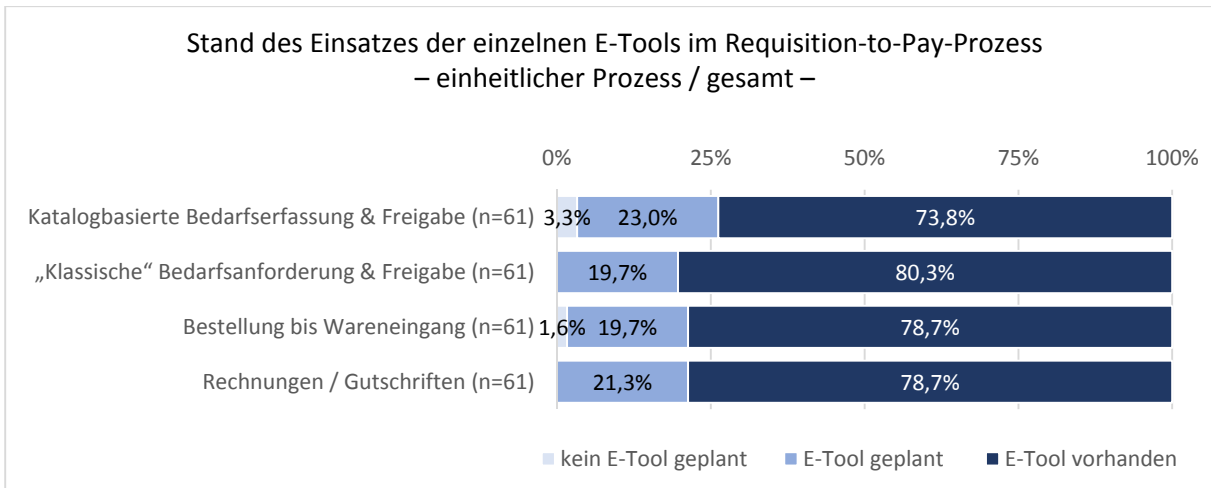


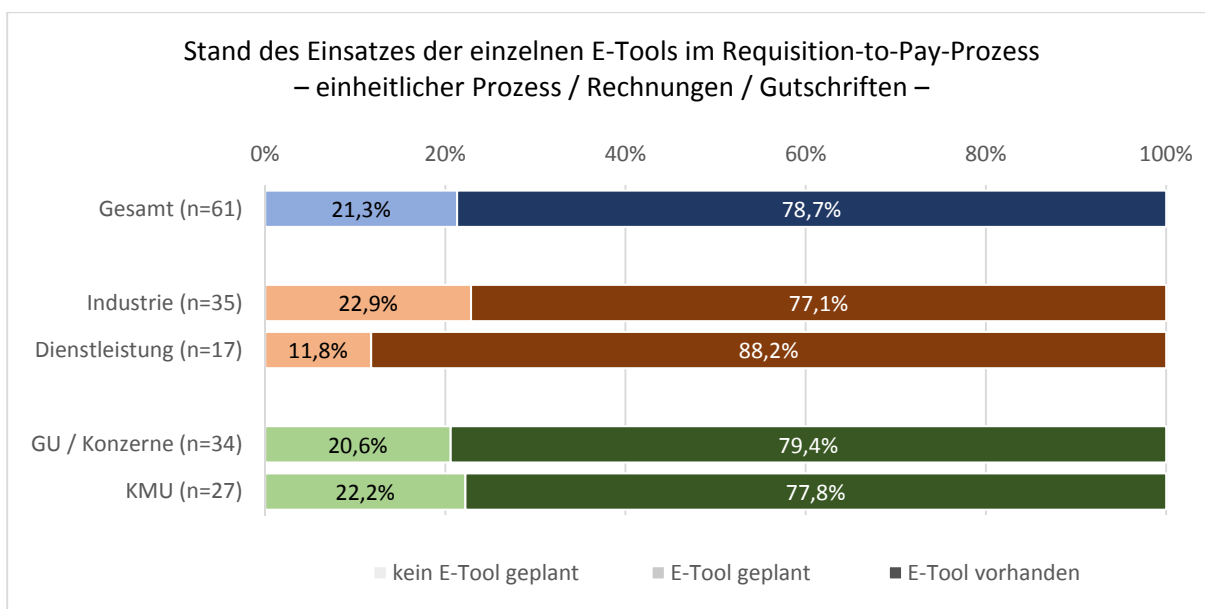
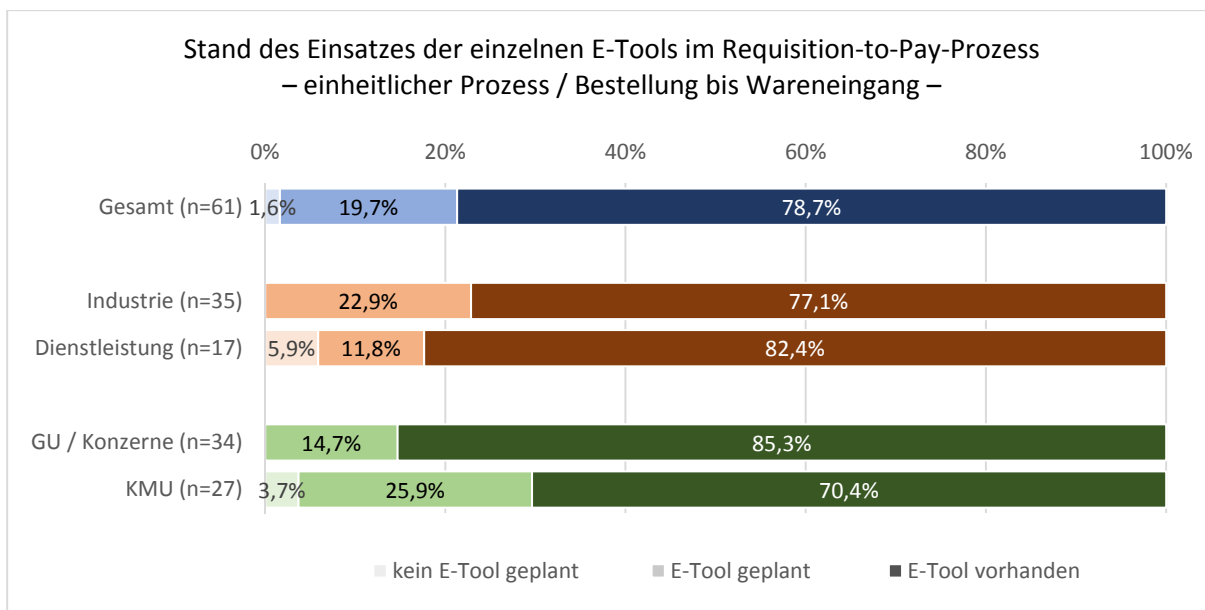


(zu 18) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess ... in den einzelnen Schritten?

Einheitlicher Prozess:

	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe			
Gesamt (n=61)	3,3%	23,0%	73,8%
Industrie (n=35)	0,0%	25,7%	74,3%
Dienstleistung (n=17)	0,0%	23,5%	76,5%
GU / Konzerne (n=34)	0,0%	17,6%	82,4%
KMU (n=27)	7,4%	29,6%	63,0%
„Klassische“ Bedarfs- anforderung & Freigabe			
Gesamt (n=61)	0,0%	19,7%	80,3%
Industrie (n=35)	0,0%	22,9%	77,1%
Dienstleistung (n=17)	0,0%	11,8%	88,2%
GU / Konzerne (n=34)	0,0%	14,7%	85,3%
KMU (n=27)	0,0%	25,9%	74,1%
Bestellung bis Wareneingang			
Gesamt (n=61)	1,6%	19,7%	78,7%
Industrie (n=35)	0,0%	22,9%	77,1%
Dienstleistung (n=17)	5,9%	11,8%	82,4%
GU / Konzerne (n=34)	0,0%	14,7%	85,3%
KMU (n=27)	3,7%	25,9%	70,4%
Rechnungen / Gutschriften			
Gesamt (n=61)	0,0%	21,3%	78,7%
Industrie (n=35)	0,0%	22,9%	77,1%
Dienstleistung (n=17)	0,0%	11,8%	88,2%
GU / Konzerne (n=34)	0,0%	20,6%	79,4%
KMU (n=27)	0,0%	22,2%	77,8%

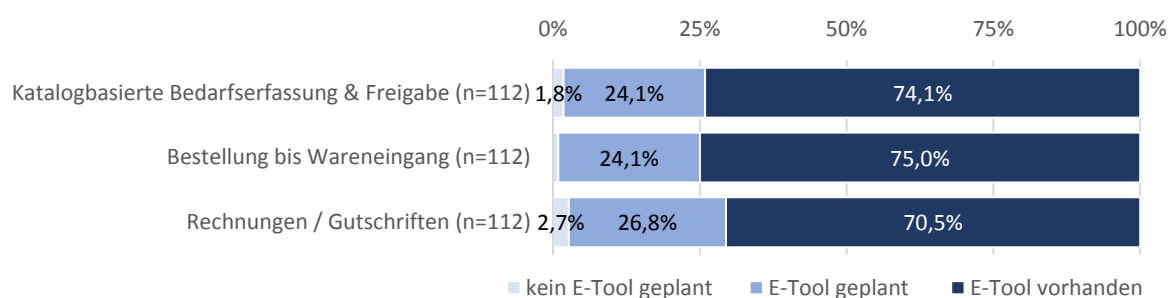


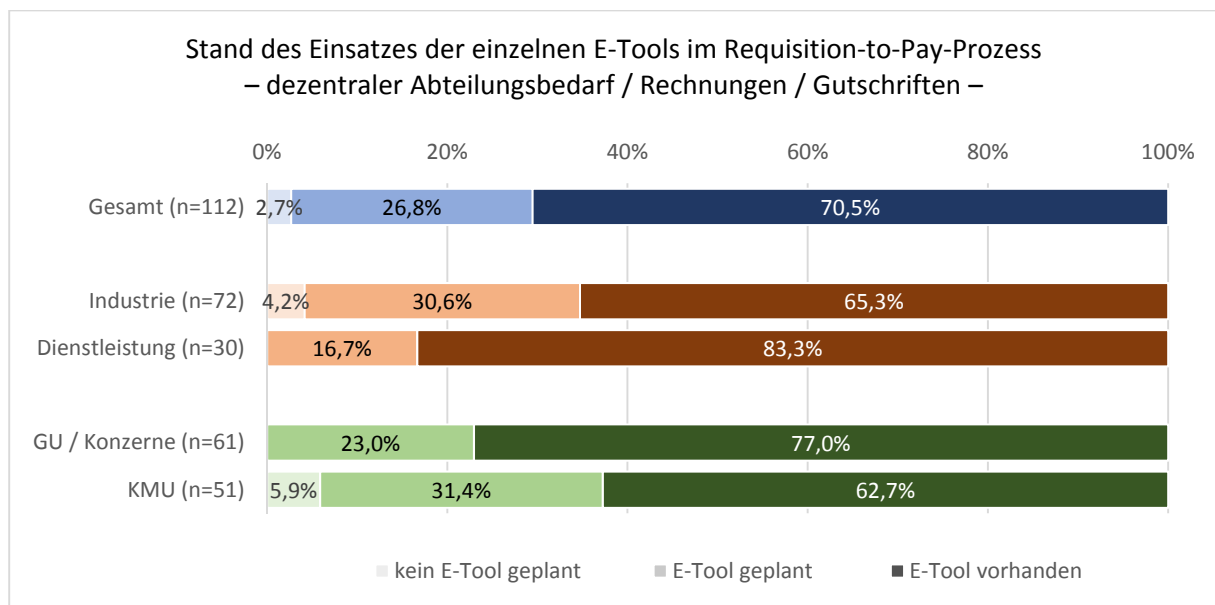
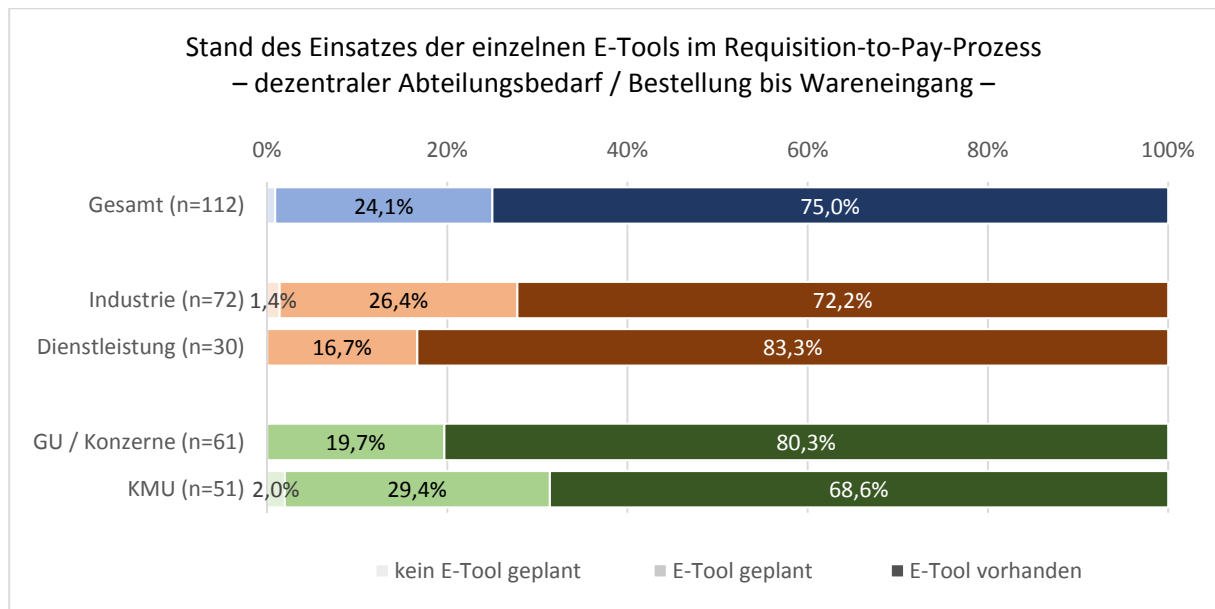
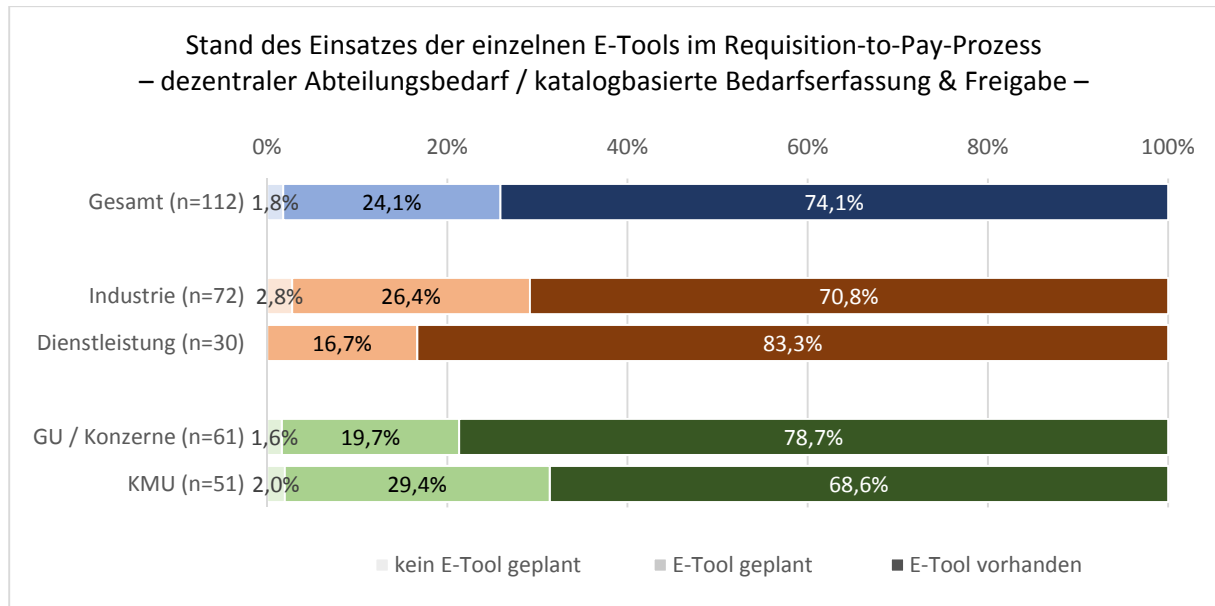


Dezentraler Abteilungsbedarf:

	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe			
Gesamt (n=112)	1,8%	24,1%	74,1%
Industrie (n=72)	2,8%	26,4%	70,8%
Dienstleistung (n=30)	0,0%	16,7%	83,3%
GU / Konzerne (n=61)	1,6%	19,7%	78,7%
KMU (n=51)	2,0%	29,4%	68,6%
Bestellung bis Wareneingang			
Gesamt (n=112)	0,9%	24,1%	75,0%
Industrie (n=72)	1,4%	26,4%	72,2%
Dienstleistung (n=30)	0,0%	16,7%	83,3%
GU / Konzerne (n=61)	0,0%	19,7%	80,3%
KMU (n=51)	2,0%	29,4%	68,6%
Rechnungen / Gutschriften			
Gesamt (n=112)	2,7%	26,8%	70,5%
Industrie (n=72)	4,2%	30,6%	65,3%
Dienstleistung (n=30)	0,0%	16,7%	83,3%
GU / Konzerne (n=61)	0,0%	23,0%	77,0%
KMU (n=51)	5,9%	31,4%	62,7%

Stand des Einsatzes der einzelnen E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess
– dezentraler Abteilungsbedarf / gesamt –

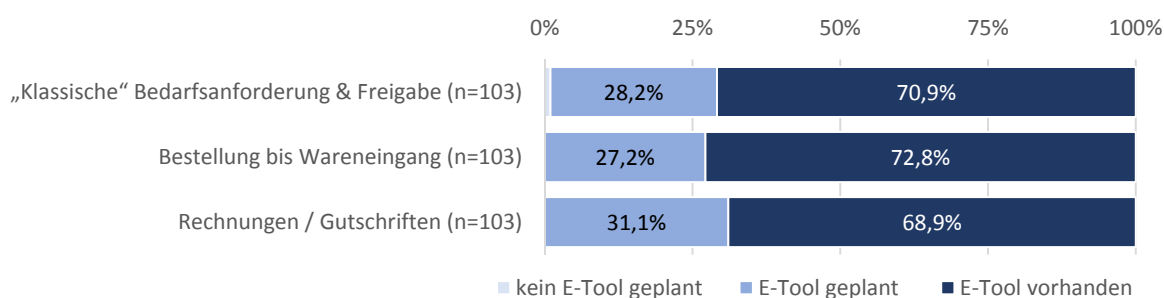


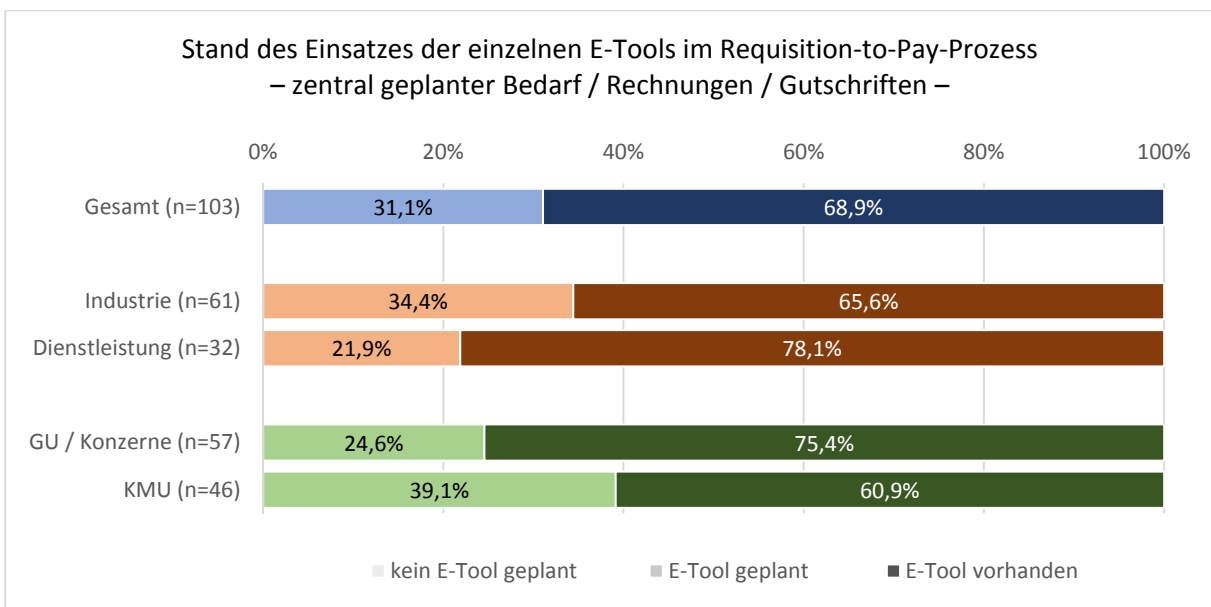
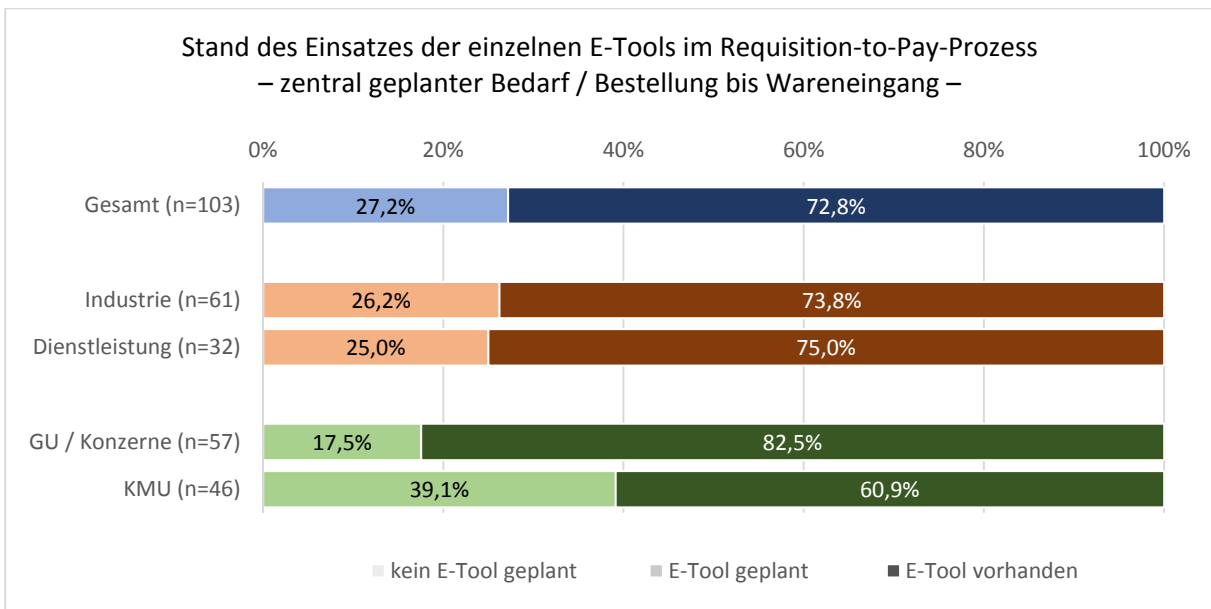
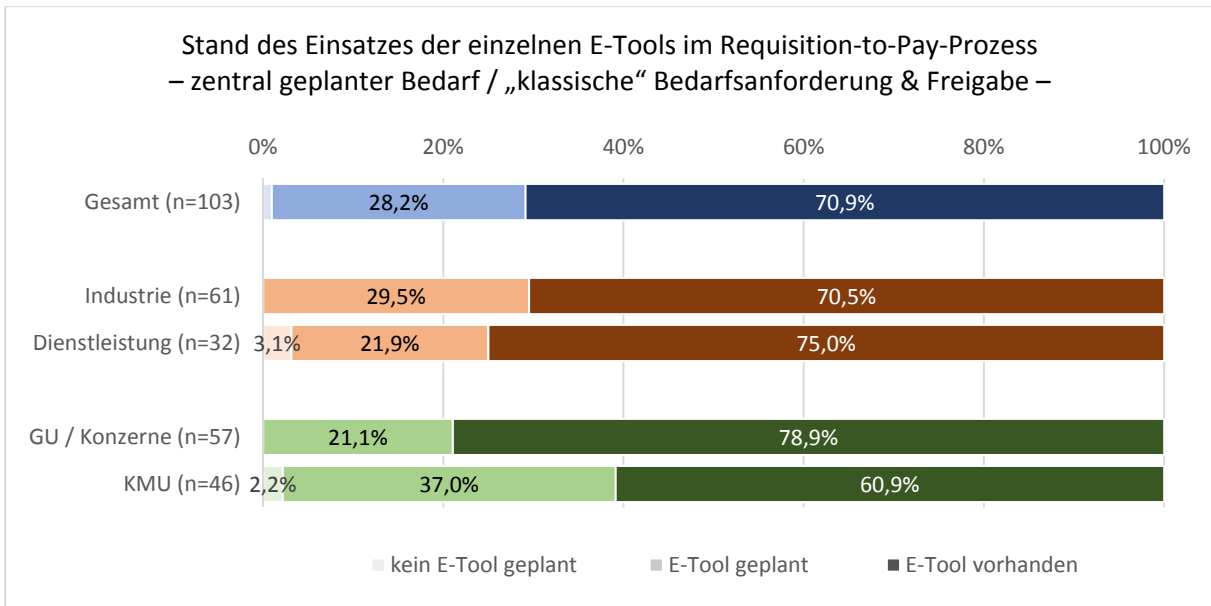


Zentral geplanter Bedarf:

	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
„Klassische“ Bedarfsanforderung & Freigabe			
Gesamt (n=103)	1,0%	28,2%	70,9%
Industrie (n=61)	0,0%	29,5%	70,5%
Dienstleistung (n=32)	3,1%	21,9%	75,0%
GU / Konzerne (n=57)	0,0%	21,1%	78,9%
KMU (n=46)	2,2%	37,0%	60,9%
Bestellung bis Wareneingang			
Gesamt (n=103)	0,0%	27,2%	72,8%
Industrie (n=61)	0,0%	26,2%	73,8%
Dienstleistung (n=32)	0,0%	25,0%	75,0%
GU / Konzerne (n=57)	0,0%	17,5%	82,5%
KMU (n=46)	0,0%	39,1%	60,9%
Rechnungen / Gutschriften			
Gesamt (n=103)	0,0%	31,1%	68,9%
Industrie (n=61)	0,0%	34,4%	65,6%
Dienstleistung (n=32)	0,0%	21,9%	78,1%
GU / Konzerne (n=57)	0,0%	24,6%	75,4%
KMU (n=46)	0,0%	39,1%	60,9%

Stand des Einsatzes der einzelnen E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess
– zentral geplanter Bedarf / gesamt –

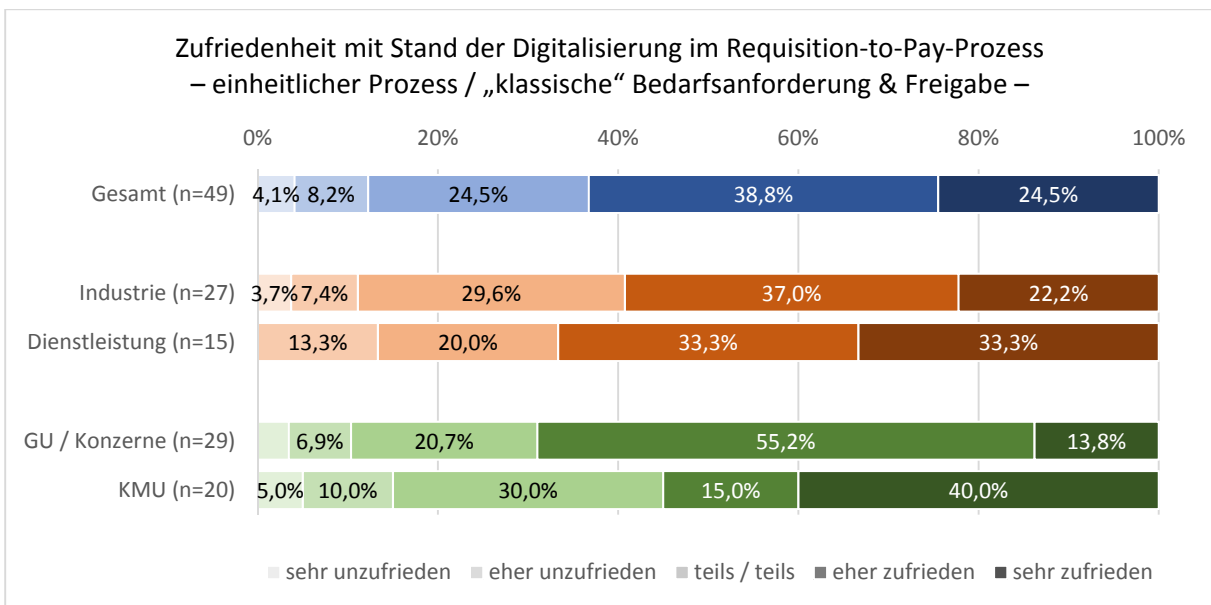
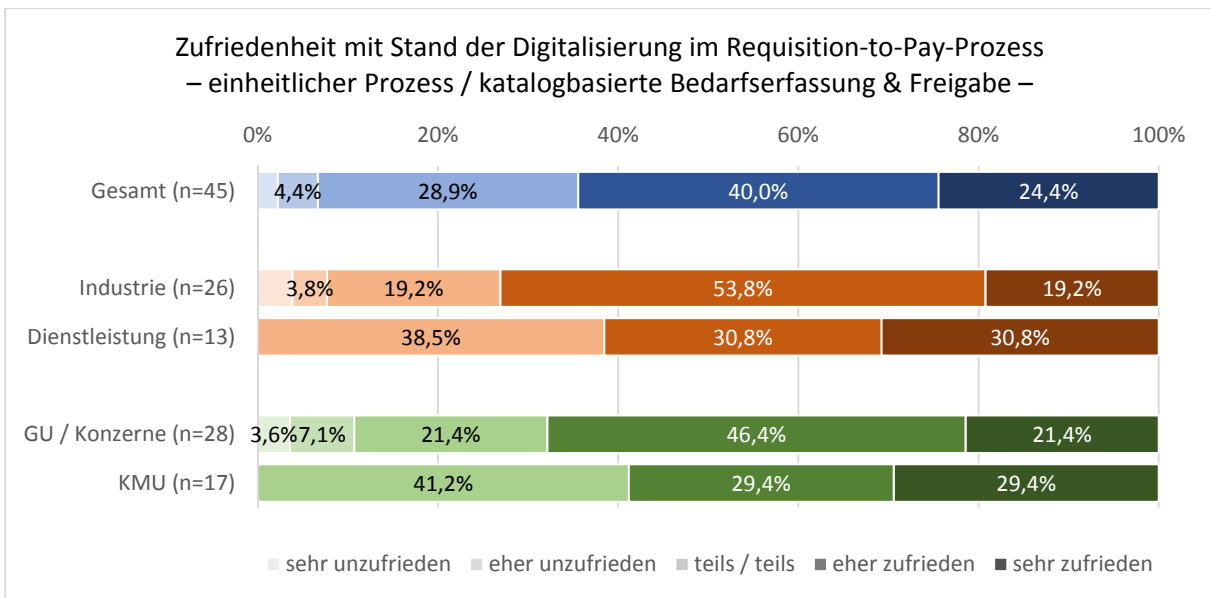
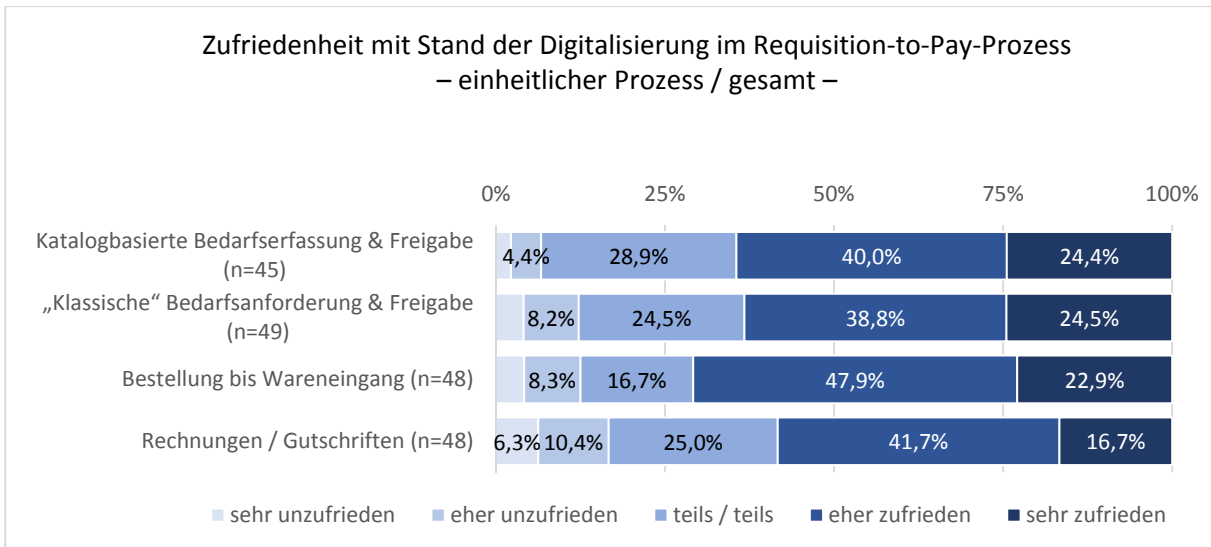


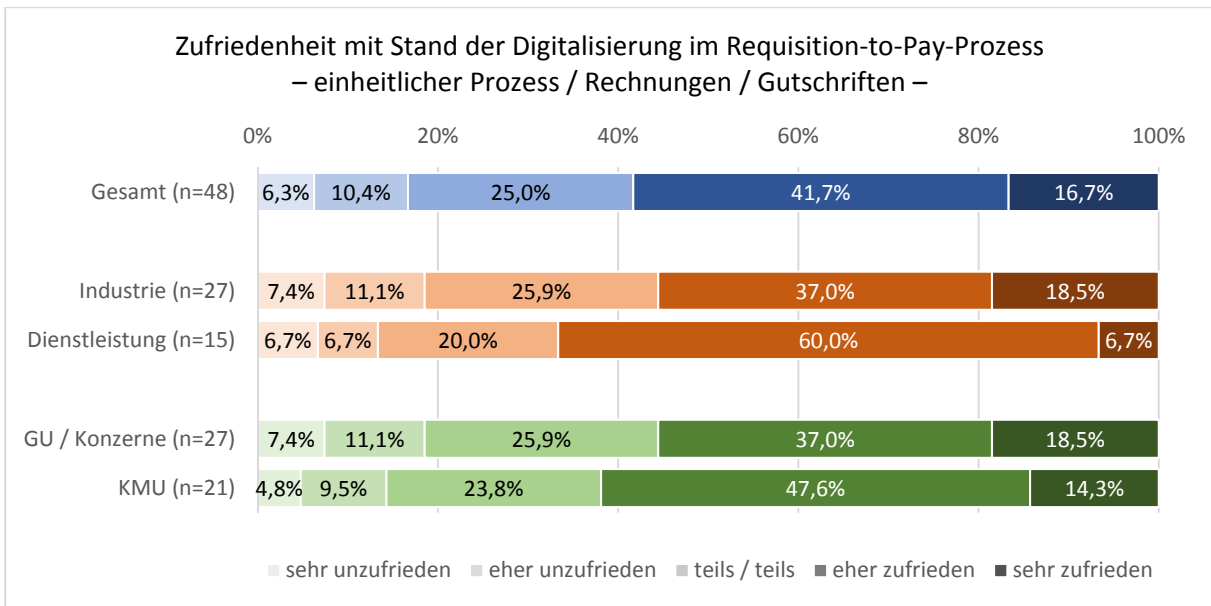
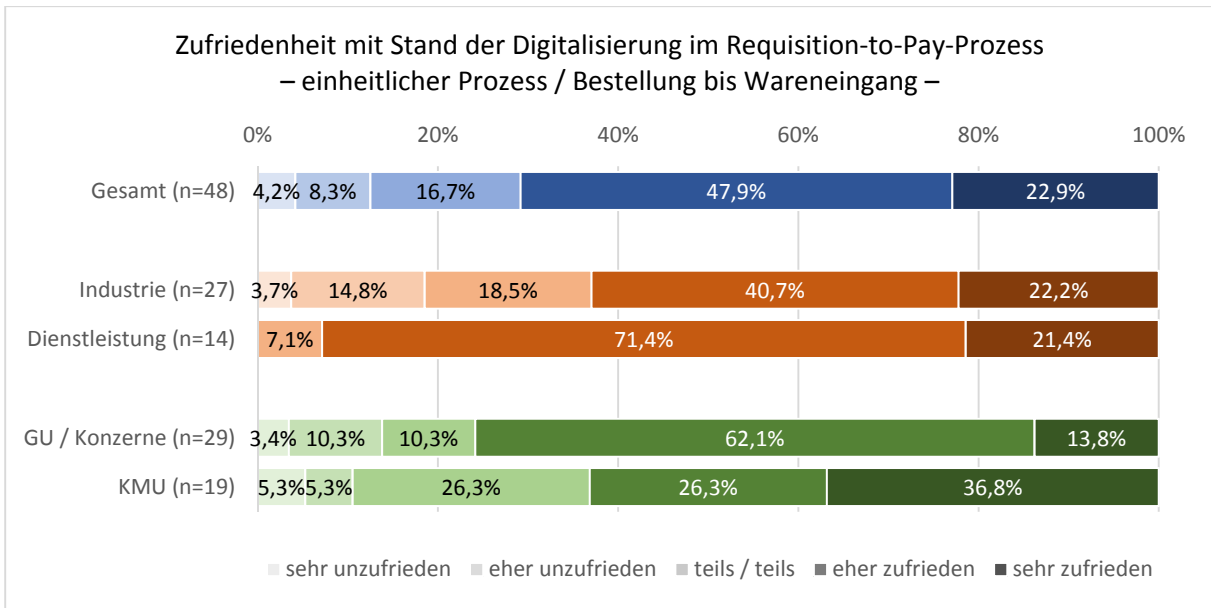


(19) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Requisition-to-Pay-Prozess in den einzelnen Bereichen?

Einheitlicher Prozess:

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe					
Gesamt (n=45)	2,2%	4,4%	28,9%	40,0%	24,4%
Industrie (n=26)	3,8%	3,8%	19,2%	53,8%	19,2%
Dienstleistung (n=13)	0,0%	0,0%	38,5%	30,8%	30,8%
GU / Konzerne (n=28)	3,6%	7,1%	21,4%	46,4%	21,4%
KMU (n=17)	0,0%	0,0%	41,2%	29,4%	29,4%
„Klassische“ Bedarfs- anforderung & Freigabe					
Gesamt (n=49)	4,1%	8,2%	24,5%	38,8%	24,5%
Industrie (n=27)	3,7%	7,4%	29,6%	37,0%	22,2%
Dienstleistung (n=15)	0,0%	13,3%	20,0%	33,3%	33,3%
GU / Konzerne (n=29)	3,4%	6,9%	20,7%	55,2%	13,8%
KMU (n=20)	5,0%	10,0%	30,0%	15,0%	40,0%
Bestellung bis Wareneingang					
Gesamt (n=48)	4,2%	8,3%	16,7%	47,9%	22,9%
Industrie (n=27)	3,7%	14,8%	18,5%	40,7%	22,2%
Dienstleistung (n=14)	0,0%	0,0%	7,1%	71,4%	21,4%
GU / Konzerne (n=29)	3,4%	10,3%	10,3%	62,1%	13,8%
KMU (n=19)	5,3%	5,3%	26,3%	26,3%	36,8%
Rechnungen / Gutschriften					
Gesamt (n=48)	6,3%	10,4%	25,0%	41,7%	16,7%
Industrie (n=27)	7,4%	11,1%	25,9%	37,0%	18,5%
Dienstleistung (n=15)	6,7%	6,7%	20,0%	60,0%	6,7%
GU / Konzerne (n=27)	7,4%	11,1%	25,9%	37,0%	18,5%
KMU (n=21)	4,8%	9,5%	23,8%	47,6%	14,3%

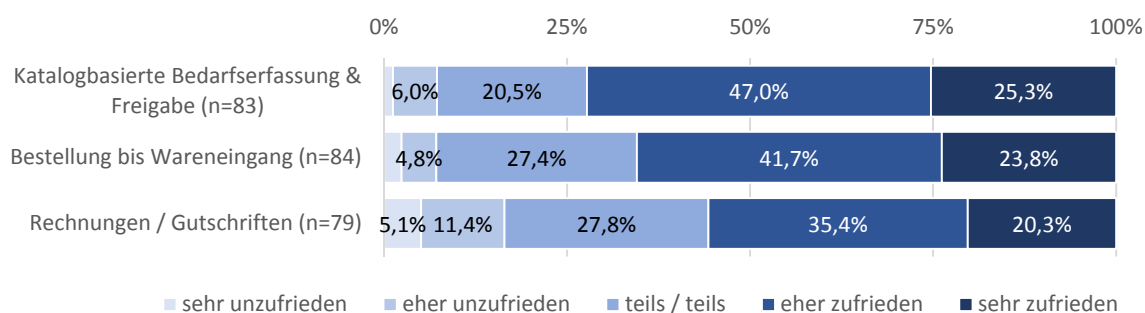


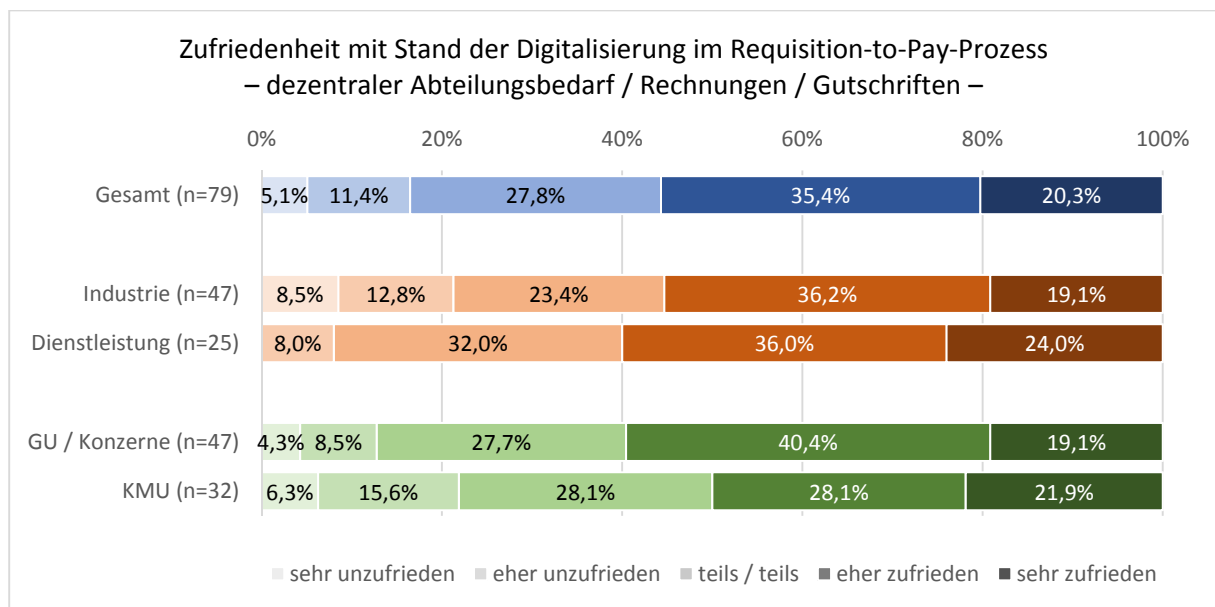
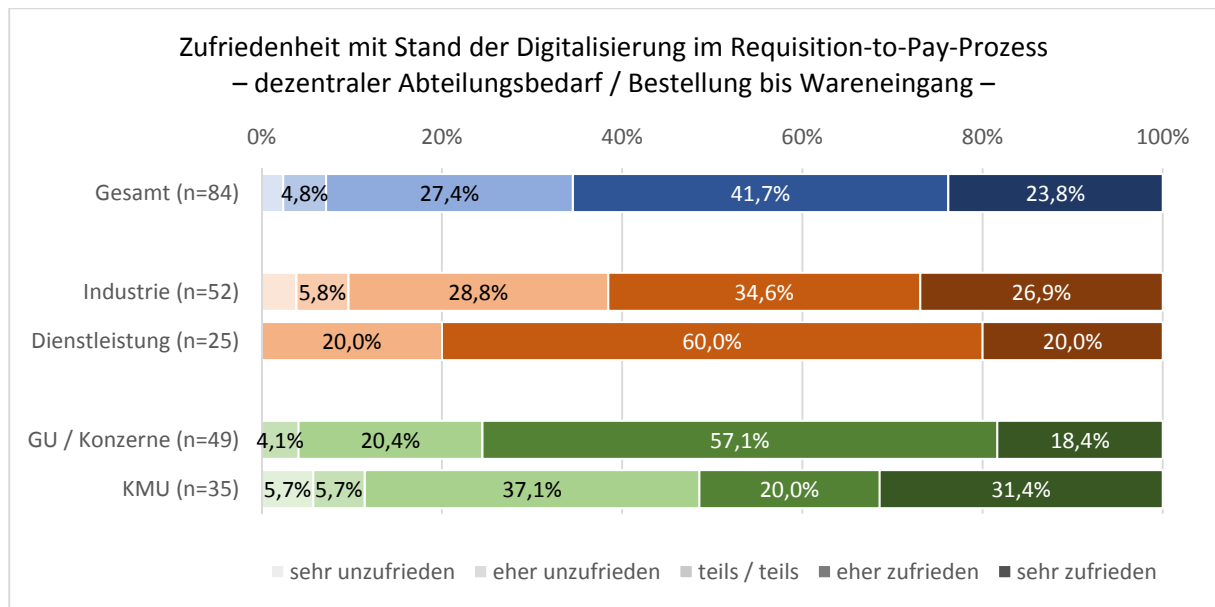
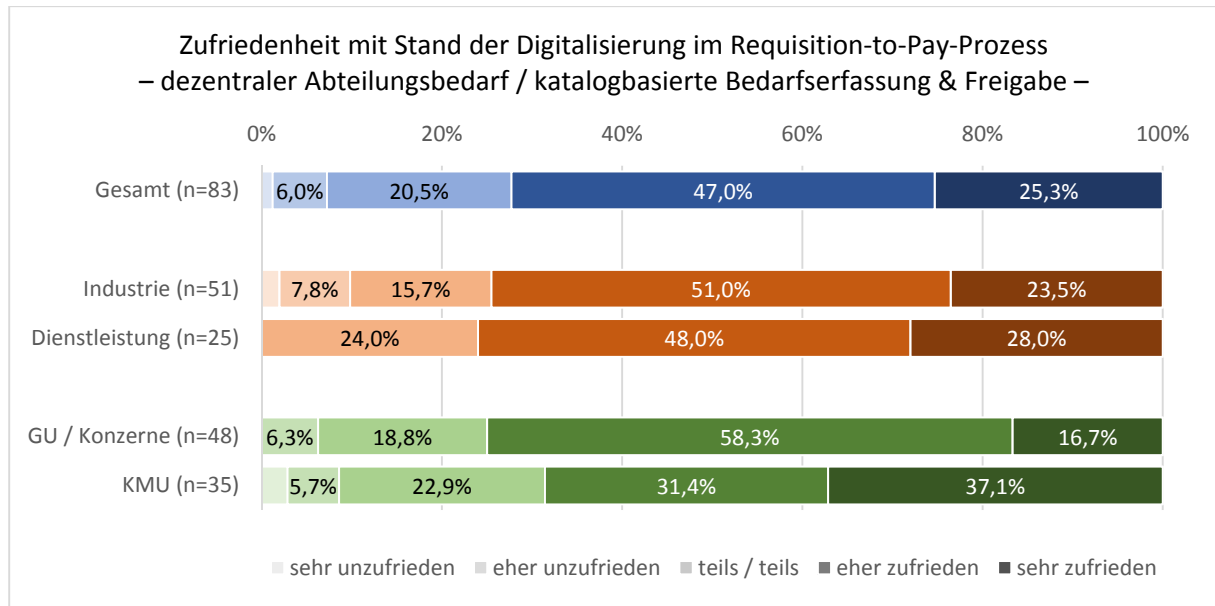


Dezentraler Abteilungsbedarf:

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe					
Gesamt (n=83)	1,2%	6,0%	20,5%	47,0%	25,3%
Industrie (n=51)	2,0%	7,8%	15,7%	51,0%	23,5%
Dienstleistung (n=25)	0,0%	0,0%	24,0%	48,0%	28,0%
GU / Konzerne (n=48)	0,0%	6,3%	18,8%	58,3%	16,7%
KMU (n=35)	2,9%	5,7%	22,9%	31,4%	37,1%
Bestellung bis Wareneingang					
Gesamt (n=84)	2,4%	4,8%	27,4%	41,7%	23,8%
Industrie (n=52)	3,8%	5,8%	28,8%	34,6%	26,9%
Dienstleistung (n=25)	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
GU / Konzerne (n=49)	0,0%	4,1%	20,4%	57,1%	18,4%
KMU (n=35)	5,7%	5,7%	37,1%	20,0%	31,4%
Rechnungen / Gutschriften					
Gesamt (n=79)	5,1%	11,4%	27,8%	35,4%	20,3%
Industrie (n=47)	8,5%	12,8%	23,4%	36,2%	19,1%
Dienstleistung (n=25)	0,0%	8,0%	32,0%	36,0%	24,0%
GU / Konzerne (n=47)	4,3%	8,5%	27,7%	40,4%	19,1%
KMU (n=32)	6,3%	15,6%	28,1%	28,1%	21,9%

**Zufriedenheit mit Stand der Digitalisierung im Requisition-to-Pay-Prozess
– dezentraler Abteilungsbedarf / gesamt –**

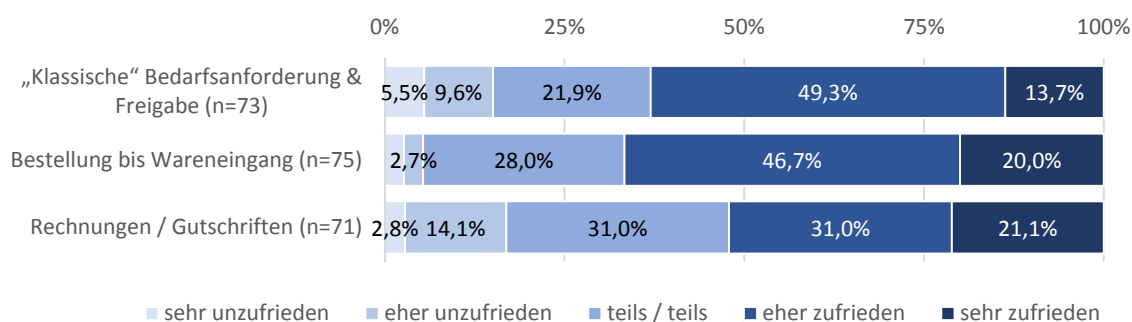


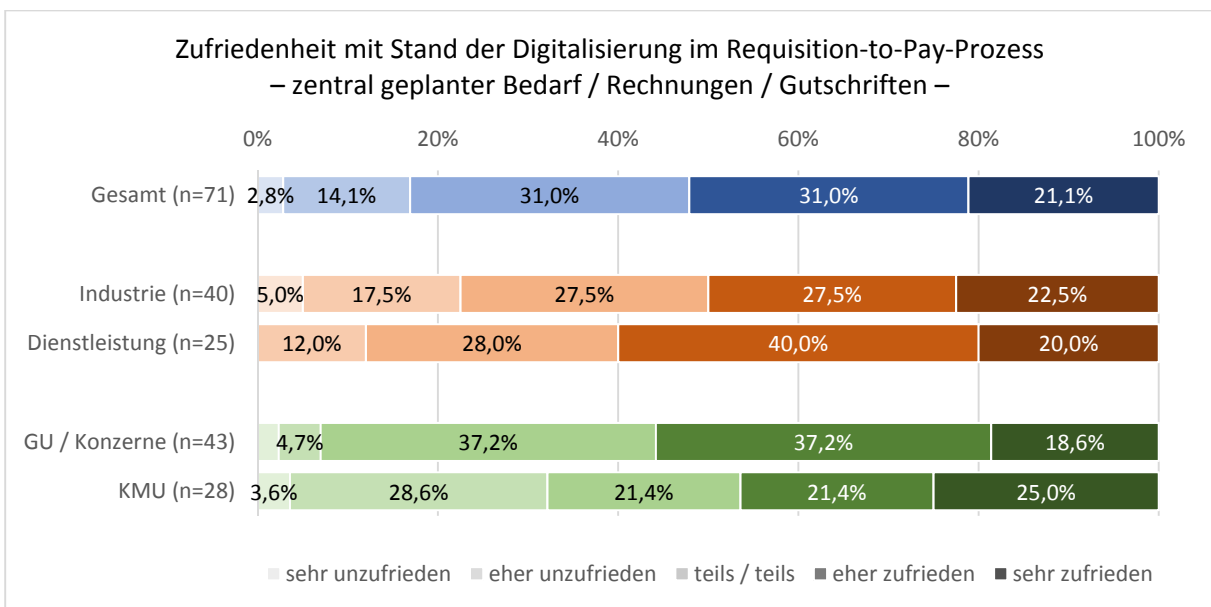
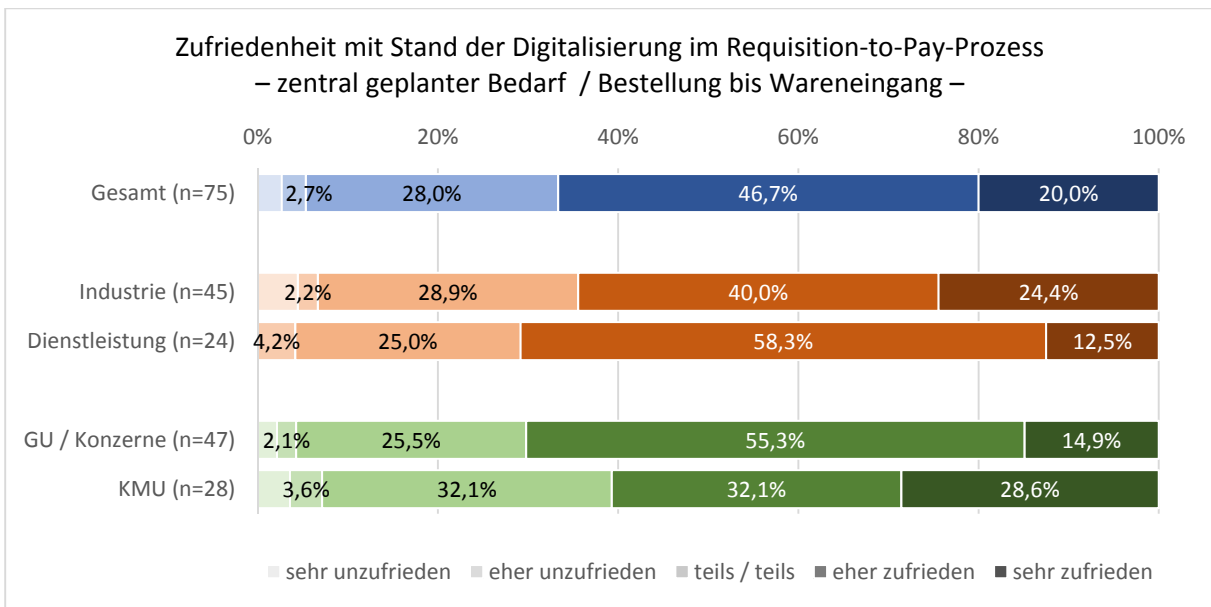
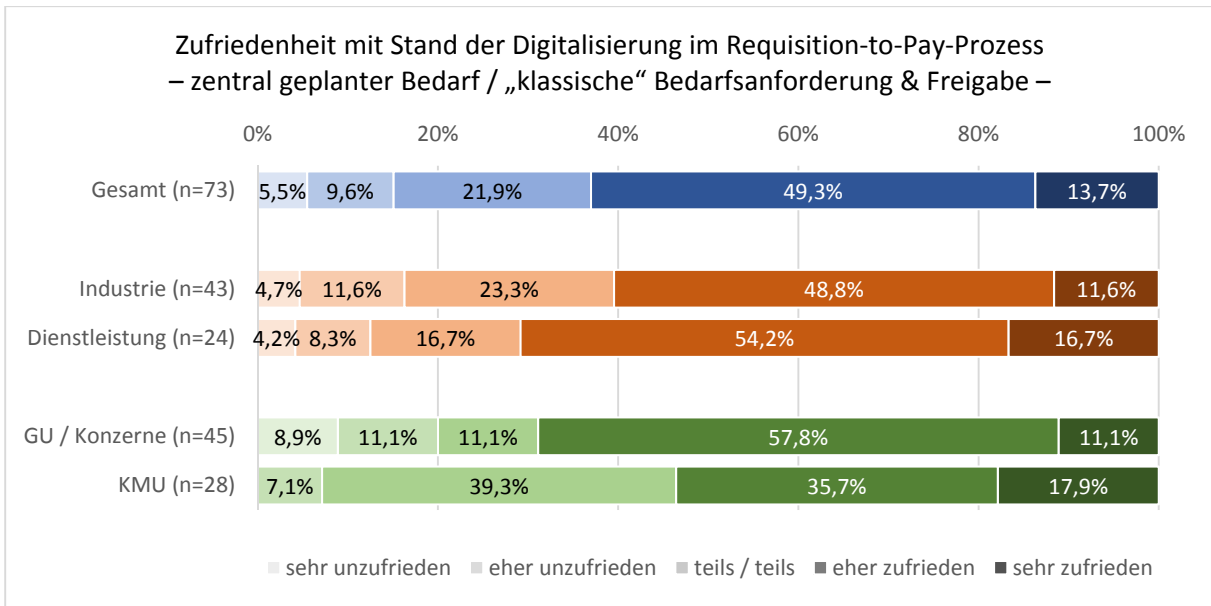


Zentral geplanter Bedarf:

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
„Klassische“ Bedarfsanforderung & Freigabe					
Gesamt (n=73)	5,5%	9,6%	21,9%	49,3%	13,7%
Industrie (n=43)	4,7%	11,6%	23,3%	48,8%	11,6%
Dienstleistung (n=24)	4,2%	8,3%	16,7%	54,2%	16,7%
GU / Konzerne (n=45)	8,9%	11,1%	11,1%	57,8%	11,1%
KMU (n=28)	0,0%	7,1%	39,3%	35,7%	17,9%
Bestellung bis Wareneingang					
Gesamt (n=75)	2,7%	2,7%	28,0%	46,7%	20,0%
Industrie (n=45)	4,4%	2,2%	28,9%	40,0%	24,4%
Dienstleistung (n=24)	0,0%	4,2%	25,0%	58,3%	12,5%
GU / Konzerne (n=47)	2,1%	2,1%	25,5%	55,3%	14,9%
KMU (n=28)	3,6%	3,6%	32,1%	32,1%	28,6%
Rechnungen / Gutschriften					
Gesamt (n=71)	2,8%	14,1%	31,0%	31,0%	21,1%
Industrie (n=40)	5,0%	17,5%	27,5%	27,5%	22,5%
Dienstleistung (n=25)	0,0%	12,0%	28,0%	40,0%	20,0%
GU / Konzerne (n=43)	2,3%	4,7%	37,2%	37,2%	18,6%
KMU (n=28)	3,6%	28,6%	21,4%	21,4%	25,0%

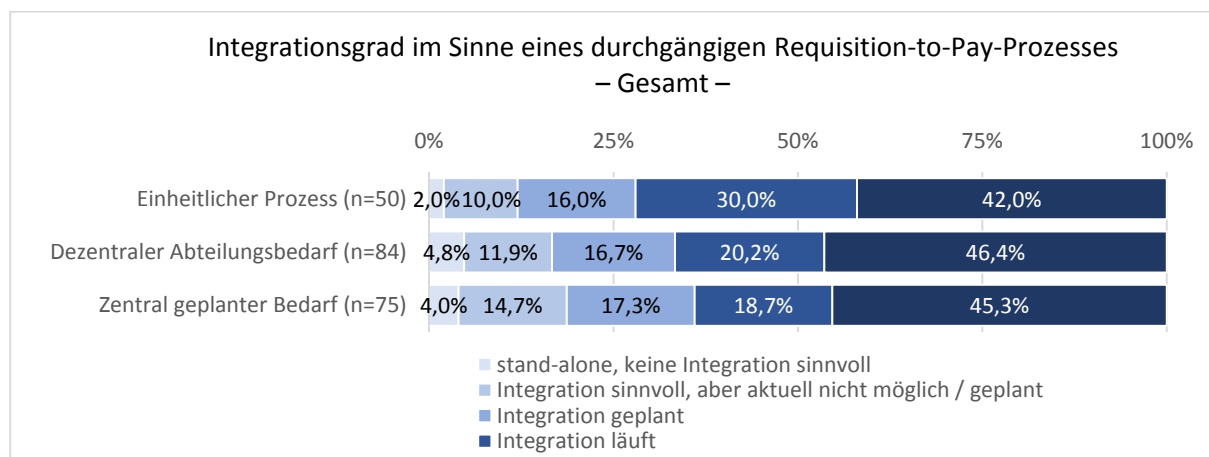
**Zufriedenheit mit Stand der Digitalisierung im Requisition-to-Pay-Prozess
– zentral geplanter Bedarf / gesamt –**

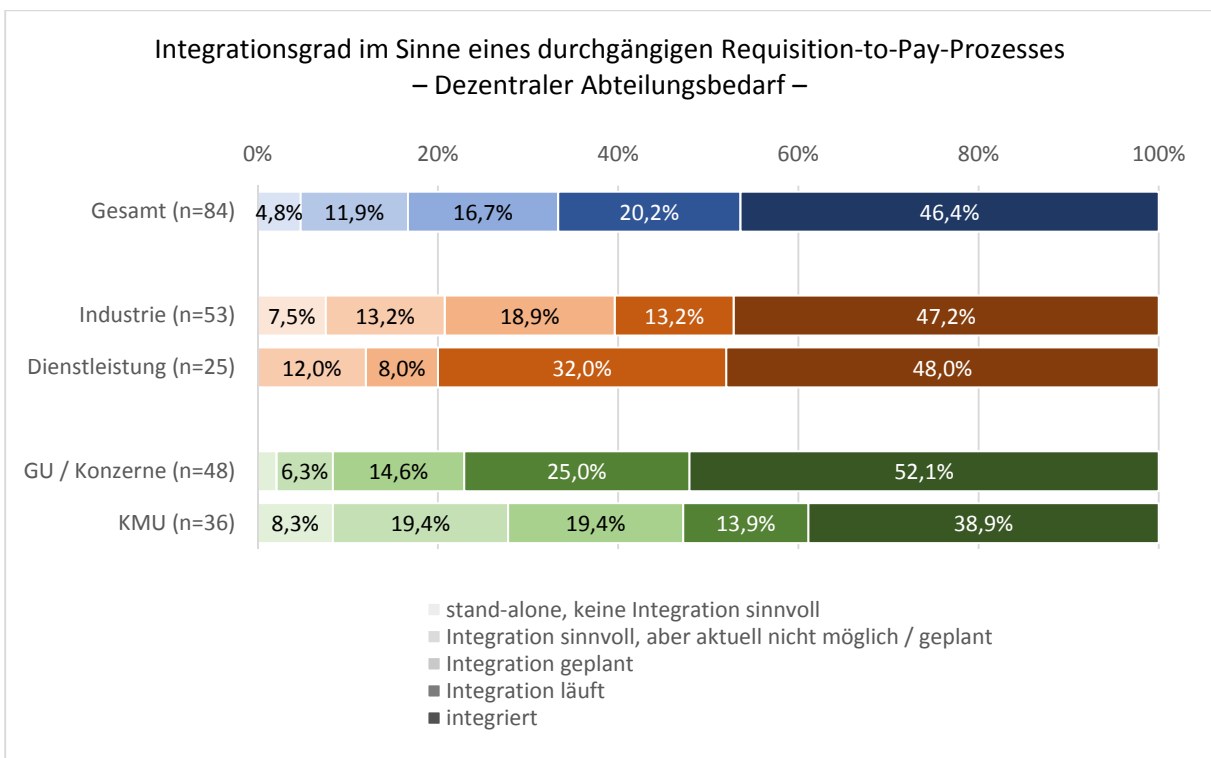
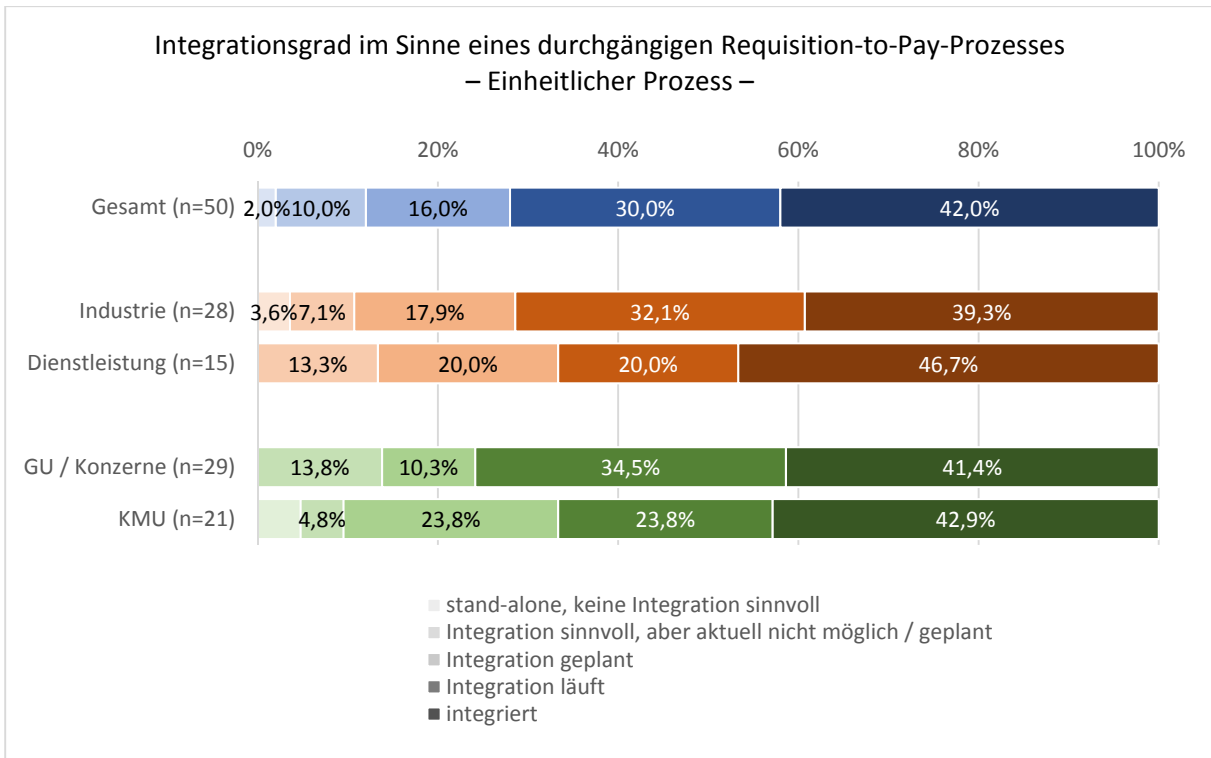


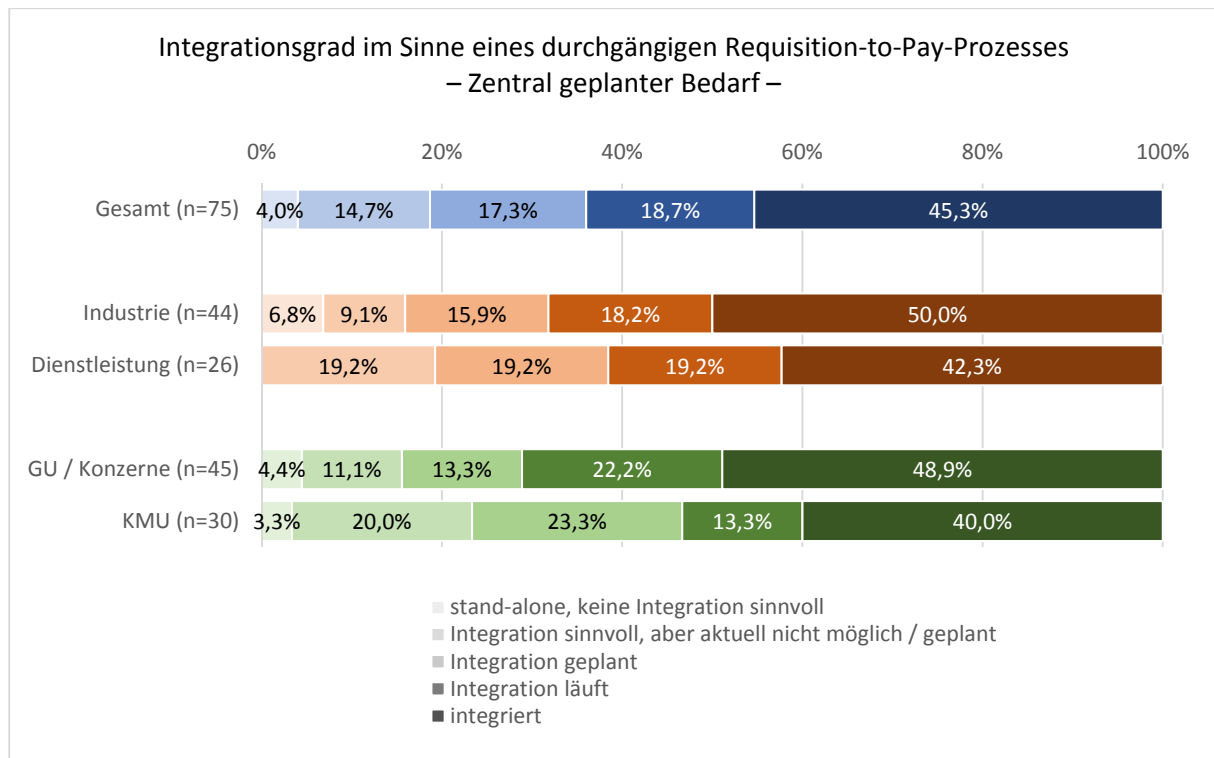


(20) Wie würden Sie den Integrationsgrad dieser Bereiche untereinander im Sinne eines durchgängigen Requisition-to-Pay-Prozess einschätzen?

	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Einheitlicher Prozess					
Gesamt (n=50)	2,0%	10,0%	16,0%	30,0%	42,0%
Industrie (n=28)	3,6%	7,1%	17,9%	32,1%	39,3%
Dienstleistung (n=15)	0,0%	13,3%	20,0%	20,0%	46,7%
GU / Konzerne (n=29)	0,0%	13,8%	10,3%	34,5%	41,4%
KMU (n=21)	4,8%	4,8%	23,8%	23,8%	42,9%
Dezentraler Abteilungsbedarf					
Gesamt (n=84)	4,8%	11,9%	16,7%	20,2%	46,4%
Industrie (n=53)	7,5%	13,2%	18,9%	13,2%	47,2%
Dienstleistung (n=25)	0,0%	12,0%	8,0%	32,0%	48,0%
GU / Konzerne (n=48)	2,1%	6,3%	14,6%	25,0%	52,1%
KMU (n=36)	8,3%	19,4%	19,4%	13,9%	38,9%
Zentral geplanter Bedarf					
Gesamt (n=75)	4,0%	14,7%	17,3%	18,7%	45,3%
Industrie (n=44)	6,8%	9,1%	15,9%	18,2%	50,0%
Dienstleistung (n=26)	0,0%	19,2%	19,2%	19,2%	42,3%
GU / Konzerne (n=45)	4,4%	11,1%	13,3%	22,2%	48,9%
KMU (n=30)	3,3%	20,0%	23,3%	13,3%	40,0%



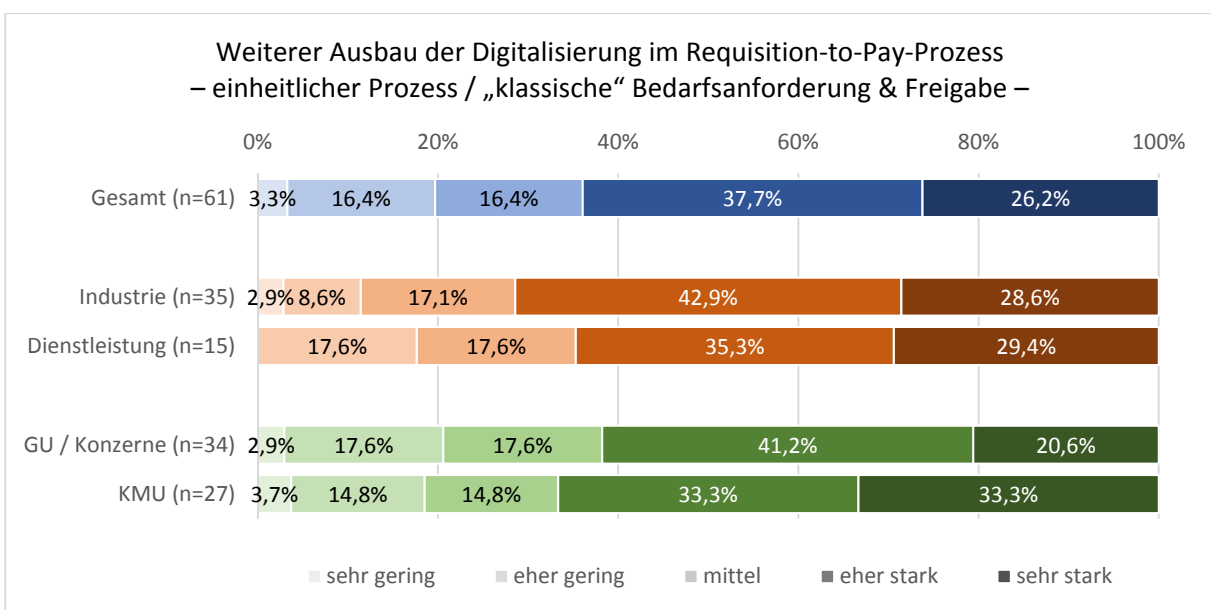
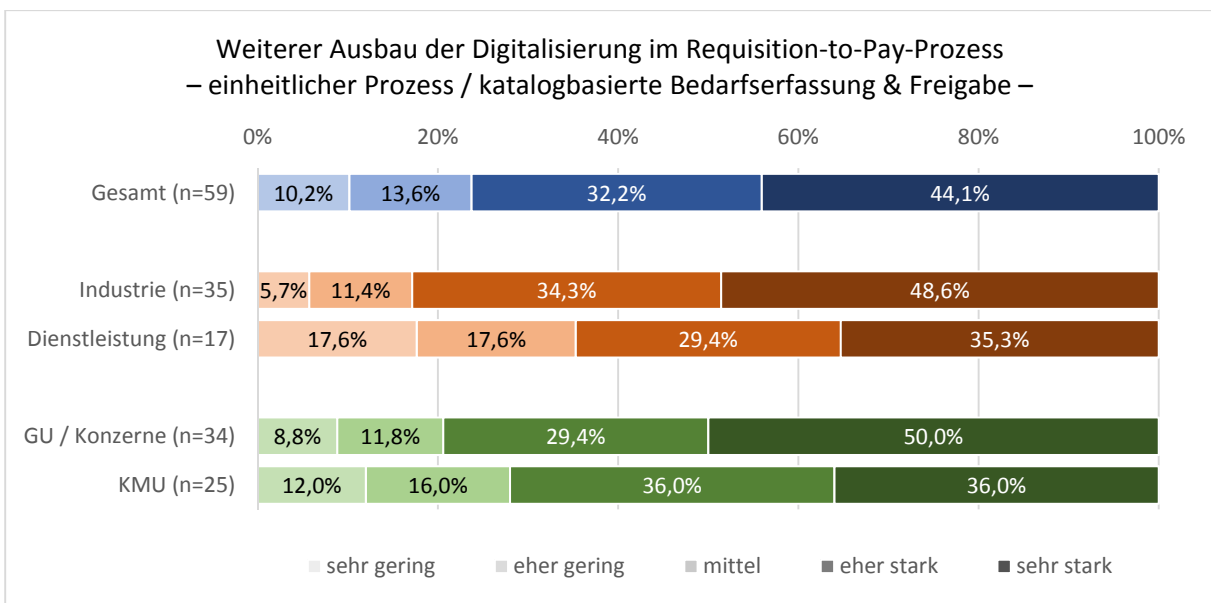
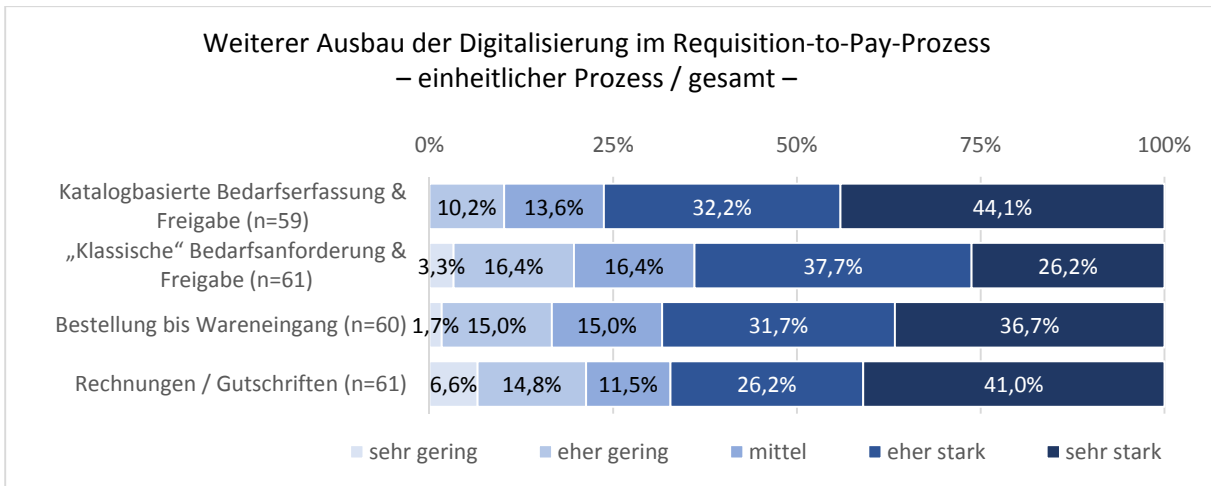


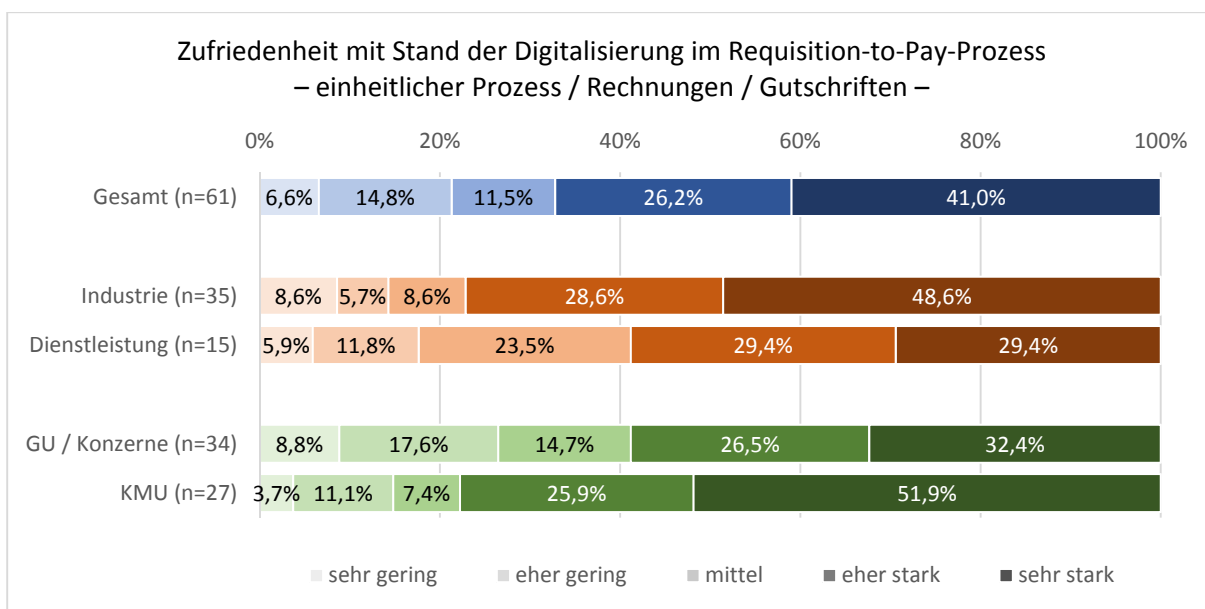
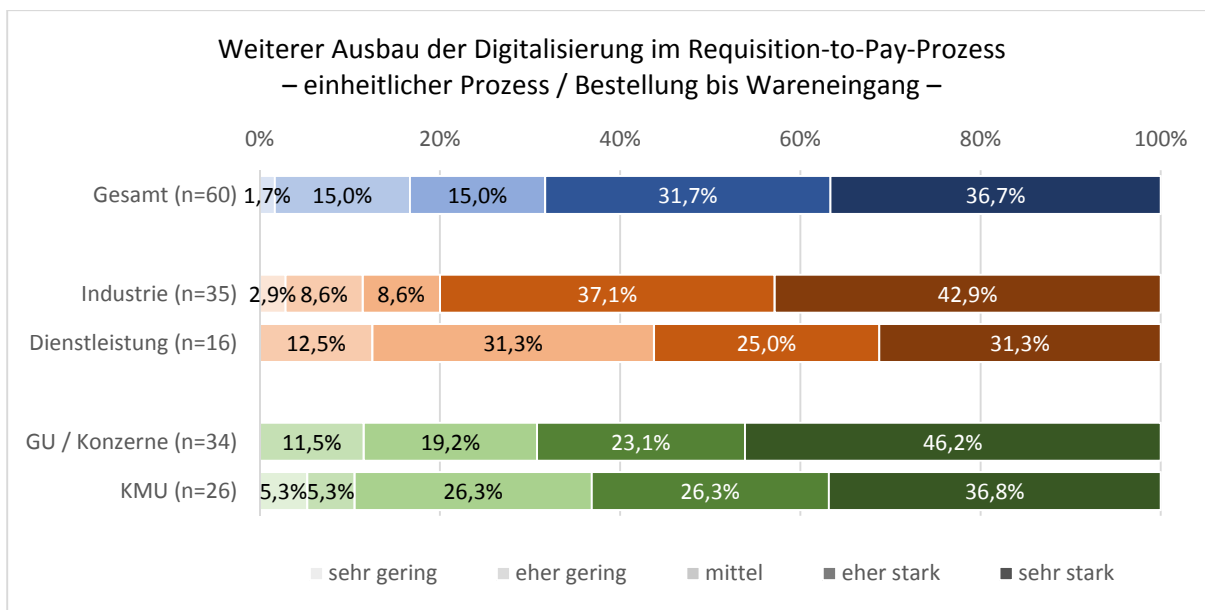


(21) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung im Requisition-to-Pay-Prozess in den nächsten drei Jahren?

Einheitlicher Prozess:

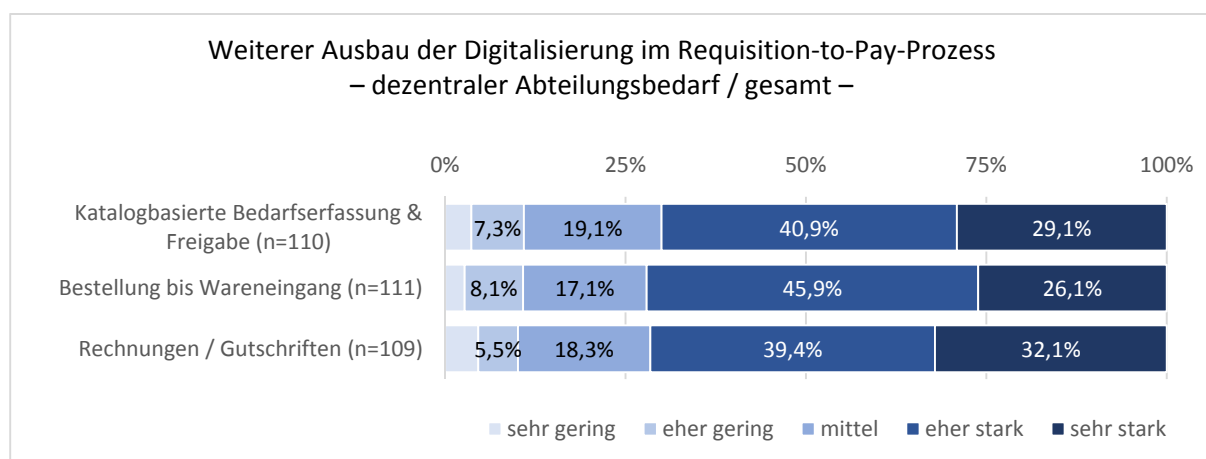
	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe					
Gesamt (n=59)	0,0%	10,2%	13,6%	32,2%	44,1%
Industrie (n=35)	0,0%	5,7%	11,4%	34,3%	48,6%
Dienstleistung (n=17)	0,0%	17,6%	17,6%	29,4%	35,3%
GU / Konzerne (n=34)	0,0%	8,8%	11,8%	29,4%	50,0%
KMU (n=25)	0,0%	12,0%	16,0%	36,0%	36,0%
„Klassische“ Bedarfs- anforderung & Freigabe					
Gesamt (n=61)	3,3%	16,4%	16,4%	37,7%	26,2%
Industrie (n=35)	2,9%	8,6%	17,1%	42,9%	28,6%
Dienstleistung (n=15)	0,0%	17,6%	17,6%	35,3%	29,4%
GU / Konzerne (n=34)	2,9%	17,6%	17,6%	41,2%	20,6%
KMU (n=27)	3,7%	14,8%	14,8%	33,3%	33,3%
Bestellung bis Wareneingang					
Gesamt (n=60)	1,7%	15,0%	15,0%	31,7%	36,7%
Industrie (n=35)	2,9%	8,6%	8,6%	37,1%	42,9%
Dienstleistung (n=16)	0,0%	12,5%	31,3%	25,0%	31,3%
GU / Konzerne (n=34)	0,0%	11,5%	19,2%	23,1%	46,2%
KMU (n=26)	5,3%	5,3%	26,3%	26,3%	36,8%
Rechnungen / Gutschriften					
Gesamt (n=61)	6,6%	14,8%	11,5%	26,2%	41,0%
Industrie (n=35)	8,6%	5,7%	8,6%	28,6%	48,6%
Dienstleistung (n=15)	5,9%	11,8%	23,5%	29,4%	29,4%
GU / Konzerne (n=34)	8,8%	17,6%	14,7%	26,5%	32,4%
KMU (n=27)	3,7%	11,1%	7,4%	25,9%	51,9%

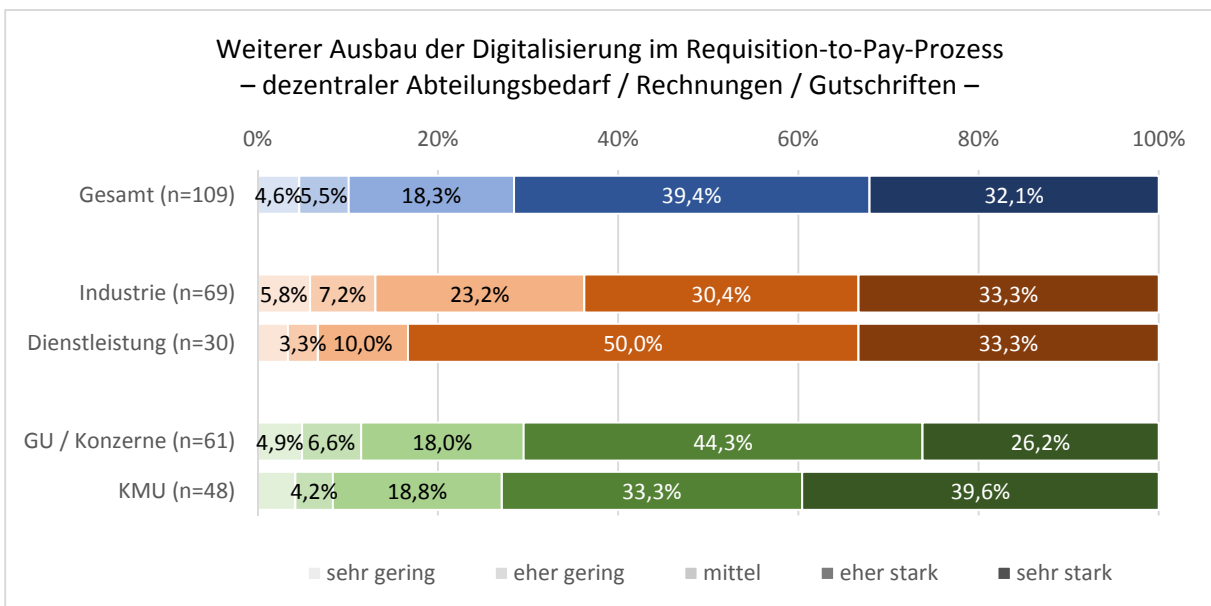
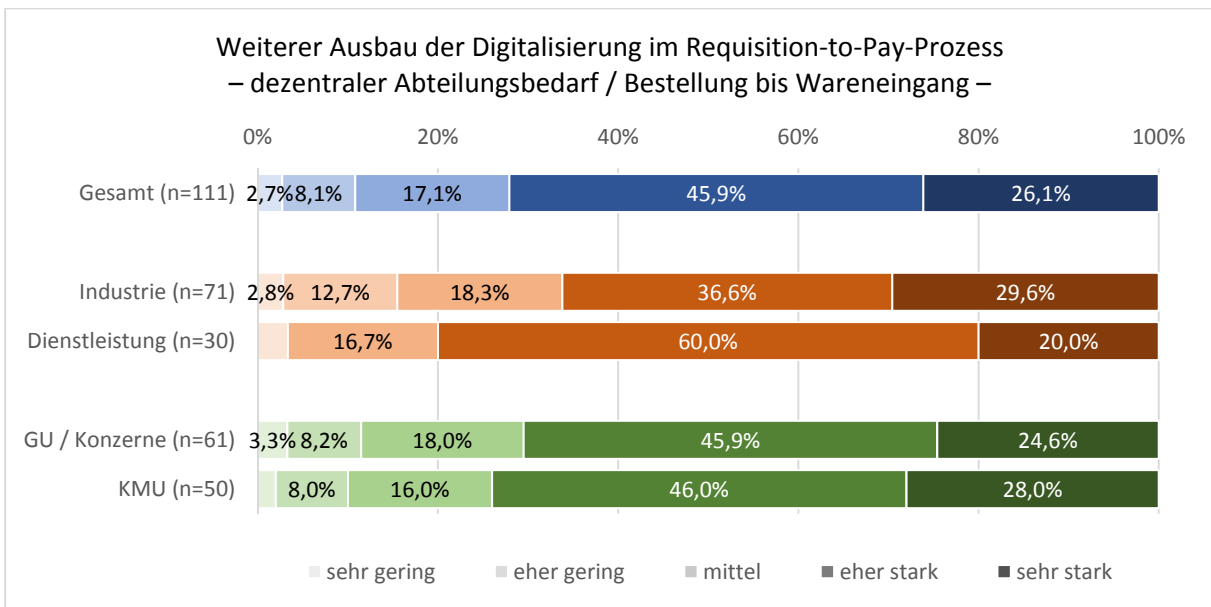
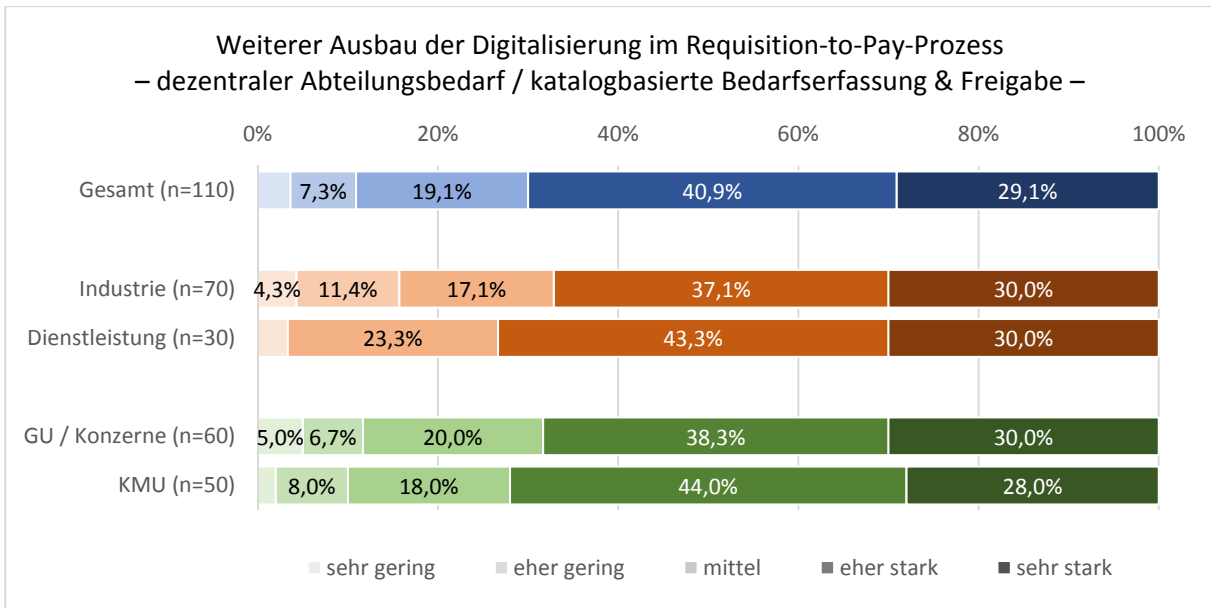




Dezentraler Abteilungsbedarf:

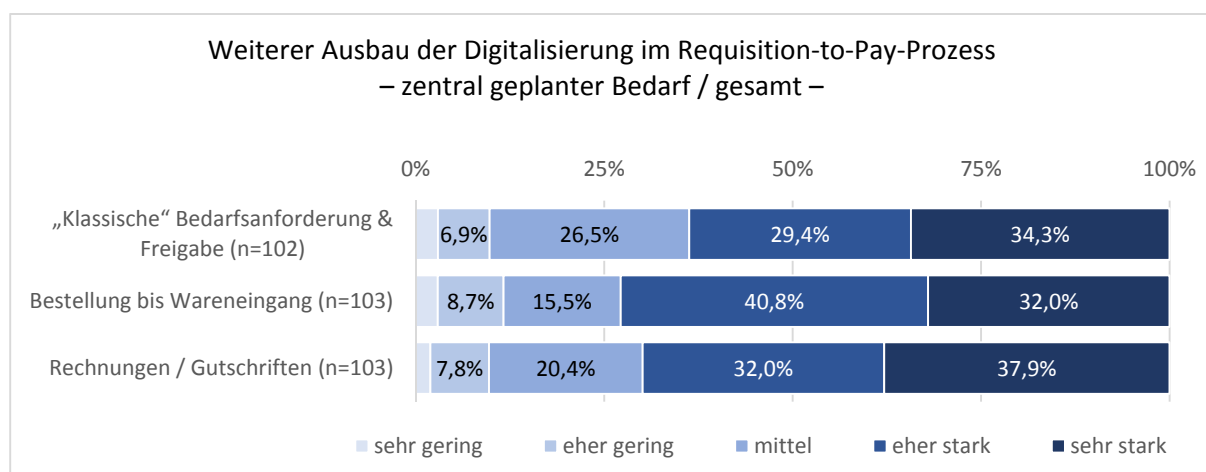
	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Katalogbasierte Bedarfserfassung & Freigabe					
Gesamt (n=110)	3,6%	7,3%	19,1%	40,9%	29,1%
Industrie (n=70)	4,3%	11,4%	17,1%	37,1%	30,0%
Dienstleistung (n=30)	3,3%	0,0%	23,3%	43,3%	30,0%
GU / Konzerne (n=60)	5,0%	6,7%	20,0%	38,3%	30,0%
KMU (n=50)	2,0%	8,0%	18,0%	44,0%	28,0%
Bestellung bis Wareneingang					
Gesamt (n=111)	2,7%	8,1%	17,1%	45,9%	26,1%
Industrie (n=71)	2,8%	12,7%	18,3%	36,6%	29,6%
Dienstleistung (n=30)	3,3%	0,0%	16,7%	60,0%	20,0%
GU / Konzerne (n=61)	3,3%	8,2%	18,0%	45,9%	24,6%
KMU (n=50)	2,0%	8,0%	16,0%	46,0%	28,0%
Rechnungen / Gutschriften					
Gesamt (n=109)	4,6%	5,5%	18,3%	39,4%	32,1%
Industrie (n=69)	5,8%	7,2%	23,2%	30,4%	33,3%
Dienstleistung (n=30)	3,3%	3,3%	10,0%	50,0%	33,3%
GU / Konzerne (n=61)	4,9%	6,6%	18,0%	44,3%	26,2%
KMU (n=48)	4,2%	4,2%	18,8%	33,3%	39,6%

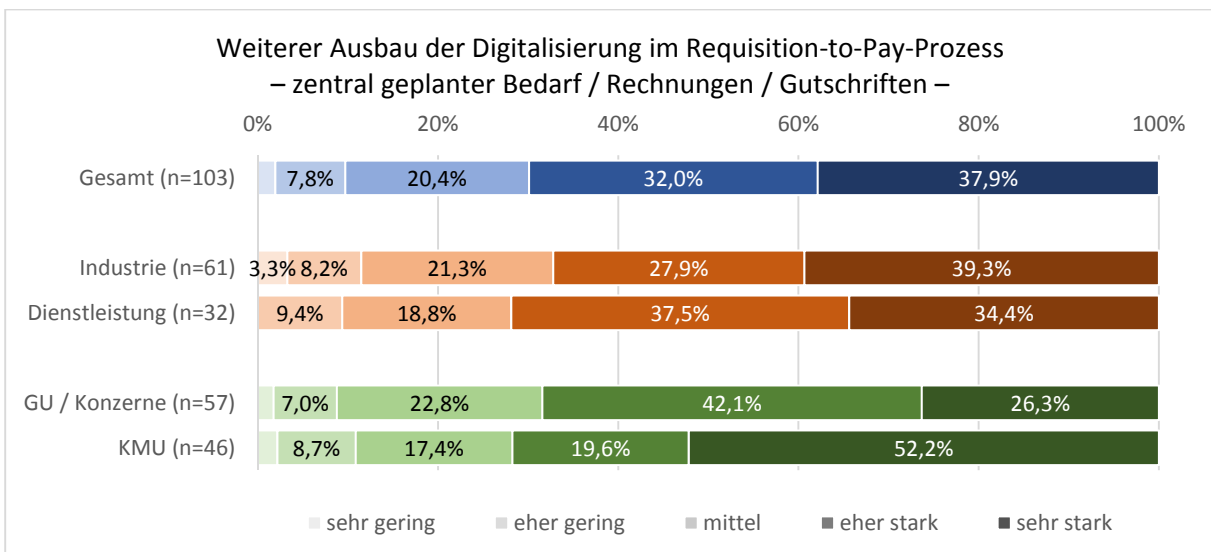
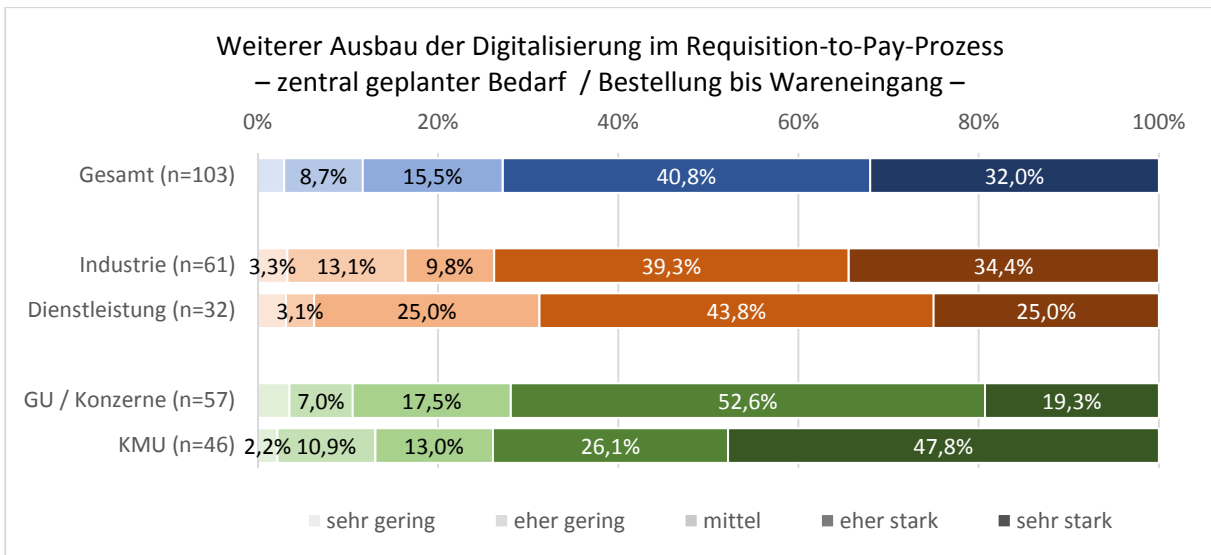
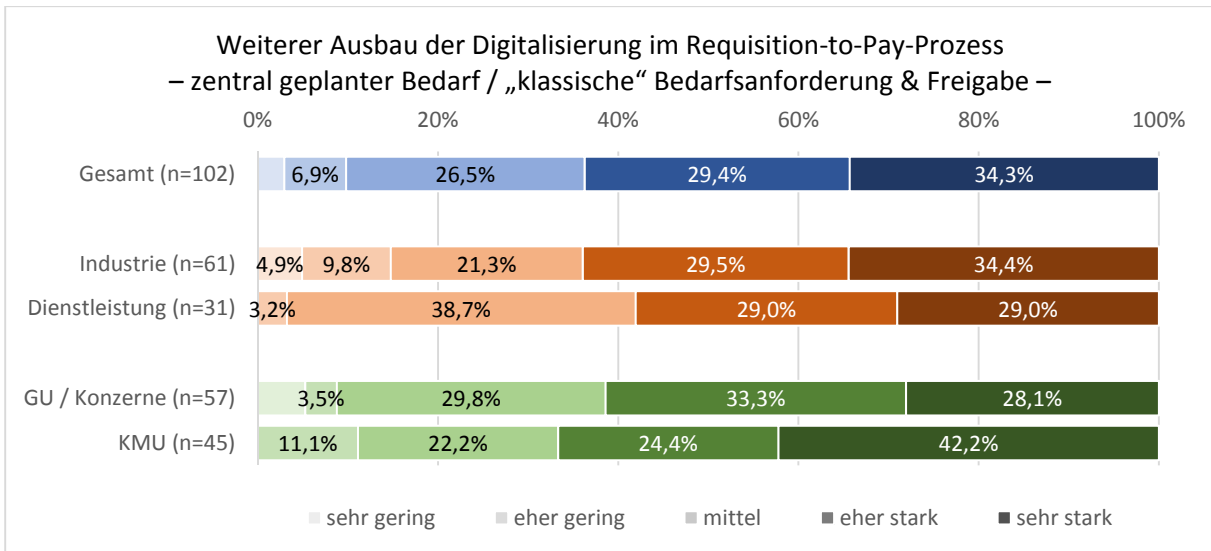




Zentral geplanter Bedarf:

	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
„Klassische“ Bedarfsanforderung & Freigabe					
Gesamt (n=102)	2,9%	6,9%	26,5%	29,4%	34,3%
Industrie (n=61)	4,9%	9,8%	21,3%	29,5%	34,4%
Dienstleistung (n=31)	0,0%	3,2%	38,7%	29,0%	29,0%
GU / Konzerne (n=57)	5,3%	3,5%	29,8%	33,3%	28,1%
KMU (n=45)	0,0%	11,1%	22,2%	24,4%	42,2%
Bestellung bis Wareneingang					
Gesamt (n=103)	2,9%	8,7%	15,5%	40,8%	32,0%
Industrie (n=61)	3,3%	13,1%	9,8%	39,3%	34,4%
Dienstleistung (n=32)	3,1%	3,1%	25,0%	43,8%	25,0%
GU / Konzerne (n=57)	3,5%	7,0%	17,5%	52,6%	19,3%
KMU (n=46)	2,2%	10,9%	13,0%	26,1%	47,8%
Rechnungen / Gutschriften					
Gesamt (n=103)	1,9%	7,8%	20,4%	32,0%	37,9%
Industrie (n=61)	3,3%	8,2%	21,3%	27,9%	39,3%
Dienstleistung (n=32)	0,0%	9,4%	18,8%	37,5%	34,4%
GU / Konzerne (n=57)	1,8%	7,0%	22,8%	42,1%	26,3%
KMU (n=46)	2,2%	8,7%	17,4%	19,6%	52,2%

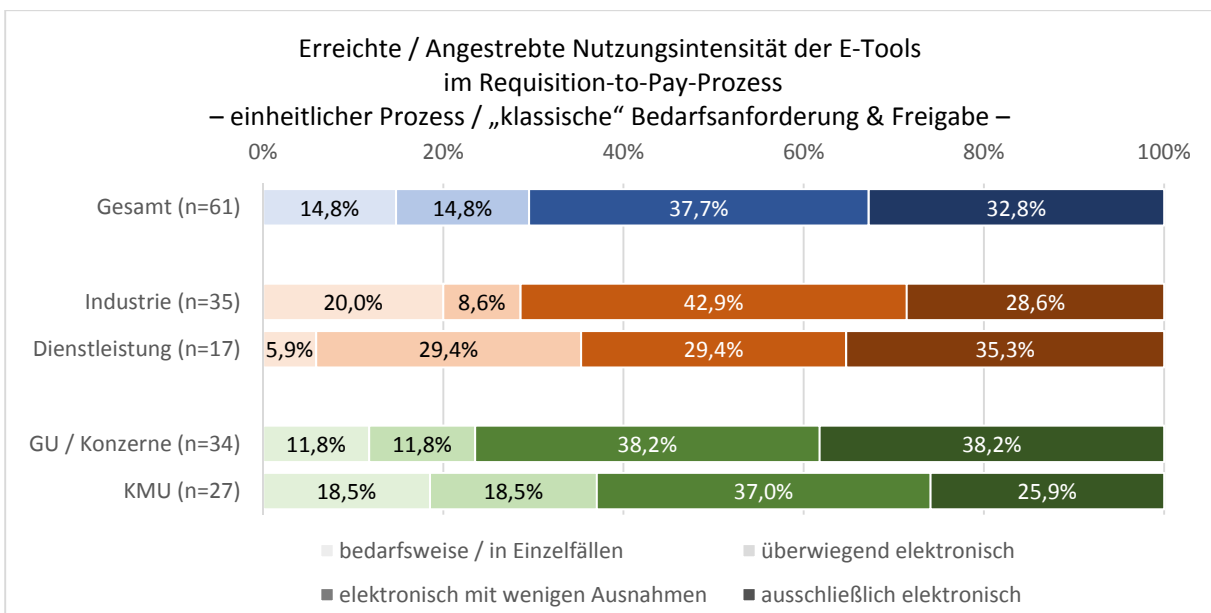
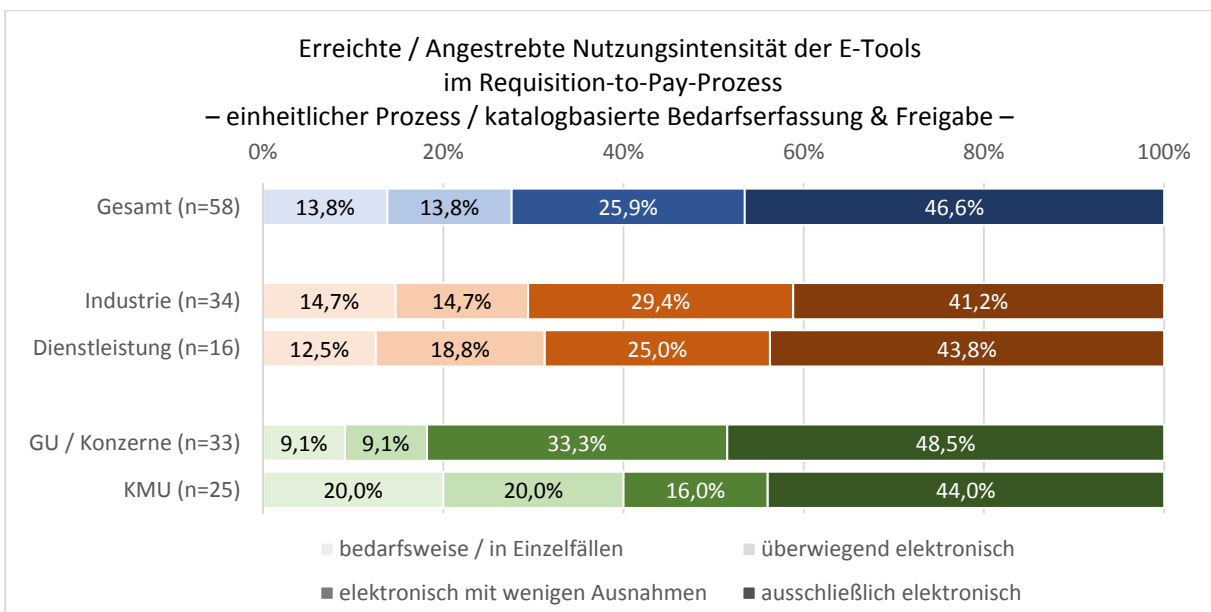
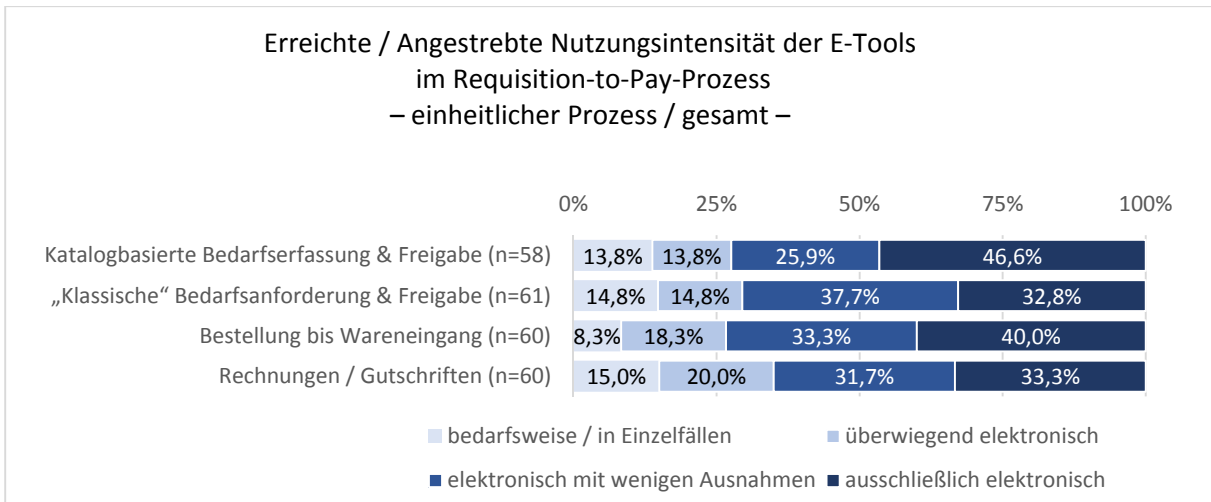


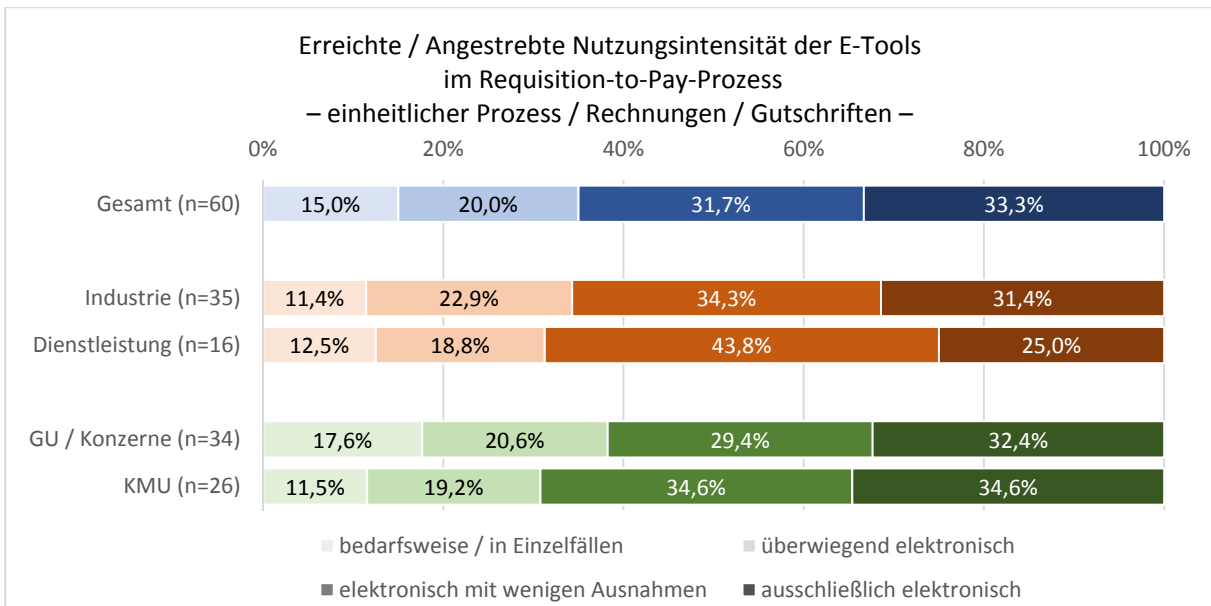
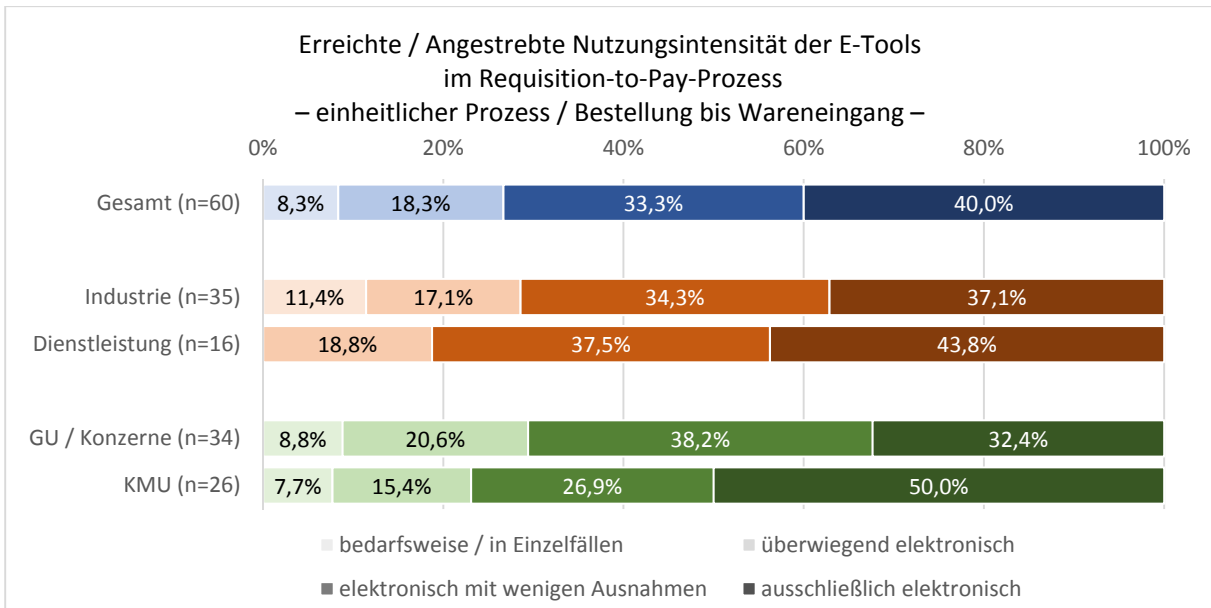


(22) Welche Nutzungsintensität des / der E-Tools im Requisition-to-Pay-Prozess ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

Einheitlicher Prozess:

	bedarfsweise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe				
Gesamt (n=58)	13,8%	13,8%	25,9%	46,6%
Industrie (n=34)	14,7%	14,7%	29,4%	41,2%
Dienstleistung (n=16)	12,5%	18,8%	25,0%	43,8%
GU / Konzerne (n=33)	9,1%	9,1%	33,3%	48,5%
KMU (n=25)	20,0%	20,0%	16,0%	44,0%
„Klassische“ Bedarfs- anforderung & Freigabe				
Gesamt (n=61)	14,8%	14,8%	37,7%	32,8%
Industrie (n=35)	20,0%	8,6%	42,9%	28,6%
Dienstleistung (n=17)	5,9%	29,4%	29,4%	35,3%
GU / Konzerne (n=34)	11,8%	11,8%	38,2%	38,2%
KMU (n=27)	18,5%	18,5%	37,0%	25,9%
Bestellung bis Wareneingang				
Gesamt (n=60)	8,3%	18,3%	33,3%	40,0%
Industrie (n=35)	11,4%	17,1%	34,3%	37,1%
Dienstleistung (n=16)	0,0%	18,8%	37,5%	43,8%
GU / Konzerne (n=34)	8,8%	20,6%	38,2%	32,4%
KMU (n=26)	7,7%	15,4%	26,9%	50,0%
Rechnungen / Gutschriften				
Gesamt (n=60)	15,0%	20,0%	31,7%	33,3%
Industrie (n=35)	11,4%	22,9%	34,3%	31,4%
Dienstleistung (n=16)	12,5%	18,8%	43,8%	25,0%
GU / Konzerne (n=34)	17,6%	20,6%	29,4%	32,4%
KMU (n=26)	11,5%	19,2%	34,6%	34,6%

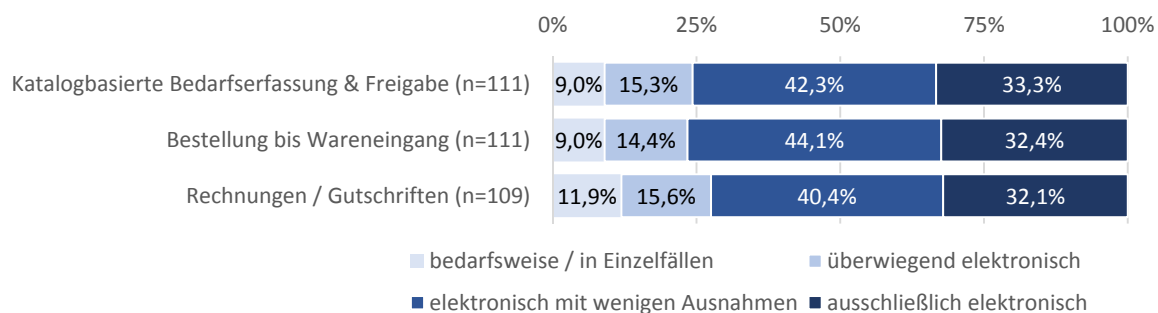


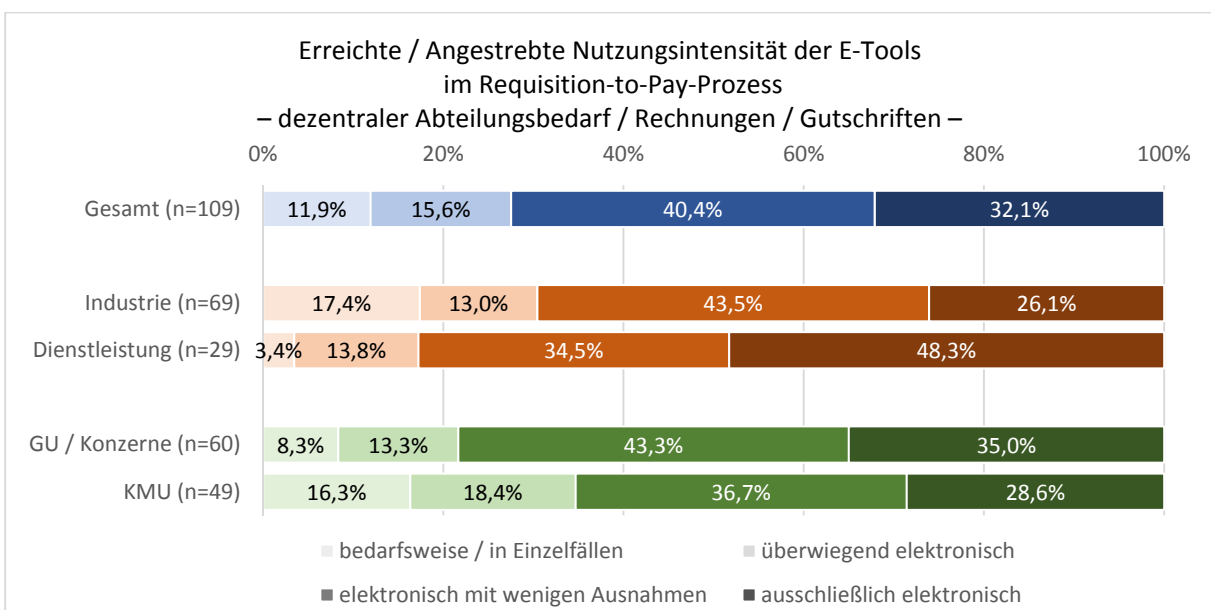
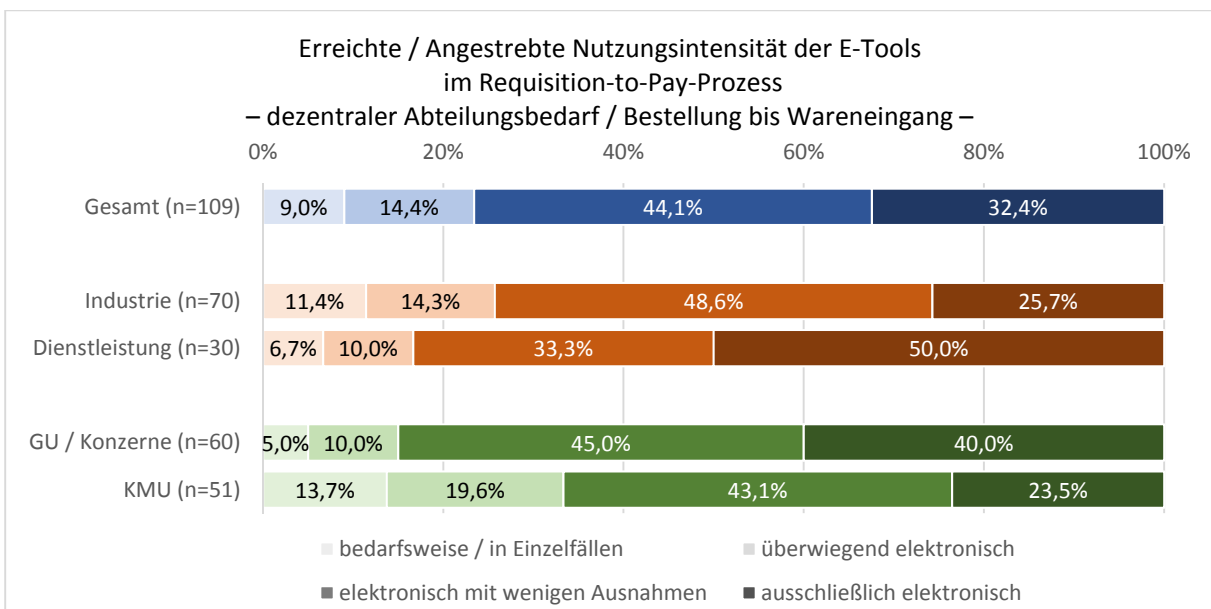
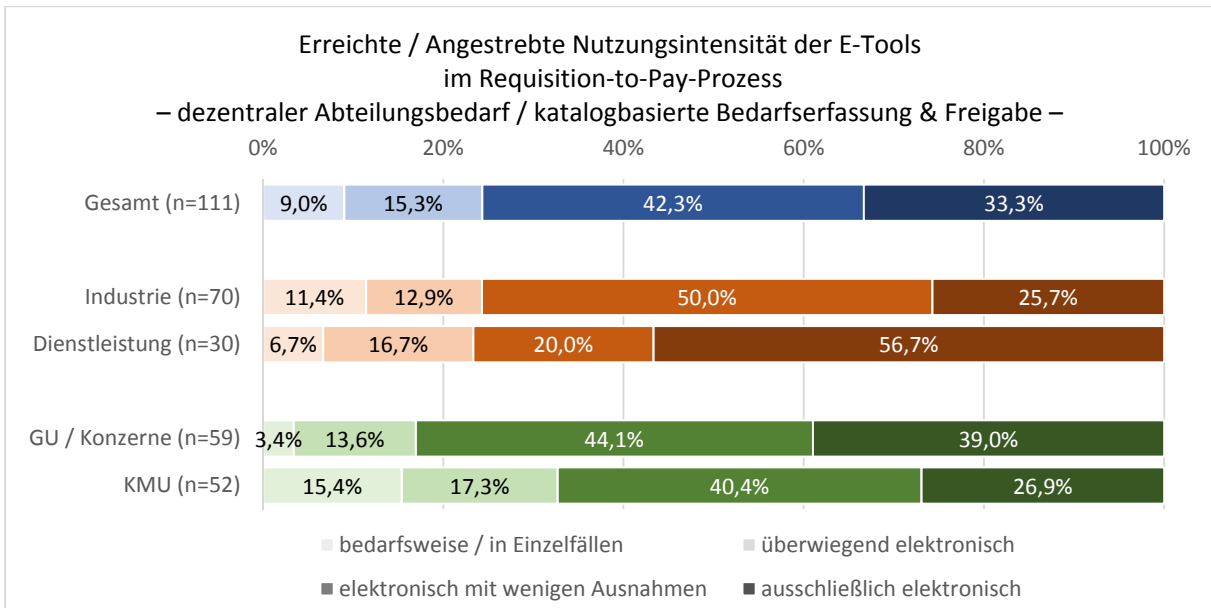


Dezentraler Abteilungsbedarf:

	bedarfsweise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Katalogbasierte Bedarfs- erfassung & Freigabe				
Gesamt (n=111)	9,0%	15,3%	42,3%	33,3%
Industrie (n=70)	11,4%	12,9%	50,0%	25,7%
Dienstleistung (n=30)	6,7%	16,7%	20,0%	56,7%
GU / Konzerne (n=59)	3,4%	13,6%	44,1%	39,0%
KMU (n=52)	15,4%	17,3%	40,4%	26,9%
Bestellung bis Wareneingang				
Gesamt (n=109)	9,0%	14,4%	44,1%	32,4%
Industrie (n=70)	11,4%	14,3%	48,6%	25,7%
Dienstleistung (n=30)	6,7%	10,0%	33,3%	50,0%
GU / Konzerne (n=60)	5,0%	10,0%	45,0%	40,0%
KMU (n=51)	13,7%	19,6%	43,1%	23,5%
Rechnungen / Gutschriften				
Gesamt (n=109)	11,9%	15,6%	40,4%	32,1%
Industrie (n=69)	17,4%	13,0%	43,5%	26,1%
Dienstleistung (n=29)	3,4%	13,8%	34,5%	48,3%
GU / Konzerne (n=60)	8,3%	13,3%	43,3%	35,0%
KMU (n=49)	16,3%	18,4%	36,7%	28,6%

**Erreichte / Angestrebte Nutzungsintensität der E-Tools
im Requisition-to-Pay-Prozess
– dezentraler Abteilungsbedarf / gesamt –**

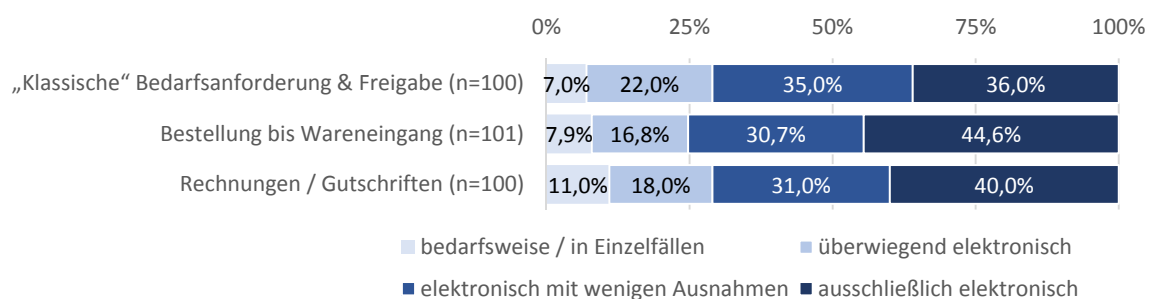


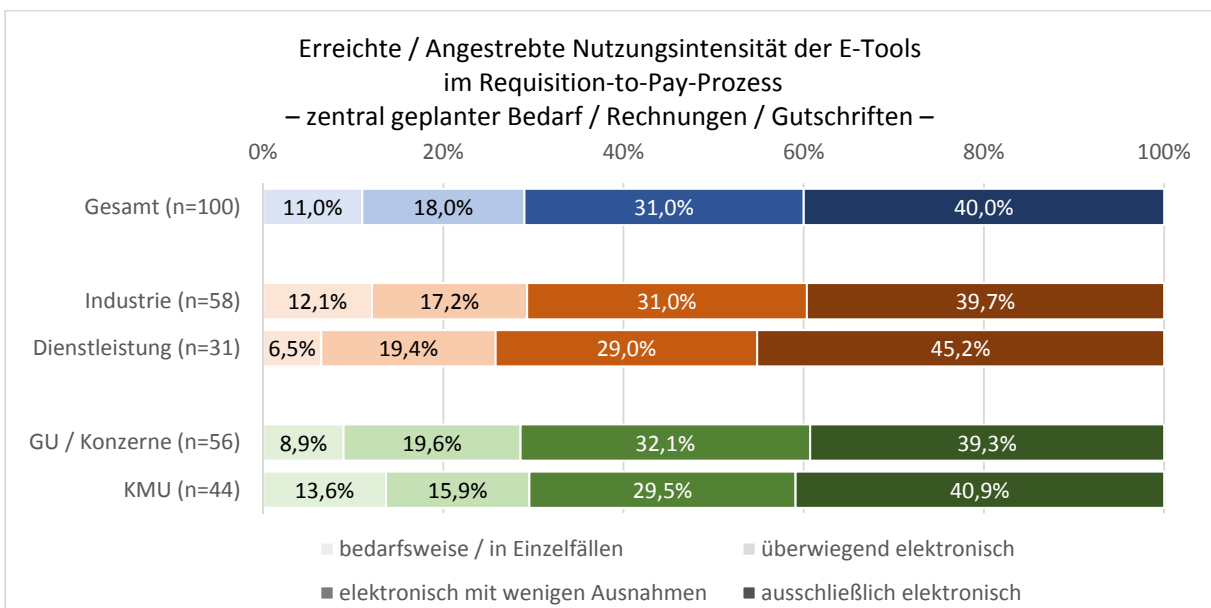
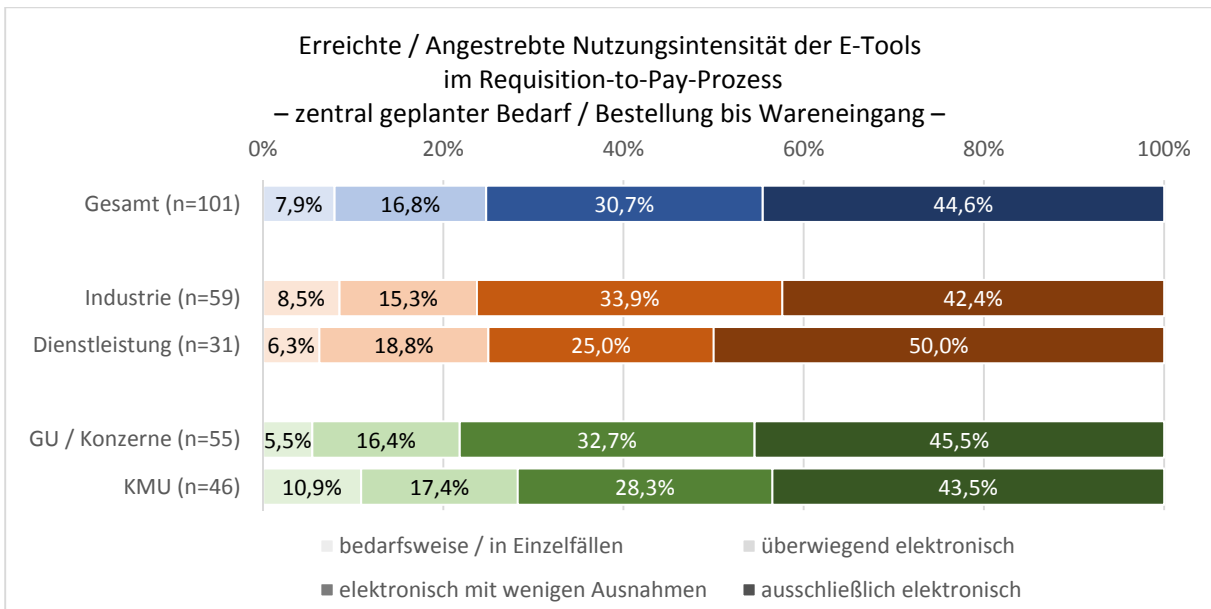
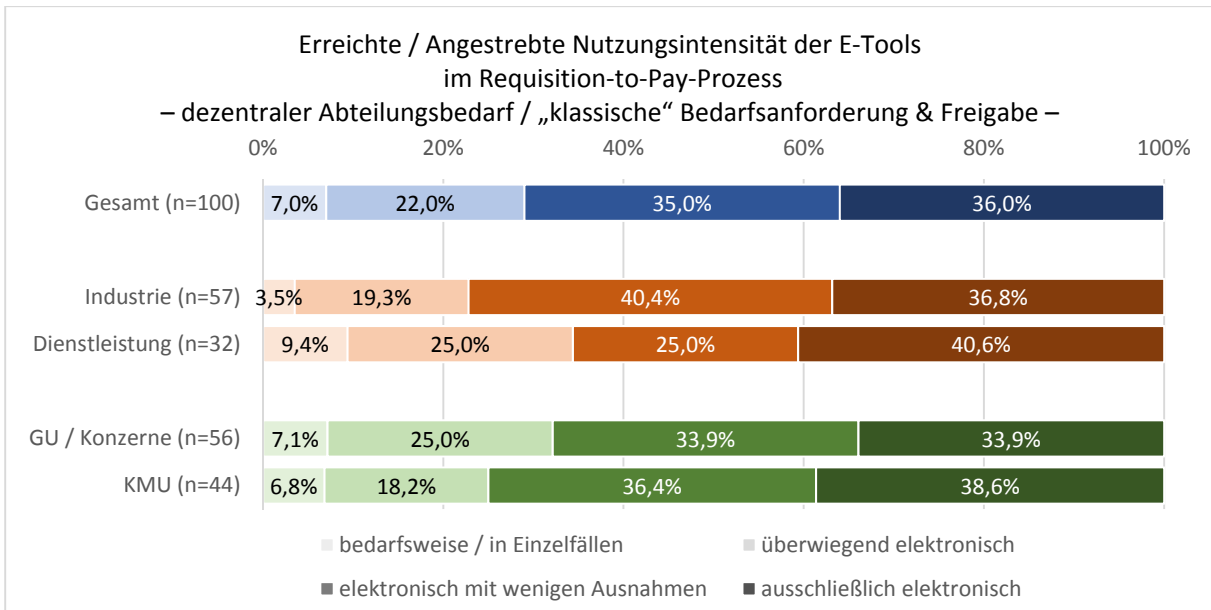


Zentral geplanter Bedarf:

	bedarfsweise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
„Klassische“ Bedarfsanforderung & Freigabe				
Gesamt (n=100)	7,0%	22,0%	35,0%	36,0%
Industrie (n=57)	3,5%	19,3%	40,4%	36,8%
Dienstleistung (n=32)	9,4%	25,0%	25,0%	40,6%
GU / Konzerne (n=56)	7,1%	25,0%	33,9%	33,9%
KMU (n=44)	6,8%	18,2%	36,4%	38,6%
Bestellung bis Wareneingang				
Gesamt (n=101)	7,9%	16,8%	30,7%	44,6%
Industrie (n=59)	8,5%	15,3%	33,9%	42,4%
Dienstleistung (n=31)	6,3%	18,8%	25,0%	50,0%
GU / Konzerne (n=55)	5,5%	16,4%	32,7%	45,5%
KMU (n=46)	10,9%	17,4%	28,3%	43,5%
Rechnungen / Gutschriften				
Gesamt (n=100)	11,0%	18,0%	31,0%	40,0%
Industrie (n=58)	12,1%	17,2%	31,0%	39,7%
Dienstleistung (n=31)	6,5%	19,4%	29,0%	45,2%
GU / Konzerne (n=56)	8,9%	19,6%	32,1%	39,3%
KMU (n=44)	13,6%	15,9%	29,5%	40,9%

**Erreichte / Angestrebte Nutzungsintensität der E-Tools
im Requisition-to-Pay-Prozess
– zentral geplanter Bedarf / gesamt –**





d. Category-spezifische Tools

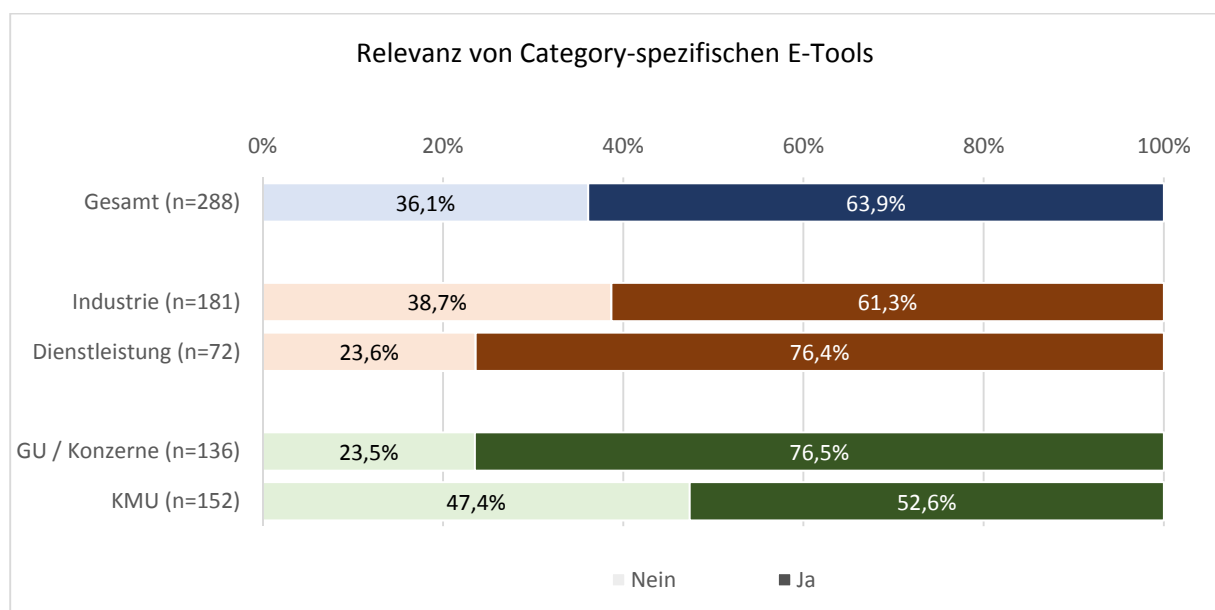
Ein Category-spezifisches Tool unterstützt aktiv die Auswahl, Beschaffung und das Management besonderer – ggf. schwierig zu spezifizierender – Warengruppen. Es dient nicht nur der Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

Untersucht werden die folgenden Anwendungsfelder:

1. Literatur / Fachinformationen
2. Dienstreisen
3. Fuhrpark
4. Seminare / Kongresse
5. Bauleistungen
6. Dienstleistungen (Consulting, Übersetzung u. Ä.)

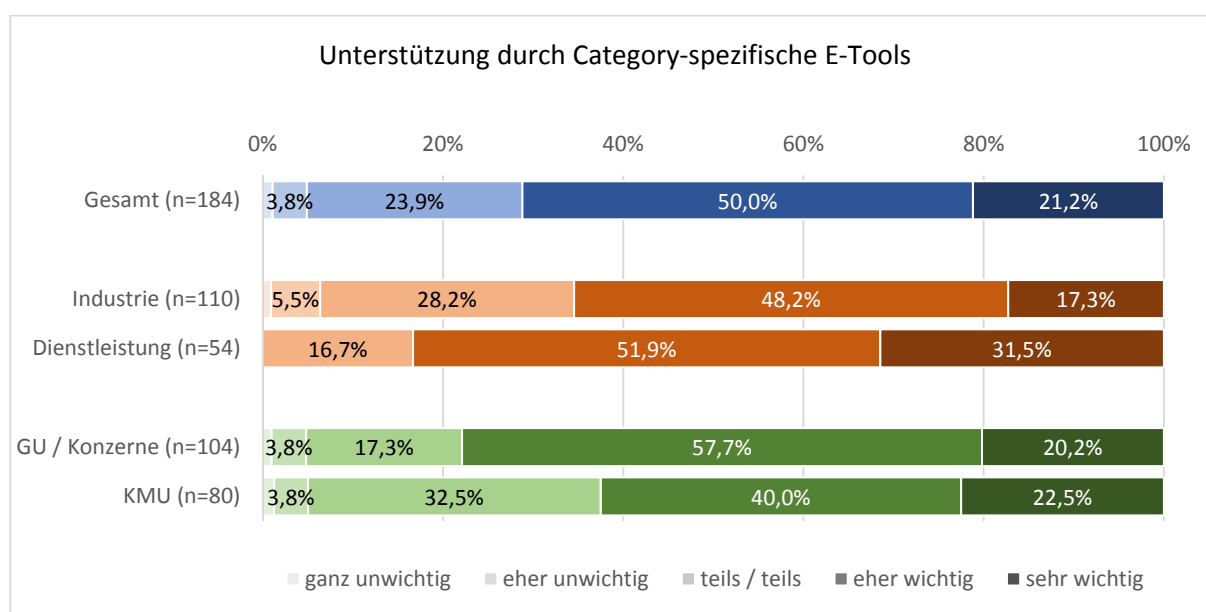
(23) Ist die Unterstützung durch Category-spezifische E-Tools für Sie relevant?

	Nein	Ja
Gesamt (n=288)	36,1%	63,9%
Industrie (n=181)	38,7%	61,3%
Dienstleistung (n=72)	23,6%	76,4%
GU / Konzerne (n=136)	23,5%	76,5%
KMU (n=152)	47,4%	52,6%



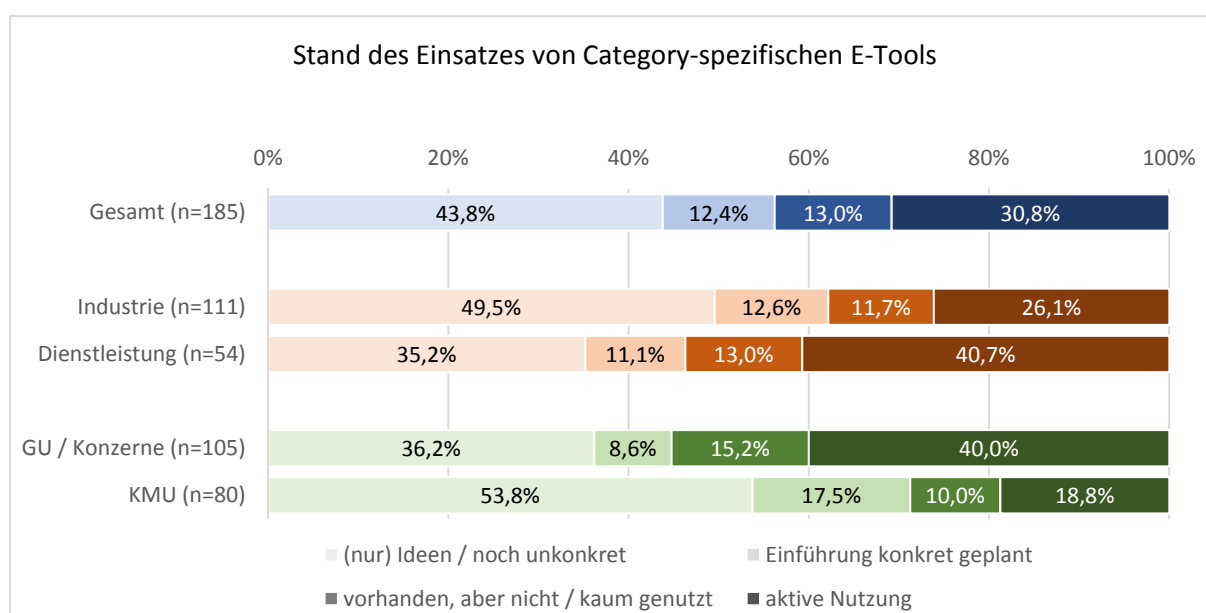
(24) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch Category-spezifische E-Tools?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
Gesamt (n=184)	1,1%	3,8%	23,9%	50,0%	21,2%
Industrie (n=110)	0,9%	5,5%	28,2%	48,2%	17,3%
Dienstleistung (n=54)	0,0%	0,0%	16,7%	51,9%	31,5%
GU / Konzerne (n=104)	1,0%	3,8%	17,3%	57,7%	20,2%
KMU (n=80)	1,3%	3,8%	32,5%	40,0%	22,5%



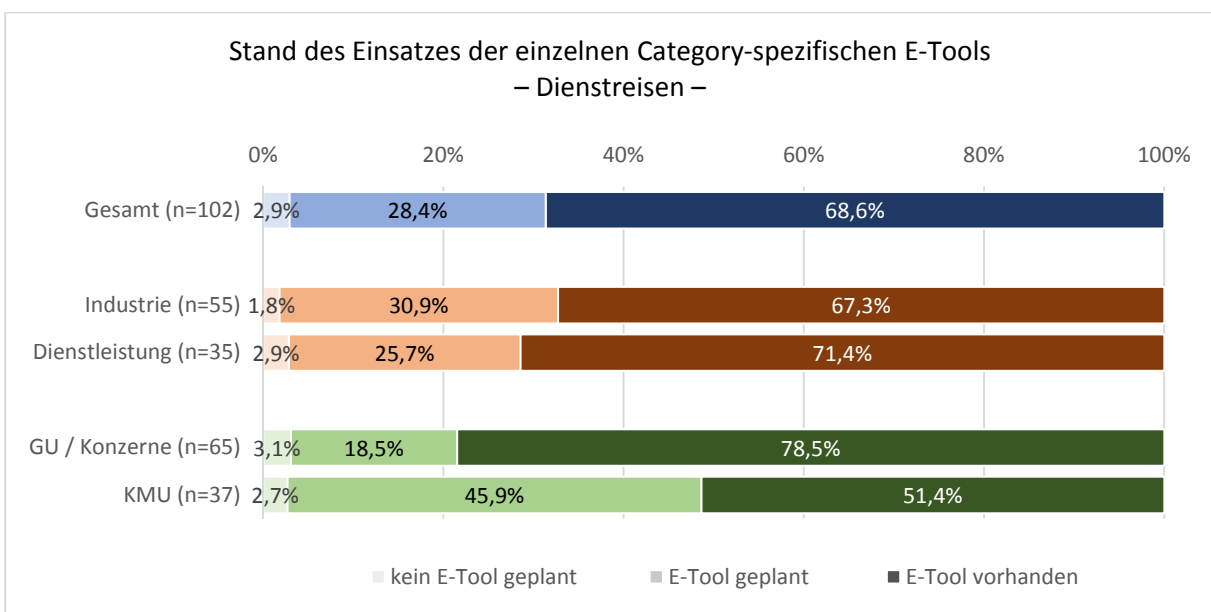
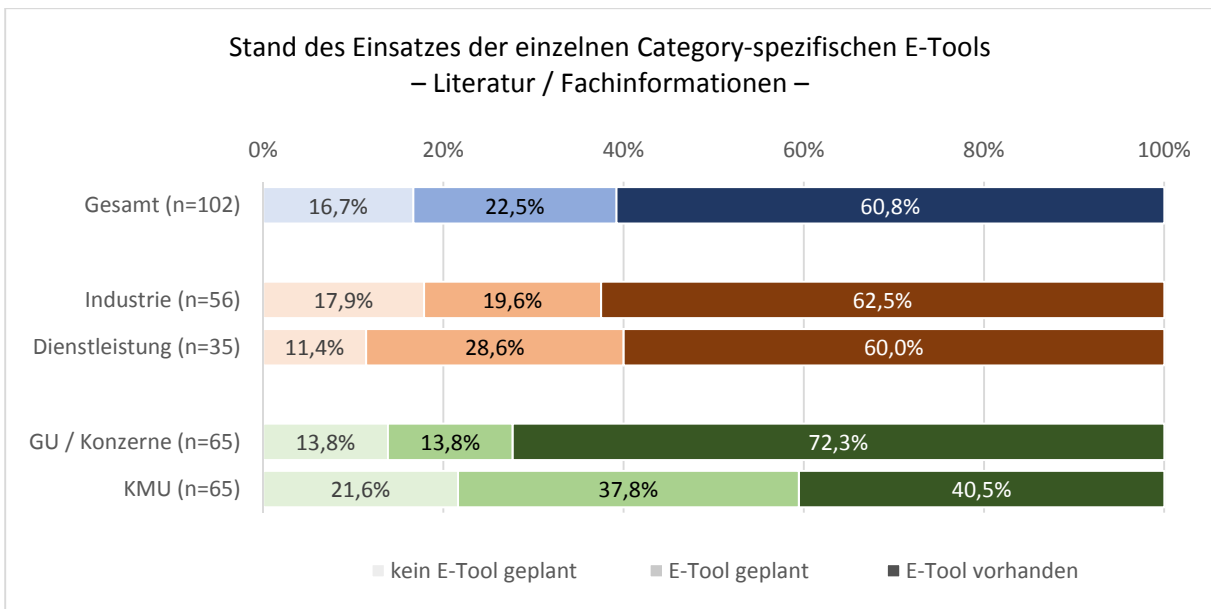
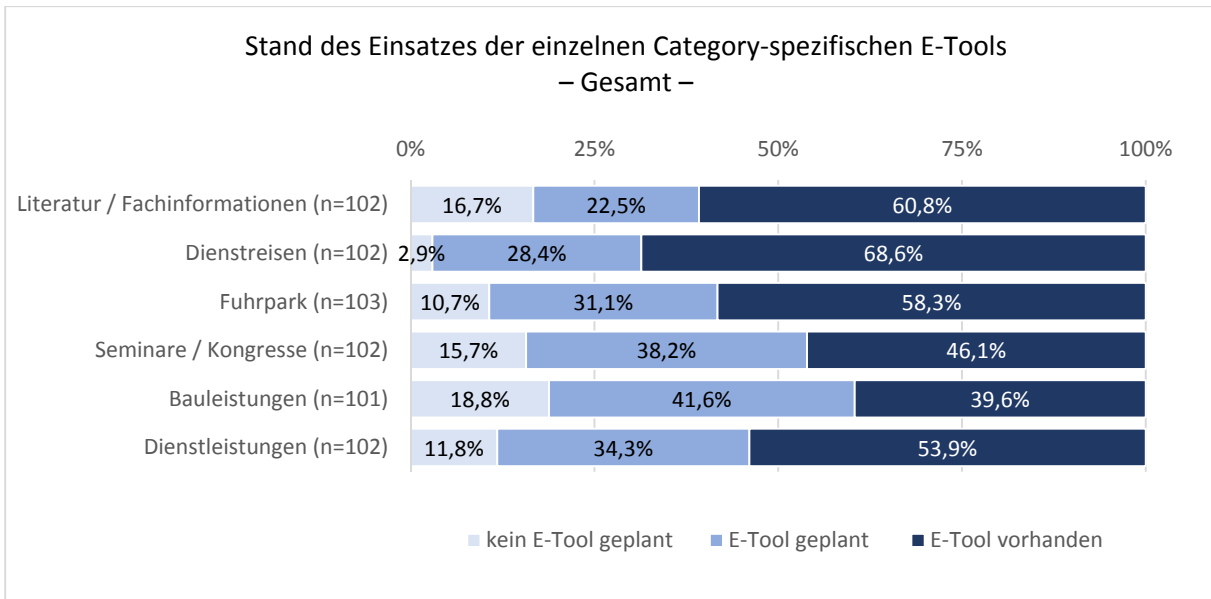
(25) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von Category-spezifischen E-Tools?

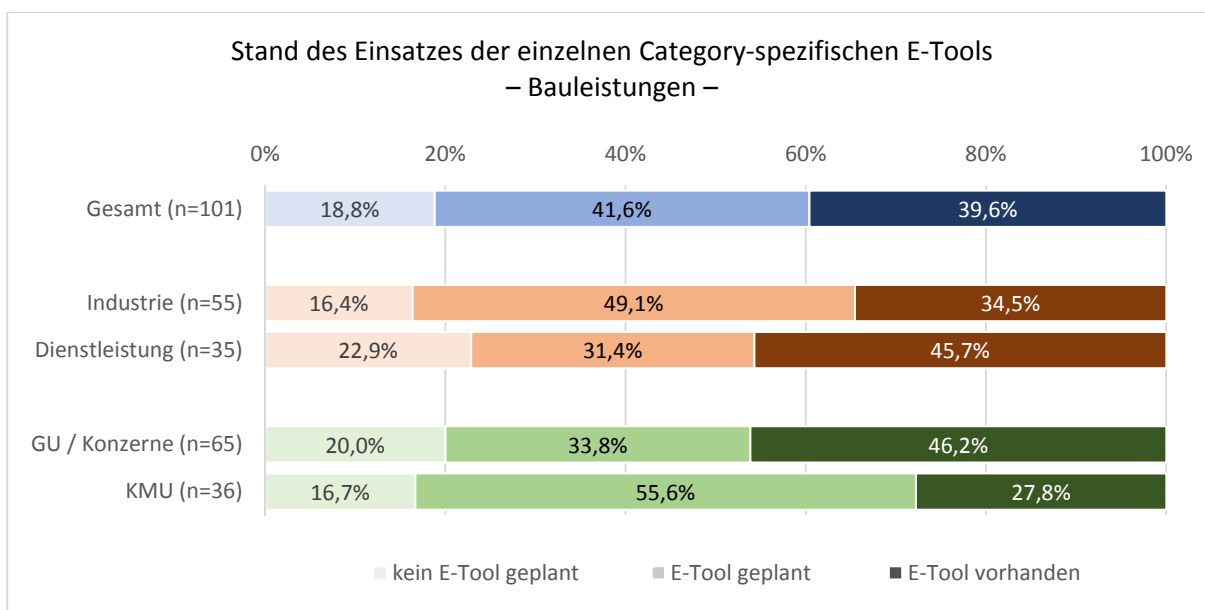
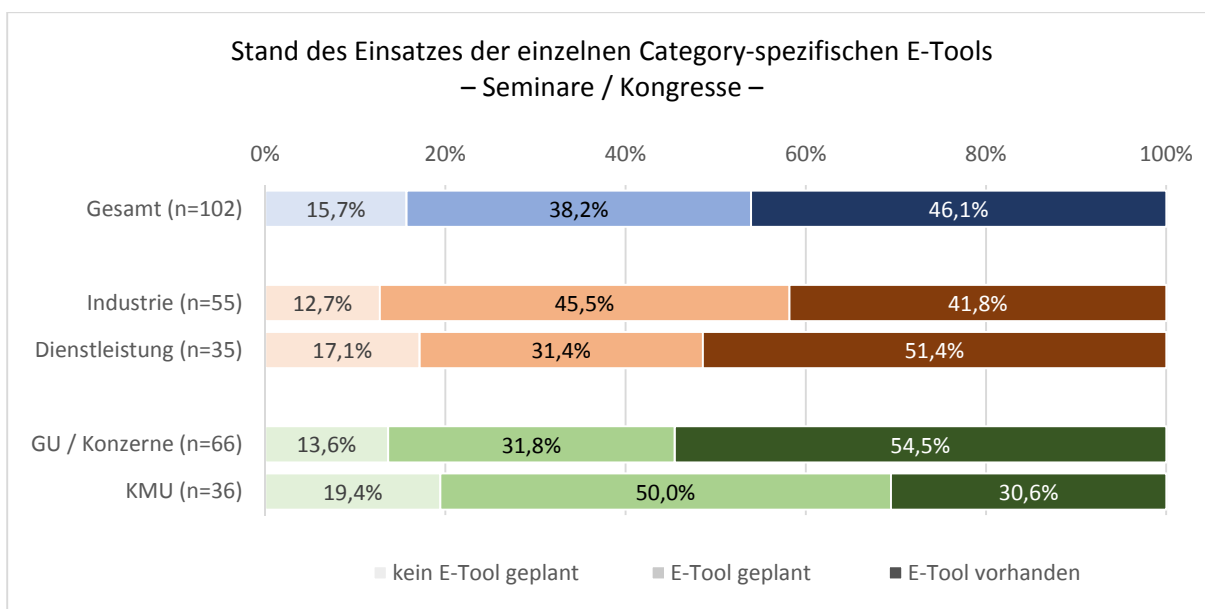
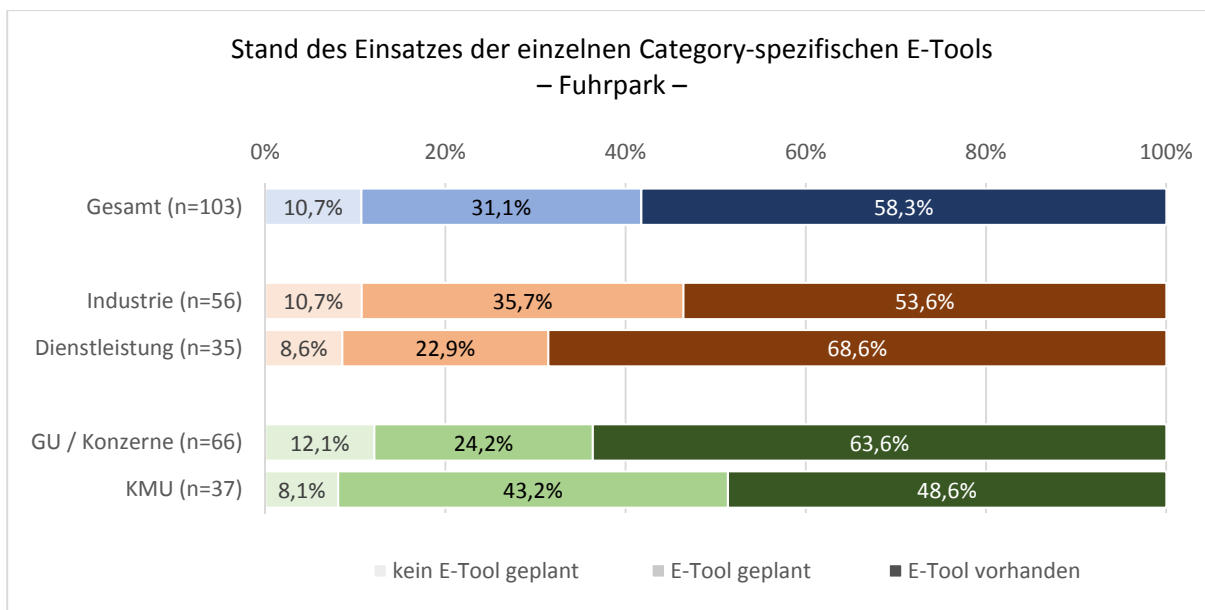
	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
Gesamt (n=185)	43,8%	12,4%	13,0%	30,8%
Industrie (n=111)	49,5%	12,6%	11,7%	26,1%
Dienstleistung (n=54)	35,2%	11,1%	13,0%	40,7%
GU / Konzerne (n=105)	36,2%	8,6%	15,2%	40,0%
KMU (n=80)	53,8%	17,5%	10,0%	18,8%

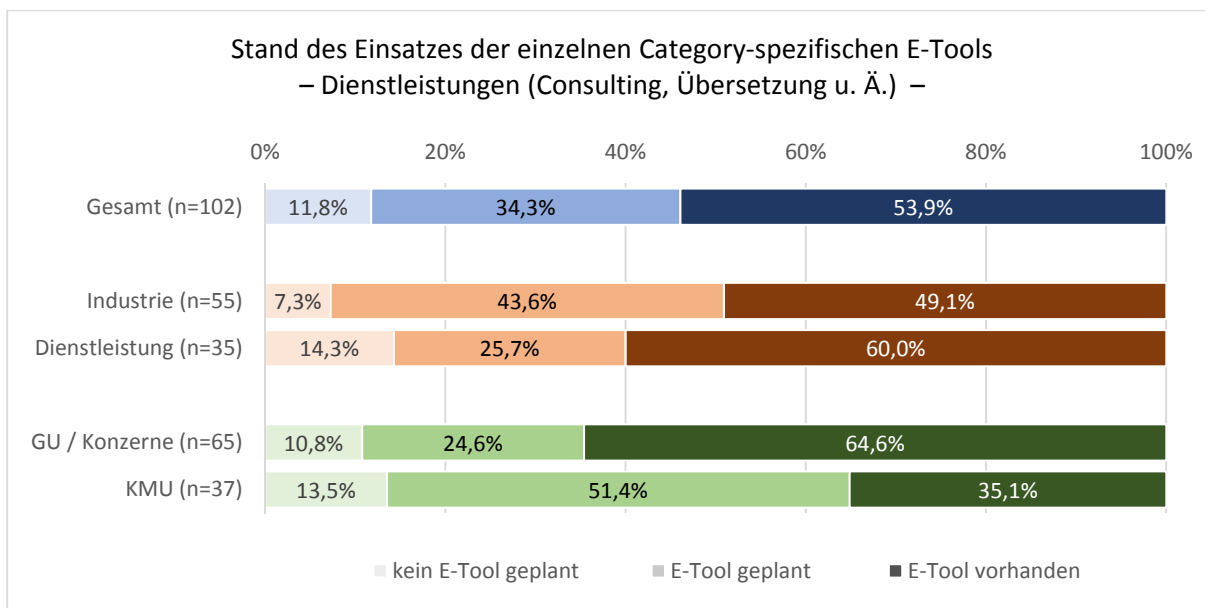


(zu 25) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von Category-spezifischen E-Tools ... bezogen auf die einzelnen Tools?

	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
Literatur / Fachinformationen			
Gesamt (n=102)	16,7%	22,5%	60,8%
Industrie (n=56)	17,9%	19,6%	62,5%
Dienstleistung (n=35)	11,4%	28,6%	60,0%
GU / Konzerne (n=65)	13,8%	13,8%	72,3%
KMU (n=65)	21,6%	37,8%	40,5%
Dienstreisen			
Gesamt (n=102)	2,9%	28,4%	68,6%
Industrie (n=55)	1,8%	30,9%	67,3%
Dienstleistung (n=35)	2,9%	25,7%	71,4%
GU / Konzerne (n=65)	3,1%	18,5%	78,5%
KMU (n=37)	2,7%	45,9%	51,4%
Fuhrpark			
Gesamt (n=103)	10,7%	31,1%	58,3%
Industrie (n=56)	10,7%	35,7%	53,6%
Dienstleistung (n=35)	8,6%	22,9%	68,6%
GU / Konzerne (n=66)	12,1%	24,2%	63,6%
KMU (n=37)	8,1%	43,2%	48,6%
Seminare / Kongresse			
Gesamt (n=102)	15,7%	38,2%	46,1%
Industrie (n=55)	12,7%	45,5%	41,8%
Dienstleistung (n=35)	17,1%	31,4%	51,4%
GU / Konzerne (n=66)	13,6%	31,8%	54,5%
KMU (n=36)	19,4%	50,0%	30,6%
Bauleistungen			
Gesamt (n=101)	18,8%	41,6%	39,6%
Industrie (n=55)	16,4%	49,1%	34,5%
Dienstleistung (n=35)	22,9%	31,4%	45,7%
GU / Konzerne (n=65)	20,0%	33,8%	46,2%
KMU (n=36)	16,7%	55,6%	27,8%
Dienstleistungen (Consulting, Übersetzung u. Ä.)			
Gesamt (n=102)	11,8%	34,3%	53,9%
Industrie (n=55)	7,3%	43,6%	49,1%
Dienstleistung (n=35)	14,3%	25,7%	60,0%
GU / Konzerne (n=65)	10,8%	24,6%	64,6%
KMU (n=37)	13,5%	51,4%	35,1%

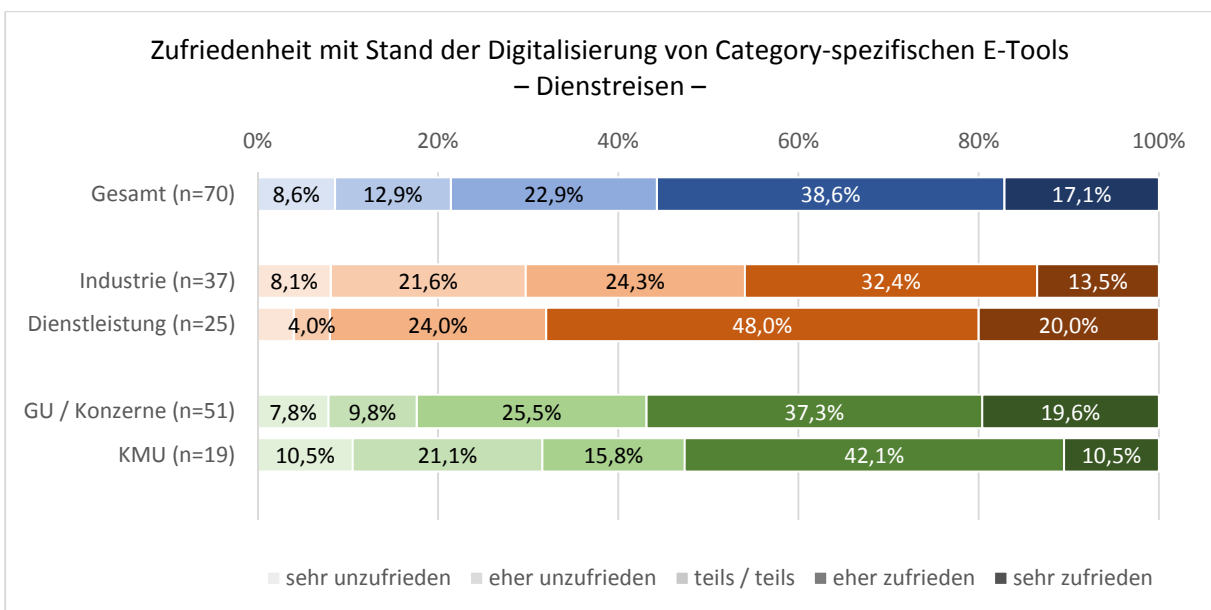
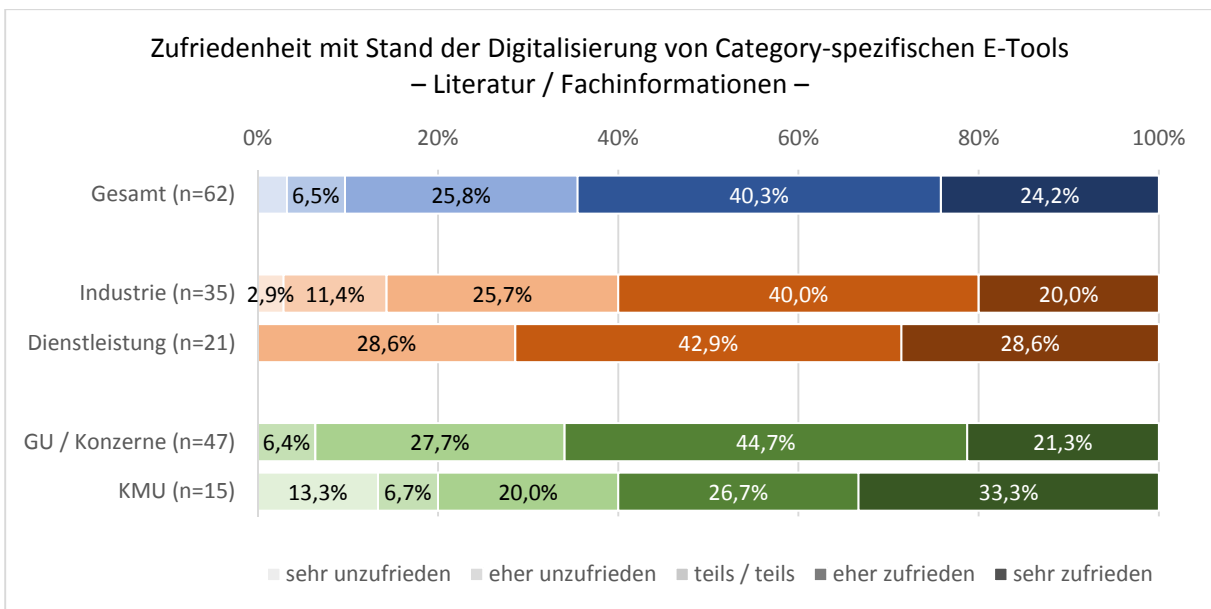
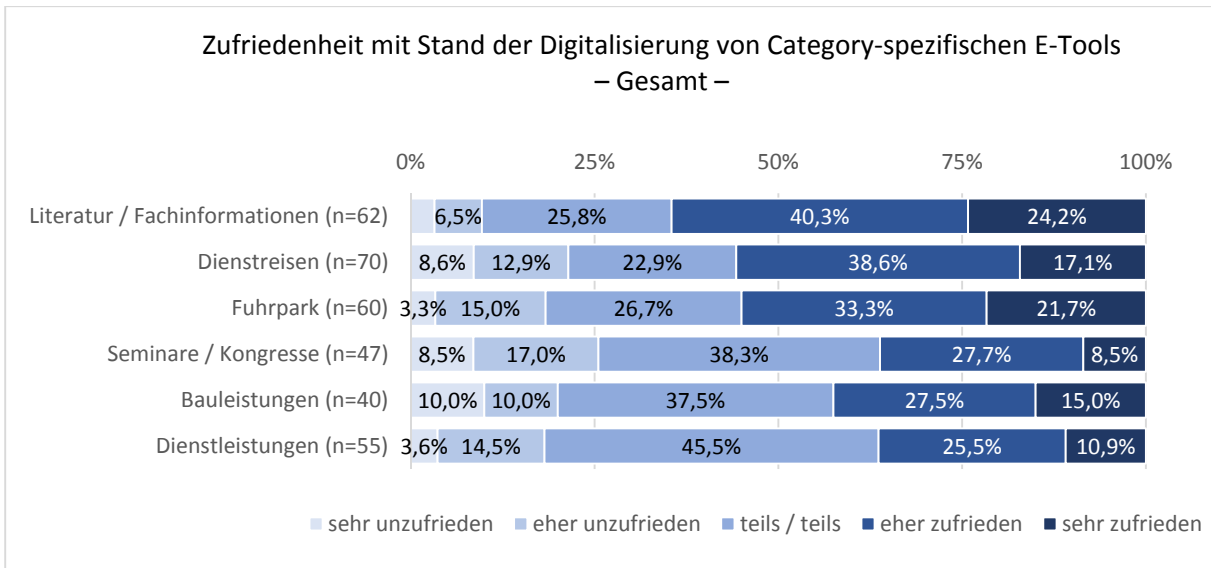


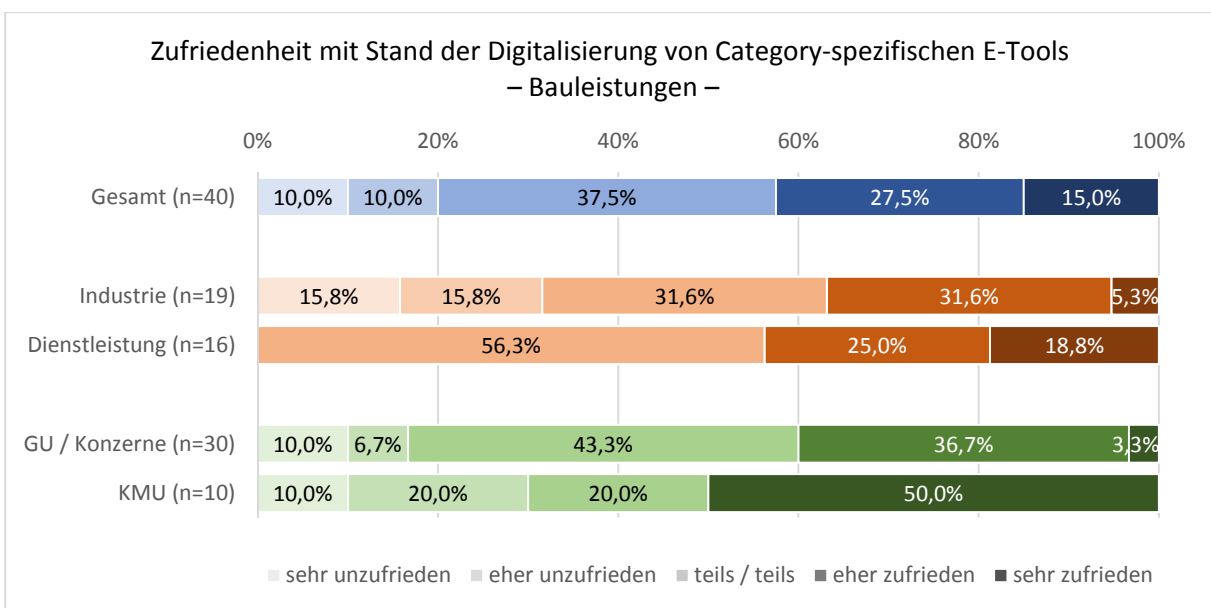
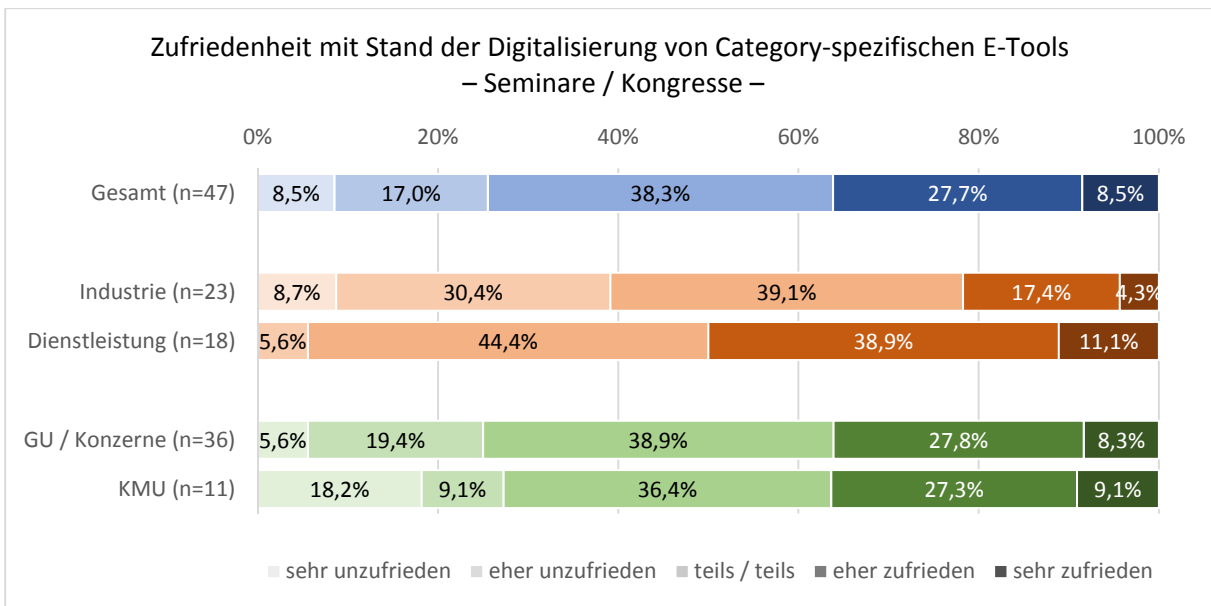
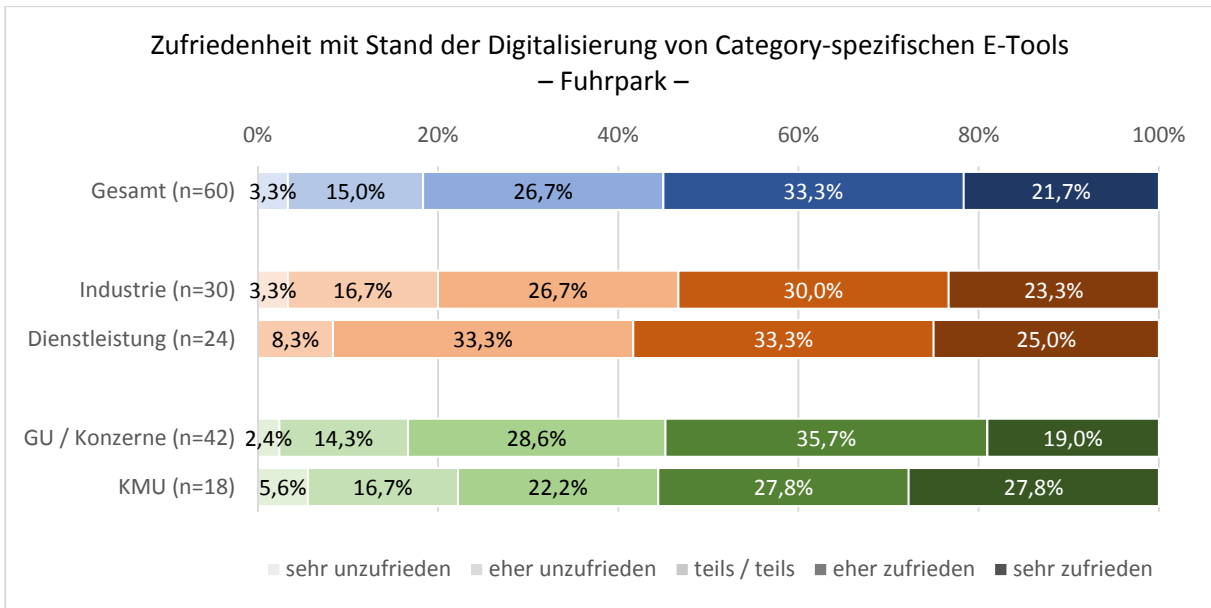


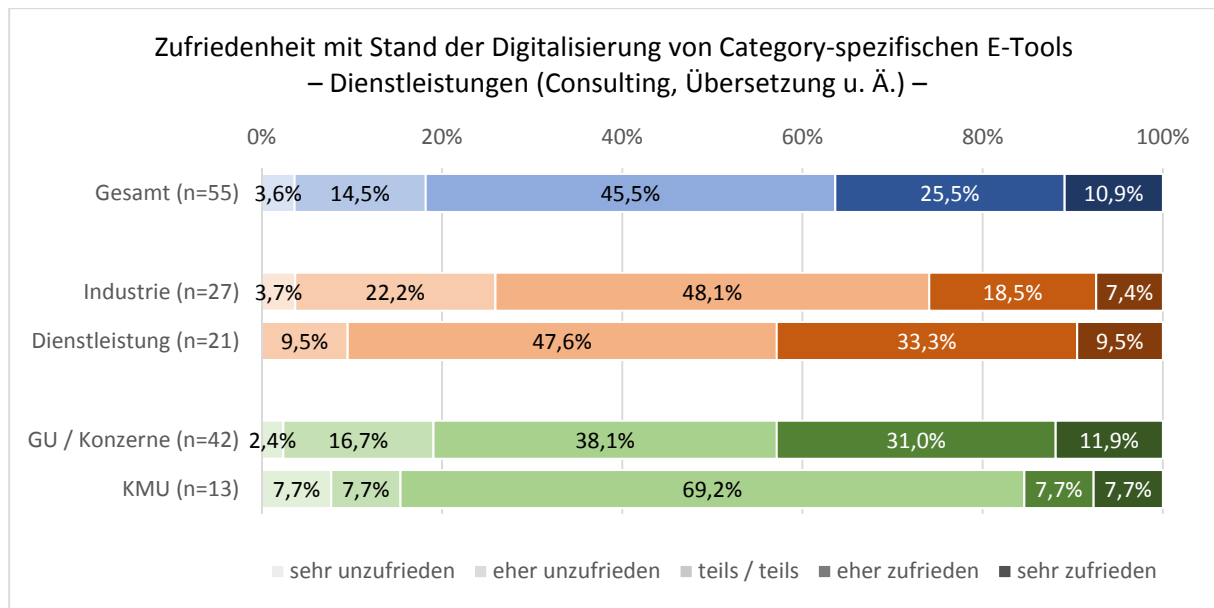


(26) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung von Category-spezifischen E-Tools?

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Literatur / Fachinformationen					
Gesamt (n=62)	3,2%	6,5%	25,8%	40,3%	24,2%
Industrie (n=35)	2,9%	11,4%	25,7%	40,0%	20,0%
Dienstleistung (n=21)	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%
GU / Konzerne (n=47)	0,0%	6,4%	27,7%	44,7%	21,3%
KMU (n=15)	13,3%	6,7%	20,0%	26,7%	33,3%
Dienstreisen					
Gesamt (n=70)	8,6%	12,9%	22,9%	38,6%	17,1%
Industrie (n=37)	8,1%	21,6%	24,3%	32,4%	13,5%
Dienstleistung (n=25)	4,0%	4,0%	24,0%	48,0%	20,0%
GU / Konzerne (n=51)	7,8%	9,8%	25,5%	37,3%	19,6%
KMU (n=19)	10,5%	21,1%	15,8%	42,1%	10,5%
Fuhrpark					
Gesamt (n=60)	3,3%	15,0%	26,7%	33,3%	21,7%
Industrie (n=30)	3,3%	16,7%	26,7%	30,0%	23,3%
Dienstleistung (n=24)	0,0%	8,3%	33,3%	33,3%	25,0%
GU / Konzerne (n=42)	2,4%	14,3%	28,6%	35,7%	19,0%
KMU (n=18)	5,6%	16,7%	22,2%	27,8%	27,8%
Seminare / Kongresse					
Gesamt (n=47)	8,5%	17,0%	38,3%	27,7%	8,5%
Industrie (n=23)	8,7%	30,4%	39,1%	17,4%	4,3%
Dienstleistung (n=18)	0,0%	5,6%	44,4%	38,9%	11,1%
GU / Konzerne (n=36)	5,6%	19,4%	38,9%	27,8%	8,3%
KMU (n=11)	18,2%	9,1%	36,4%	27,3%	9,1%
Bauleistungen					
Gesamt (n=40)	10,0%	10,0%	37,5%	27,5%	15,0%
Industrie (n=19)	15,8%	15,8%	31,6%	31,6%	5,3%
Dienstleistung (n=16)	0,0%	0,0%	56,3%	25,0%	18,8%
GU / Konzerne (n=30)	10,0%	6,7%	43,3%	36,7%	3,3%
KMU (n=10)	10,0%	20,0%	20,0%	0,0%	50,0%
Dienstleistungen (Consulting, Übersetzung u. Ä.)					
Gesamt (n=55)	3,6%	14,5%	45,5%	25,5%	10,9%
Industrie (n=27)	3,7%	22,2%	48,1%	18,5%	7,4%
Dienstleistung (n=21)	0,0%	9,5%	47,6%	33,3%	9,5%
GU / Konzerne (n=42)	2,4%	16,7%	38,1%	31,0%	11,9%
KMU (n=13)	7,7%	7,7%	69,2%	7,7%	7,7%

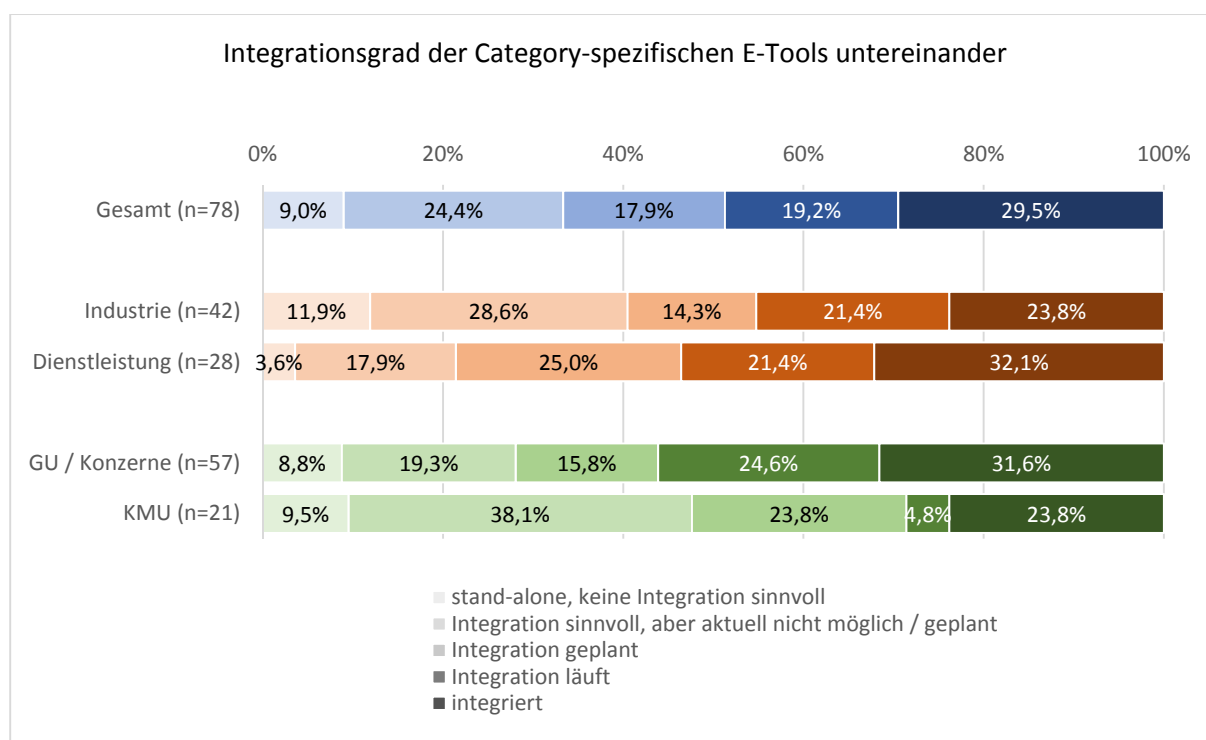






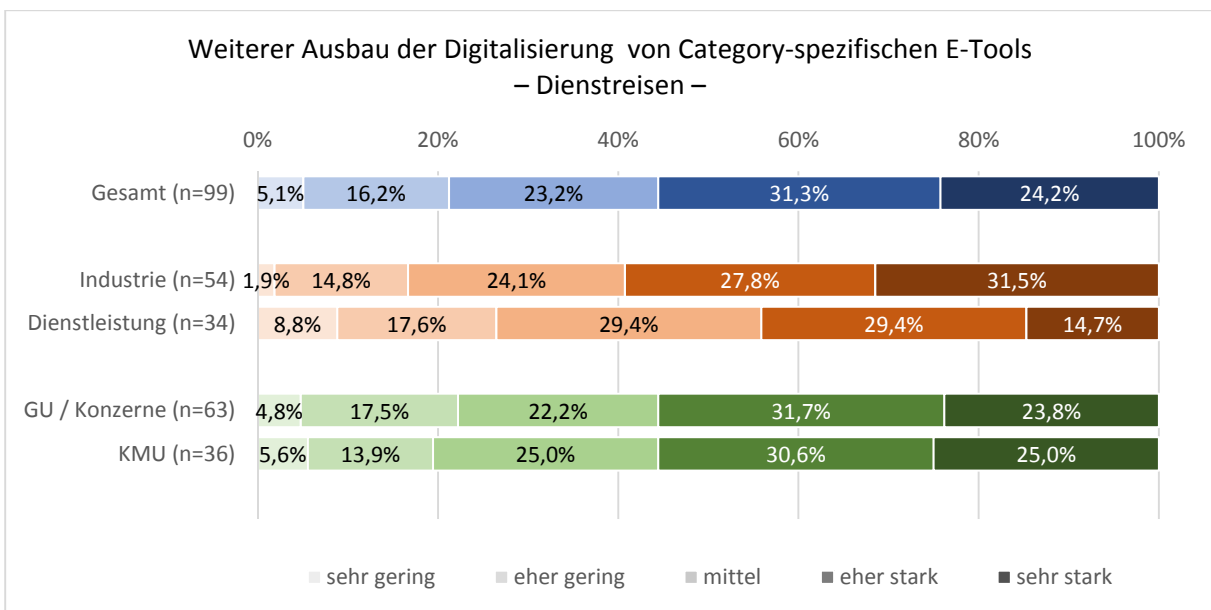
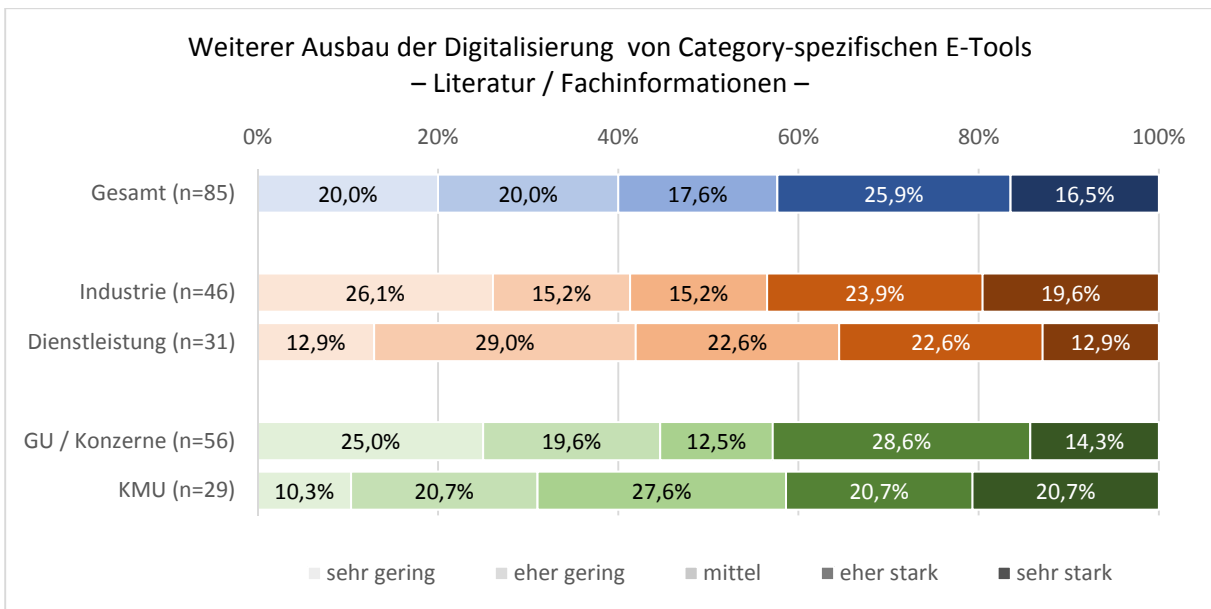
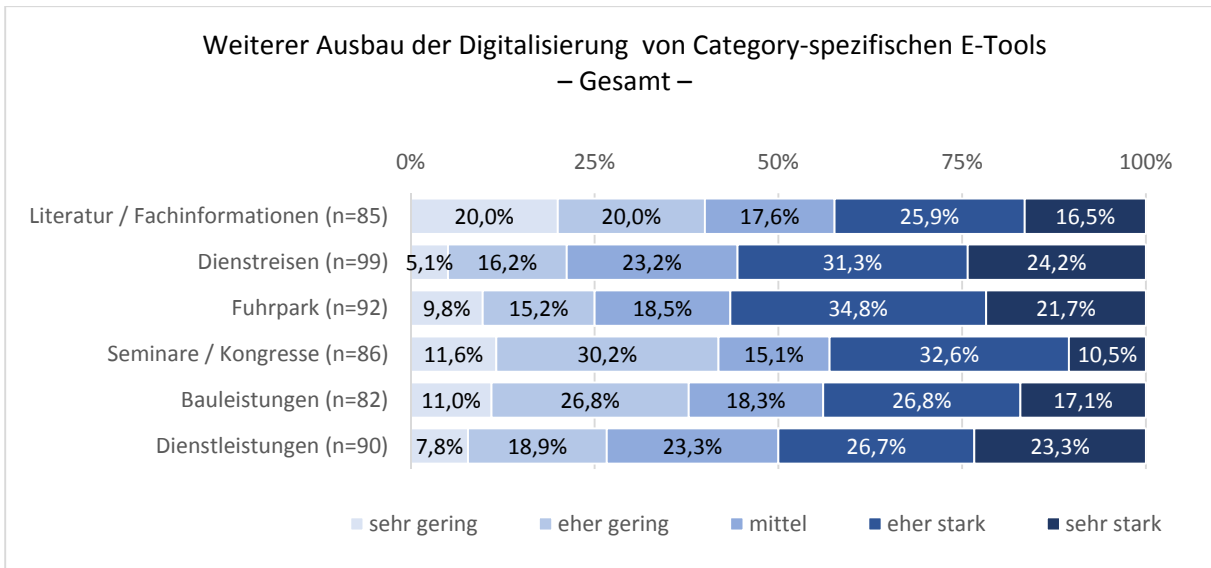
(27) Wie würden Sie den Integrationsgrad Ihres / Ihrer Category-spezifischen E-Tools im Sinne einer einheitlichen Gesamtlösung für den Bedarfsanforderer einschätzen?

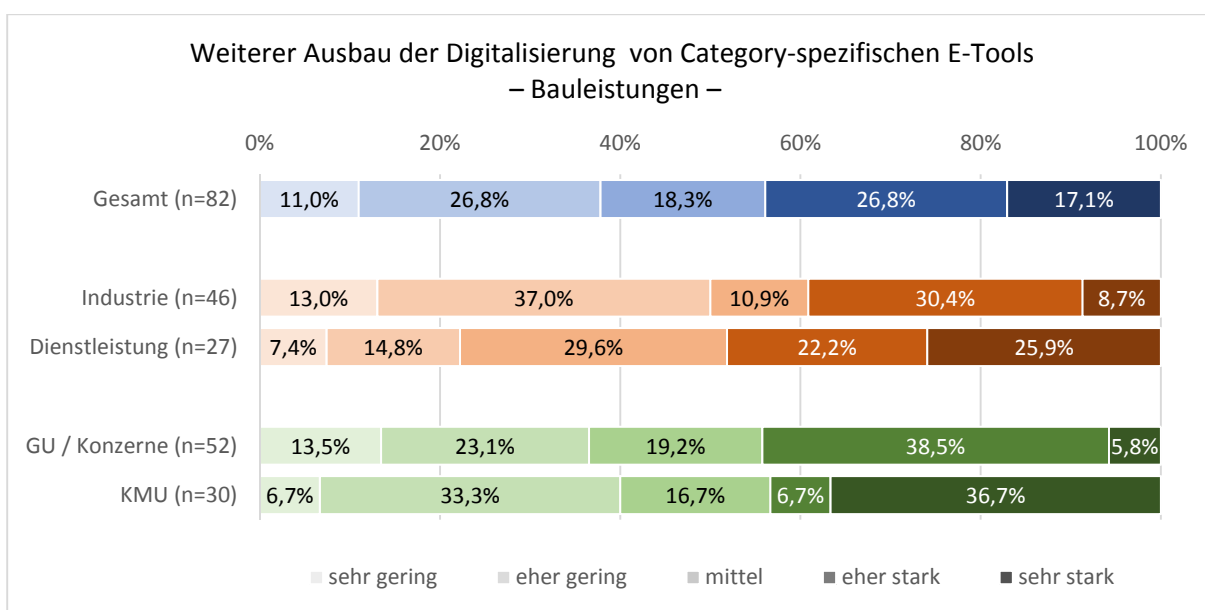
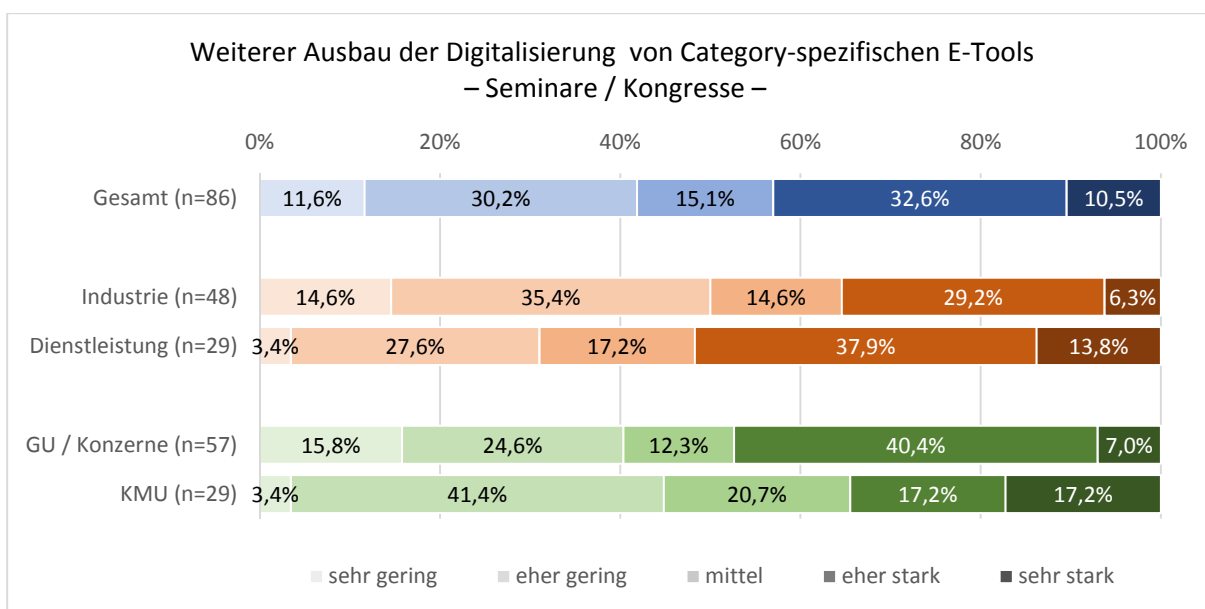
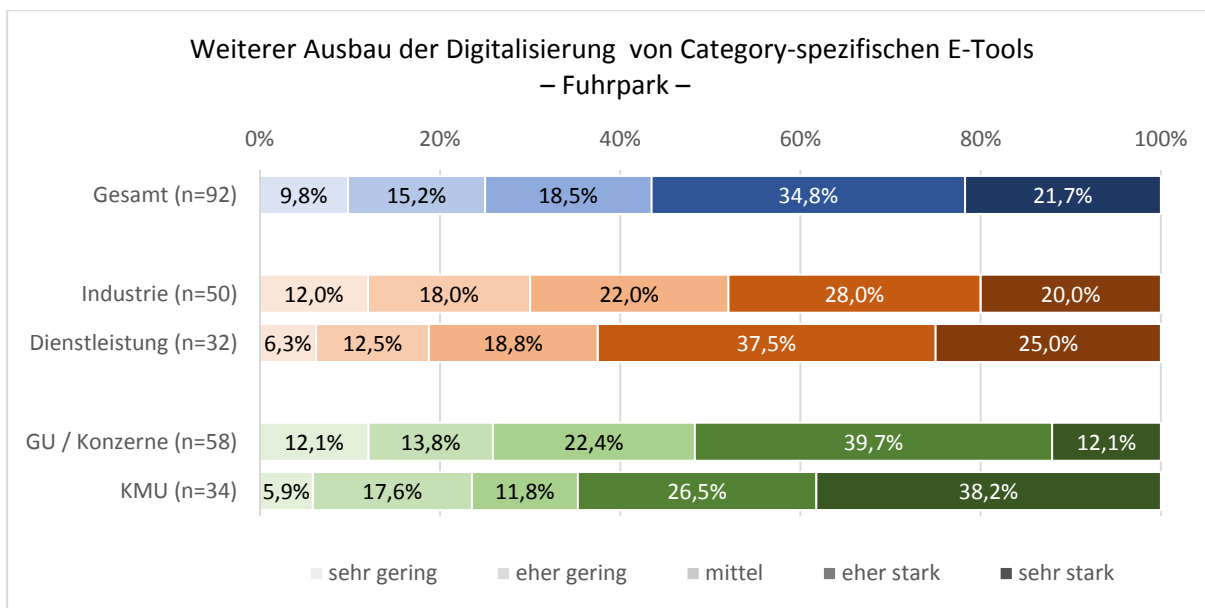
	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=78)	9,0%	24,4%	17,9%	19,2%	29,5%
Industrie (n=42)	11,9%	28,6%	14,3%	21,4%	23,8%
Dienstleistung (n=28)	3,6%	17,9%	25,0%	21,4%	32,1%
GU / Konzerne (n=57)	8,8%	19,3%	15,8%	24,6%	31,6%
KMU (n=21)	9,5%	38,1%	23,8%	4,8%	23,8%

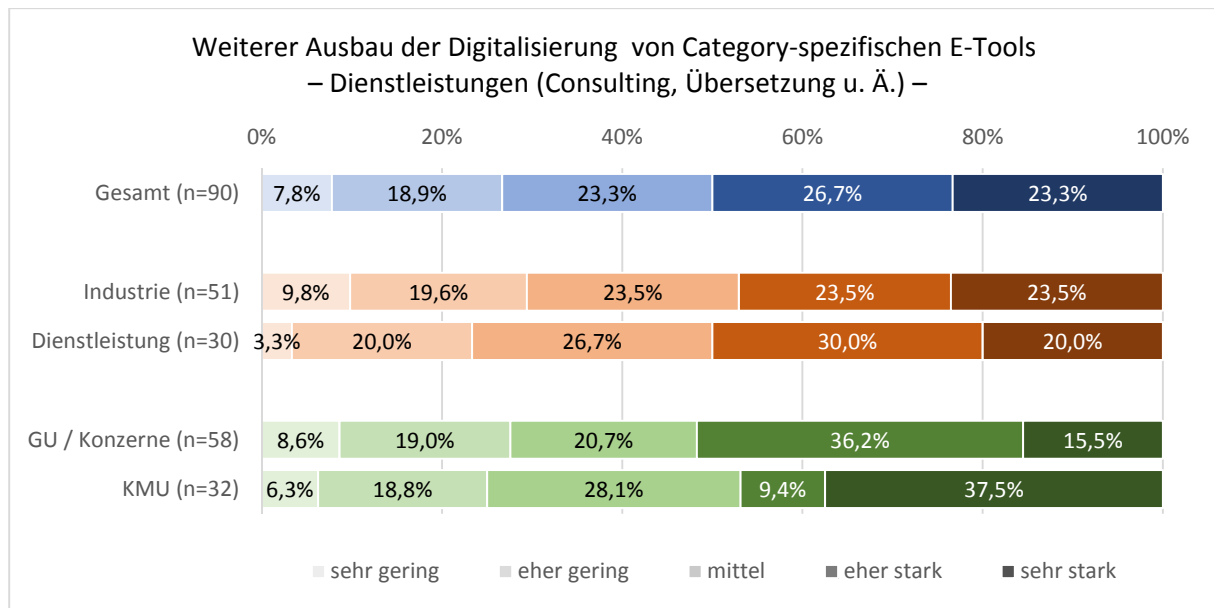


(28) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung von Category-spezifischen E-Tools in den nächsten drei Jahren?

	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Literatur / Fachinformationen					
Gesamt (n=85)	20,0%	20,0%	17,6%	25,9%	16,5%
Industrie (n=46)	26,1%	15,2%	15,2%	23,9%	19,6%
Dienstleistung (n=31)	12,9%	29,0%	22,6%	22,6%	12,9%
GU / Konzerne (n=56)	25,0%	19,6%	12,5%	28,6%	14,3%
KMU (n=29)	10,3%	20,7%	27,6%	20,7%	20,7%
Dienstreisen					
Gesamt (n=99)	5,1%	16,2%	23,2%	31,3%	24,2%
Industrie (n=54)	1,9%	14,8%	24,1%	27,8%	31,5%
Dienstleistung (n=34)	8,8%	17,6%	29,4%	29,4%	14,7%
GU / Konzerne (n=63)	4,8%	17,5%	22,2%	31,7%	23,8%
KMU (n=36)	5,6%	13,9%	25,0%	30,6%	25,0%
Fuhrpark					
Gesamt (n=92)	9,8%	15,2%	18,5%	34,8%	21,7%
Industrie (n=50)	12,0%	18,0%	22,0%	28,0%	20,0%
Dienstleistung (n=32)	6,3%	12,5%	18,8%	37,5%	25,0%
GU / Konzerne (n=58)	12,1%	13,8%	22,4%	39,7%	12,1%
KMU (n=34)	5,9%	17,6%	11,8%	26,5%	38,2%
Seminare / Kongresse					
Gesamt (n=86)	11,6%	30,2%	15,1%	32,6%	10,5%
Industrie (n=48)	14,6%	35,4%	14,6%	29,2%	6,3%
Dienstleistung (n=29)	3,4%	27,6%	17,2%	37,9%	13,8%
GU / Konzerne (n=57)	15,8%	24,6%	12,3%	40,4%	7,0%
KMU (n=29)	3,4%	41,4%	20,7%	17,2%	17,2%
Bauleistungen					
Gesamt (n=82)	11,0%	26,8%	18,3%	26,8%	17,1%
Industrie (n=46)	13,0%	37,0%	10,9%	30,4%	8,7%
Dienstleistung (n=27)	7,4%	14,8%	29,6%	22,2%	25,9%
GU / Konzerne (n=52)	13,5%	23,1%	19,2%	38,5%	5,8%
KMU (n=30)	6,7%	33,3%	16,7%	6,7%	36,7%
Dienstleistungen (Consulting, Übersetzung u. Ä.)					
Gesamt (n=90)	7,8%	18,9%	23,3%	26,7%	23,3%
Industrie (n=51)	9,8%	19,6%	23,5%	23,5%	23,5%
Dienstleistung (n=30)	3,3%	20,0%	26,7%	30,0%	20,0%
GU / Konzerne (n=58)	8,6%	19,0%	20,7%	36,2%	15,5%
KMU (n=32)	6,3%	18,8%	28,1%	9,4%	37,5%

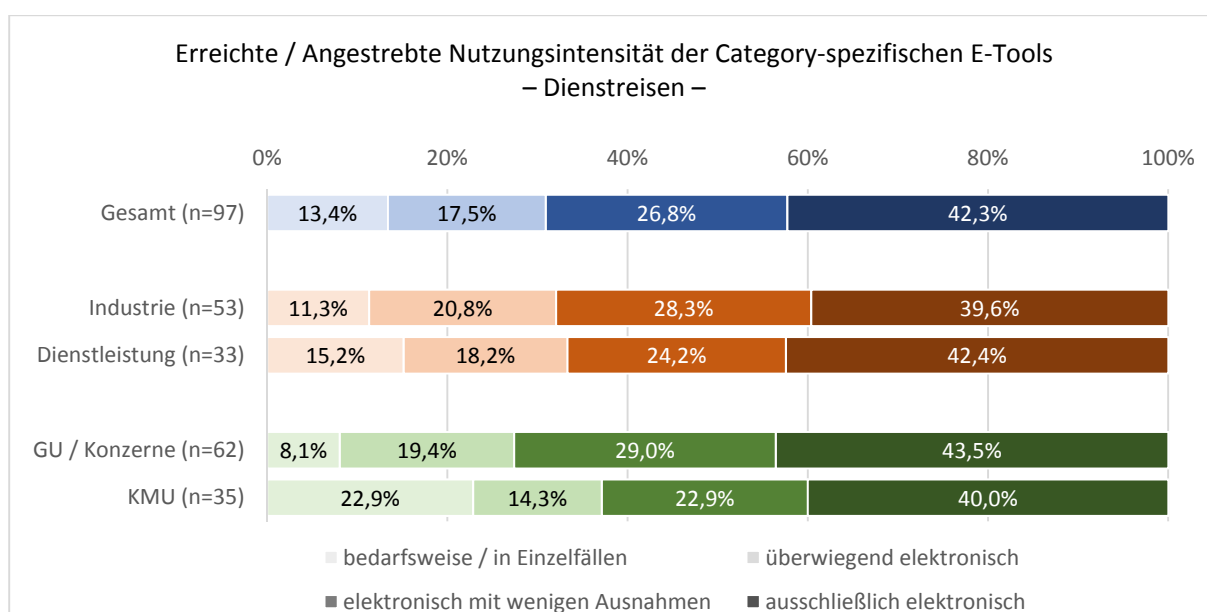
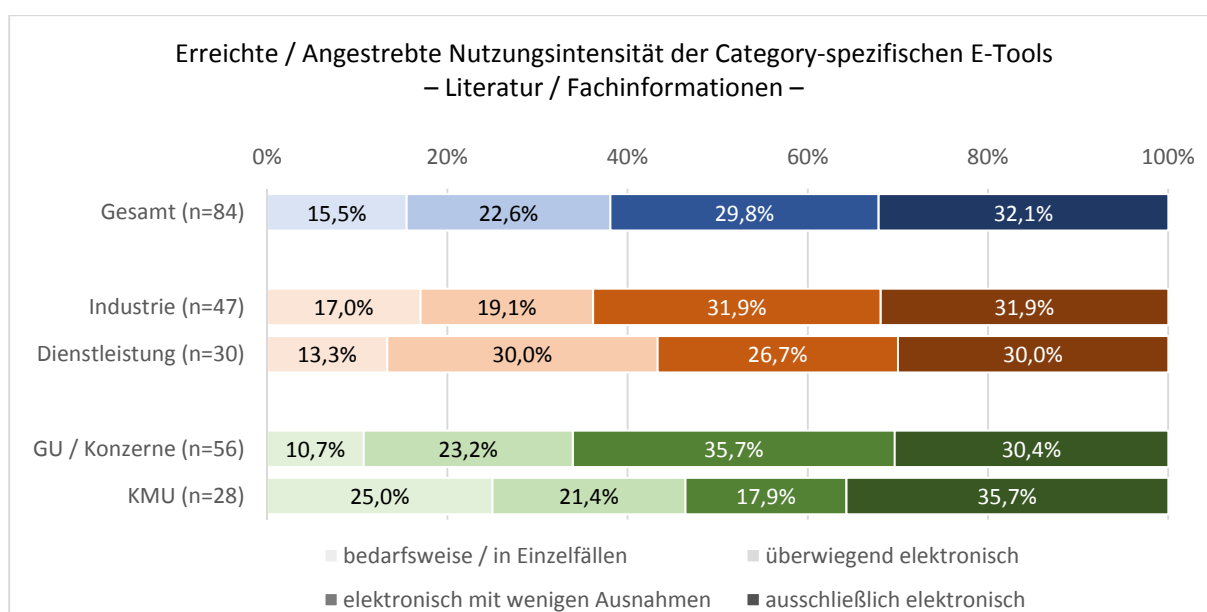
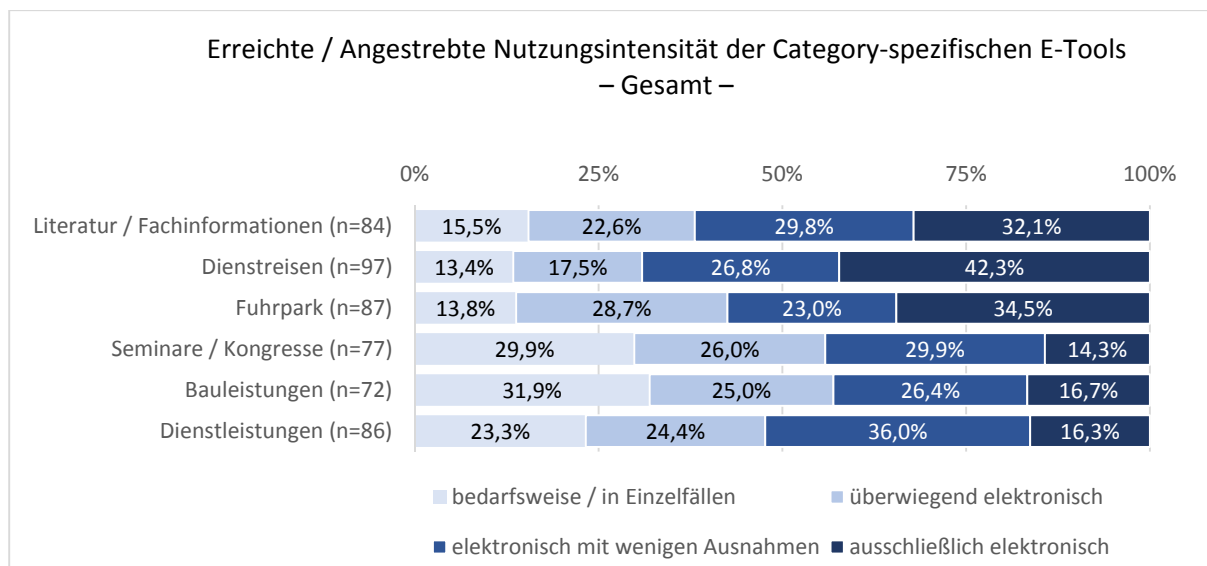


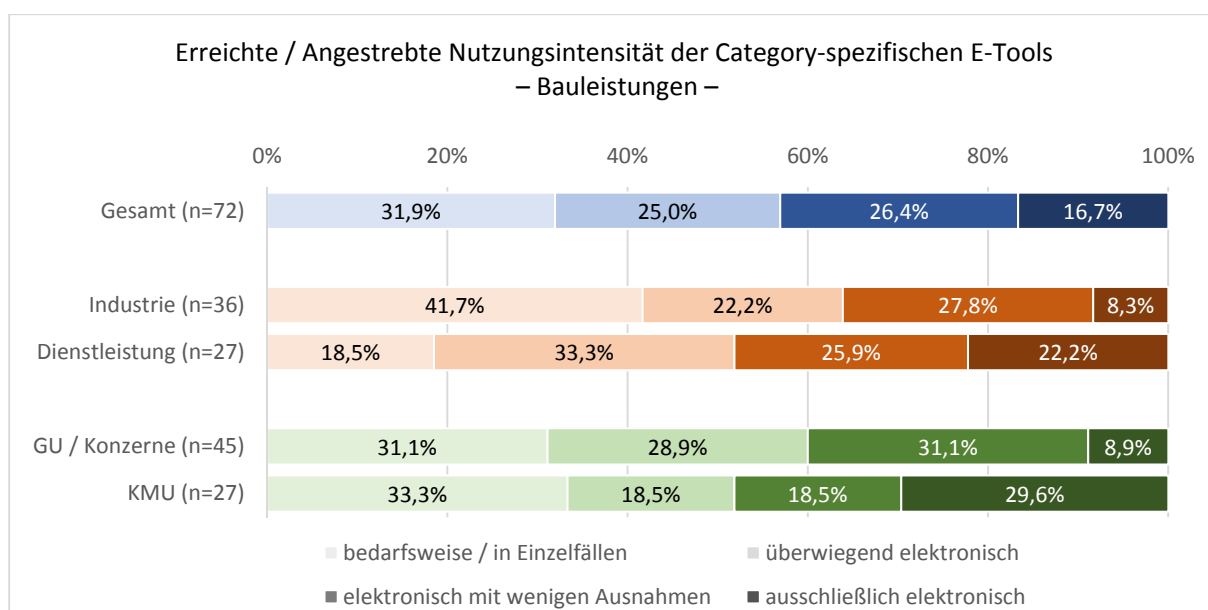
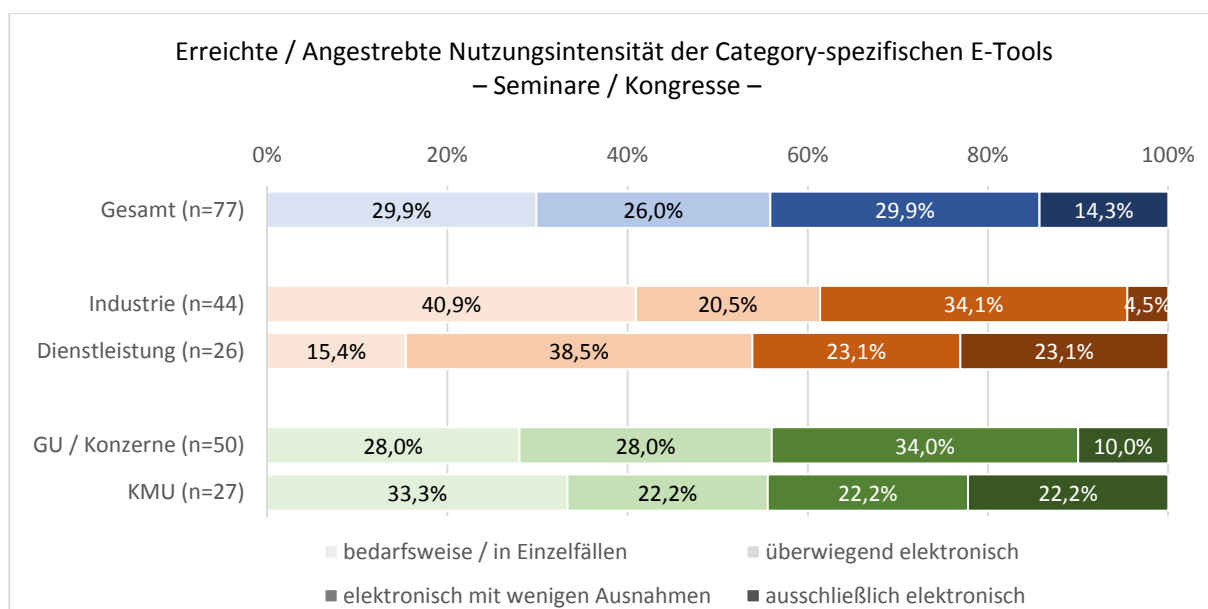
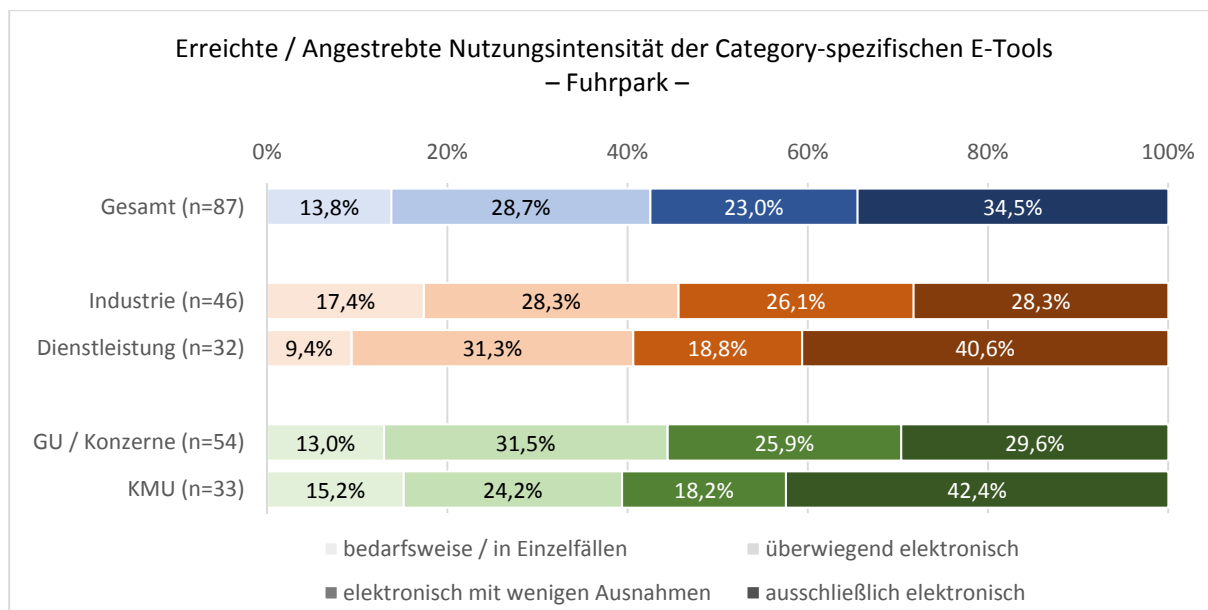


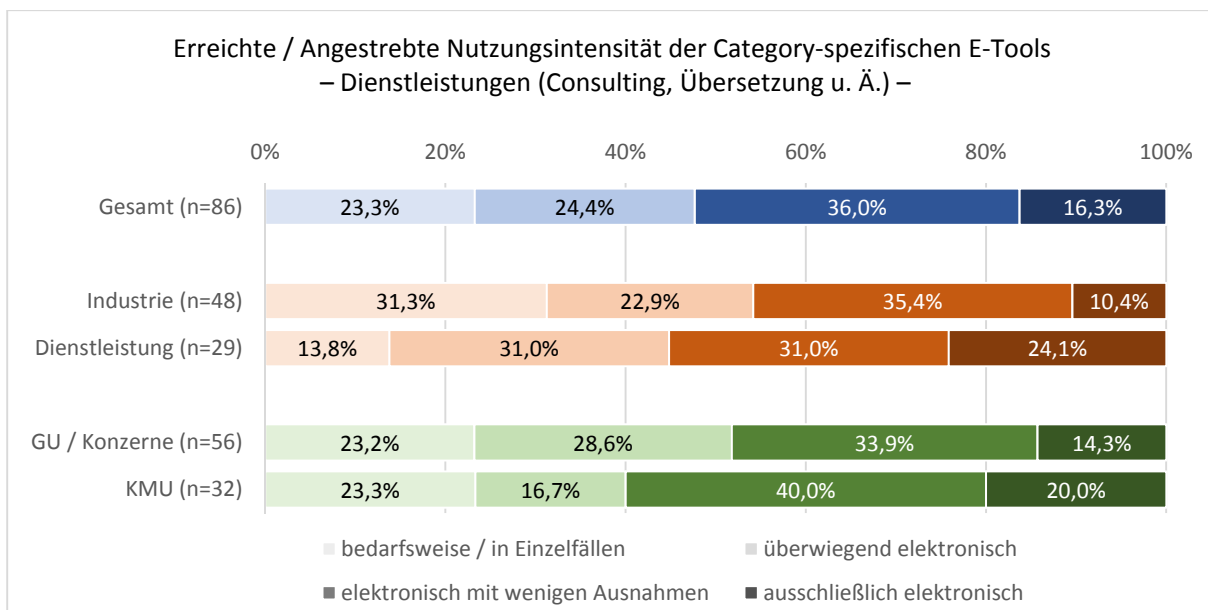


(29) Welche Nutzungsintensität des / der Category-spezifischen E-Tools ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

	bedarfsweise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Literatur / Fachinformationen				
Gesamt (n=84)	15,5%	22,6%	29,8%	32,1%
Industrie (n=47)	17,0%	19,1%	31,9%	31,9%
Dienstleistung (n=30)	13,3%	30,0%	26,7%	30,0%
GU / Konzerne (n=56)	10,7%	23,2%	35,7%	30,4%
KMU (n=28)	25,0%	21,4%	17,9%	35,7%
Dienstreisen				
Gesamt (n=97)	13,4%	17,5%	26,8%	42,3%
Industrie (n=53)	11,3%	20,8%	28,3%	39,6%
Dienstleistung (n=33)	15,2%	18,2%	24,2%	42,4%
GU / Konzerne (n=62)	8,1%	19,4%	29,0%	43,5%
KMU (n=35)	22,9%	14,3%	22,9%	40,0%
Fuhrpark				
Gesamt (n=87)	13,8%	28,7%	23,0%	34,5%
Industrie (n=46)	17,4%	28,3%	26,1%	28,3%
Dienstleistung (n=32)	9,4%	31,3%	18,8%	40,6%
GU / Konzerne (n=54)	13,0%	31,5%	25,9%	29,6%
KMU (n=33)	15,2%	24,2%	18,2%	42,4%
Seminare / Kongresse				
Gesamt (n=77)	29,9%	26,0%	29,9%	14,3%
Industrie (n=44)	40,9%	20,5%	34,1%	4,5%
Dienstleistung (n=26)	15,4%	38,5%	23,1%	23,1%
GU / Konzerne (n=50)	28,0%	28,0%	34,0%	10,0%
KMU (n=27)	33,3%	22,2%	22,2%	22,2%
Bauleistungen				
Gesamt (n=72)	31,9%	25,0%	26,4%	16,7%
Industrie (n=36)	41,7%	22,2%	27,8%	8,3%
Dienstleistung (n=27)	18,5%	33,3%	25,9%	22,2%
GU / Konzerne (n=45)	31,1%	28,9%	31,1%	8,9%
KMU (n=27)	33,3%	18,5%	18,5%	29,6%
Dienstleistungen (Consulting, Übersetzung u. Ä.)				
Gesamt (n=86)	23,3%	24,4%	36,0%	16,3%
Industrie (n=48)	31,3%	22,9%	35,4%	10,4%
Dienstleistung (n=29)	13,8%	31,0%	31,0%	24,1%
GU / Konzerne (n=56)	23,2%	28,6%	33,9%	14,3%
KMU (n=32)	23,3%	16,7%	40,0%	20,0%







e. Lieferantenmanagement (SRM)

Zum Lieferantenmanagement werden folgende Bereiche gezählt:

1. Lieferantenbewerbung und -qualifizierung

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Selbständige Registrierung von potenziellen Lieferanten
- Materialgruppen-spezifische Fragebögen / Templates zur Qualifizierung des Anbieters
- Automatische Übernahme der vom Anbieter gepflegten Daten zur Stammdatenerstellung in Back-End

2. Lieferantenbewertung

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Bewertung / Konsolidierung unterschiedlich gewichteter Kriterien durch verschiedene Parteien
- Nutzung von Bewegungsdaten und externer Datenquellen
- Visualisierung aktueller und historischer Bewertung als Zeitreihen (z. B. Portfolio)

3. Lieferantenklassifizierung

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Möglichkeit zur Kategorisierung von Lieferanten (z. B. Gold, Silber, Bronze)
- Hinterlegung der verschiedenen Kategorien mit unterschiedlichen Bewertungs- bzw. Entwicklungsfunktionalitäten und Umfängen
- Systematische Vorschläge zur Änderung der Kategorisierung auf Basis der Performancewerte der Lieferanten

4. Lieferantenentwicklung

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Initiativen intern und extern definieren und in einem „Initiativen-Tracker“ verfolgen
- Systemseitiger Vorschlag von Maßnahmen
- Zielkriterien mit Änderungshistorie hinterlegbar

5. Lieferantenrisikoanalyse

Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Hinterlegung und Gewichtung vordefinierter Risikofaktoren
- Einbindung externer Risikodatenbanken
- Alarmfunktion

6. Lieferantenstammdatenverwaltung

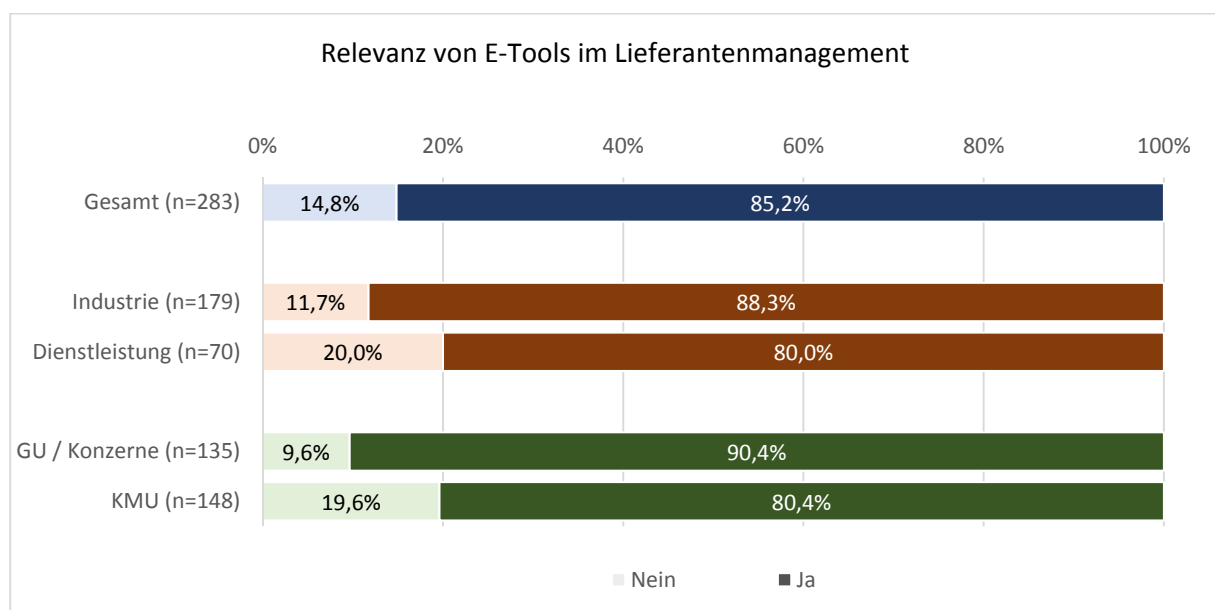
Beispiele für Unterstützung durch E-Tool:

- Überprüfung der Datenqualität anhand hinterlegter Auswertungen
- Automatischer Erinnerungsservice zur Aktualisierung
- Freigabe von Stammdatenänderungen durch den Lieferanten

Ein Tool unterstützt aktiv die Aufgaben im Lieferantenmanagement. Es dient nicht nur der Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

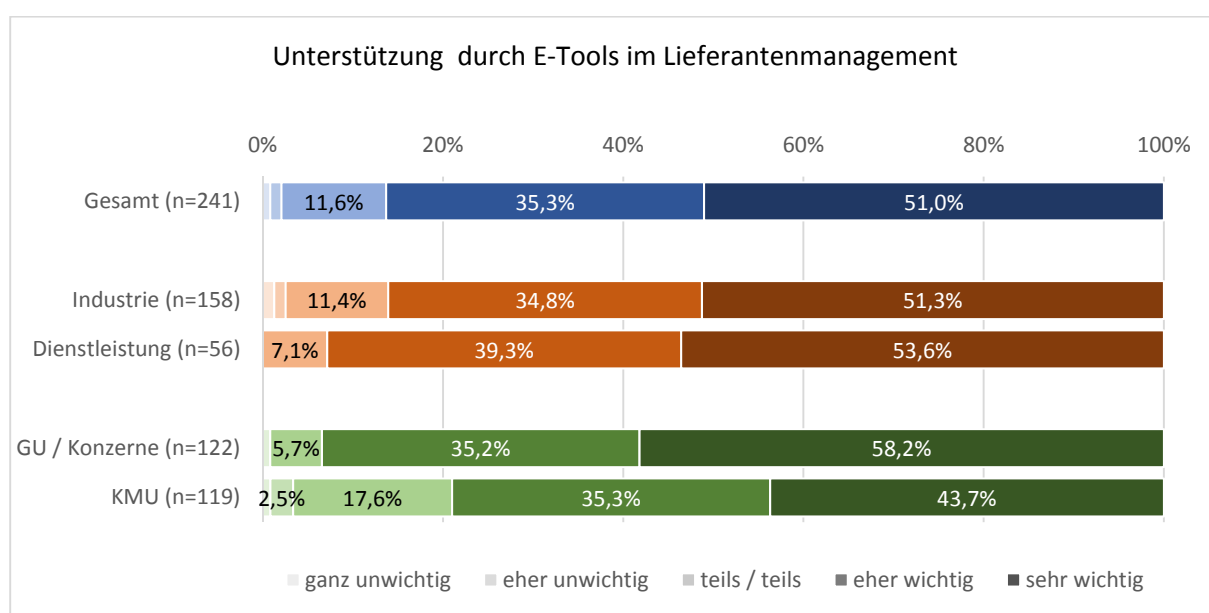
(30) Ist die Unterstützung durch E-Tools beim Lieferantenmanagement für Sie relevant?

	Nein	Ja
Gesamt (n=283)	14,8%	85,2%
Industrie (n=179)	11,7%	88,3%
Dienstleistung (n=70)	20,0%	80,0%
GU / Konzerne (n=135)	9,6%	90,4%
KMU (n=148)	19,6%	80,4%



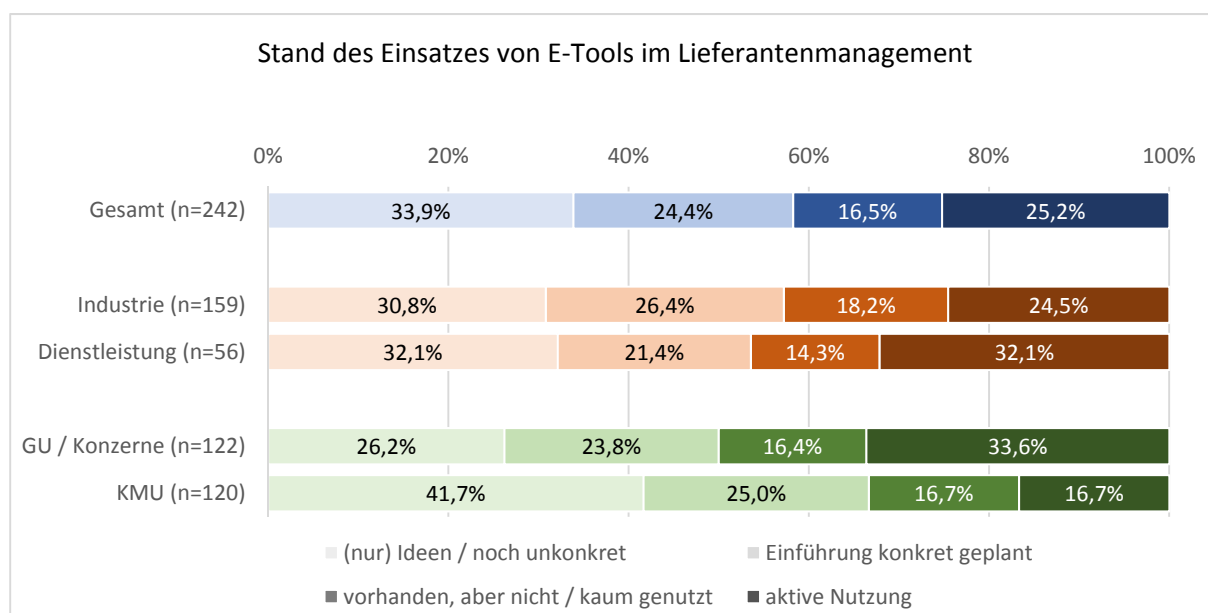
(31) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch E-Tools beim Lieferantenmanagement?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
Gesamt (n=241)	0,8%	1,2%	11,6%	35,3%	51,0%
Industrie (n=158)	1,3%	1,3%	11,4%	34,8%	51,3%
Dienstleistung (n=56)	0,0%	0,0%	7,1%	39,3%	53,6%
GU / Konzerne (n=122)	0,8%	0,0%	5,7%	35,2%	58,2%
KMU (n=119)	0,8%	2,5%	17,6%	35,3%	43,7%



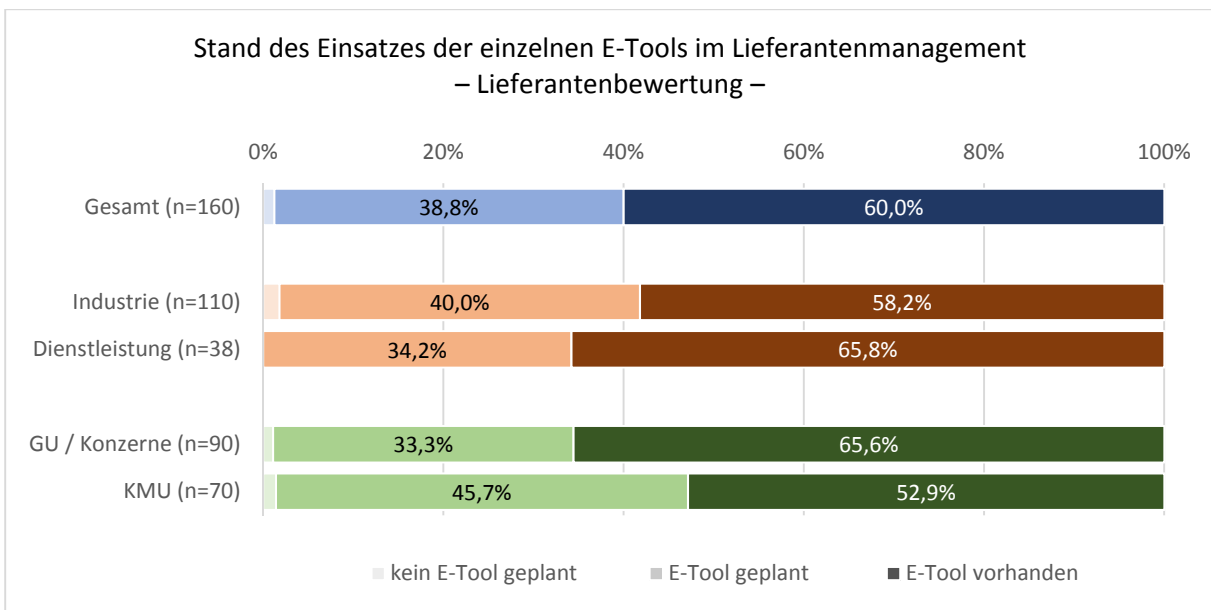
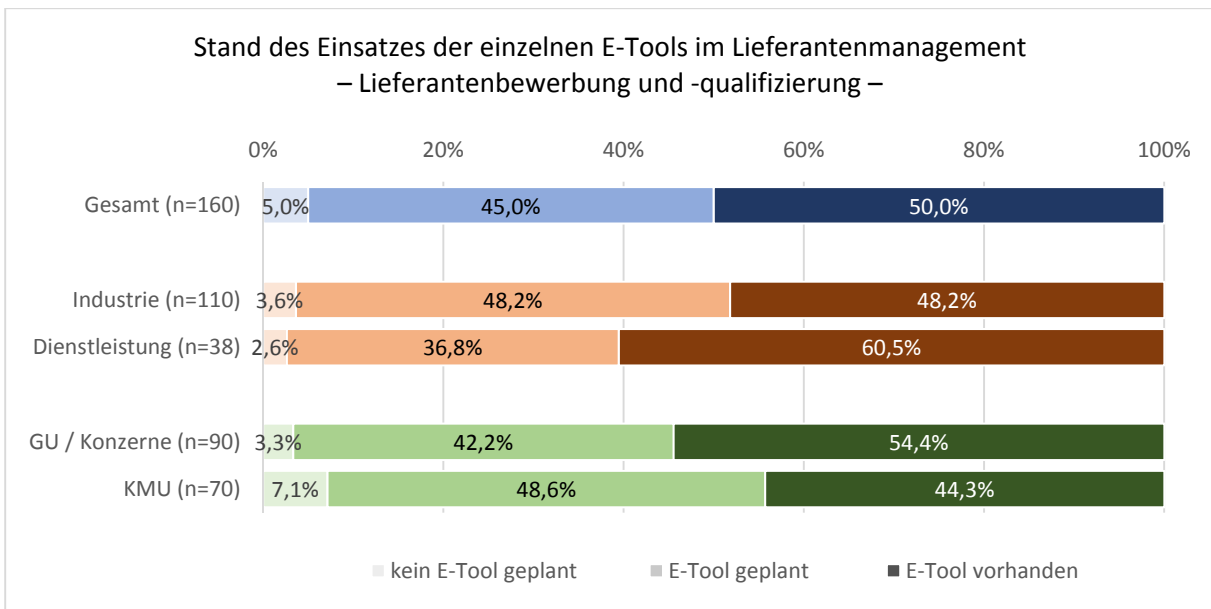
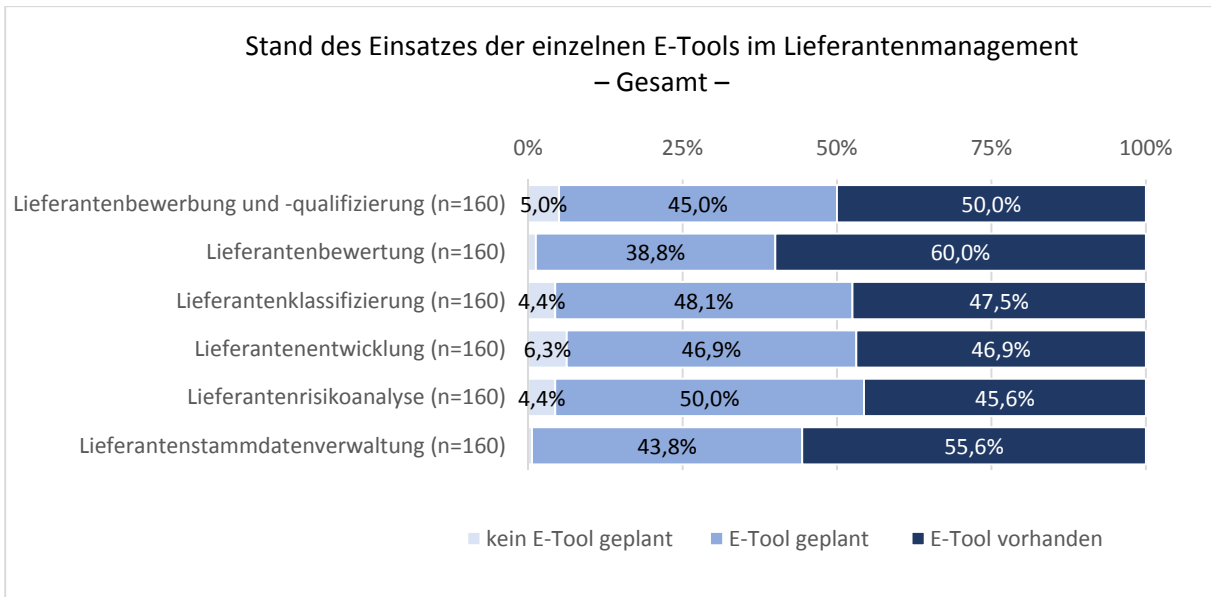
(32) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Lieferantenmanagement?

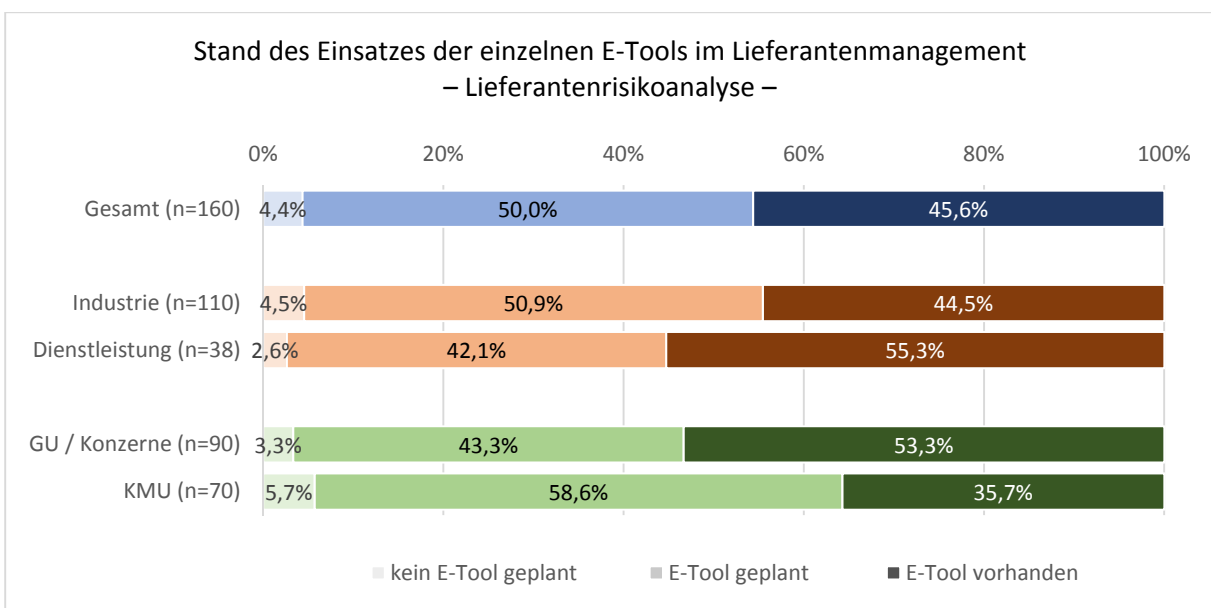
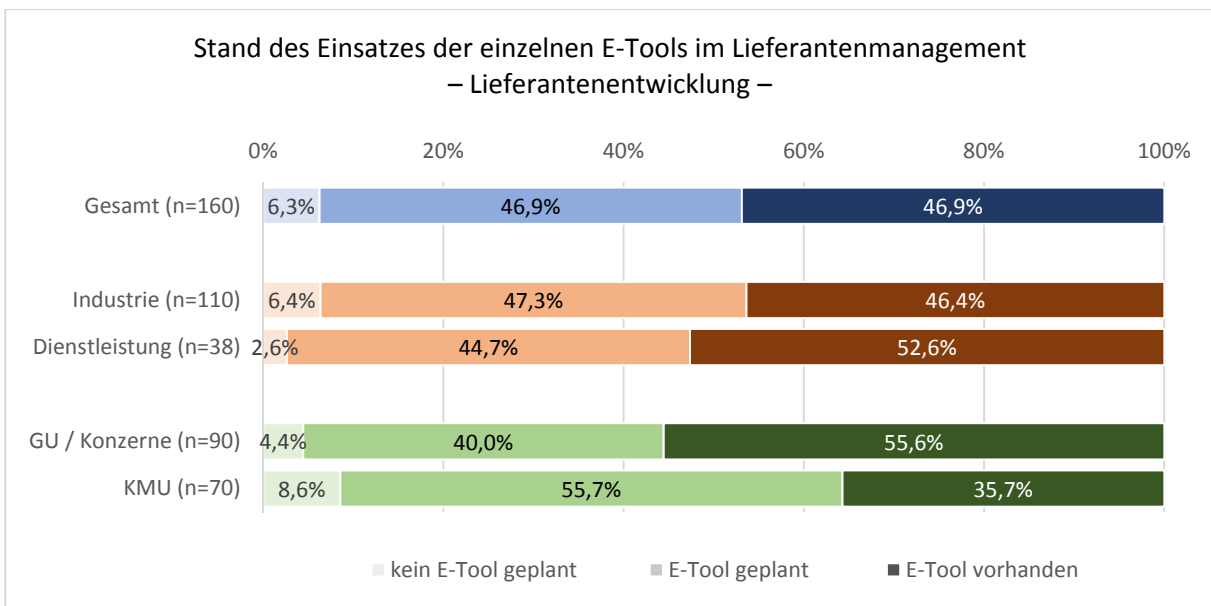
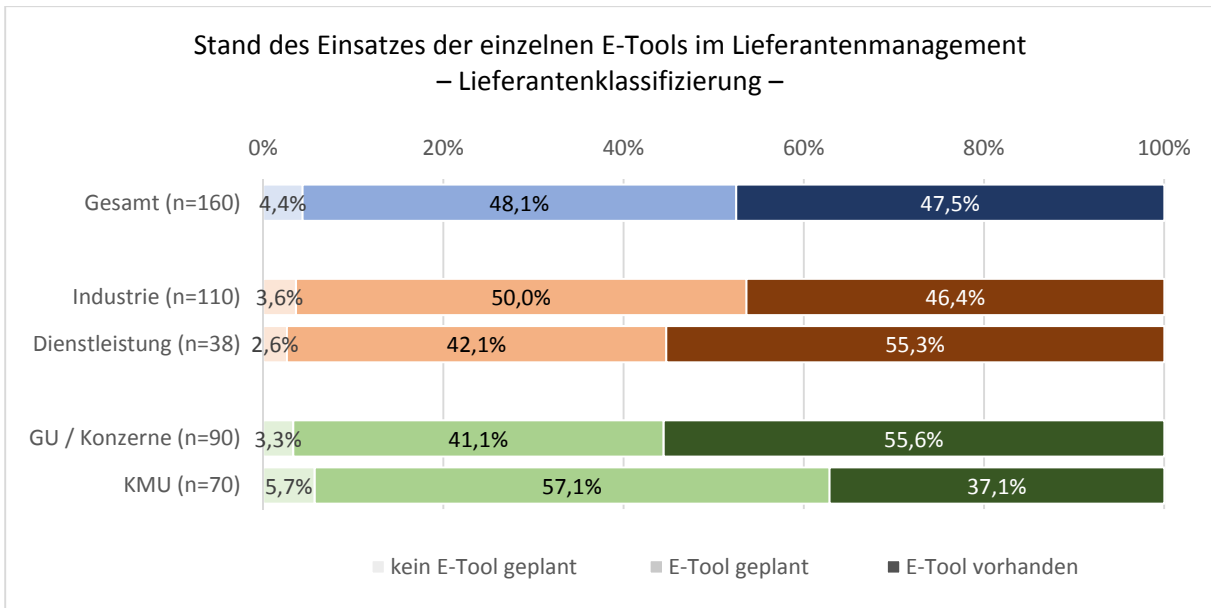
	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
Gesamt (n=242)	33,9%	24,4%	16,5%	25,2%
Industrie (n=159)	30,8%	26,4%	18,2%	24,5%
Dienstleistung (n=56)	32,1%	21,4%	14,3%	32,1%
GU / Konzerne (n=122)	26,2%	23,8%	16,4%	33,6%
KMU (n=120)	41,7%	25,0%	16,7%	16,7%

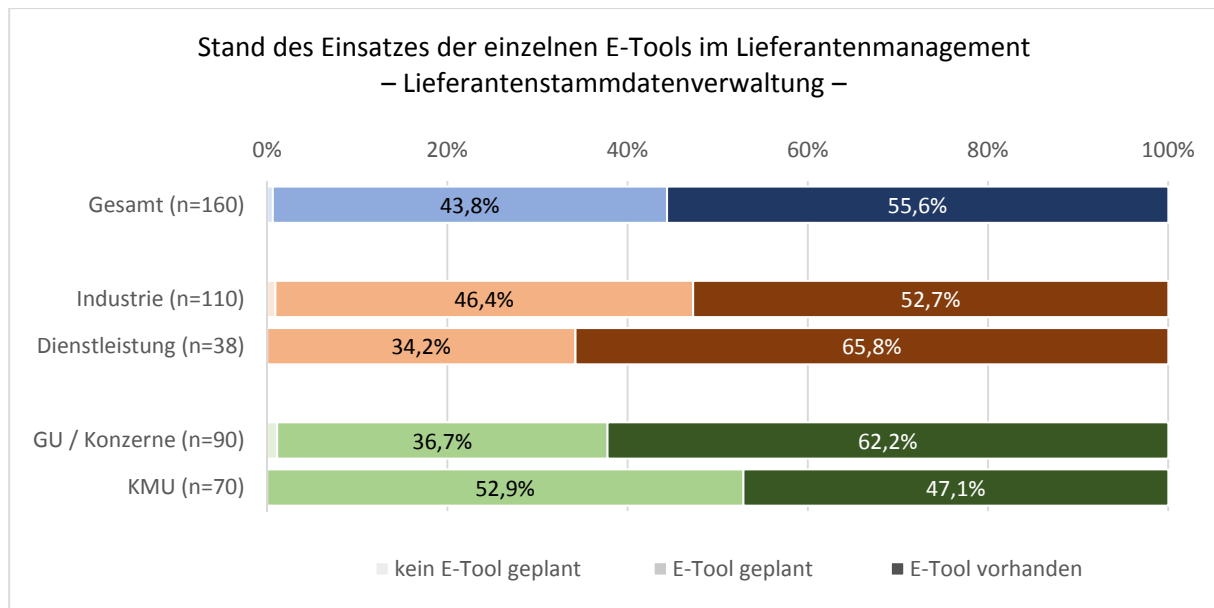


(zu 32) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Lieferantenmanagement bezogen auf die einzelnen Tools?

	kein E-Tool geplant	E-Tool geplant	E-Tool vorhanden
Lieferantenbewerbung und -qualifizierung			
Gesamt (n=160)	5,0%	45,0%	50,0%
Industrie (n=110)	3,6%	48,2%	48,2%
Dienstleistung (n=38)	2,6%	36,8%	60,5%
GU / Konzerne (n=90)	3,3%	42,2%	54,4%
KMU (n=70)	7,1%	48,6%	44,3%
Lieferantenbewertung			
Gesamt (n=160)	1,3%	38,8%	60,0%
Industrie (n=110)	1,8%	40,0%	58,2%
Dienstleistung (n=38)	0,0%	34,2%	65,8%
GU / Konzerne (n=90)	1,1%	33,3%	65,6%
KMU (n=70)	1,4%	45,7%	52,9%
Lieferantenklassifizierung			
Gesamt (n=160)	4,4%	48,1%	47,5%
Industrie (n=110)	3,6%	50,0%	46,4%
Dienstleistung (n=38)	2,6%	42,1%	55,3%
GU / Konzerne (n=90)	3,3%	41,1%	55,6%
KMU (n=70)	5,7%	57,1%	37,1%
Lieferantenentwicklung			
Gesamt (n=160)	6,3%	46,9%	46,9%
Industrie (n=110)	6,4%	47,3%	46,4%
Dienstleistung (n=38)	2,6%	44,7%	52,6%
GU / Konzerne (n=90)	4,4%	40,0%	55,6%
KMU (n=70)	8,6%	55,7%	35,7%
Lieferantenrisikoanalyse			
Gesamt (n=160)	4,4%	50,0%	45,6%
Industrie (n=110)	4,5%	50,9%	44,5%
Dienstleistung (n=38)	2,6%	42,1%	55,3%
GU / Konzerne (n=90)	3,3%	43,3%	53,3%
KMU (n=70)	5,7%	58,6%	35,7%
Lieferantenstammdatenverwaltung			
Gesamt (n=160)	0,6%	43,8%	55,6%
Industrie (n=110)	0,9%	46,4%	52,7%
Dienstleistung (n=38)	0,0%	34,2%	65,8%
GU / Konzerne (n=90)	1,1%	36,7%	62,2%
KMU (n=70)	0,0%	52,9%	47,1%

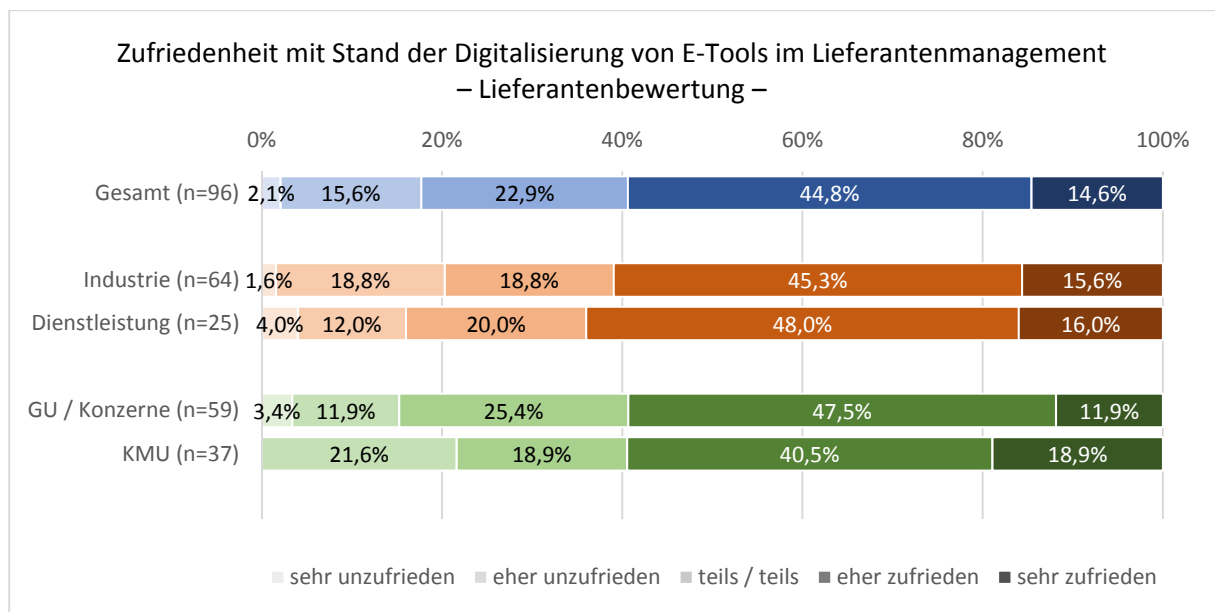
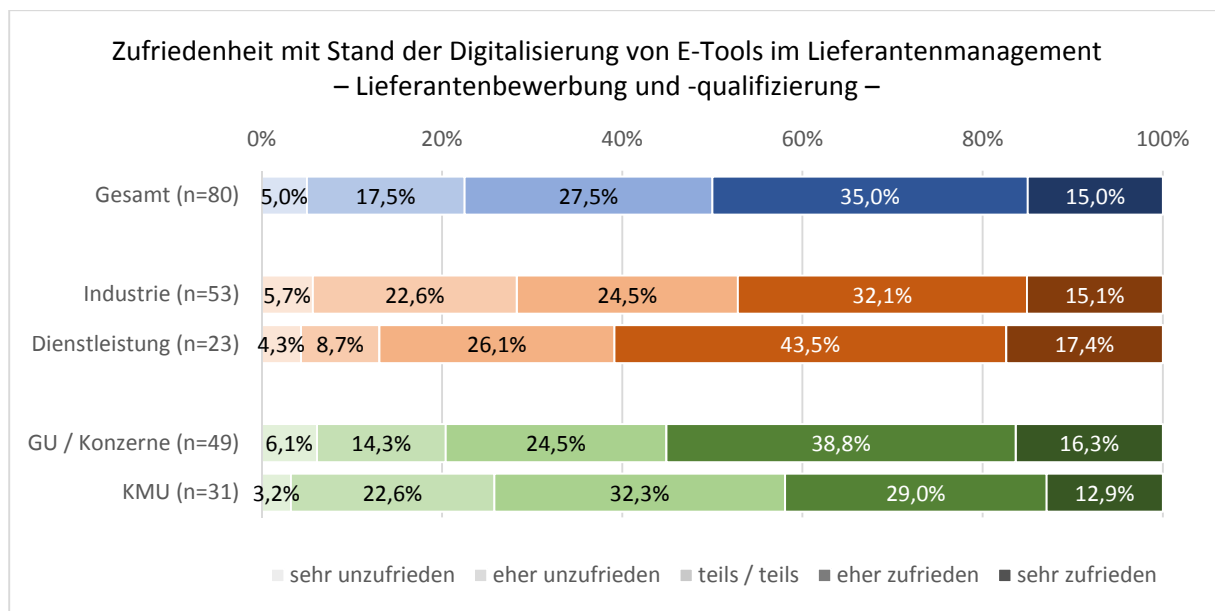
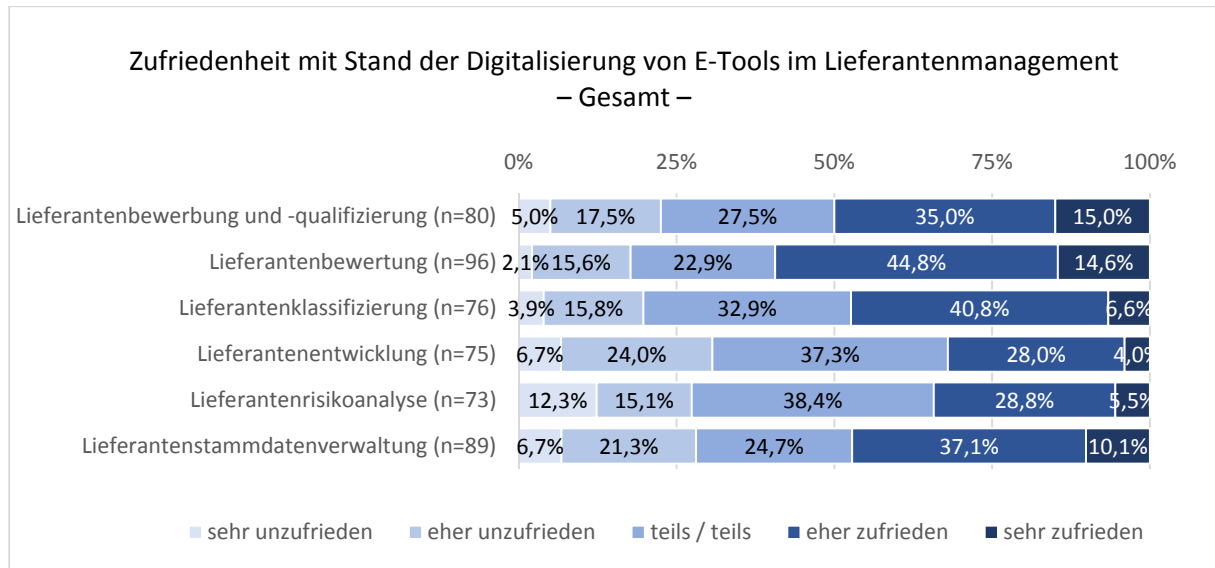


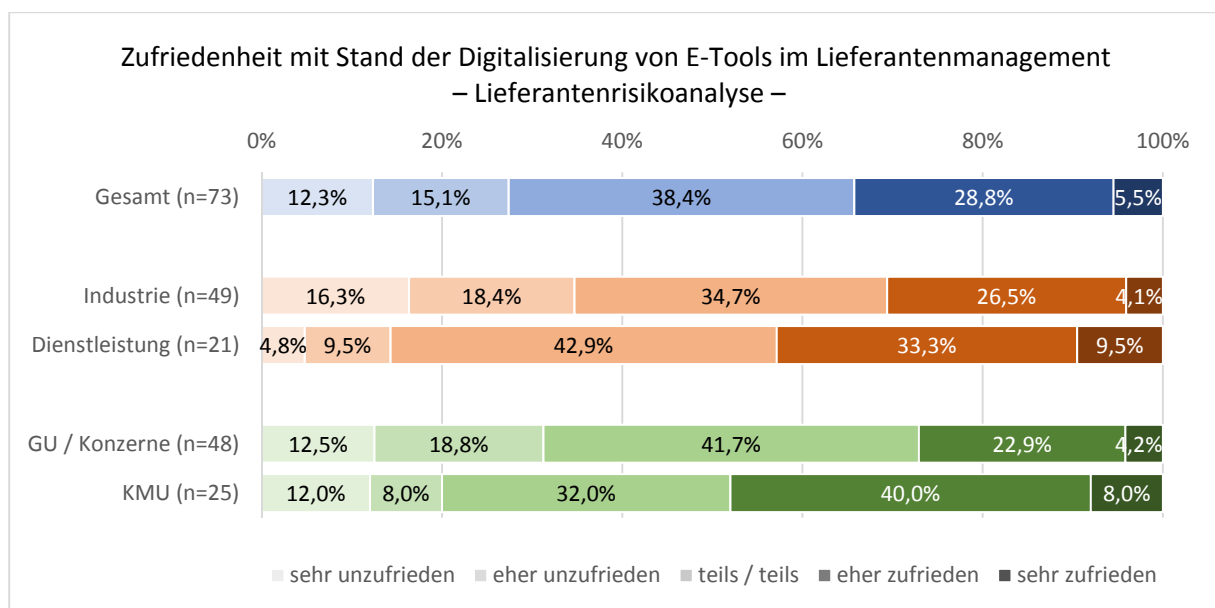
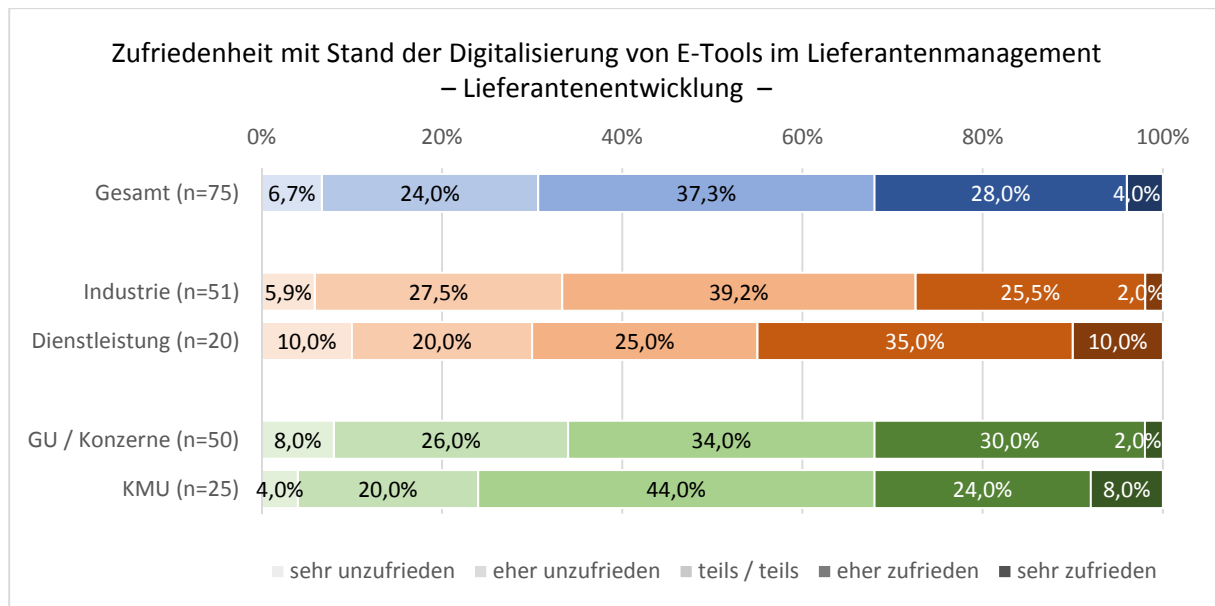
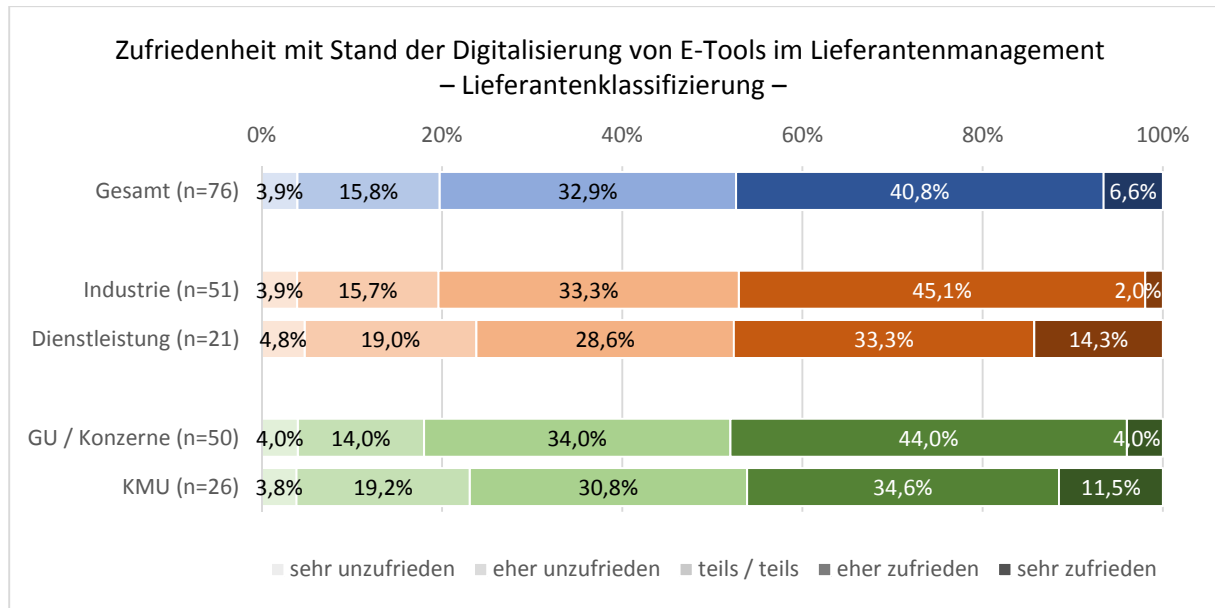


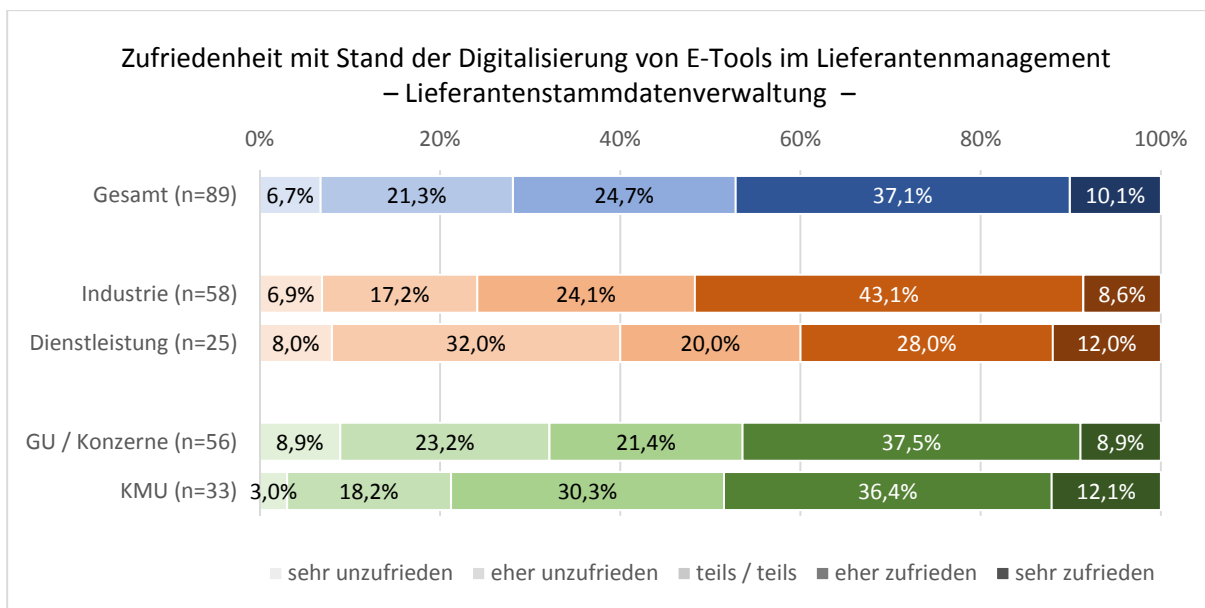


(33) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Lieferantenmanagement in den einzelnen Bereichen?

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Lieferantenbewerbung und -qualifizierung					
Gesamt (n=80)	5,0%	17,5%	27,5%	35,0%	15,0%
Industrie (n=53)	5,7%	22,6%	24,5%	32,1%	15,1%
Dienstleistung (n=23)	4,3%	8,7%	26,1%	43,5%	17,4%
GU / Konzerne (n=49)	6,1%	14,3%	24,5%	38,8%	16,3%
KMU (n=31)	3,2%	22,6%	32,3%	29,0%	12,9%
Lieferantenbewertung					
Gesamt (n=96)	2,1%	15,6%	22,9%	44,8%	14,6%
Industrie (n=64)	1,6%	18,8%	18,8%	45,3%	15,6%
Dienstleistung (n=25)	4,0%	12,0%	20,0%	48,0%	16,0%
GU / Konzerne (n=59)	3,4%	11,9%	25,4%	47,5%	11,9%
KMU (n=37)	0,0%	21,6%	18,9%	40,5%	18,9%
Lieferantenklassifizierung					
Gesamt (n=76)	3,9%	15,8%	32,9%	40,8%	6,6%
Industrie (n=51)	3,9%	15,7%	33,3%	45,1%	2,0%
Dienstleistung (n=21)	4,8%	19,0%	28,6%	33,3%	14,3%
GU / Konzerne (n=50)	4,0%	14,0%	34,0%	44,0%	4,0%
KMU (n=26)	3,8%	19,2%	30,8%	34,6%	11,5%
Lieferantenentwicklung					
Gesamt (n=75)	6,7%	24,0%	37,3%	28,0%	4,0%
Industrie (n=51)	5,9%	27,5%	39,2%	25,5%	2,0%
Dienstleistung (n=20)	10,0%	20,0%	25,0%	35,0%	10,0%
GU / Konzerne (n=50)	8,0%	26,0%	34,0%	30,0%	2,0%
KMU (n=25)	4,0%	20,0%	44,0%	24,0%	8,0%
Lieferantenrisikoanalyse					
Gesamt (n=73)	12,3%	15,1%	38,4%	28,8%	5,5%
Industrie (n=49)	16,3%	18,4%	34,7%	26,5%	4,1%
Dienstleistung (n=21)	4,8%	9,5%	42,9%	33,3%	9,5%
GU / Konzerne (n=48)	12,5%	18,8%	41,7%	22,9%	4,2%
KMU (n=25)	12,0%	8,0%	32,0%	40,0%	8,0%
Lieferantenstammdatenverwaltung					
Gesamt (n=89)	6,7%	21,3%	24,7%	37,1%	10,1%
Industrie (n=58)	6,9%	17,2%	24,1%	43,1%	8,6%
Dienstleistung (n=25)	8,0%	32,0%	20,0%	28,0%	12,0%
GU / Konzerne (n=56)	8,9%	23,2%	21,4%	37,5%	8,9%
KMU (n=33)	3,0%	18,2%	30,3%	36,4%	12,1%

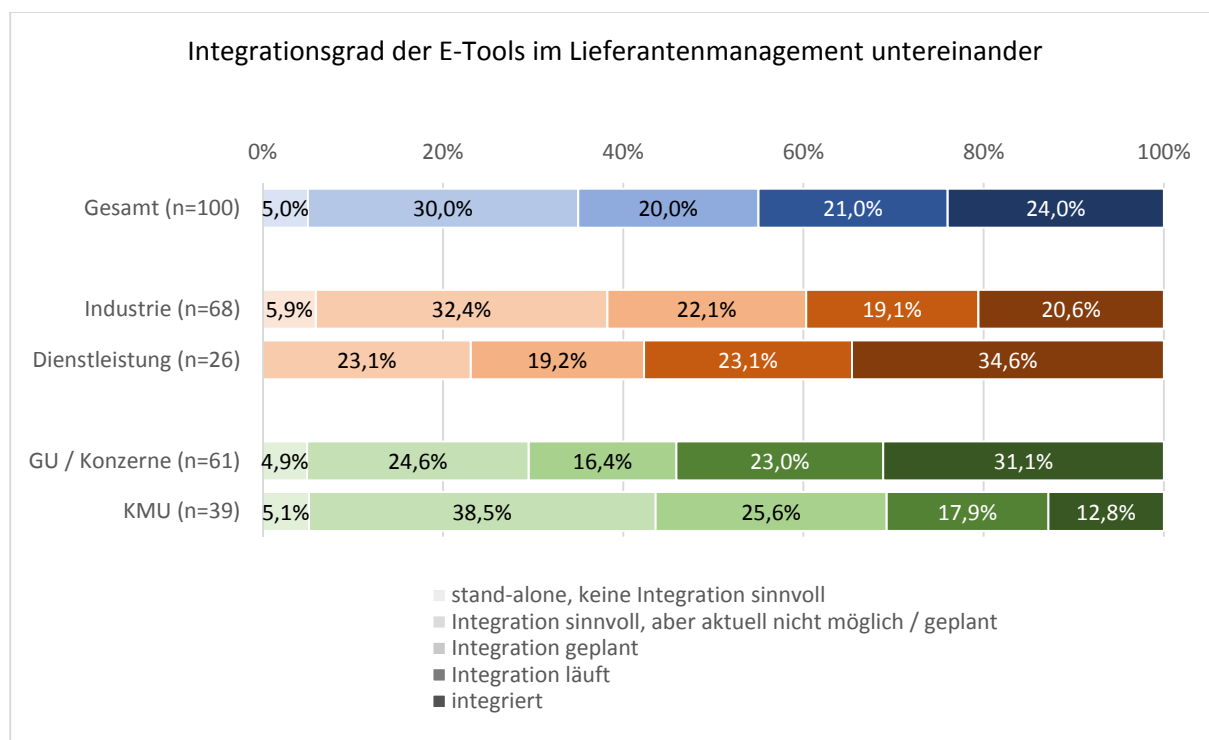






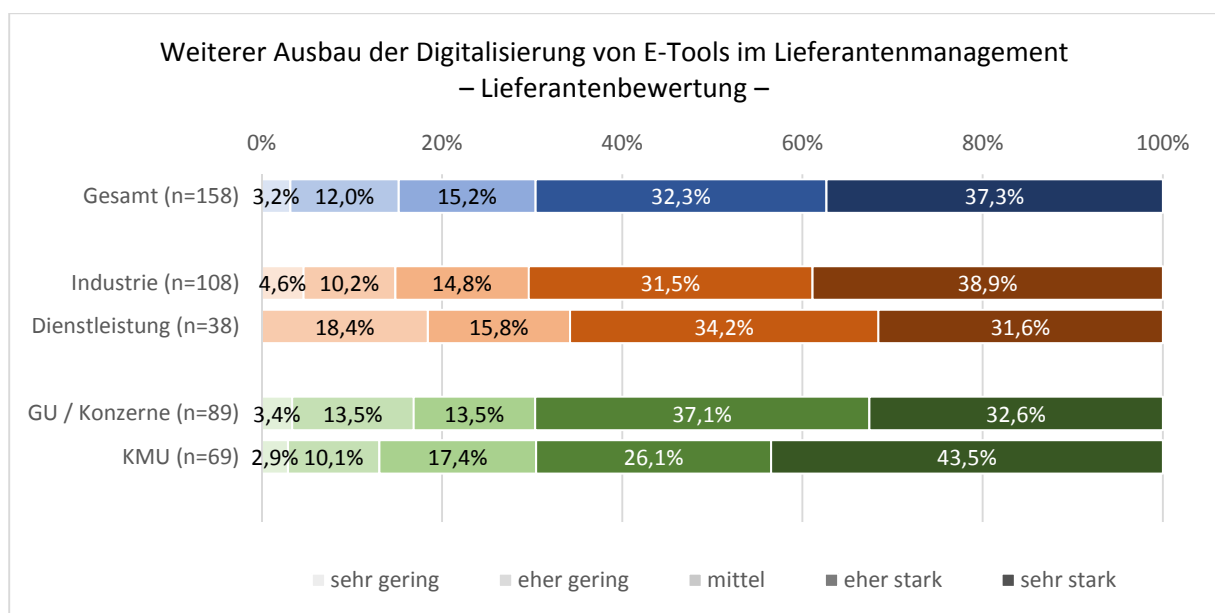
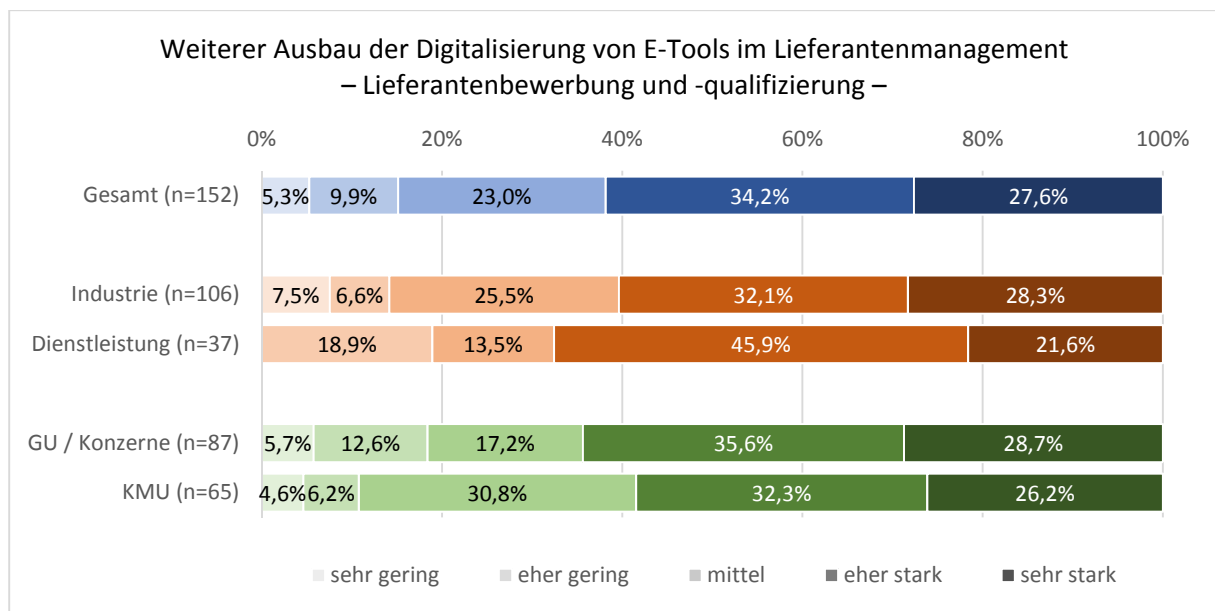
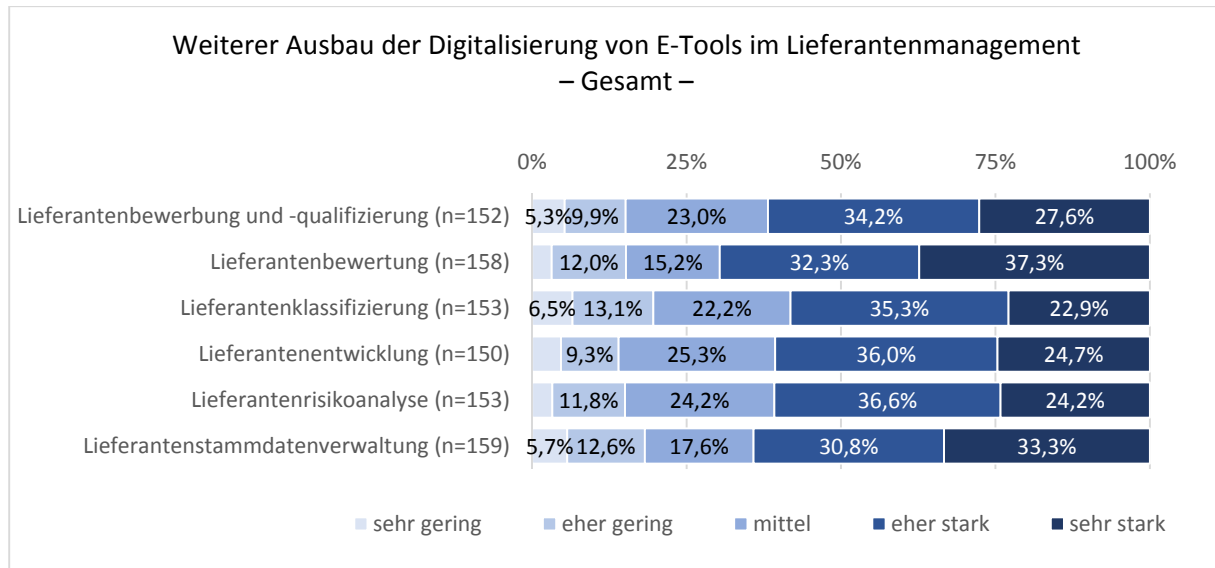
(34) Wie würden Sie den Integrationsgrad dieser E-Tools untereinander im Sinne eines durchgängigen Lieferantenmanagements einschätzen?

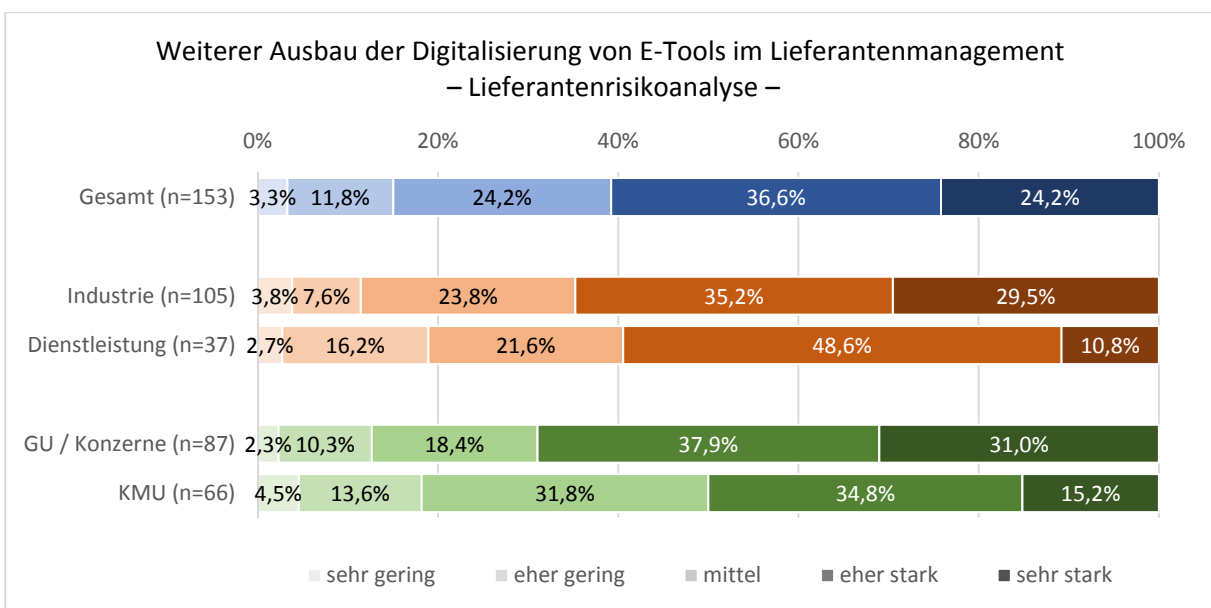
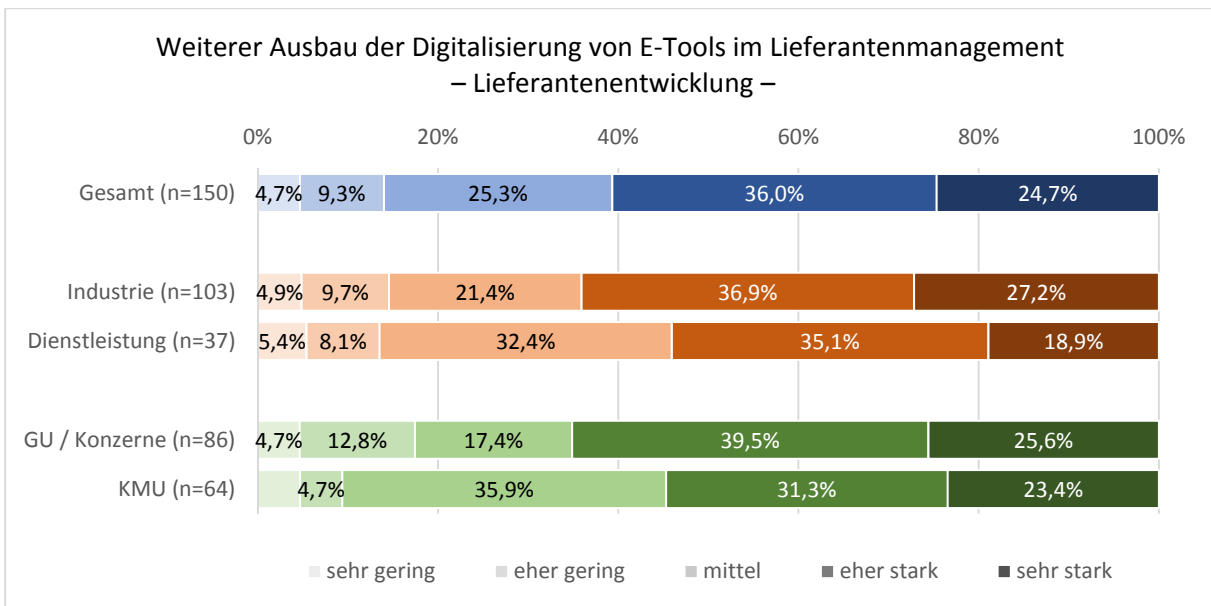
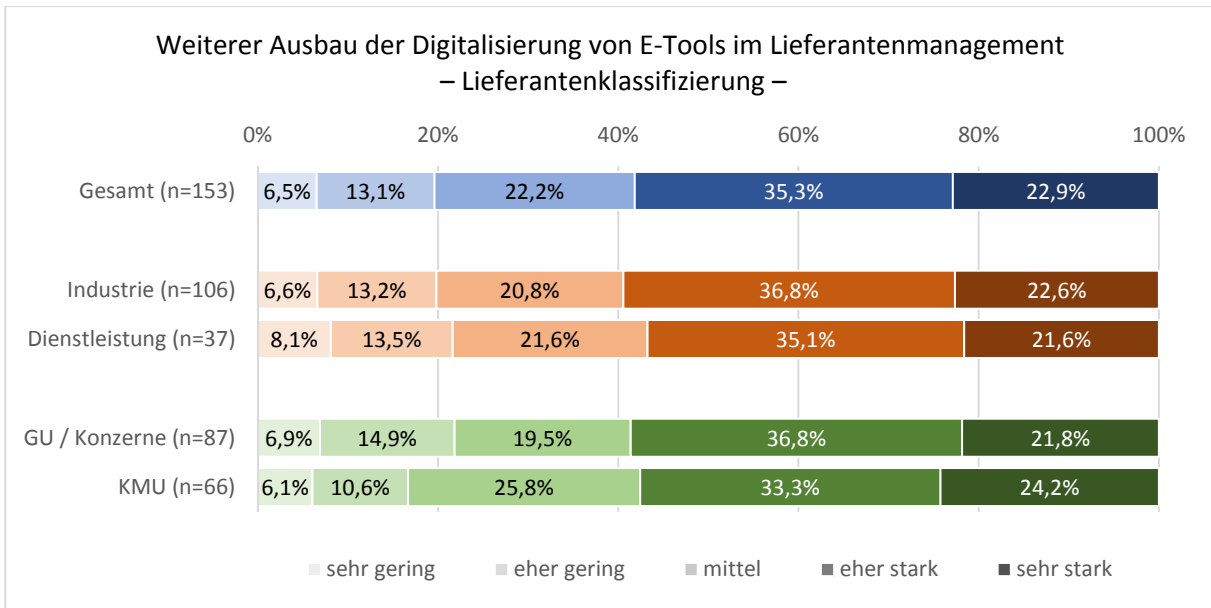
	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=100)	5,0%	30,0%	20,0%	21,0%	24,0%
Industrie (n=68)	5,9%	32,4%	22,1%	19,1%	20,6%
Dienstleistung (n=26)	0,0%	23,1%	19,2%	23,1%	34,6%
GU / Konzerne (n=61)	4,9%	24,6%	16,4%	23,0%	31,1%
KMU (n=39)	5,1%	38,5%	25,6%	17,9%	12,8%

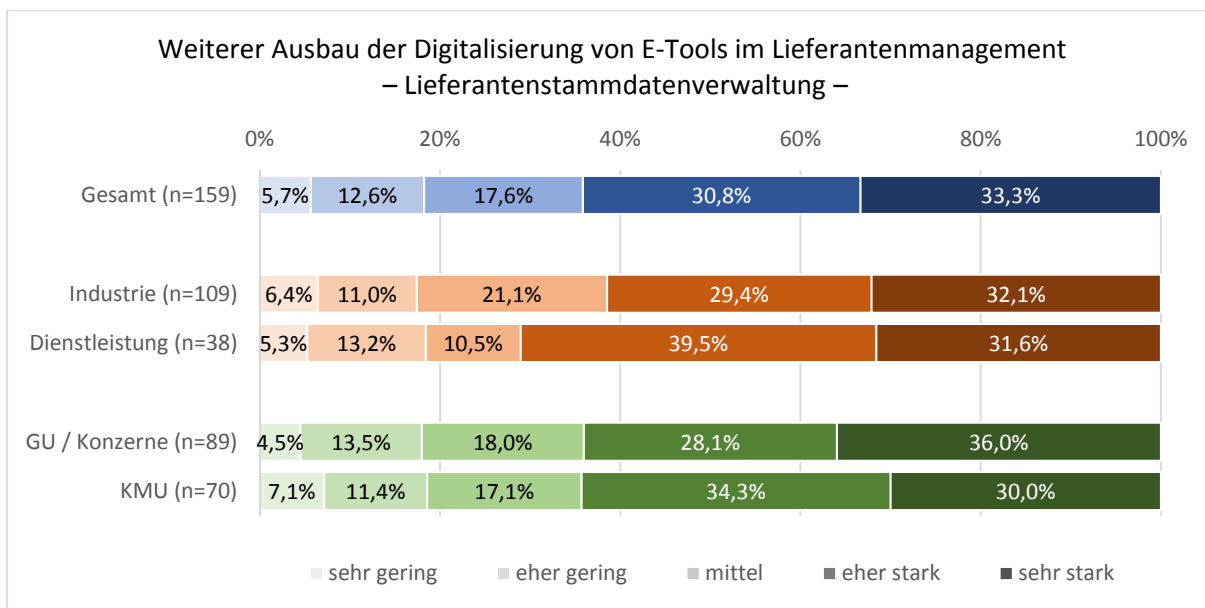


(35) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung im Lieferantenmanagement in den nächsten drei Jahren?

	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Lieferantenbewerbung und -qualifizierung					
Gesamt (n=152)	5,3%	9,9%	23,0%	34,2%	27,6%
Industrie (n=106)	7,5%	6,6%	25,5%	32,1%	28,3%
Dienstleistung (n=37)	0,0%	18,9%	13,5%	45,9%	21,6%
GU / Konzerne (n=87)	5,7%	12,6%	17,2%	35,6%	28,7%
KMU (n=65)	4,6%	6,2%	30,8%	32,3%	26,2%
Lieferantenbewertung					
Gesamt (n=158)	3,2%	12,0%	15,2%	32,3%	37,3%
Industrie (n=108)	4,6%	10,2%	14,8%	31,5%	38,9%
Dienstleistung (n=38)	0,0%	18,4%	15,8%	34,2%	31,6%
GU / Konzerne (n=89)	3,4%	13,5%	13,5%	37,1%	32,6%
KMU (n=69)	2,9%	10,1%	17,4%	26,1%	43,5%
Lieferantenklassifizierung					
Gesamt (n=153)	6,5%	13,1%	22,2%	35,3%	22,9%
Industrie (n=106)	6,6%	13,2%	20,8%	36,8%	22,6%
Dienstleistung (n=37)	8,1%	13,5%	21,6%	35,1%	21,6%
GU / Konzerne (n=87)	6,9%	14,9%	19,5%	36,8%	21,8%
KMU (n=66)	6,1%	10,6%	25,8%	33,3%	24,2%
Lieferantenentwicklung					
Gesamt (n=150)	4,7%	9,3%	25,3%	36,0%	24,7%
Industrie (n=103)	4,9%	9,7%	21,4%	36,9%	27,2%
Dienstleistung (n=37)	5,4%	8,1%	32,4%	35,1%	18,9%
GU / Konzerne (n=86)	4,7%	12,8%	17,4%	39,5%	25,6%
KMU (n=64)	4,7%	4,7%	35,9%	31,3%	23,4%
Lieferantenrisikoanalyse					
Gesamt (n=153)	3,3%	11,8%	24,2%	36,6%	24,2%
Industrie (n=105)	3,8%	7,6%	23,8%	35,2%	29,5%
Dienstleistung (n=37)	2,7%	16,2%	21,6%	48,6%	10,8%
GU / Konzerne (n=87)	2,3%	10,3%	18,4%	37,9%	31,0%
KMU (n=66)	4,5%	13,6%	31,8%	34,8%	15,2%
Lieferantenstammdatenverwaltung					
Gesamt (n=159)	5,7%	12,6%	17,6%	30,8%	33,3%
Industrie (n=109)	6,4%	11,0%	21,1%	29,4%	32,1%
Dienstleistung (n=38)	5,3%	13,2%	10,5%	39,5%	31,6%
GU / Konzerne (n=89)	4,5%	13,5%	18,0%	28,1%	36,0%
KMU (n=70)	7,1%	11,4%	17,1%	34,3%	30,0%

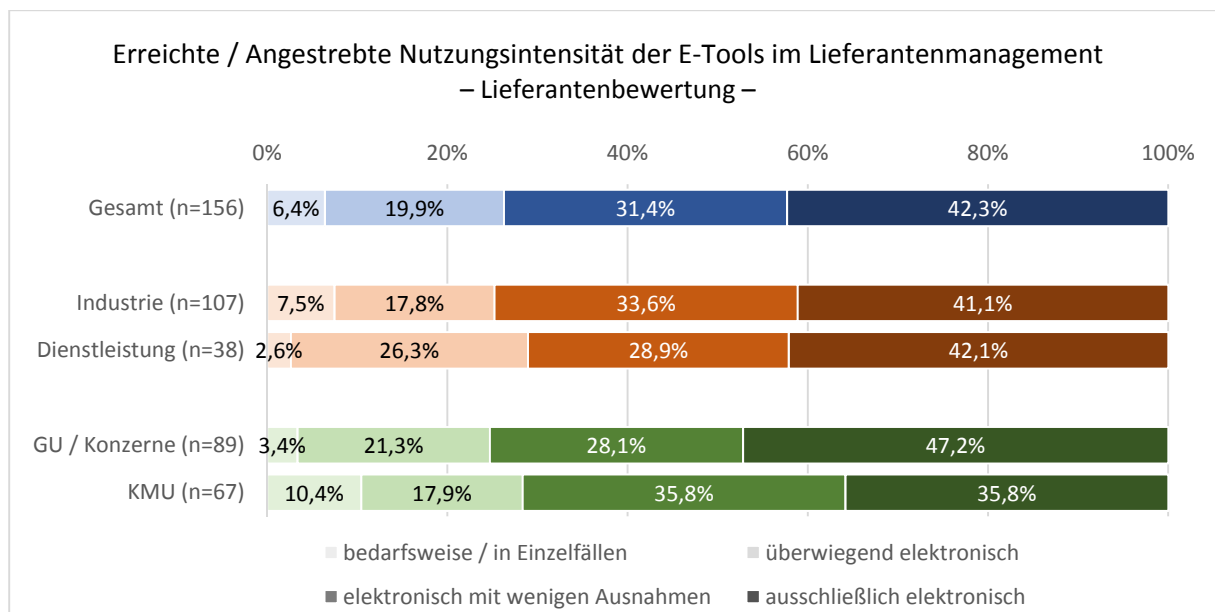
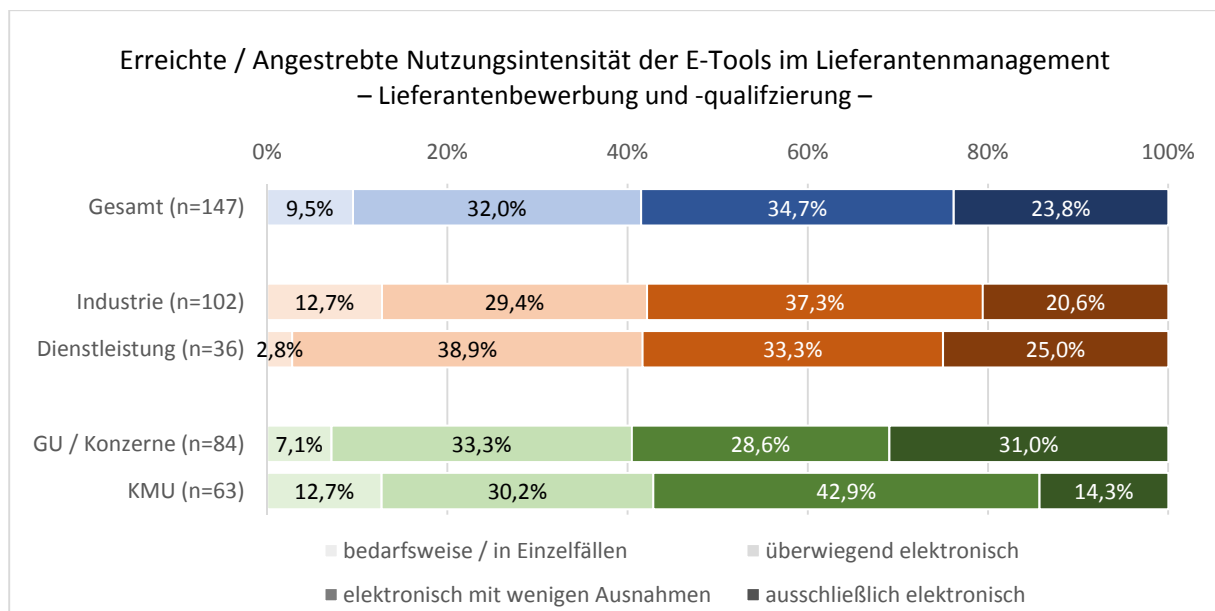
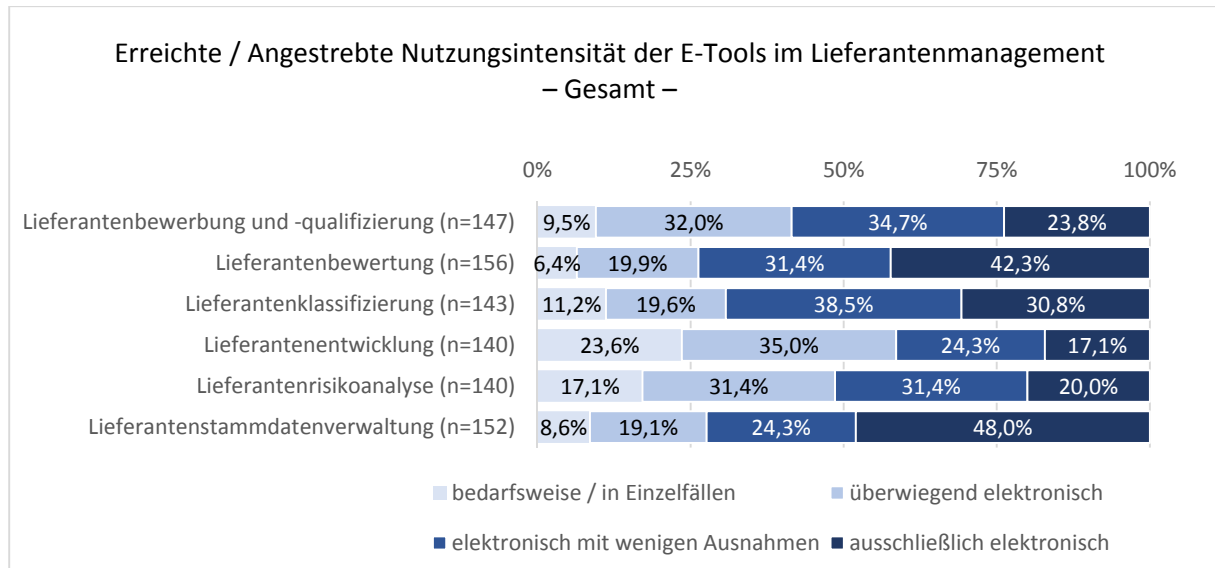


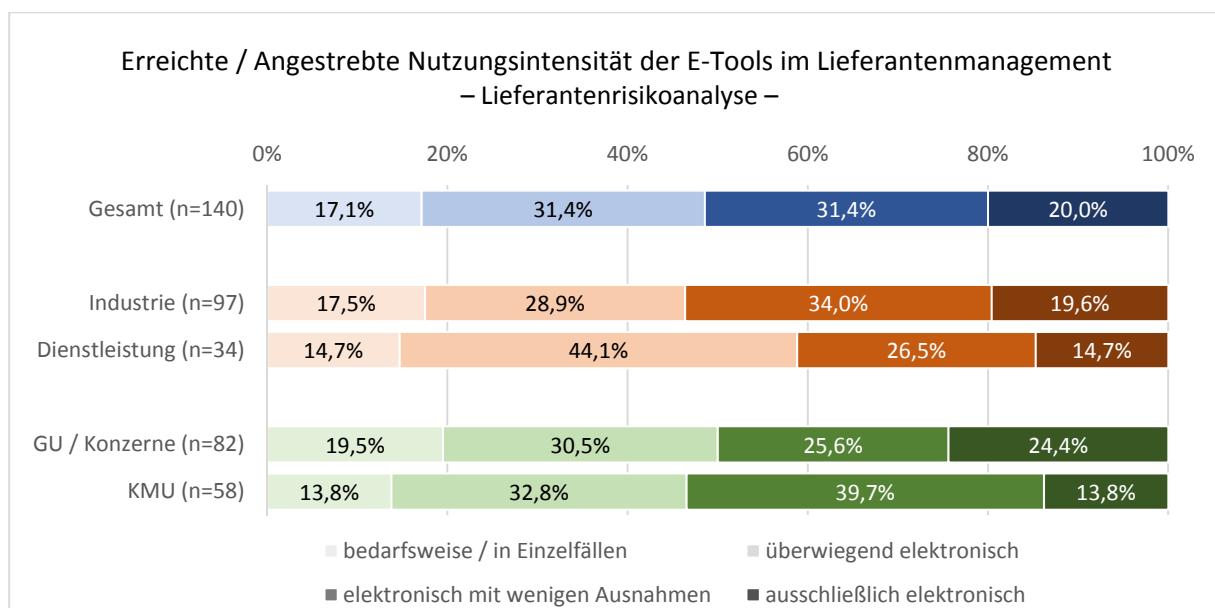
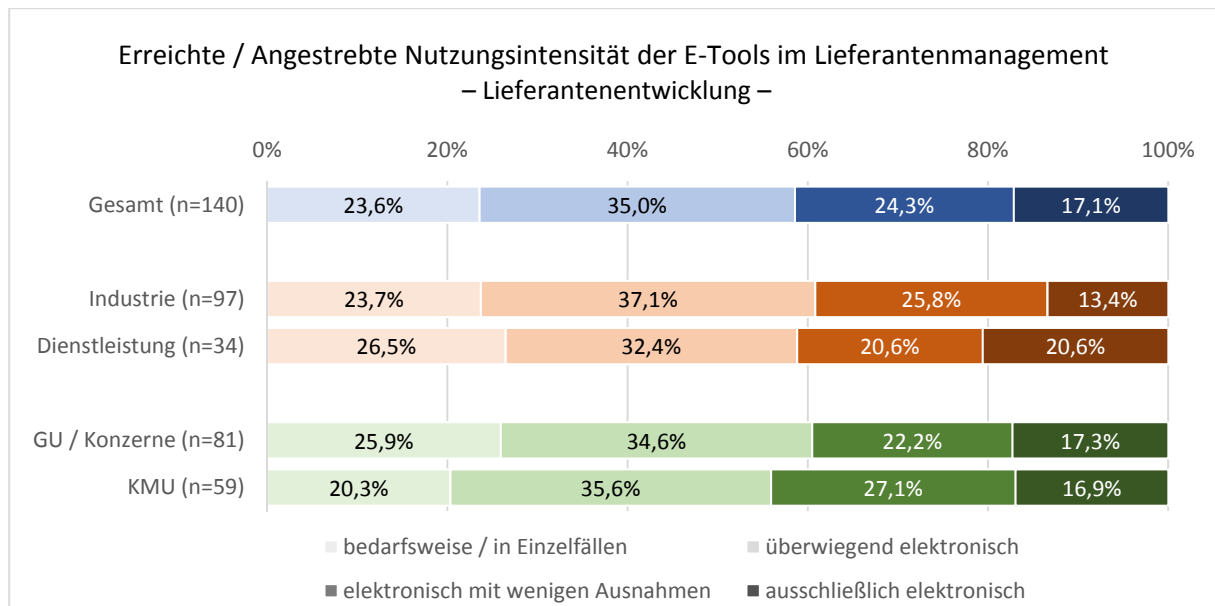
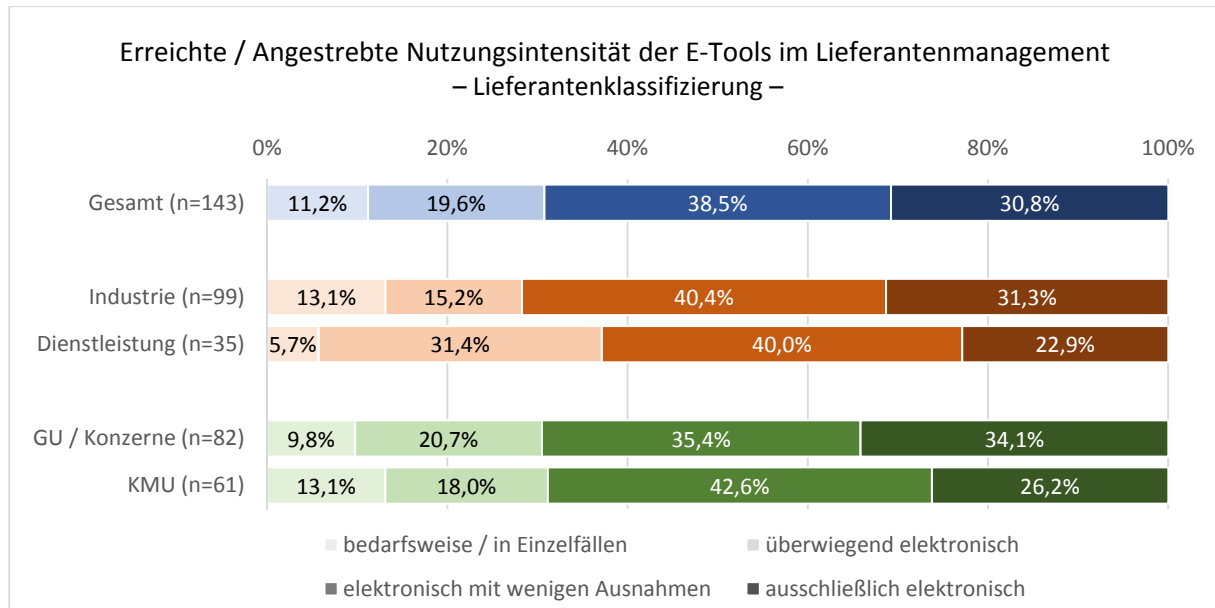


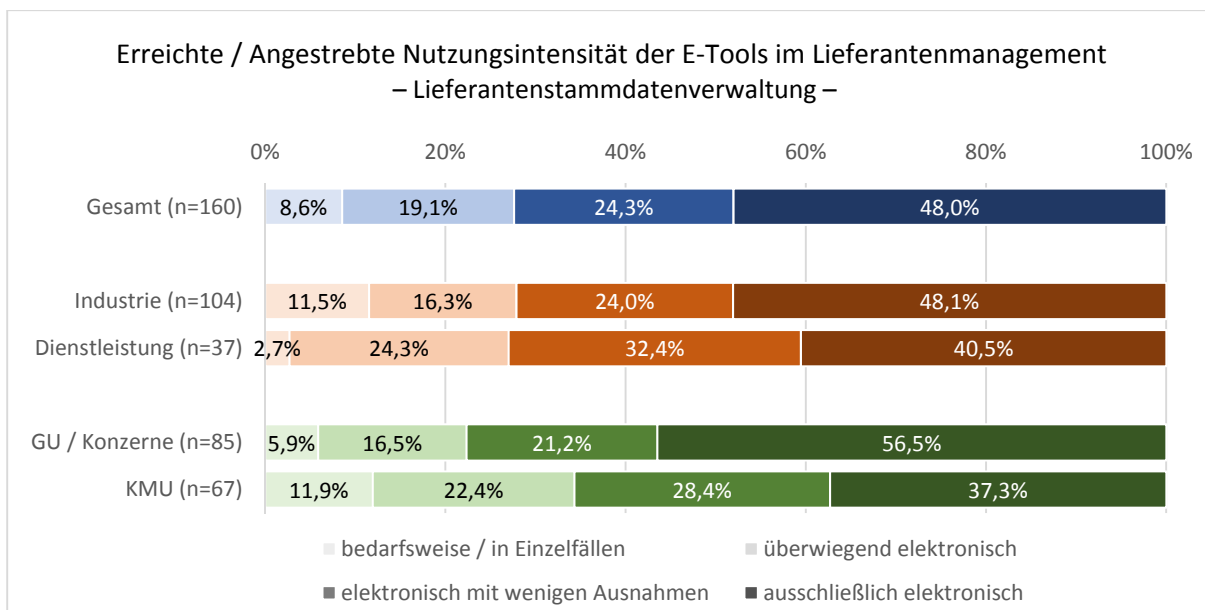


(36) Welche Nutzungsintensität des / der E-Tools im Lieferantenmanagement ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

	bedarfsweise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Lieferantenbewerbung und -qualifizierung				
Gesamt (n=147)	9,5%	32,0%	34,7%	23,8%
Industrie (n=102)	12,7%	29,4%	37,3%	20,6%
Dienstleistung (n=36)	2,8%	38,9%	33,3%	25,0%
GU / Konzerne (n=84)	7,1%	33,3%	28,6%	31,0%
KMU (n=63)	12,7%	30,2%	42,9%	14,3%
Lieferantenbewertung				
Gesamt (n=156)	6,4%	19,9%	31,4%	42,3%
Industrie (n=107)	7,5%	17,8%	33,6%	41,1%
Dienstleistung (n=38)	2,6%	26,3%	28,9%	42,1%
GU / Konzerne (n=89)	3,4%	21,3%	28,1%	47,2%
KMU (n=67)	10,4%	17,9%	35,8%	35,8%
Lieferantenklassifizierung				
Gesamt (n=143)	11,2%	19,6%	38,5%	30,8%
Industrie (n=99)	13,1%	15,2%	40,4%	31,3%
Dienstleistung (n=35)	5,7%	31,4%	40,0%	22,9%
GU / Konzerne (n=82)	9,8%	20,7%	35,4%	34,1%
KMU (n=61)	13,1%	18,0%	42,6%	26,2%
Lieferantenentwicklung				
Gesamt (n=140)	23,6%	35,0%	24,3%	17,1%
Industrie (n=97)	23,7%	37,1%	25,8%	13,4%
Dienstleistung (n=34)	26,5%	32,4%	20,6%	20,6%
GU / Konzerne (n=81)	25,9%	34,6%	22,2%	17,3%
KMU (n=59)	20,3%	35,6%	27,1%	16,9%
Lieferantenrisikoanalyse				
Gesamt (n=140)	17,1%	31,4%	31,4%	20,0%
Industrie (n=97)	17,5%	28,9%	34,0%	19,6%
Dienstleistung (n=34)	14,7%	44,1%	26,5%	14,7%
GU / Konzerne (n=82)	19,5%	30,5%	25,6%	24,4%
KMU (n=58)	13,8%	32,8%	39,7%	13,8%
Lieferantenstammdaten- verwaltung				
Gesamt (n=160)	8,6%	19,1%	24,3%	48,0%
Industrie (n=104)	11,5%	16,3%	24,0%	48,1%
Dienstleistung (n=37)	2,7%	24,3%	32,4%	40,5%
GU / Konzerne (n=85)	5,9%	16,5%	21,2%	56,5%
KMU (n=67)	11,9%	22,4%	28,4%	37,3%







f. Qualitätsmanagement

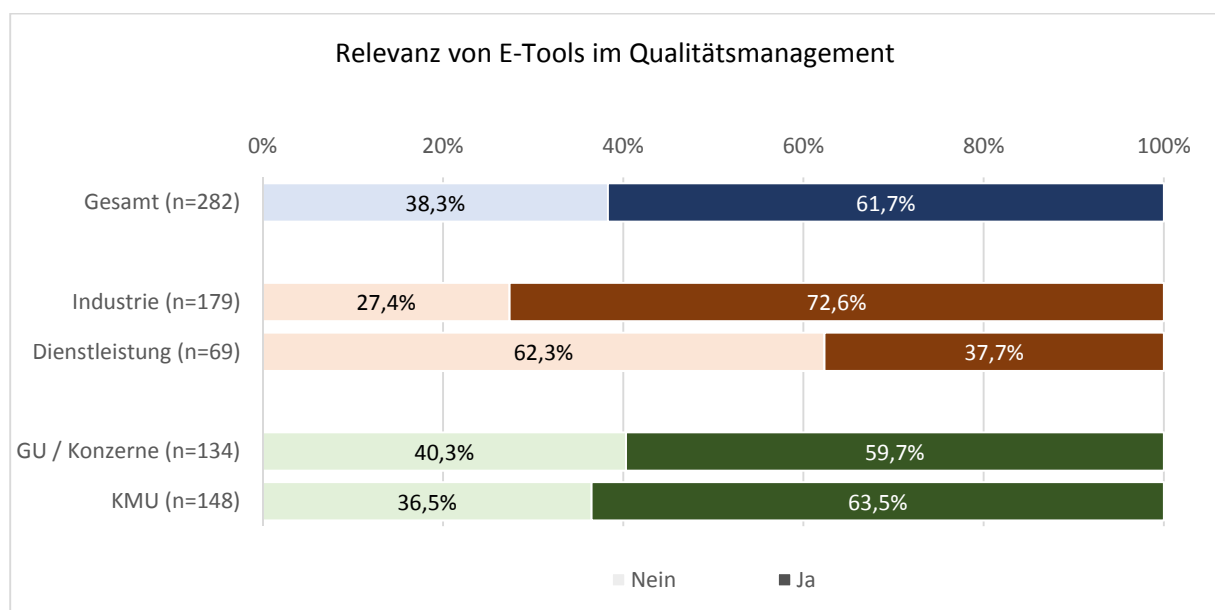
Der Bereich Qualitätsmanagement wurde in der Befragung in keine weiteren Anwendungsbereiche unterteilt. Beispiele für Unterstützung durch E-Tools im Qualitätsmanagement sind:

- Reklamationsbearbeitung
- Erstbemusterung und Prüfberichte
- Qualitätsplanung
- Lieferanten-, Produkt-, Prozessfreigabe
- Audit Management

Ein Tool unterstützt aktiv die Aufgaben im Qualitätsmanagement. Es dient nicht nur der Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

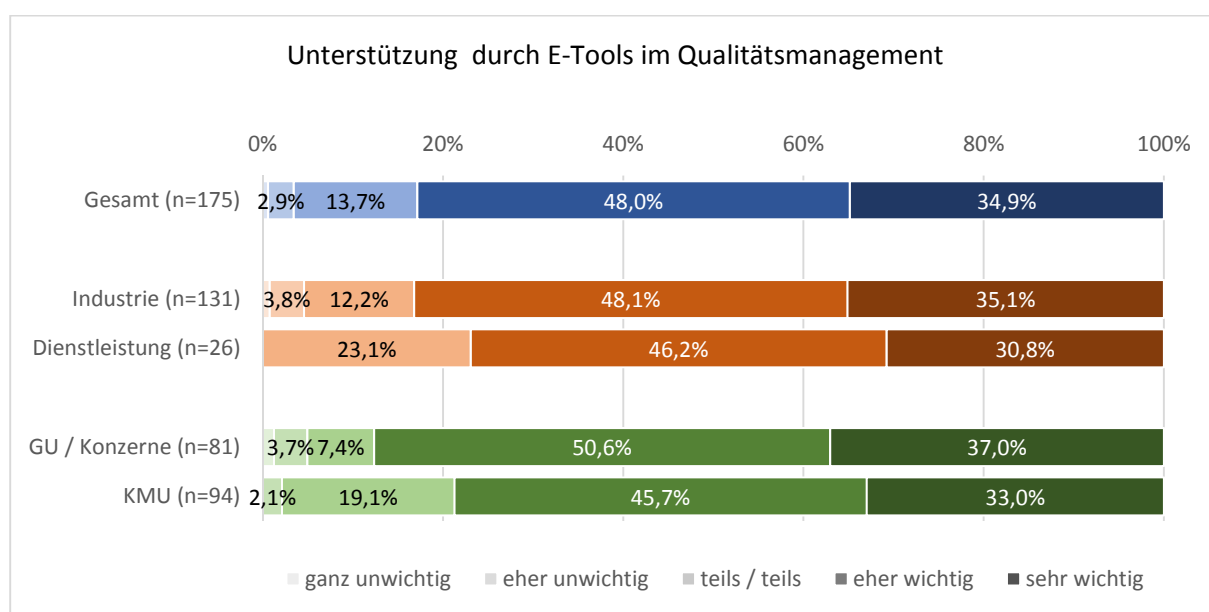
(37) Ist die Unterstützung durch E-Tools beim Qualitätsmanagement für Sie relevant?

	Nein	Ja
Gesamt (n=282)	38,3%	61,7%
Industrie (n=179)	27,4%	72,6%
Dienstleistung (n=69)	62,3%	37,7%
GU / Konzerne (n=134)	40,3%	59,7%
KMU (n=148)	36,5%	63,5%



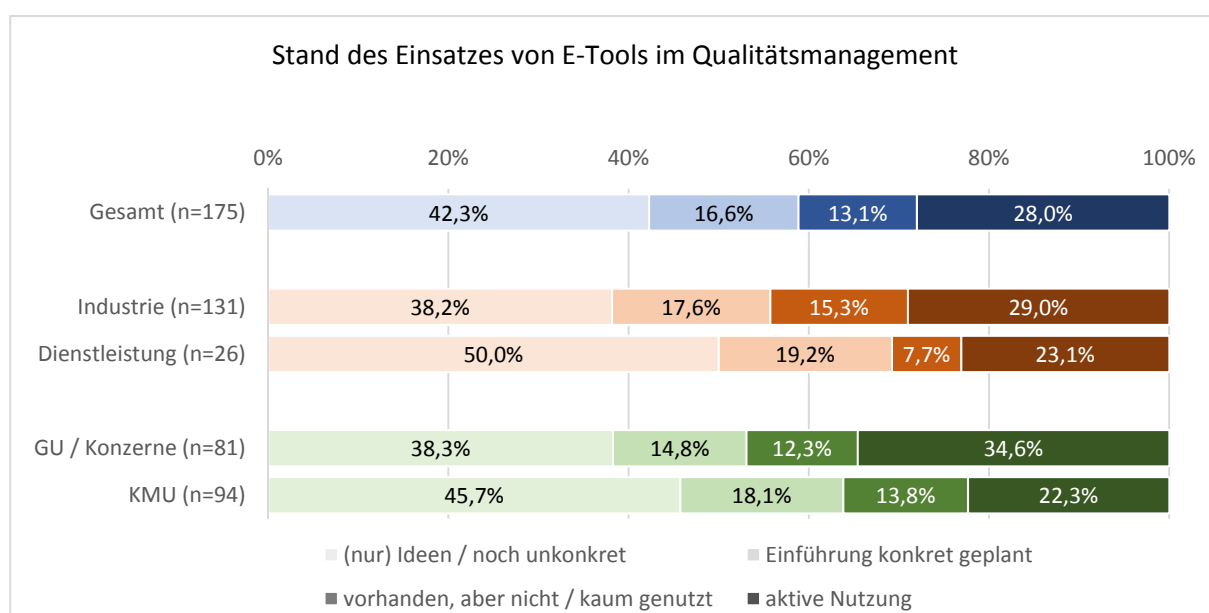
(38) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch E-Tools beim Qualitätsmanagement?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
Gesamt (n=175)	0,6%	2,9%	13,7%	48,0%	34,9%
Industrie (n=131)	0,8%	3,8%	12,2%	48,1%	35,1%
Dienstleistung (n=26)	0,0%	0,0%	23,1%	46,2%	30,8%
GU / Konzerne (n=81)	1,2%	3,7%	7,4%	50,6%	37,0%
KMU (n=94)	0,0%	2,1%	19,1%	45,7%	33,0%



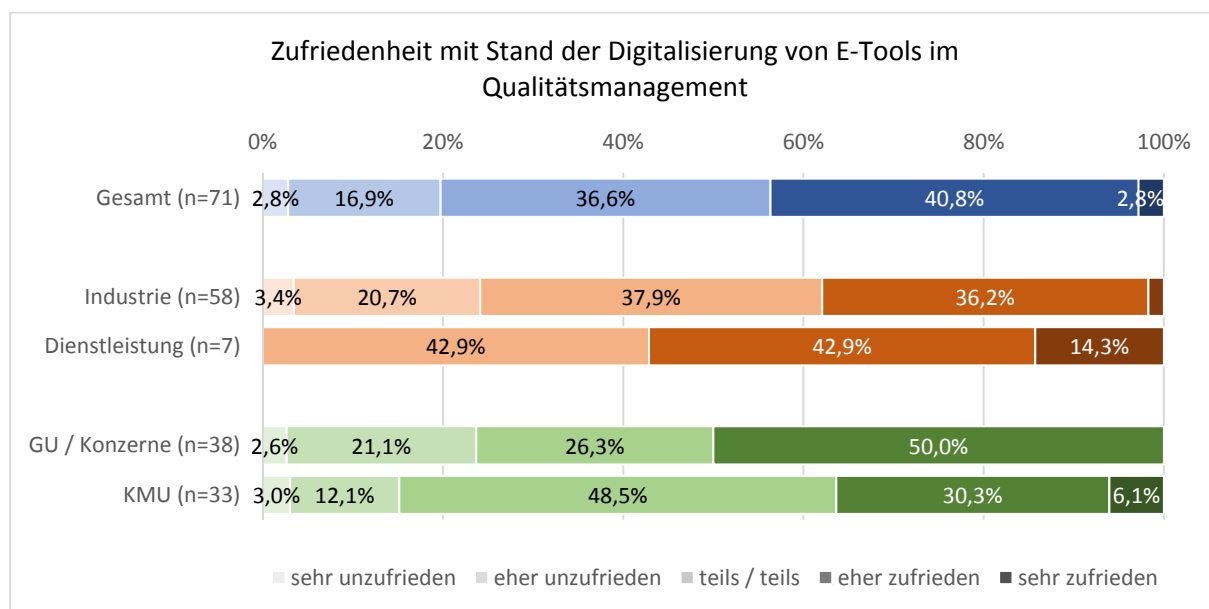
(39) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Qualitätsmanagement?

	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
Gesamt (n=175)	42,3%	16,6%	13,1%	28,0%
Industrie (n=131)	38,2%	17,6%	15,3%	29,0%
Dienstleistung (n=26)	50,0%	19,2%	7,7%	23,1%
GU / Konzerne (n=81)	38,3%	14,8%	12,3%	34,6%
KMU (n=94)	45,7%	18,1%	13,8%	22,3%



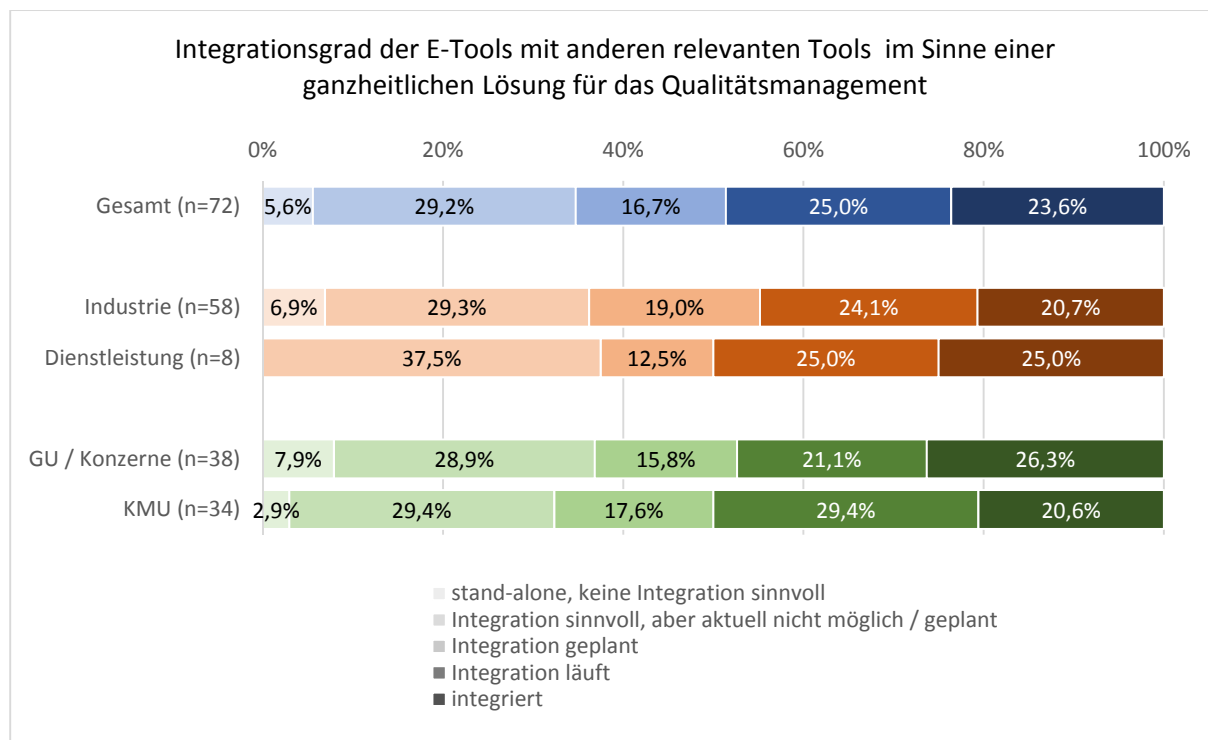
(40) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Qualitätsmanagement?

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=71)	2,8%	16,9%	36,6%	40,8%	2,8%
Industrie (n=58)	3,4%	20,7%	37,9%	36,2%	1,7%
Dienstleistung (n=7)	0,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%
GU / Konzerne (n=38)	2,6%	21,1%	26,3%	50,0%	0,0%
KMU (n=33)	3,0%	12,1%	48,5%	30,3%	6,1%



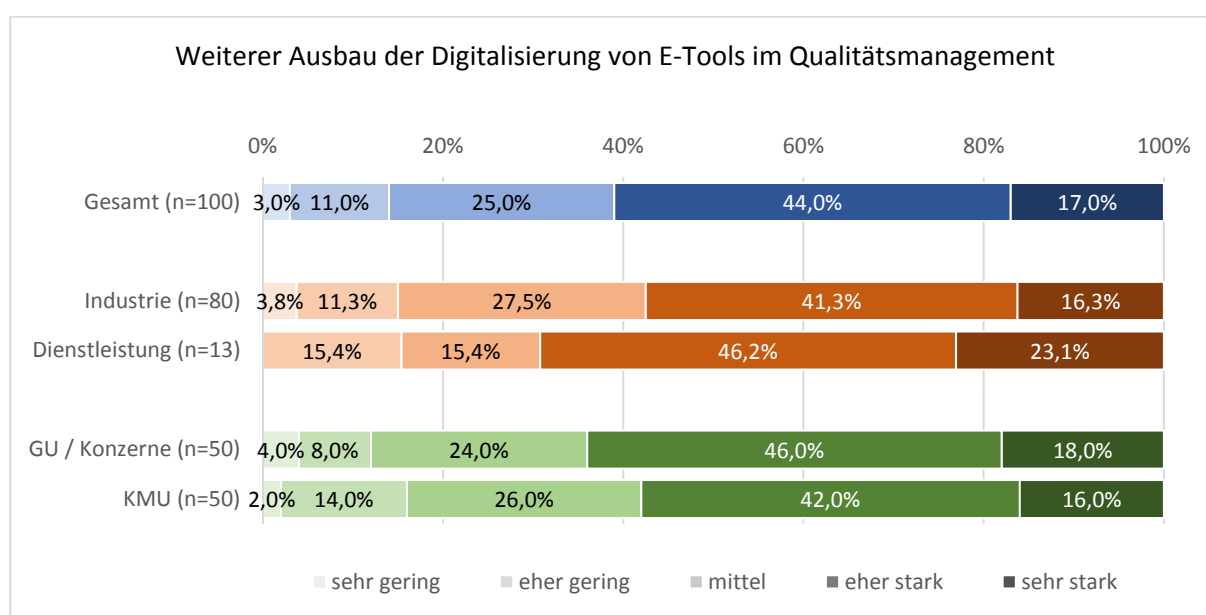
(41) Wie würden Sie den Integrationsgrad Ihres / Ihrer E-Tools mit anderen relevanten Tools im Sinne eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements einschätzen?

	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=72)	5,6%	29,2%	16,7%	25,0%	23,6%
Industrie (n=58)	6,9%	29,3%	19,0%	24,1%	20,7%
Dienstleistung (n=8)	0,0%	37,5%	12,5%	25,0%	25,0%
GU / Konzerne (n=38)	7,9%	28,9%	15,8%	21,1%	26,3%
KMU (n=34)	2,9%	29,4%	17,6%	29,4%	20,6%



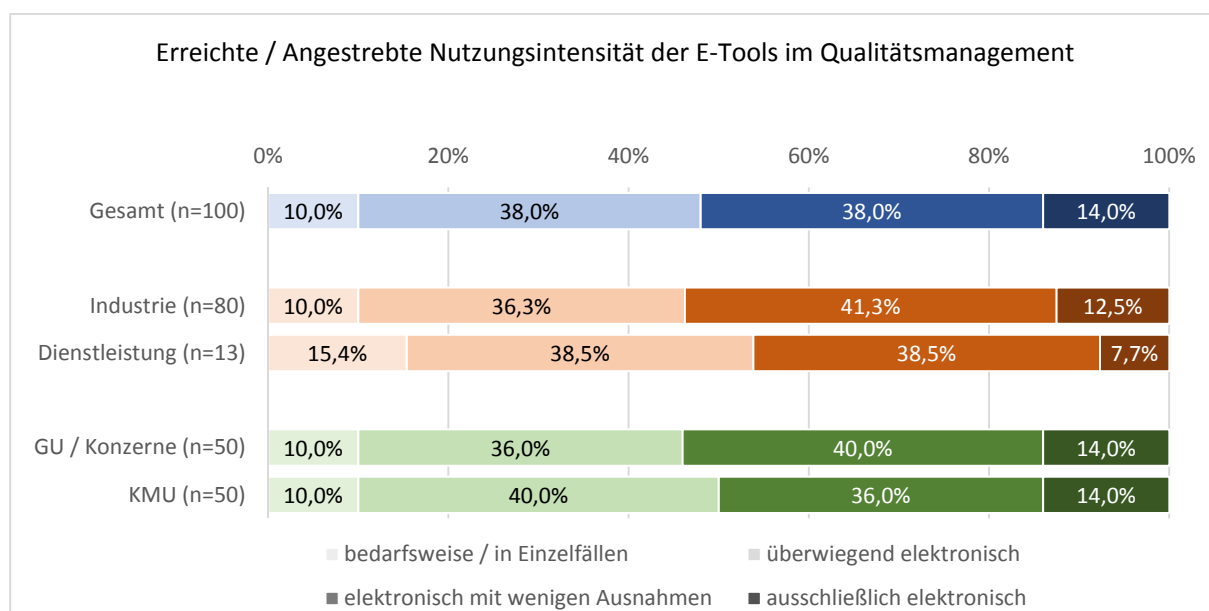
(42) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung im Qualitätsmanagement in den nächsten drei Jahren?

	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Gesamt (n=100)	3,0%	11,0%	25,0%	44,0%	17,0%
Industrie (n=80)	3,8%	11,3%	27,5%	41,3%	16,3%
Dienstleistung (n=13)	0,0%	15,4%	15,4%	46,2%	23,1%
GU / Konzerne (n=50)	4,0%	8,0%	24,0%	46,0%	18,0%
KMU (n=50)	2,0%	14,0%	26,0%	42,0%	16,0%



(43) Welche Nutzungsintensität des / der E-Tools im Qualitätsmanagement ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

	bedarfswise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Gesamt (n=100)	10,0%	38,0%	38,0%	14,0%
Industrie (n=80)	10,0%	36,3%	41,3%	12,5%
Dienstleistung (n=13)	15,4%	38,5%	38,5%	7,7%
GU / Konzerne (n=50)	10,0%	36,0%	40,0%	14,0%
KMU (n=50)	10,0%	40,0%	36,0%	14,0%



g. Spend Analysis / Controlling

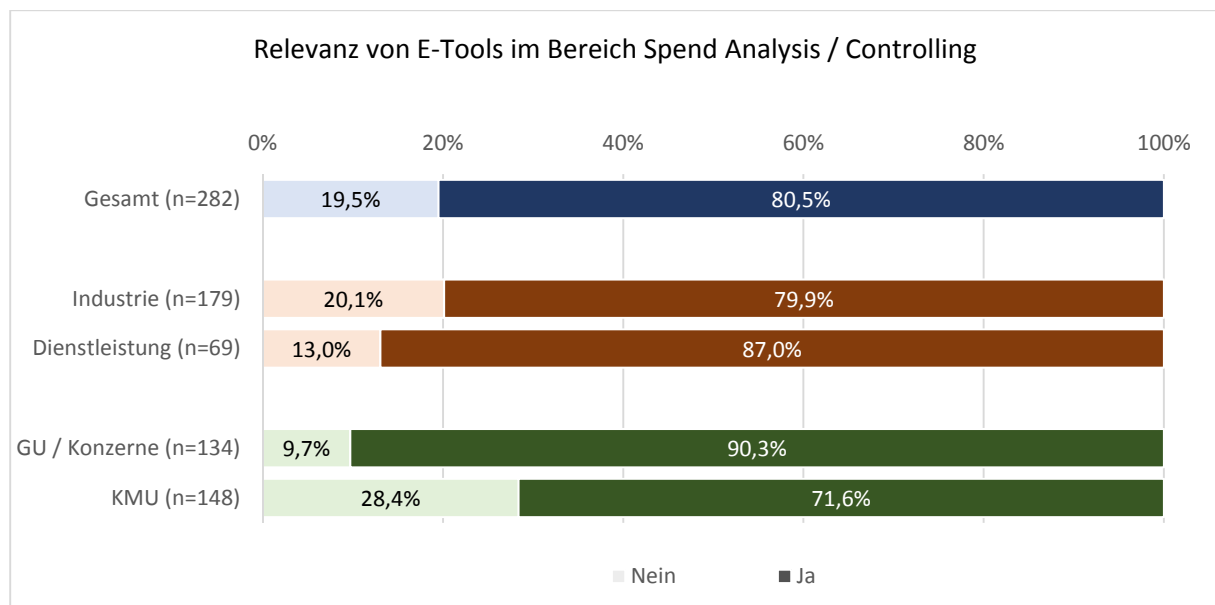
Der Bereich Spend Analysis / Controlling wurde in der Befragung in keine weiteren Anwendungsbe-
reiche unterteilt. Beispiele für Unterstützung durch E-Tools im Bereich Spend Analysis / Controlling
sind:

- Standardauswertungen (z. B. Kosten Top-N-Lieferanten, Kosten / Produkt, Preis-Volumen-Analyse, Plan- / Ist-Kosten, Pareto)
- Vorausschauende Analysen und Szenarien (z. B. Data Mining, Predictive Analytics)
- Daten / Reports mit externen Datenquellen anreichern

Ein Tool unterstützt aktiv die Aufgaben im Bereich Spend Analysis / Controlling. Es dient nicht nur der
Dokumentation (z. B. Excel-Tabelle).

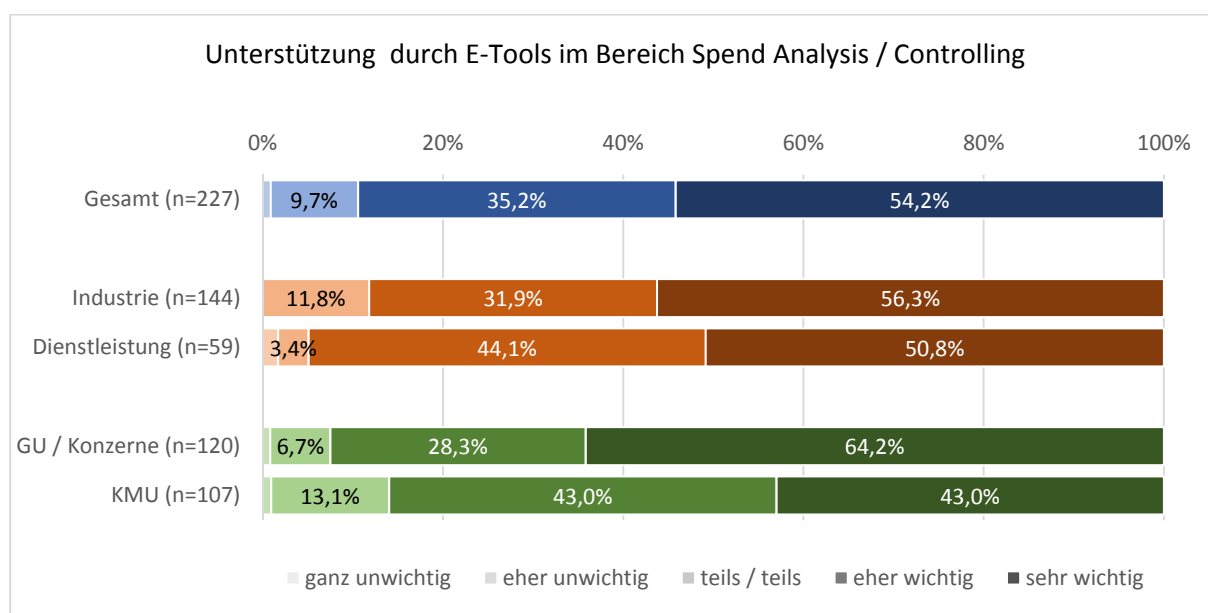
(44) Ist die Unterstützung durch E-Tools im Bereich Spend Analysis / Controlling für Sie relevant?

	Nein	Ja
Gesamt (n=282)	19,5%	80,5%
Industrie (n=179)	20,1%	79,9%
Dienstleistung (n=69)	13,0%	87,0%
GU / Konzerne (n=134)	9,7%	90,3%
KMU (n=148)	28,4%	71,6%



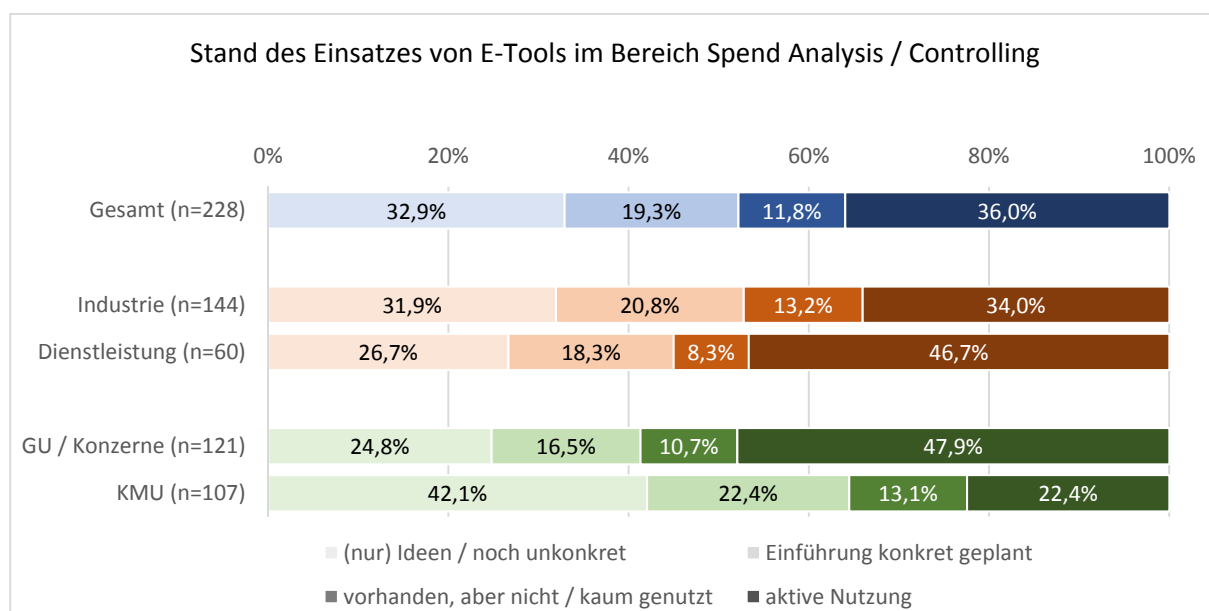
(45) Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch E-Tools im Bereich Spend Analysis / Controlling?

	ganz unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig
Gesamt (n=227)	0,0%	0,9%	9,7%	35,2%	54,2%
Industrie (n=144)	0,0%	0,0%	11,8%	31,9%	56,3%
Dienstleistung (n=59)	0,0%	1,7%	3,4%	44,1%	50,8%
GU / Konzerne (n=120)	0,0%	0,8%	6,7%	28,3%	64,2%
KMU (n=107)	0,0%	0,9%	13,1%	43,0%	43,0%



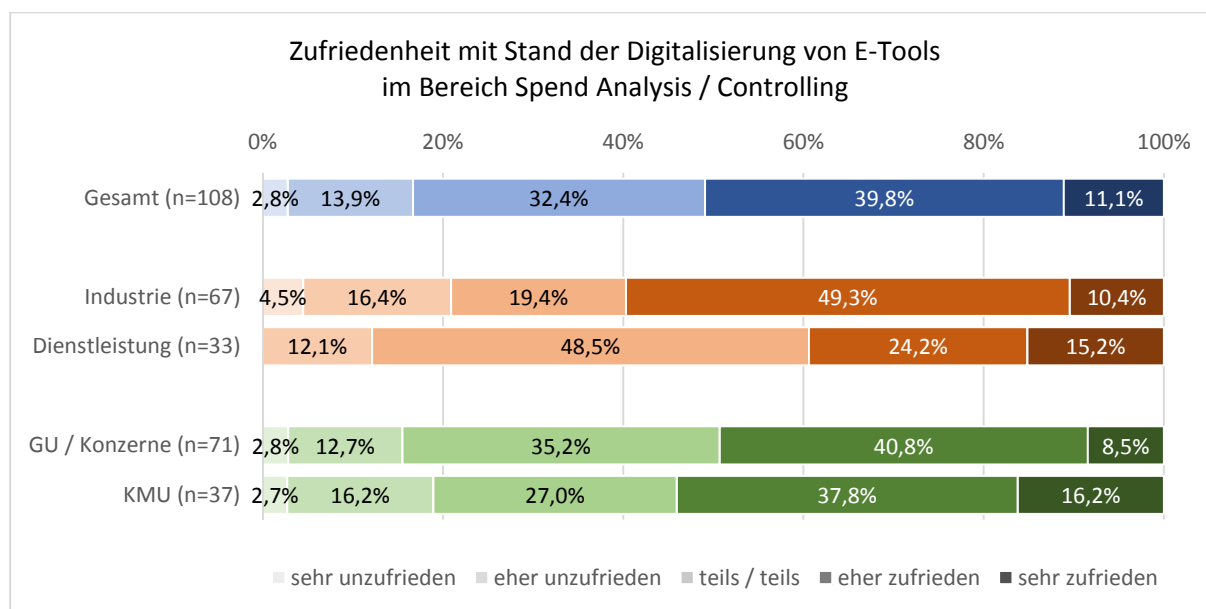
(46) Wie ist Ihr aktueller Stand hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools im Bereich Spend Analysis / Controlling?

	(nur) Ideen / noch unkonkret	Einführung konkret geplant	vorhanden, aber nicht / kaum genutzt	aktive Nutzung
Gesamt (n=228)	32,9%	19,3%	11,8%	36,0%
Industrie (n=144)	31,9%	20,8%	13,2%	34,0%
Dienstleistung (n=60)	26,7%	18,3%	8,3%	46,7%
GU / Konzerne (n=121)	24,8%	16,5%	10,7%	47,9%
KMU (n=107)	42,1%	22,4%	13,1%	22,4%



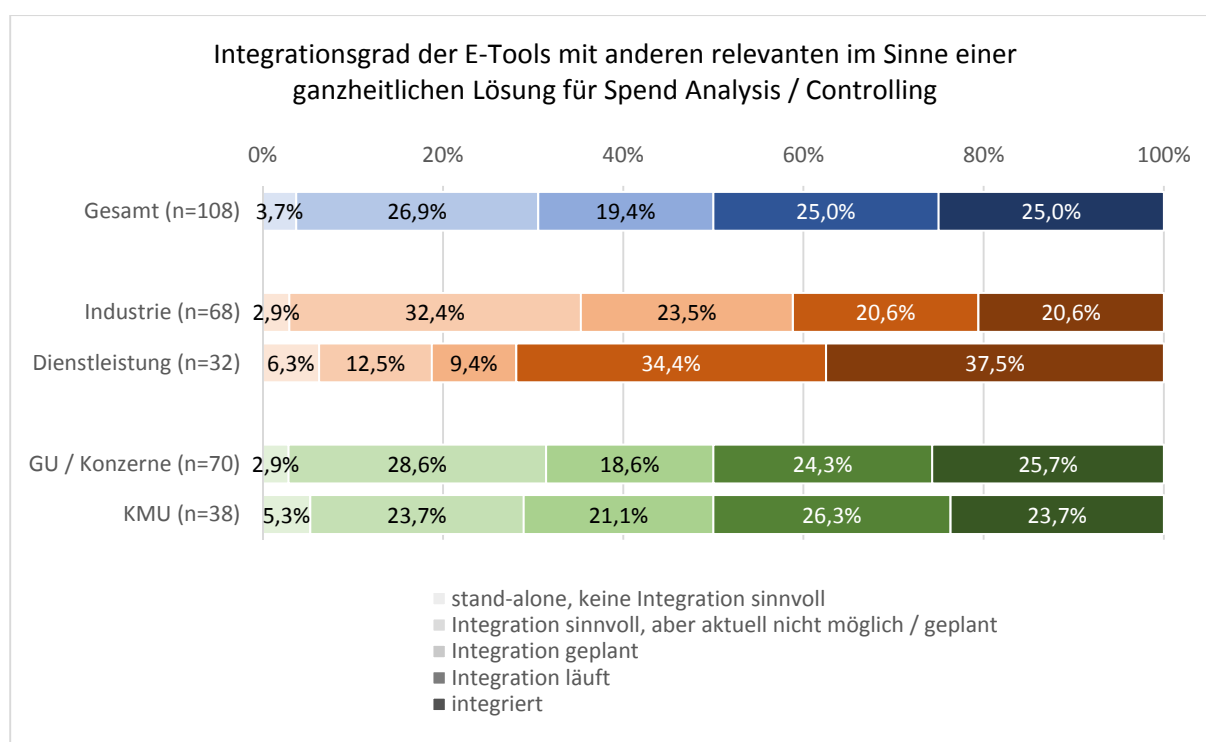
(47) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Bereich Spend Analysis / Controlling?

	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	teils / teils	eher zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=108)	2,8%	13,9%	32,4%	39,8%	11,1%
Industrie (n=67)	4,5%	16,4%	19,4%	49,3%	10,4%
Dienstleistung (n=33)	0,0%	12,1%	48,5%	24,2%	15,2%
GU / Konzerne (n=71)	2,8%	12,7%	35,2%	40,8%	8,5%
KMU (n=37)	2,7%	16,2%	27,0%	37,8%	16,2%



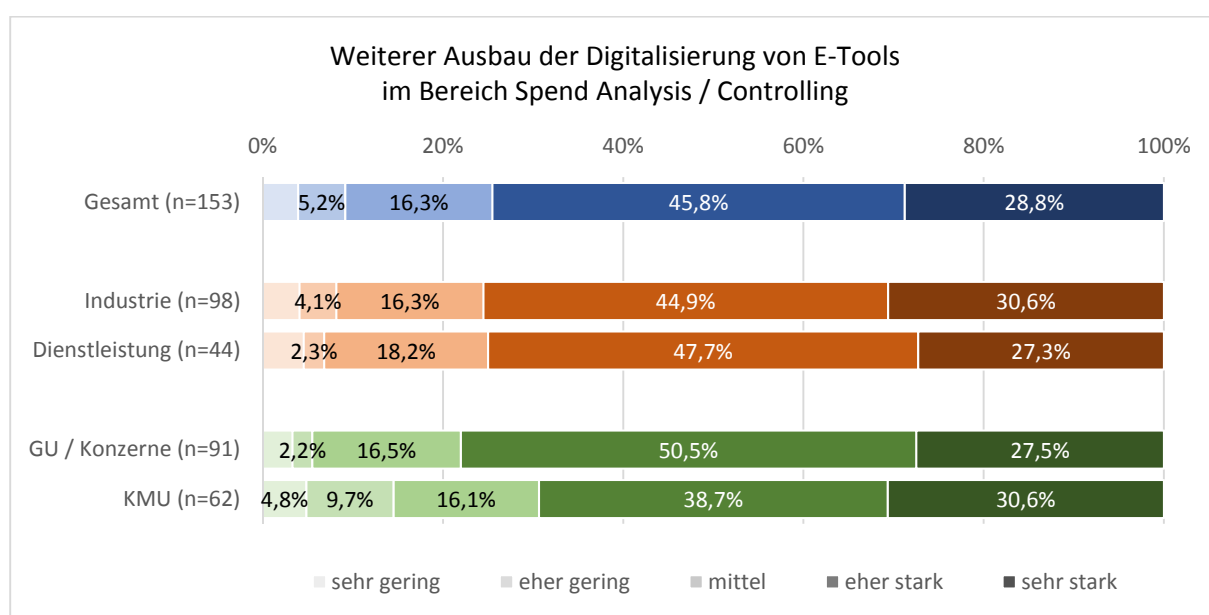
(48) Wie würden Sie den Integrationsgrad Ihres / Ihrer E-Tools mit anderen relevanten Tools im Sinne einer ganzheitlichen Lösung für den Bereich Spend Analysis / Controlling einschätzen?

	stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich / geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=108)	3,7%	26,9%	19,4%	25,0%	25,0%
Industrie (n=68)	2,9%	32,4%	23,5%	20,6%	20,6%
Dienstleistung (n=32)	6,3%	12,5%	9,4%	34,4%	37,5%
GU / Konzerne (n=70)	2,9%	28,6%	18,6%	24,3%	25,7%
KMU (n=38)	5,3%	23,7%	21,1%	26,3%	23,7%



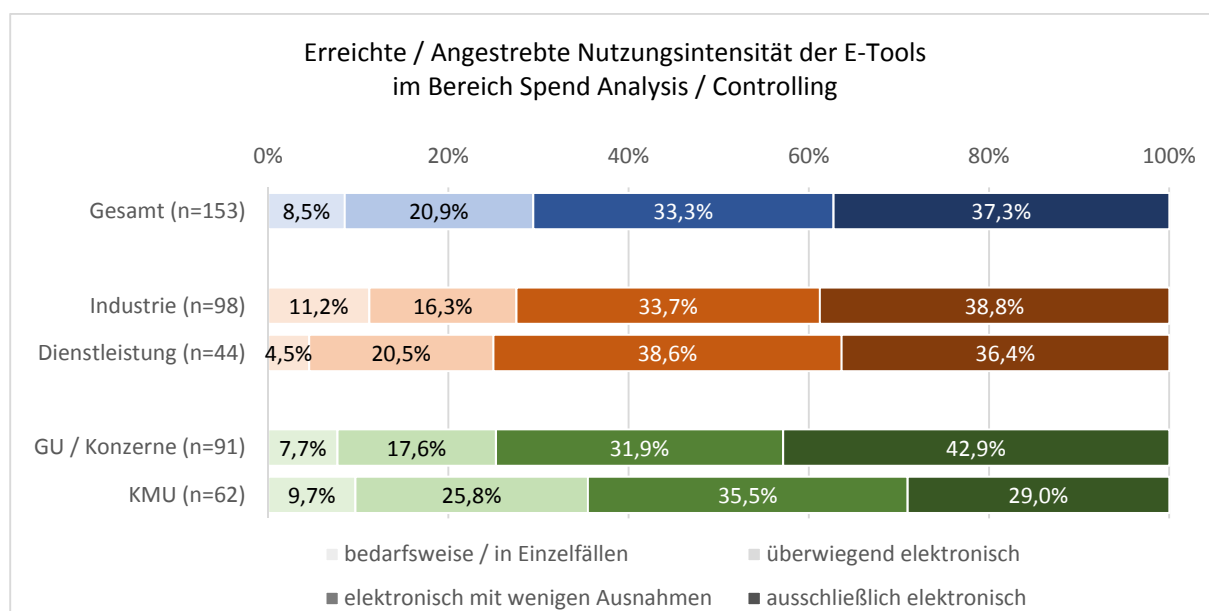
(49) Wie sehen Sie Ihre Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Digitalisierung im Bereich Spend Analysis / Controlling in den nächsten drei Jahren?

	sehr gering	eher gering	mittel	eher stark	sehr stark
Gesamt (n=153)	3,9%	5,2%	16,3%	45,8%	28,8%
Industrie (n=98)	4,1%	4,1%	16,3%	44,9%	30,6%
Dienstleistung (n=44)	4,5%	2,3%	18,2%	47,7%	27,3%
GU / Konzerne (n=91)	3,3%	2,2%	16,5%	50,5%	27,5%
KMU (n=62)	4,8%	9,7%	16,1%	38,7%	30,6%

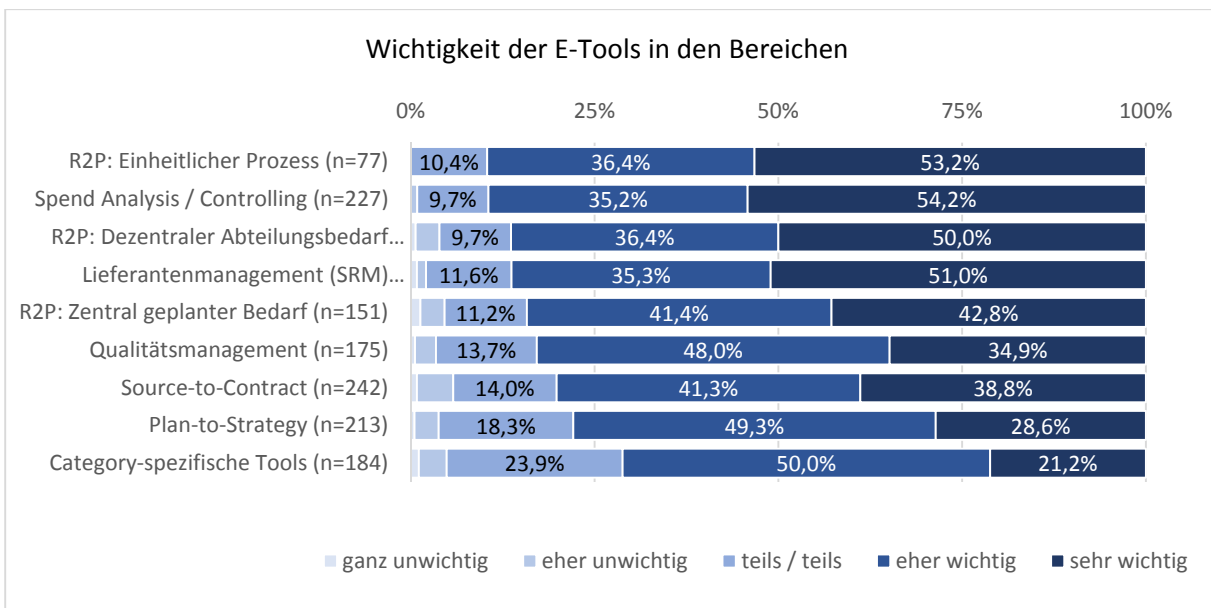
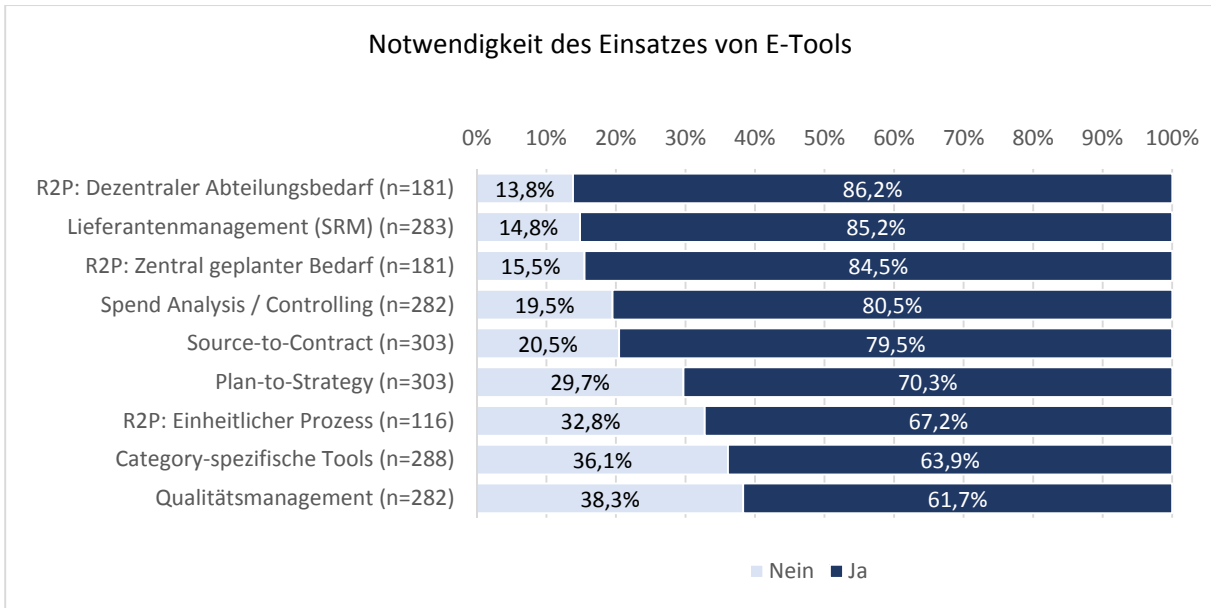


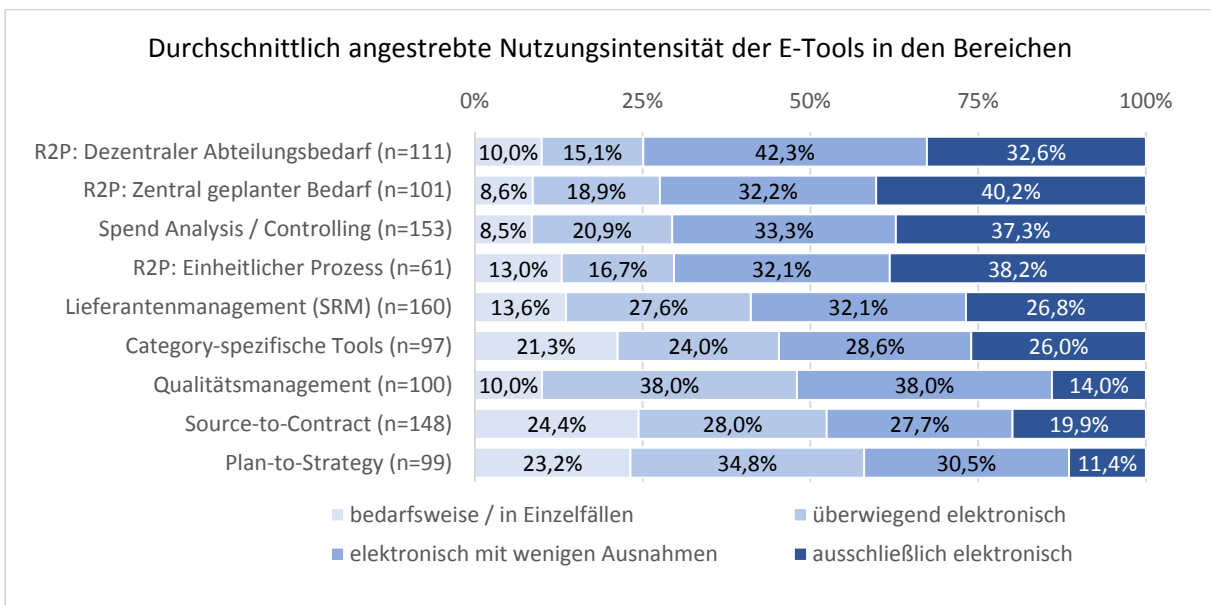
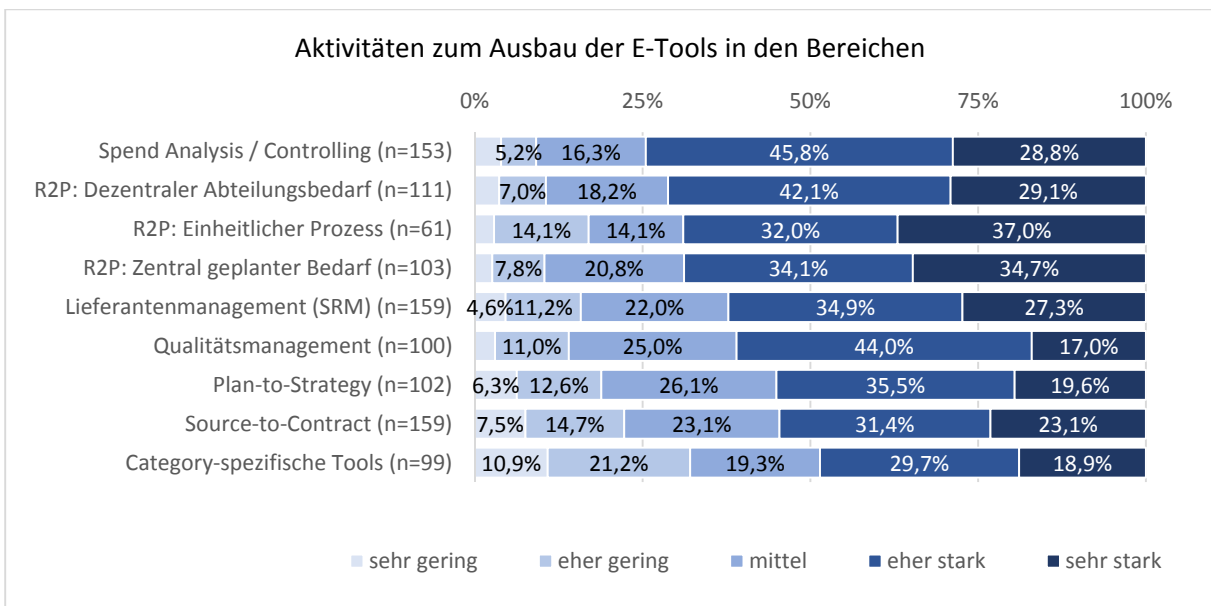
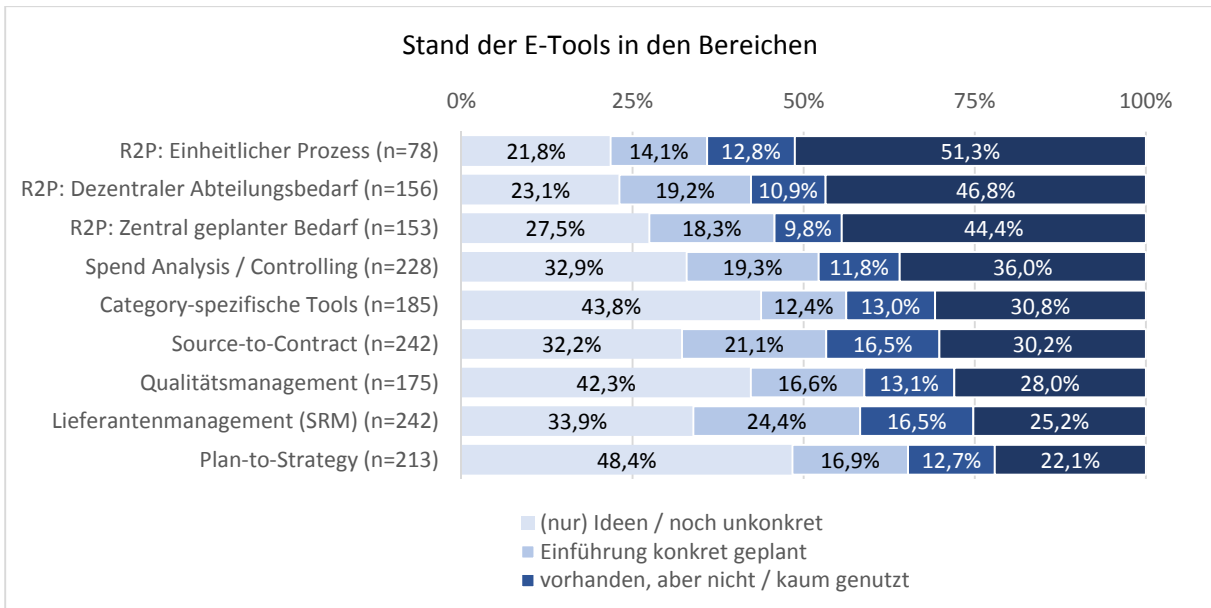
(50) Welche Nutzungsintensität des / der E-Tools im Bereich Spend Analysis / Controlling ist (kurz- bis mittelfristig) angestrebt oder bereits erreicht?

	bedarfswise / in Einzelfällen	überwiegend elektronisch	elektronisch mit wenigen Ausnahmen	ausschließlich elektronisch
Gesamt (n=153)	8,5%	20,9%	33,3%	37,3%
Industrie (n=98)	11,2%	16,3%	33,7%	38,8%
Dienstleistung (n=44)	4,5%	20,5%	38,6%	36,4%
GU / Konzerne (n=91)	7,7%	17,6%	31,9%	42,9%
KMU (n=62)	9,7%	25,8%	35,5%	29,0%



h. Zusammenfassende Diagramme der Tools





i. Angaben zu allen im Unternehmen implementierten E-Tools

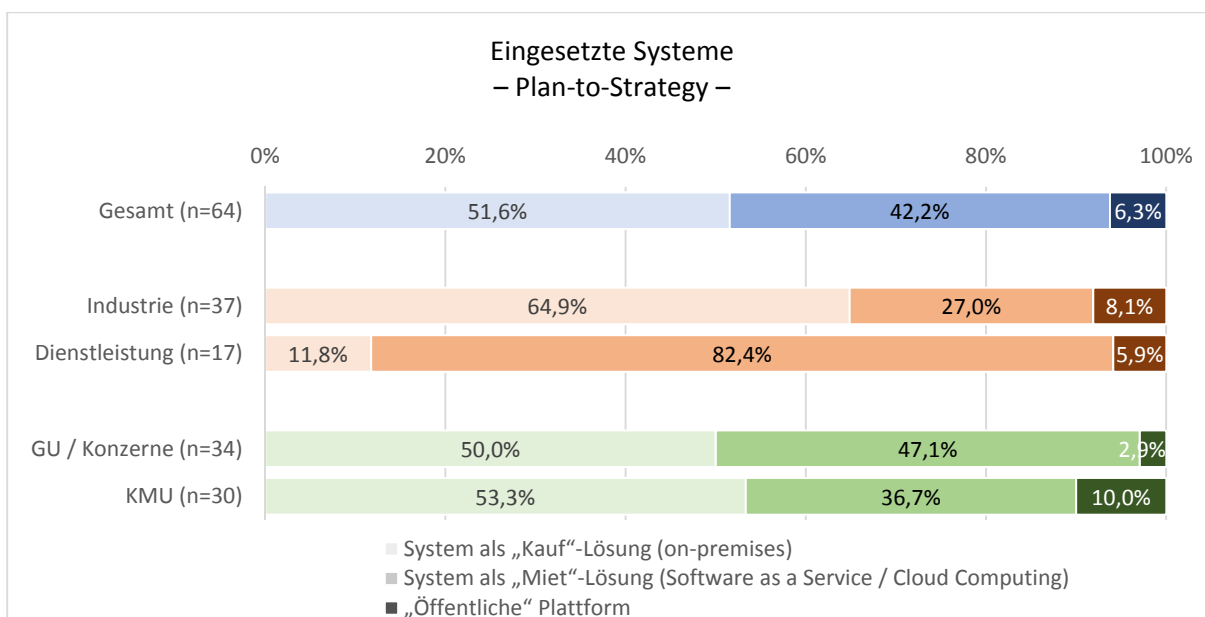
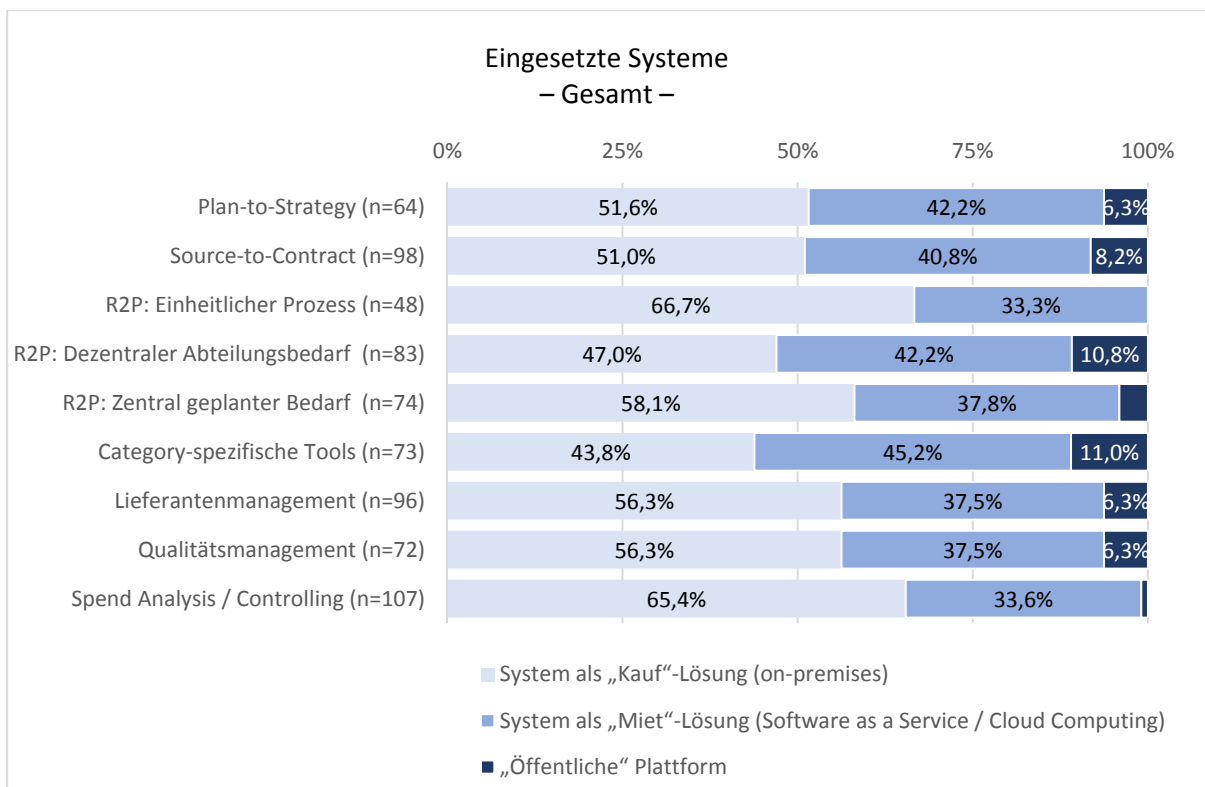
Abschließend beantworteten die Teilnehmer noch die folgenden Fragen, die sich auf die Gesamtsicht aller im jeweiligen Unternehmen vorhandenen E-Tools beziehen.

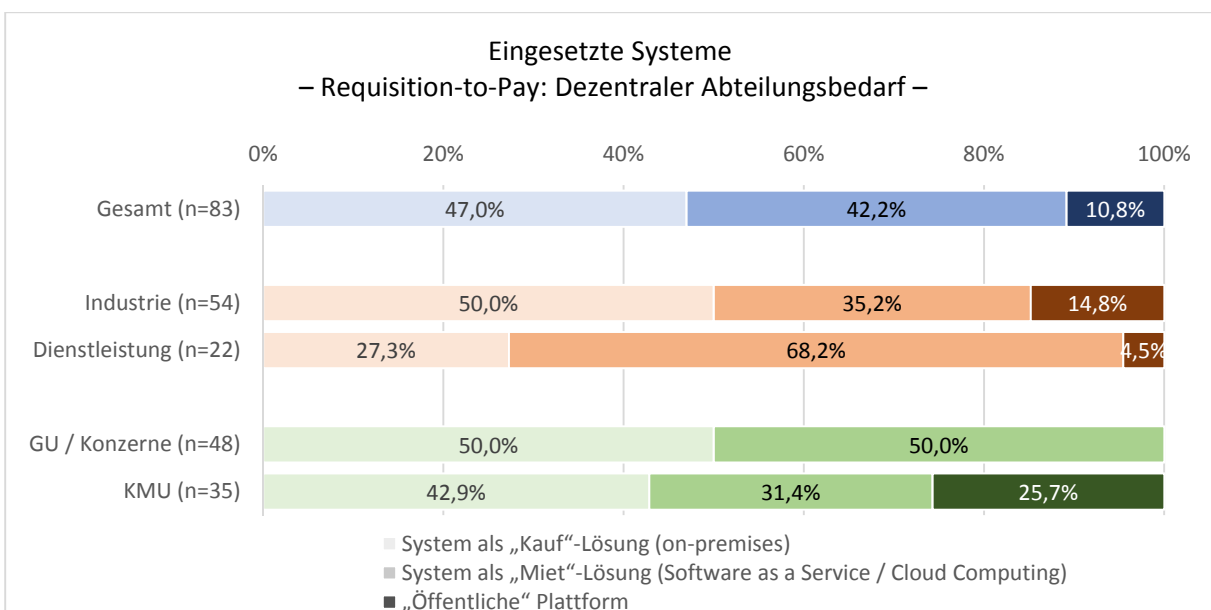
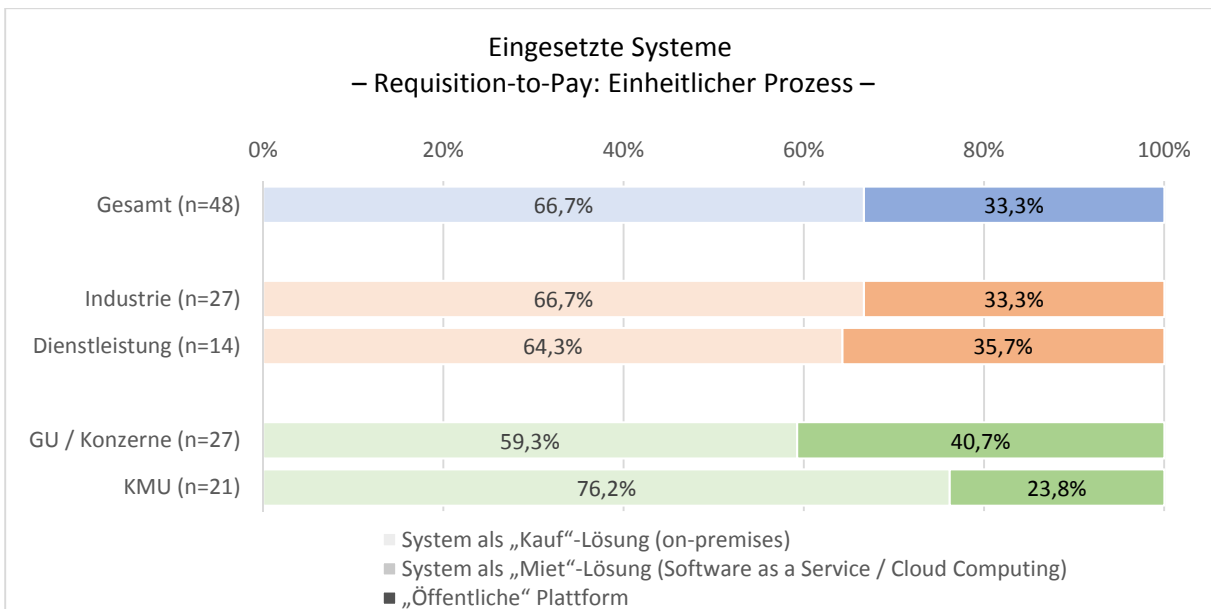
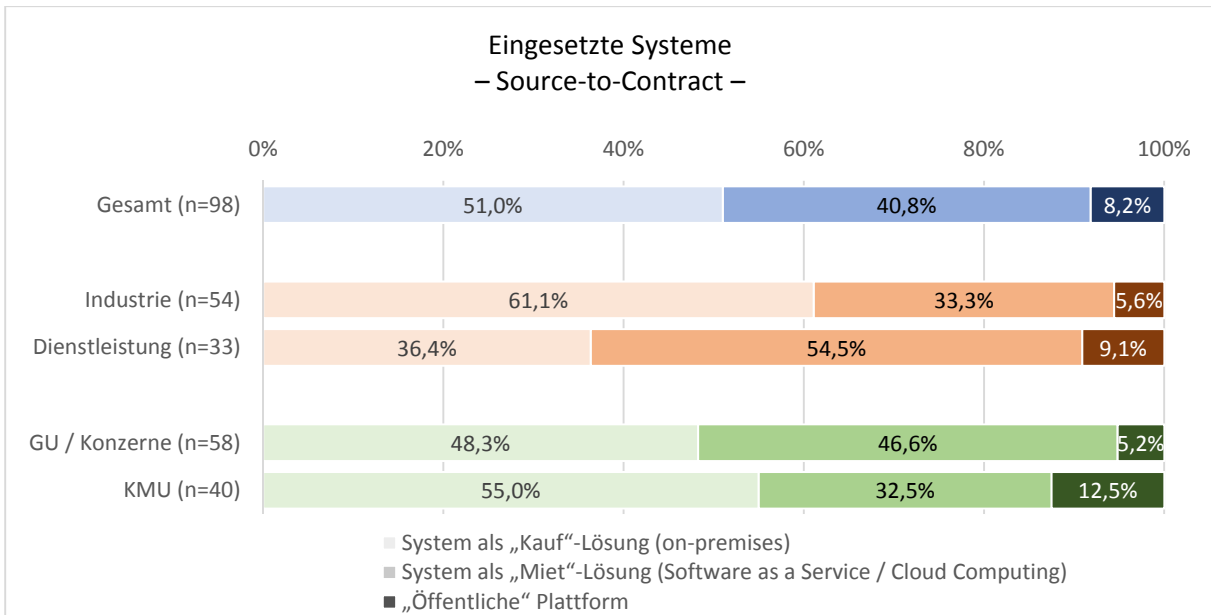
(51) Welche Lösung(en) wird / werden von Ihnen überwiegend eingesetzt?

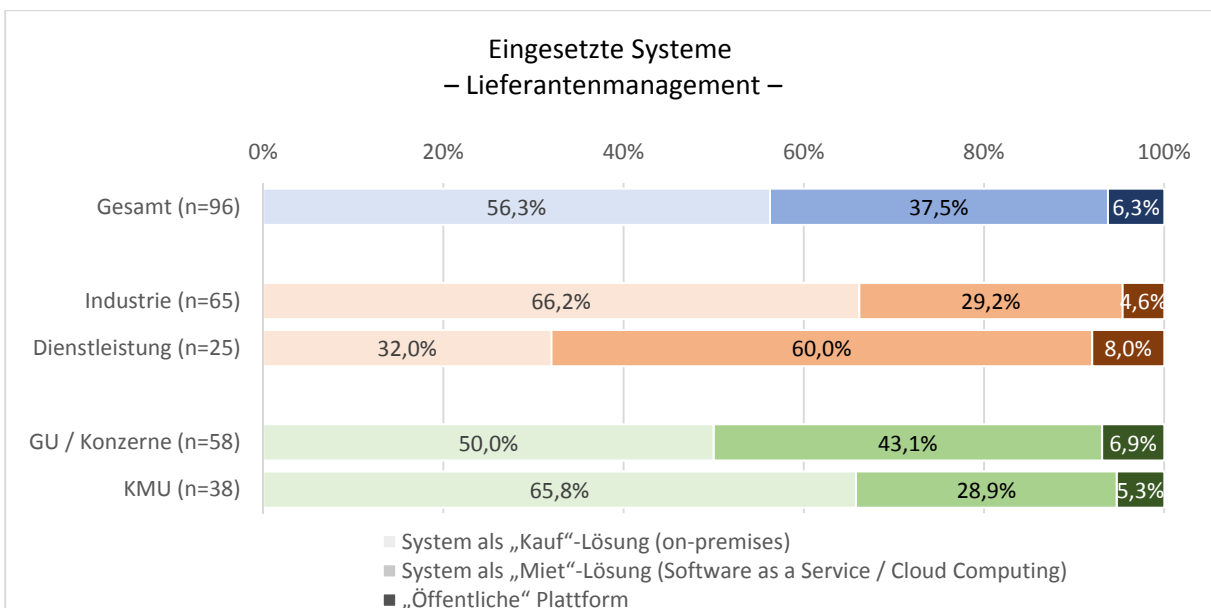
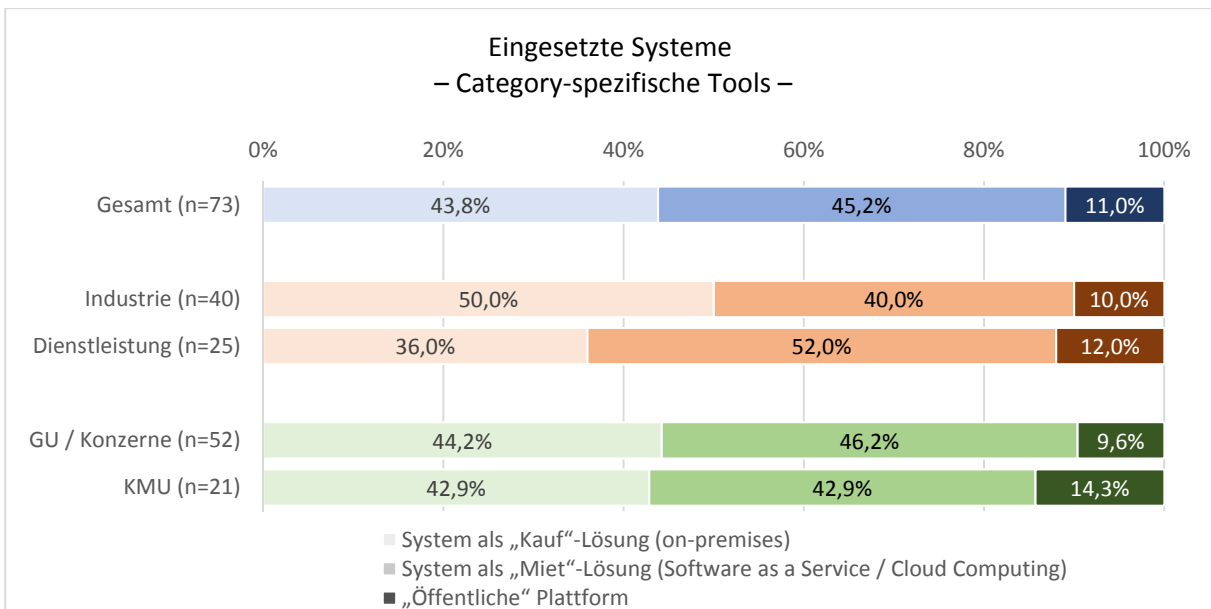
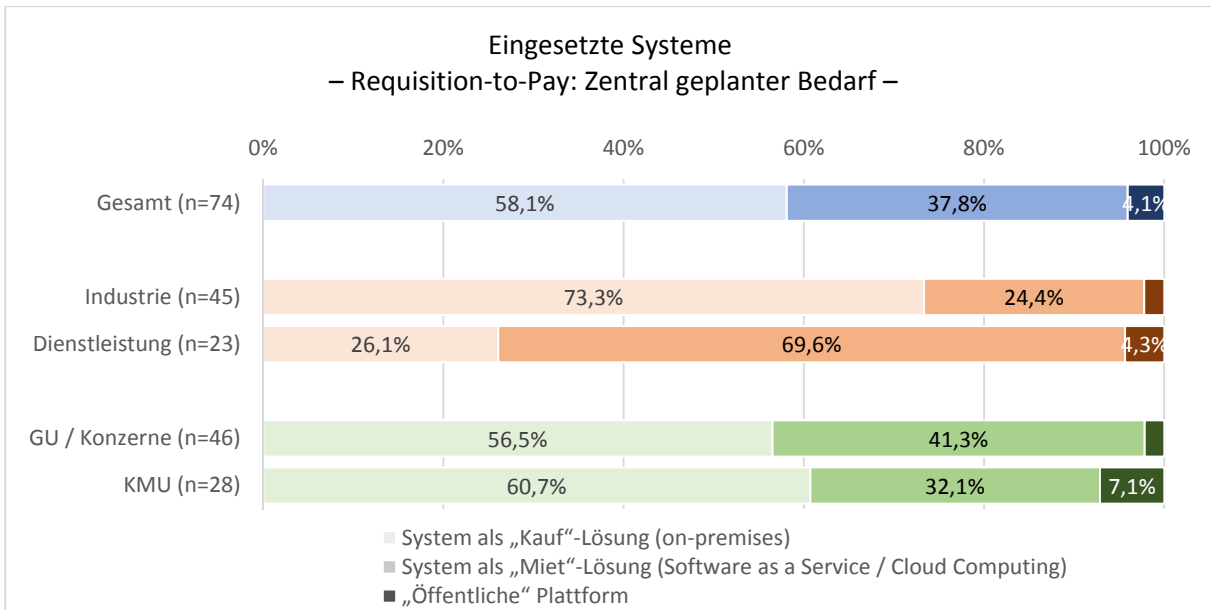
Im Folgenden wird analysiert, welches Nutzungsmodell für das jeweilige Tool gewählt wurde. Zwecks Wahrung der Übersichtlichkeit wurde hier lediglich in die drei Grundformen ‚eigenes System / on-premises‘, ‚Mietsystem / SaaS‘ sowie ‚Öffentliche Plattform‘ unterschieden.

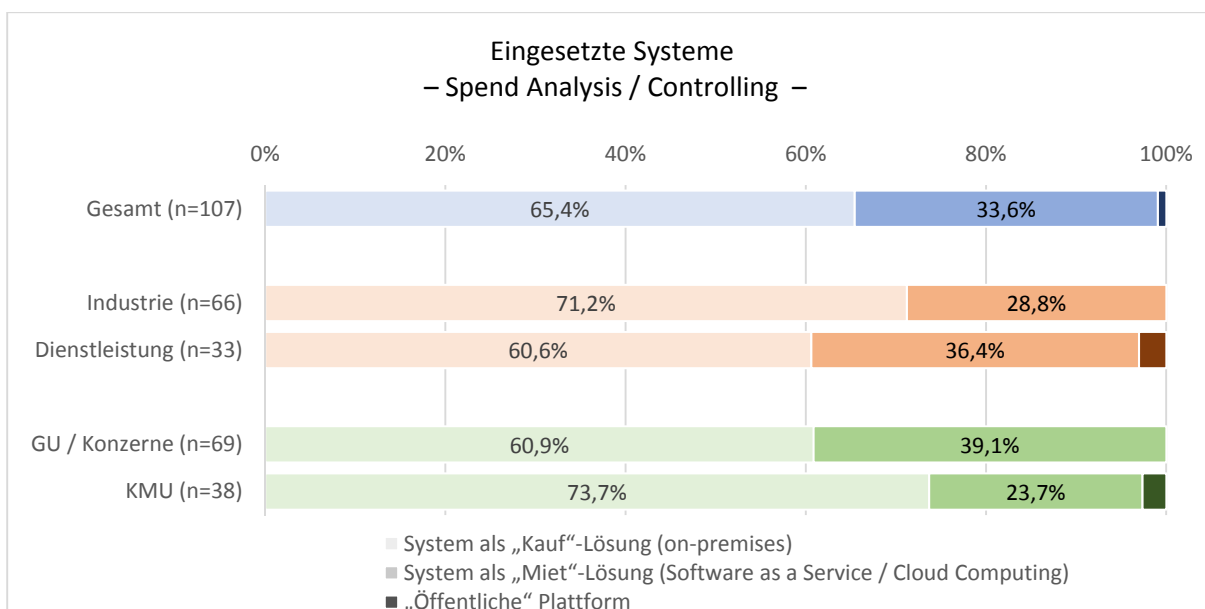
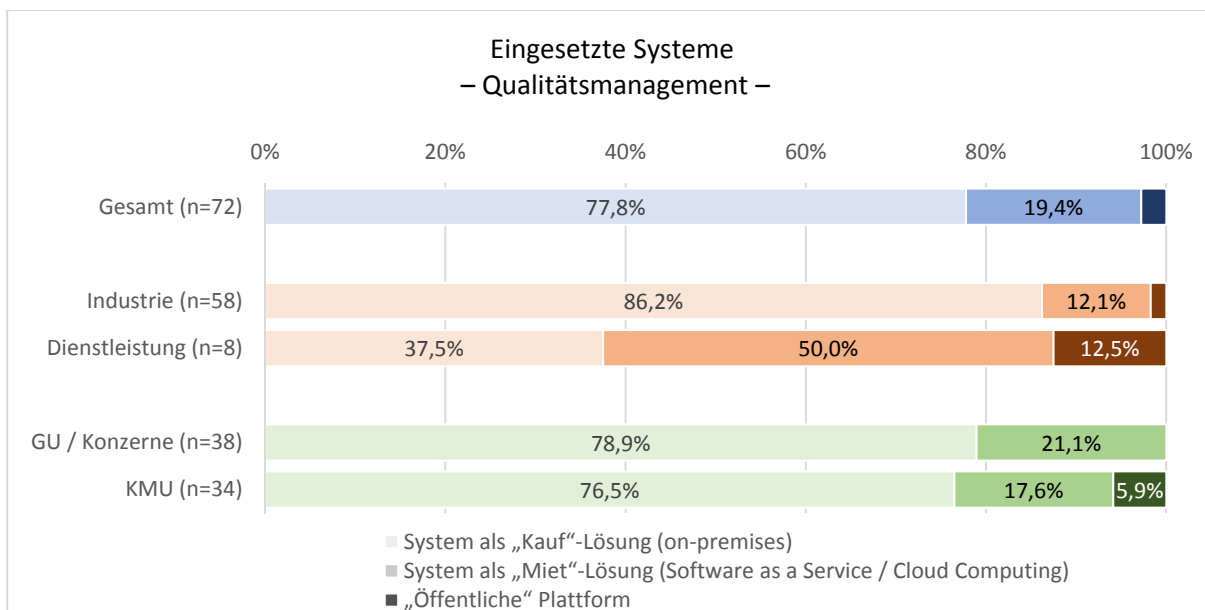
	System als „Kauf“-Lösung (on-premises)	System als „Miet“-Lösung (Software as a Service / Cloud Computing)	„Öffentliche“ Plattform
Plan-to-Strategy			
Gesamt (n=64)	51,6%	42,2%	6,3%
Industrie (n=37)	64,9%	27,0%	8,1%
Dienstleistung (n=17)	11,8%	82,4%	5,9%
GU / Konzerne (n=34)	50,0%	47,1%	2,9%
KMU (n=30)	53,3%	36,7%	10,0%
Source-to-Contract			
Gesamt (n=98)	51,0%	40,8%	8,2%
Industrie (n=54)	61,1%	33,3%	5,6%
Dienstleistung (n=33)	36,4%	54,5%	9,1%
GU / Konzerne (n=58)	48,3%	46,6%	5,2%
KMU (n=40)	55,0%	32,5%	12,5%
Requisition-to-Pay: Einheitlicher Prozess			
Gesamt (n=48)	66,7%	33,3%	0,0%
Industrie (n=27)	66,7%	33,3%	0,0%
Dienstleistung (n=14)	64,3%	35,7%	0,0%
GU / Konzerne (n=27)	59,3%	40,7%	0,0%
KMU (n=21)	76,2%	23,8%	0,0%

	System als „Kauf“-Lösung (on-premises)	System als „Miet“-Lösung (Software as a Service / Cloud Computing)	„Öffentliche“ Plattform
Requisition-to-Pay: Dezentraler Bedarfsbedarf			
Gesamt (n=83)	47,0%	42,2%	10,8%
Industrie (n=54)	50,0%	35,2%	14,8%
Dienstleistung (n=22)	27,3%	68,2%	4,5%
GU / Konzerne (n=48)	50,0%	50,0%	0,0%
KMU (n=35)	42,9%	31,4%	25,7%
Requisition-to-Pay: Zentral geplanter Bedarf			
Gesamt (n=74)	58,1%	37,8%	4,1%
Industrie (n=45)	73,3%	24,4%	2,2%
Dienstleistung (n=23)	26,1%	69,6%	4,3%
GU / Konzerne (n=46)	56,5%	41,3%	2,2%
KMU (n=28)	60,7%	32,1%	7,1%
Category-spezifische Tools			
Gesamt (n=73)	43,8%	45,2%	11,0%
Industrie (n=40)	50,0%	40,0%	10,0%
Dienstleistung (n=25)	36,0%	52,0%	12,0%
GU / Konzerne (n=52)	44,2%	46,2%	9,6%
KMU (n=21)	42,9%	42,9%	14,3%
Lieferantenmanagement			
Gesamt (n=96)	56,3%	37,5%	6,3%
Industrie (n=65)	66,2%	29,2%	4,6%
Dienstleistung (n=25)	32,0%	60,0%	8,0%
GU / Konzerne (n=58)	50,0%	43,1%	6,9%
KMU (n=38)	65,8%	28,9%	5,3%
Qualitätsmanagement			
Gesamt (n=72)	77,8%	19,4%	2,8%
Industrie (n=58)	86,2%	12,1%	1,7%
Dienstleistung (n=8)	37,5%	50,0%	12,5%
GU / Konzerne (n=38)	78,9%	21,1%	0,0%
KMU (n=34)	76,5%	17,6%	5,9%
Spend Analysis / Controlling			
Gesamt (n=107)	65,4%	33,6%	0,9%
Industrie (n=66)	71,2%	28,8%	0,0%
Dienstleistung (n=33)	60,6%	36,4%	3,0%
GU / Konzerne (n=69)	60,9%	39,1%	0,0%
KMU (n=38)	73,7%	23,7%	2,6%



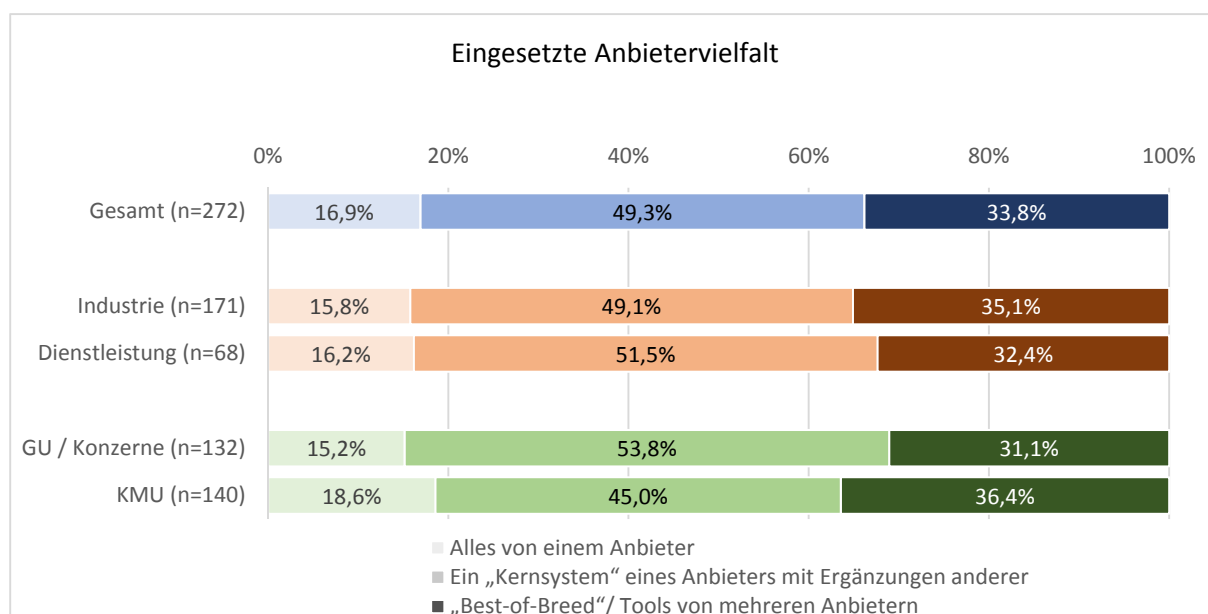
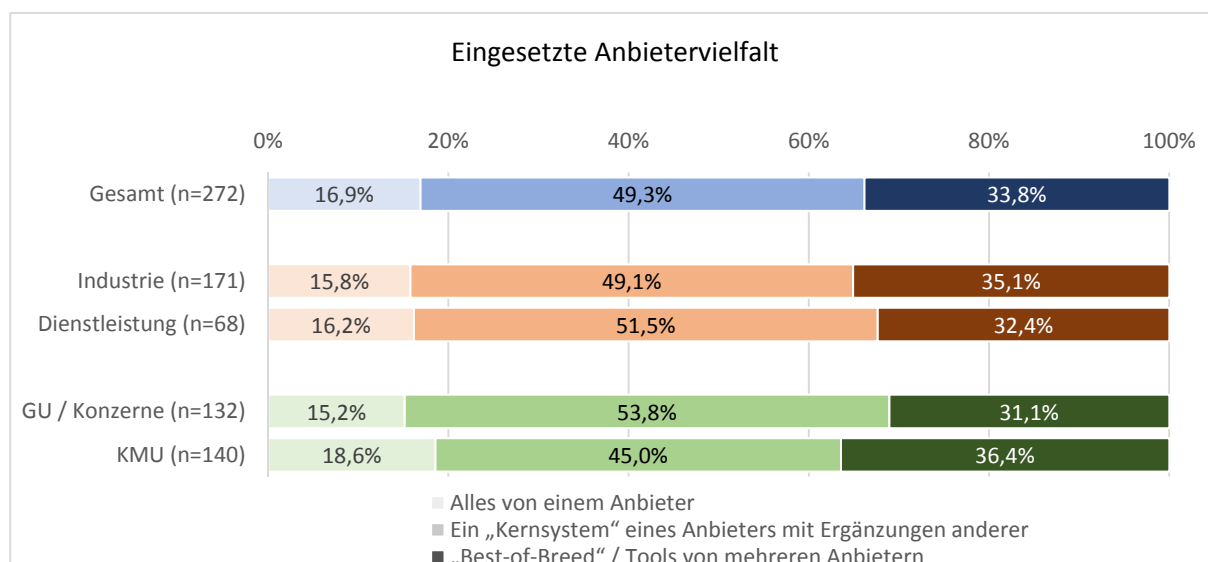






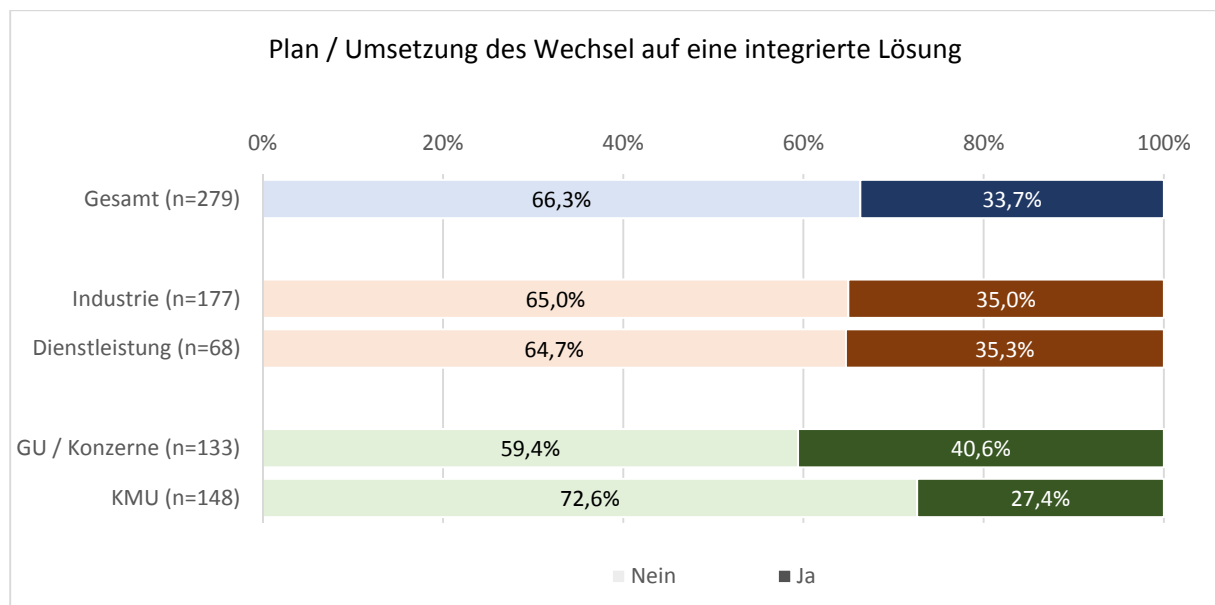
(52) Für welche Anbietervielfalt haben Sie sich bisher entschieden?

	Alles von einem Anbieter	Ein „Kernsystem“ eines Anbieters mit Ergänzungen anderer	„Best-of-Breed“ / Tools von mehreren Anbietern
Gesamt (n=272)	16,9%	49,3%	33,8%
Industrie (n=171)	15,8%	49,1%	35,1%
Dienstleistung (n=68)	16,2%	51,5%	32,4%
GU / Konzerne (n=132)	15,2%	53,8%	31,1%
KMU (n=140)	18,6%	45,0%	36,4%



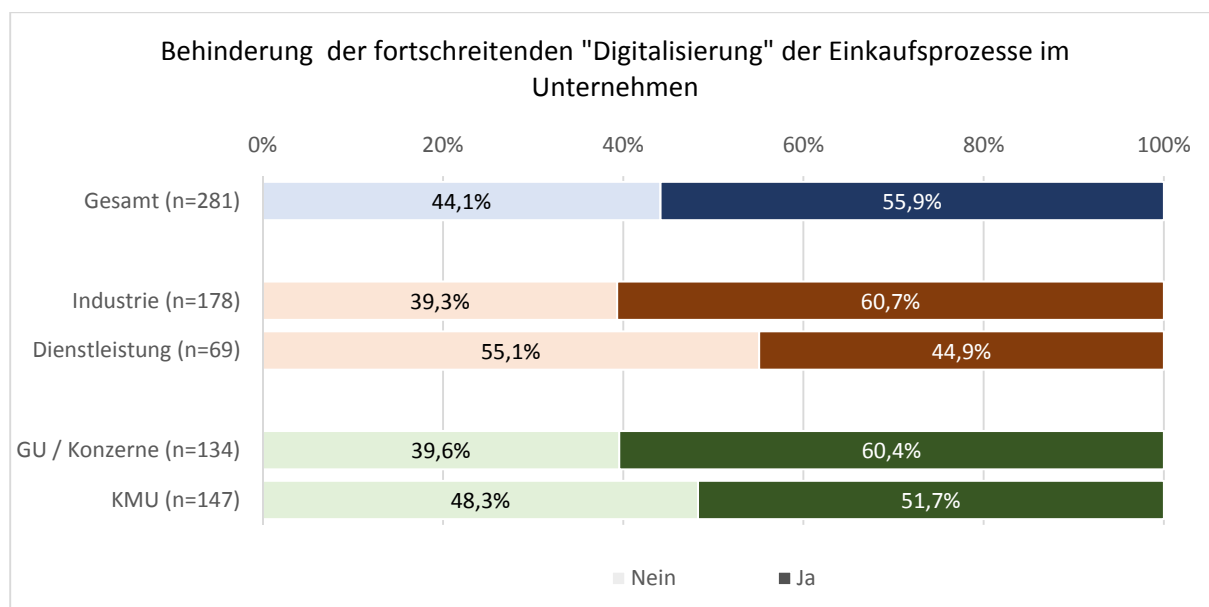
(53) Planen / betreiben Sie aktuell den Wechsel auf eine Lösung, die mehrere Teillösungen integriert?

	Nein	Ja
Gesamt (n=279)	66,3%	33,7%
Industrie (n=177)	65,0%	35,0%
Dienstleistung (n=68)	64,7%	35,3%
GU / Konzerne (n=133)	59,4%	40,6%
KMU (n=148)	72,6%	27,4%



(54) Gibt es Gründe in Ihrem Unternehmen, die die fortschreitende „Digitalisierung“ der Einkaufs-Prozesse behindern?

	Nein	Ja
Gesamt (n=281)	44,1%	55,9%
Industrie (n=178)	39,3%	60,7%
Dienstleistung (n=69)	55,1%	44,9%
GU / Konzerne (n=134)	39,6%	60,4%
KMU (n=147)	48,3%	51,7%

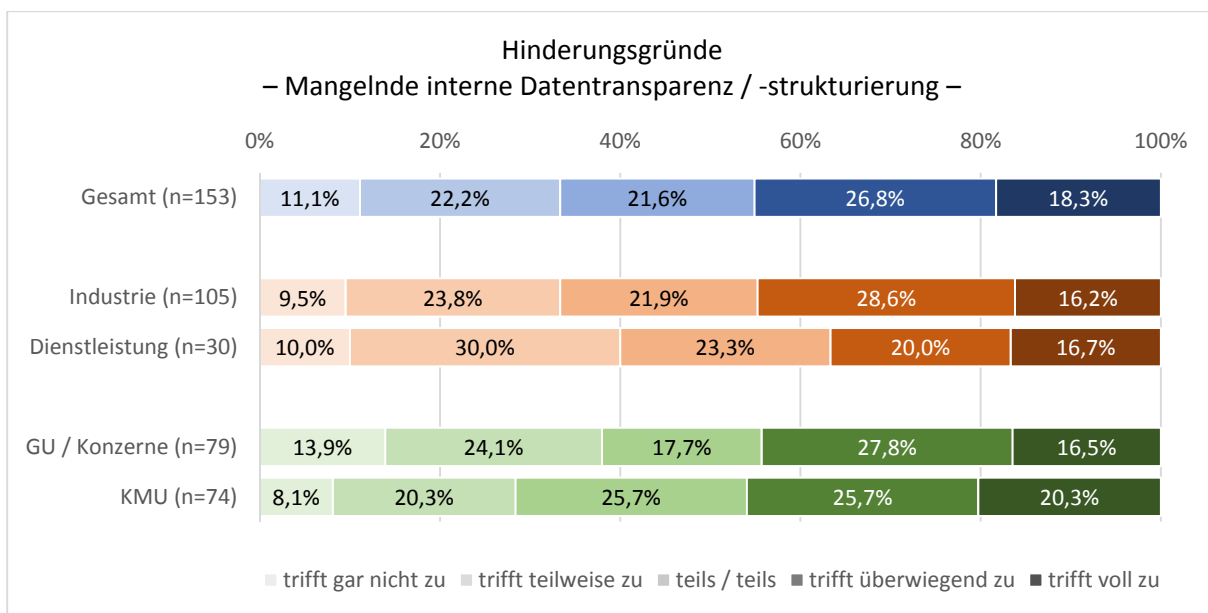
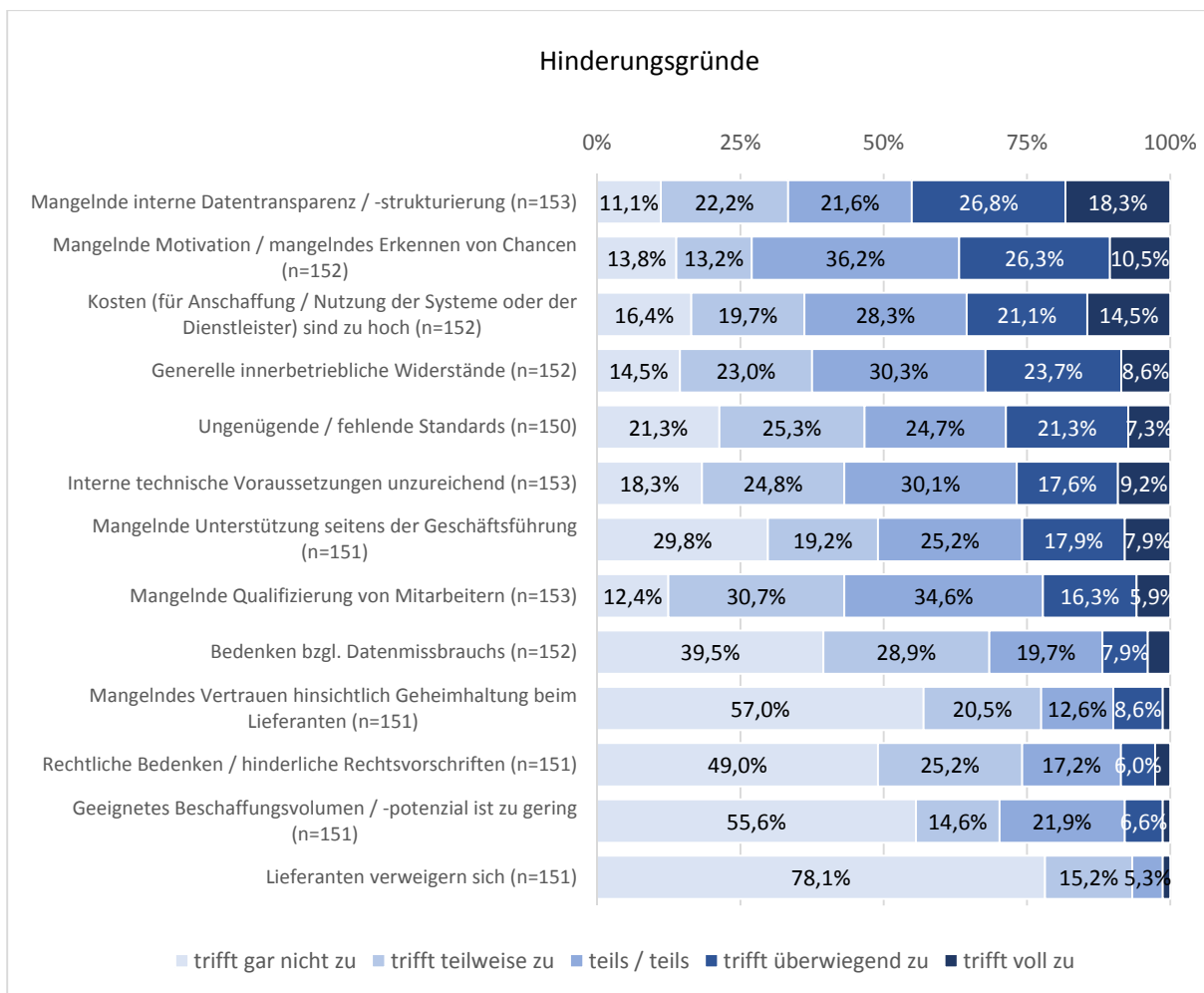


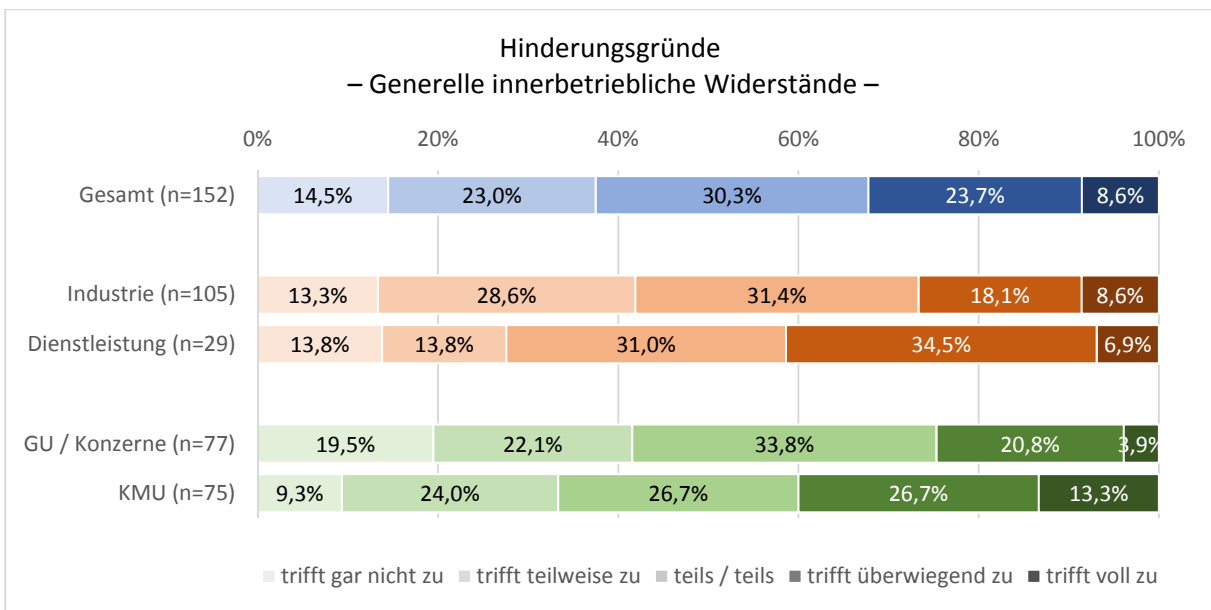
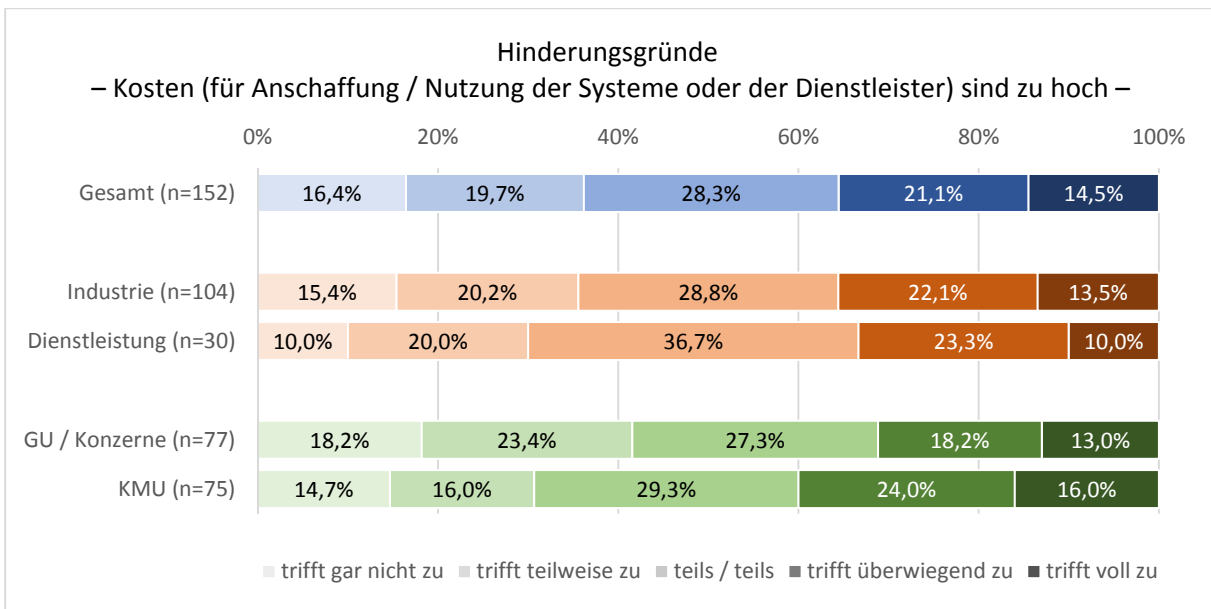
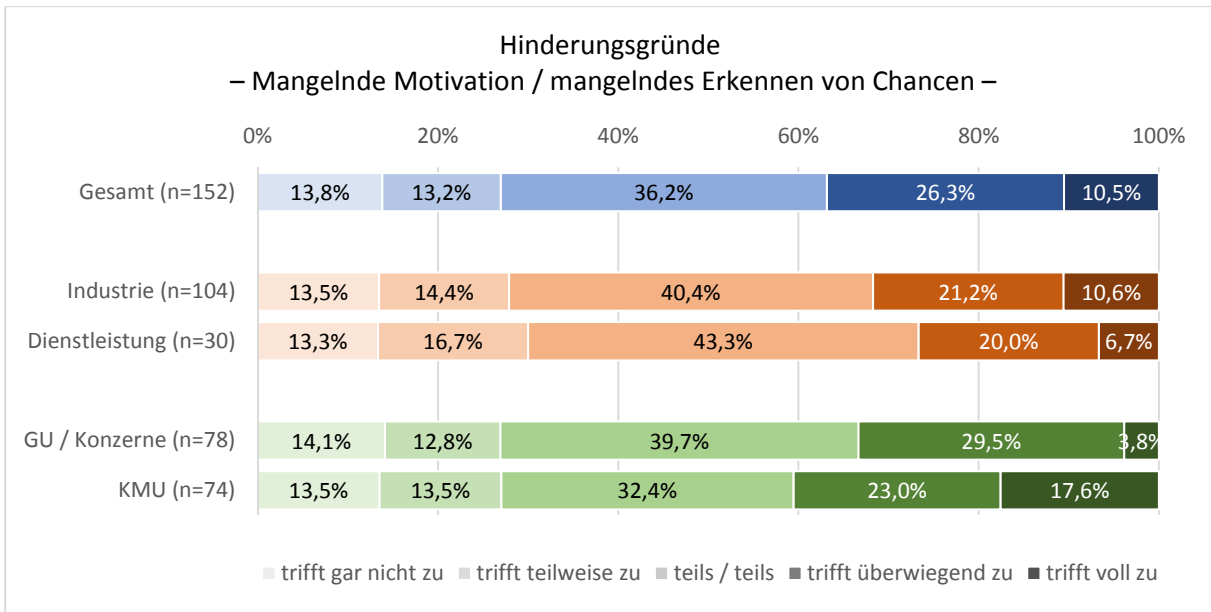
(55) Welche Aspekte behindern die fortschreitende „Digitalisierung“ der Einkaufs-Prozesse?

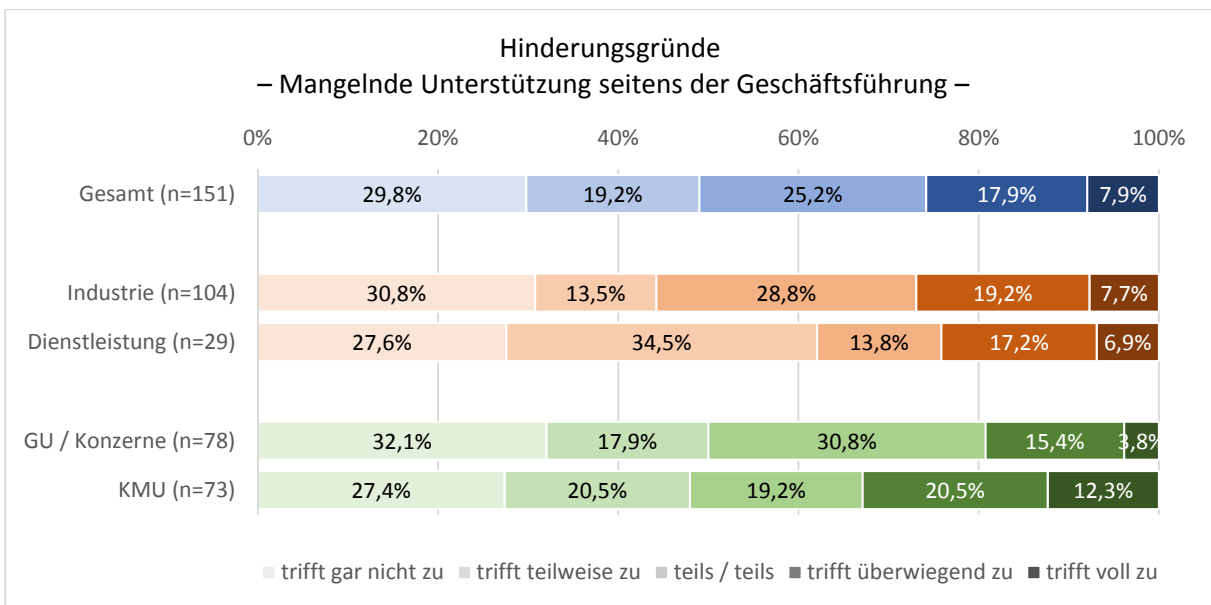
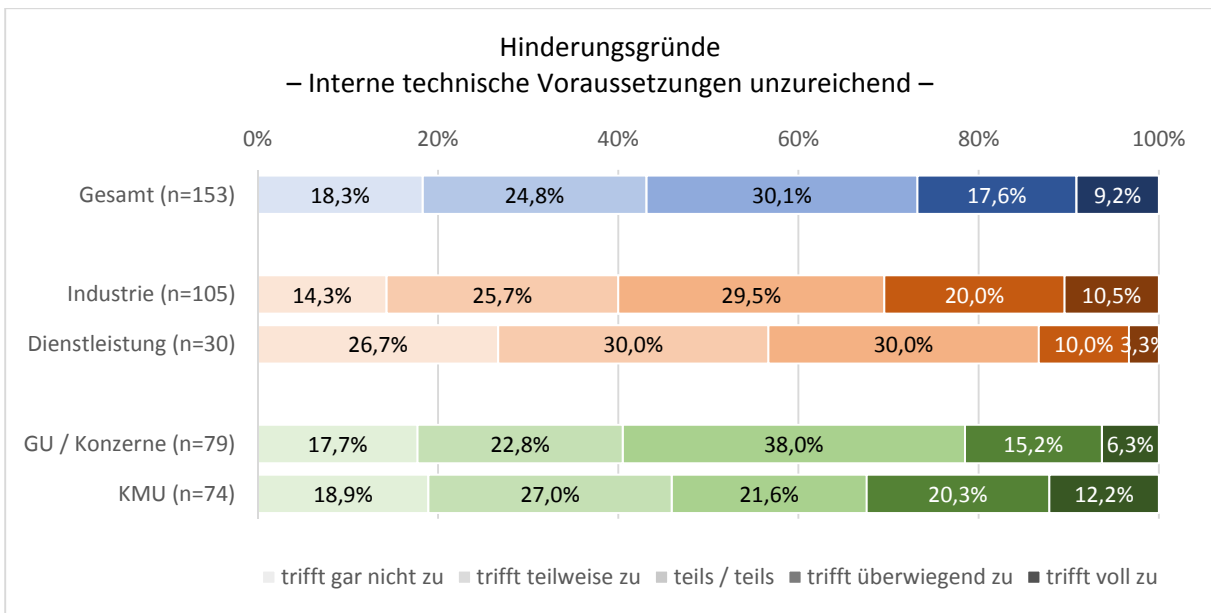
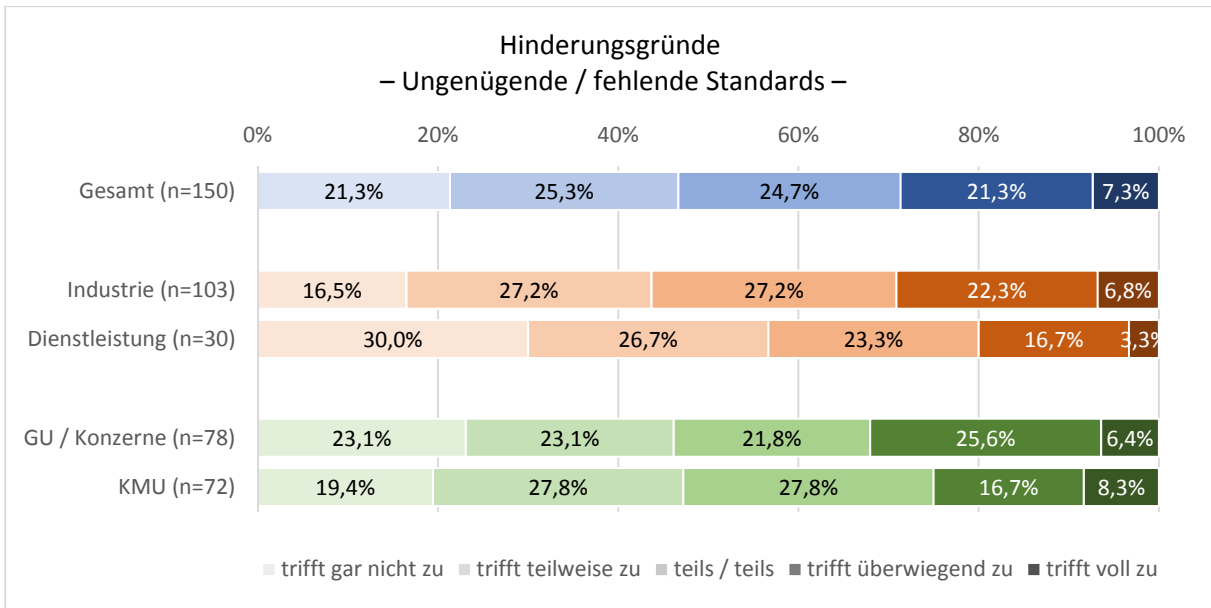
	trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils / teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu
Mangelnde interne Datentransparenz / -strukturierung					
Gesamt (n=153)	11,1%	22,2%	21,6%	26,8%	18,3%
Industrie (n=105)	9,5%	23,8%	21,9%	28,6%	16,2%
Dienstleistung (n=30)	10,0%	30,0%	23,3%	20,0%	16,7%
GU / Konzerne (n=79)	13,9%	24,1%	17,7%	27,8%	16,5%
KMU (n=74)	8,1%	20,3%	25,7%	25,7%	20,3%
Mangelnde Motivation / mangelndes Erkennen von Chancen					
Gesamt (n=152)	13,8%	13,2%	36,2%	26,3%	10,5%
Industrie (n=104)	13,5%	14,4%	40,4%	21,2%	10,6%
Dienstleistung (n=30)	13,3%	16,7%	43,3%	20,0%	6,7%
GU / Konzerne (n=78)	14,1%	12,8%	39,7%	29,5%	3,8%
KMU (n=74)	13,5%	13,5%	32,4%	23,0%	17,6%
Kosten (für Anschaffung / Nutzung der Systeme oder der Dienstleister) sind zu hoch					
Gesamt (n=152)	16,4%	19,7%	28,3%	21,1%	14,5%
Industrie (n=104)	15,4%	20,2%	28,8%	22,1%	13,5%
Dienstleistung (n=30)	10,0%	20,0%	36,7%	23,3%	10,0%
GU / Konzerne (n=77)	18,2%	23,4%	27,3%	18,2%	13,0%
KMU (n=75)	14,7%	16,0%	29,3%	24,0%	16,0%
Generelle innerbetriebliche Widerstände					
Gesamt (n=152)	14,5%	23,0%	30,3%	23,7%	8,6%
Industrie (n=105)	13,3%	28,6%	31,4%	18,1%	8,6%
Dienstleistung (n=29)	13,8%	13,8%	31,0%	34,5%	6,9%
GU / Konzerne (n=77)	19,5%	22,1%	33,8%	20,8%	3,9%
KMU (n=75)	9,3%	24,0%	26,7%	26,7%	13,3%

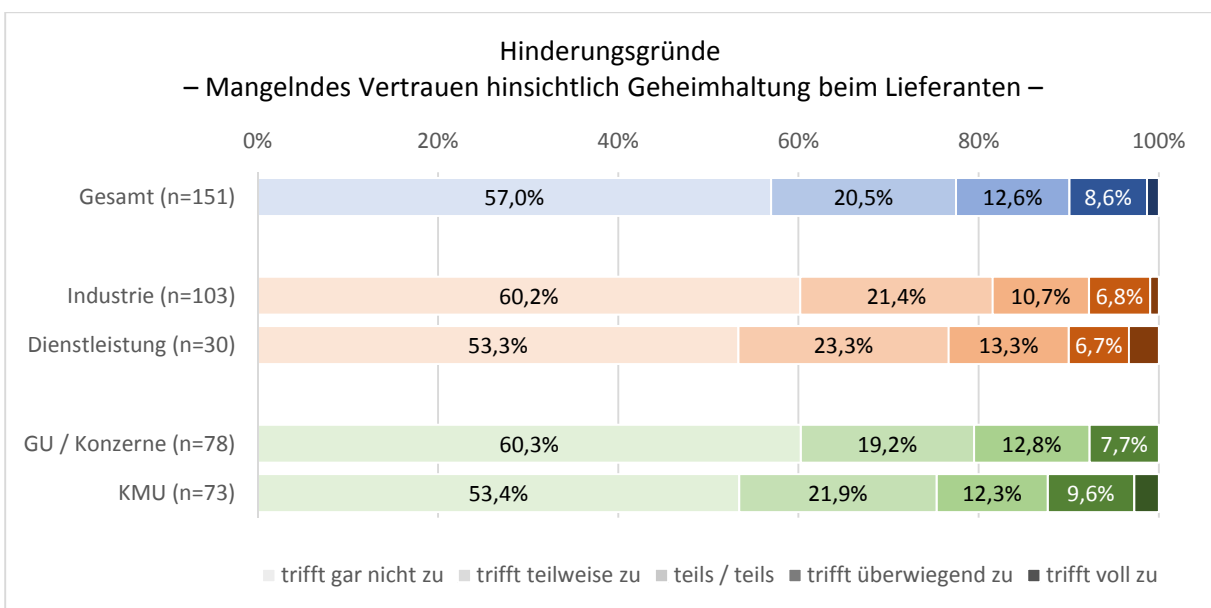
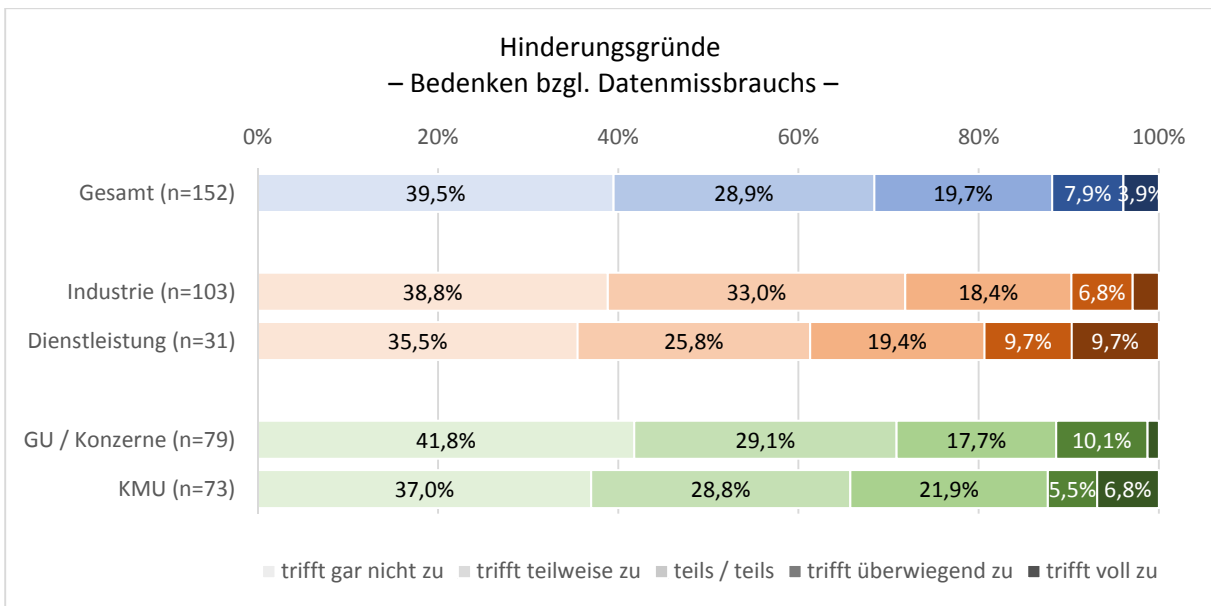
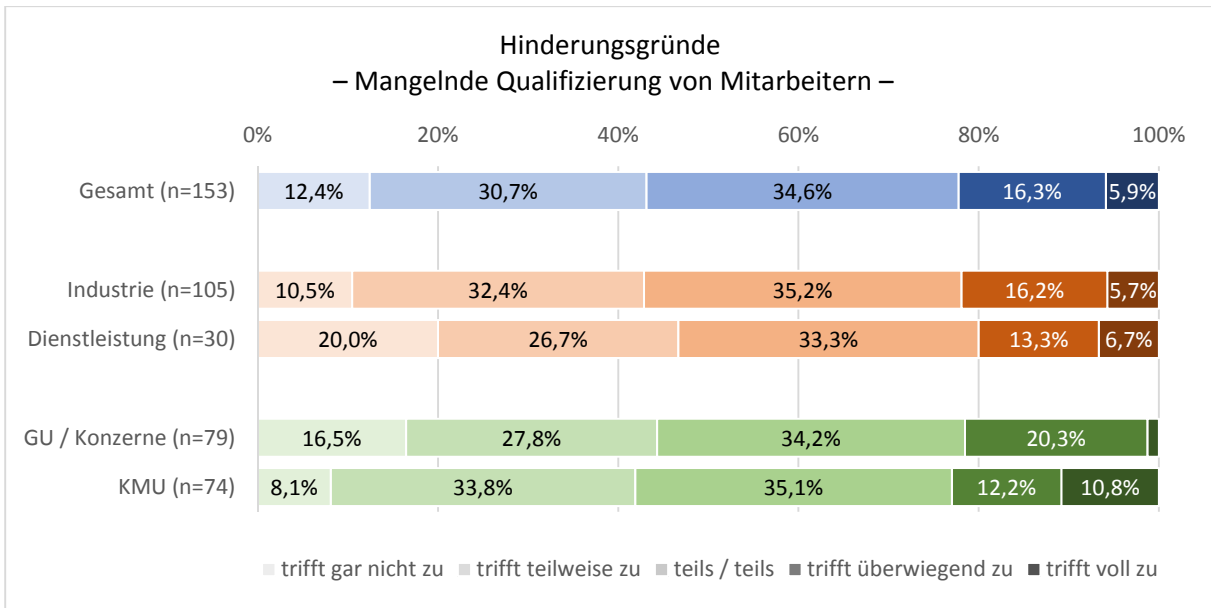
	trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils / teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu
Ungenügende / fehlende Standards					
Gesamt (n=150)	21,3%	25,3%	24,7%	21,3%	7,3%
Industrie (n=103)	16,5%	27,2%	27,2%	22,3%	6,8%
Dienstleistung (n=30)	30,0%	26,7%	23,3%	16,7%	3,3%
GU / Konzerne (n=78)	23,1%	23,1%	21,8%	25,6%	6,4%
KMU (n=72)	19,4%	27,8%	27,8%	16,7%	8,3%
Interne technische Voraussetzungen unzureichend					
Gesamt (n=153)	18,3%	24,8%	30,1%	17,6%	9,2%
Industrie (n=105)	14,3%	25,7%	29,5%	20,0%	10,5%
Dienstleistung (n=30)	26,7%	30,0%	30,0%	10,0%	3,3%
GU / Konzerne (n=79)	17,7%	22,8%	38,0%	15,2%	6,3%
KMU (n=74)	18,9%	27,0%	21,6%	20,3%	12,2%
Mangelnde Unterstützung seitens der Geschäftsführung					
Gesamt (n=151)	29,8%	19,2%	25,2%	17,9%	7,9%
Industrie (n=104)	30,8%	13,5%	28,8%	19,2%	7,7%
Dienstleistung (n=29)	27,6%	34,5%	13,8%	17,2%	6,9%
GU / Konzerne (n=78)	32,1%	17,9%	30,8%	15,4%	3,8%
KMU (n=73)	27,4%	20,5%	19,2%	20,5%	12,3%
Mangelnde Qualifizierung von Mitarbeitern					
Gesamt (n=153)	12,4%	30,7%	34,6%	16,3%	5,9%
Industrie (n=105)	10,5%	32,4%	35,2%	16,2%	5,7%
Dienstleistung (n=30)	20,0%	26,7%	33,3%	13,3%	6,7%
GU / Konzerne (n=79)	16,5%	27,8%	34,2%	20,3%	1,3%
KMU (n=74)	8,1%	33,8%	35,1%	12,2%	10,8%
Bedenken bzgl. Datenmissbrauchs					
Gesamt (n=152)	39,5%	28,9%	19,7%	7,9%	3,9%
Industrie (n=103)	38,8%	33,0%	18,4%	6,8%	2,9%
Dienstleistung (n=31)	35,5%	25,8%	19,4%	9,7%	9,7%
GU / Konzerne (n=79)	41,8%	29,1%	17,7%	10,1%	1,3%
KMU (n=73)	37,0%	28,8%	21,9%	5,5%	6,8%
Mangelndes Vertrauen hinsichtlich Geheimhaltung beim Lieferanten					
Gesamt (n=151)	57,0%	20,5%	12,6%	8,6%	1,3%
Industrie (n=103)	60,2%	21,4%	10,7%	6,8%	1,0%
Dienstleistung (n=30)	53,3%	23,3%	13,3%	6,7%	3,3%
GU / Konzerne (n=78)	60,3%	19,2%	12,8%	7,7%	0,0%
KMU (n=73)	53,4%	21,9%	12,3%	9,6%	2,7%

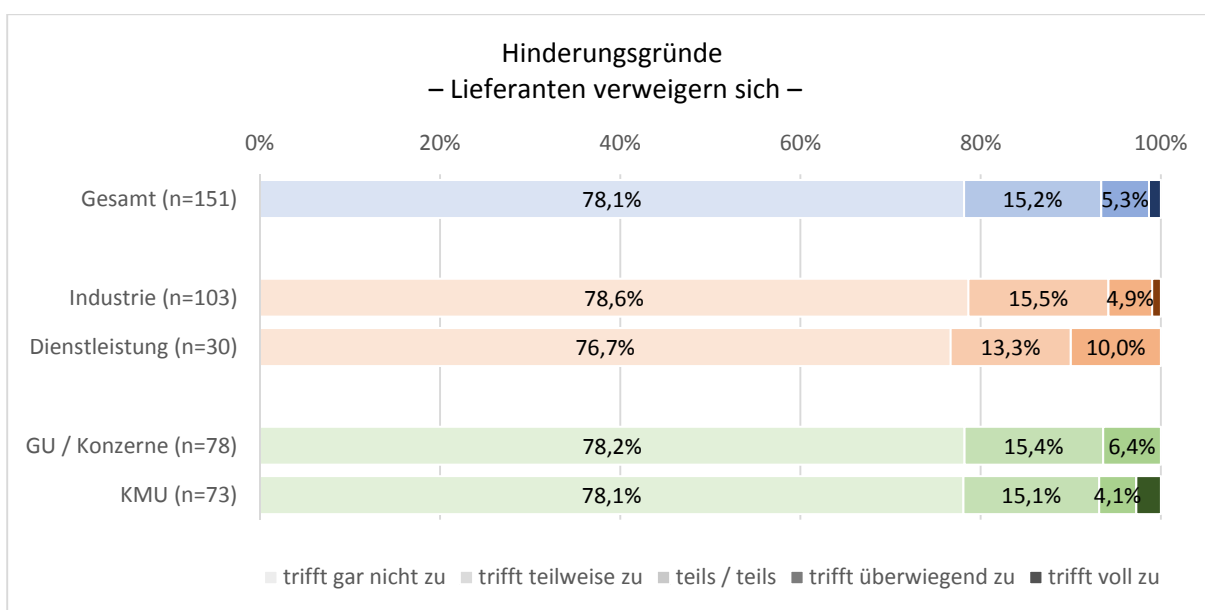
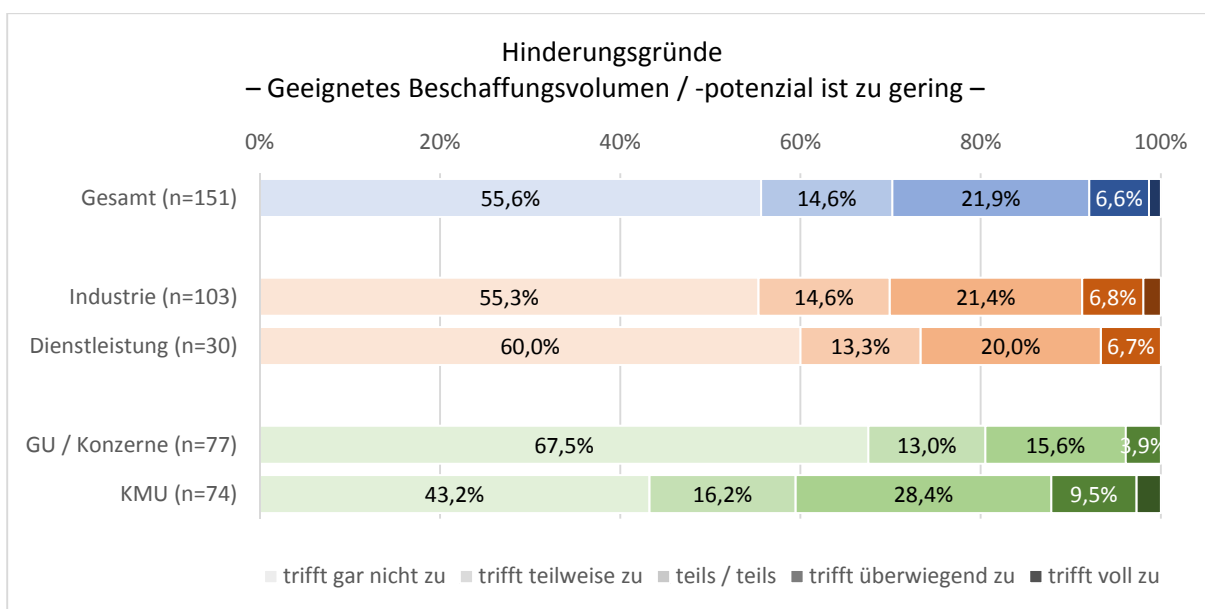
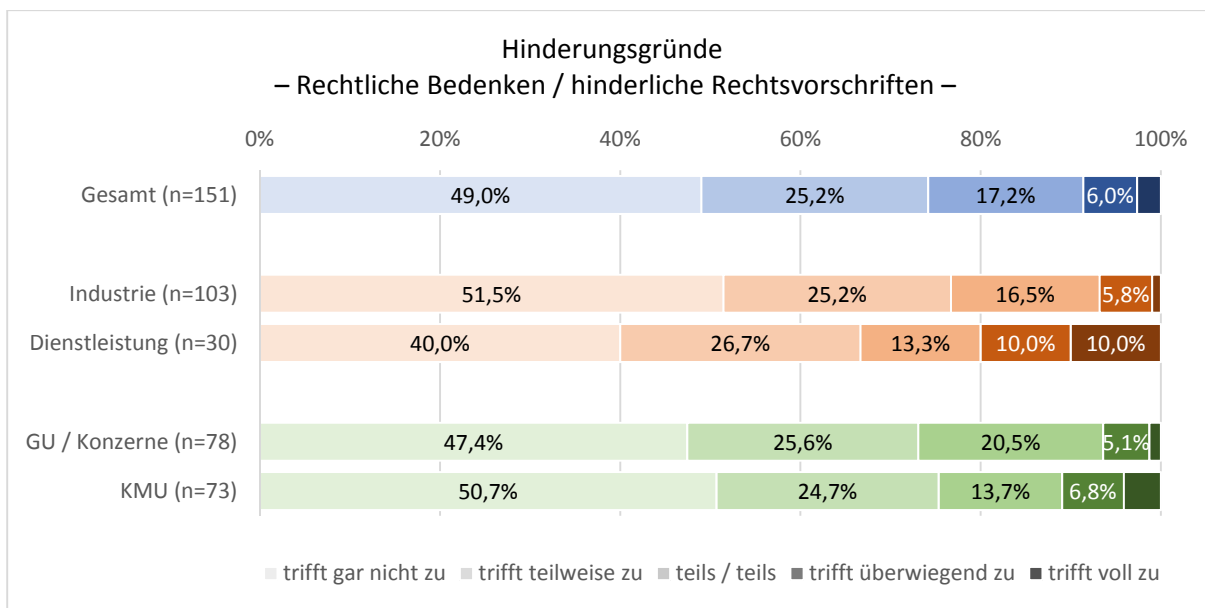
	trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils / teils	trifft überwieg end zu	trifft voll zu
Rechtliche Bedenken / hinderliche Rechtsvorschriften					
Gesamt (n=151)	49,0%	25,2%	17,2%	6,0%	2,6%
Industrie (n=103)	51,5%	25,2%	16,5%	5,8%	1,0%
Dienstleistung (n=30)	40,0%	26,7%	13,3%	10,0%	10,0%
GU / Konzerne (n=78)	47,4%	25,6%	20,5%	5,1%	1,3%
KMU (n=73)	50,7%	24,7%	13,7%	6,8%	4,1%
Geeignetes Beschaffungsvolumen / -potenzial ist zu gering					
Gesamt (n=151)	55,6%	14,6%	21,9%	6,6%	1,3%
Industrie (n=103)	55,3%	14,6%	21,4%	6,8%	1,9%
Dienstleistung (n=30)	60,0%	13,3%	20,0%	6,7%	0,0%
GU / Konzerne (n=77)	67,5%	13,0%	15,6%	3,9%	0,0%
KMU (n=74)	43,2%	16,2%	28,4%	9,5%	2,7%
Lieferanten verweigern sich					
Gesamt (n=151)	78,1%	15,2%	5,3%	0,0%	1,3%
Industrie (n=103)	78,6%	15,5%	4,9%	0,0%	1,0%
Dienstleistung (n=30)	76,7%	13,3%	10,0%	0,0%	0,0%
GU / Konzerne (n=78)	78,2%	15,4%	6,4%	0,0%	0,0%
KMU (n=73)	78,1%	15,1%	4,1%	0,0%	2,7%











II. Digitalisierung und die Zukunft des Einkaufs

Im zweiten Teil dieser Studie wird untersucht, wie sich voraussichtlich der Einkauf im Allgemeinen durch die fortschreitende Digitalisierung verändern wird. Dabei wird zwischen operativen bzw. administrativen Prozessen in Teil a und strategischen Prozessen in Teil b unterschieden.

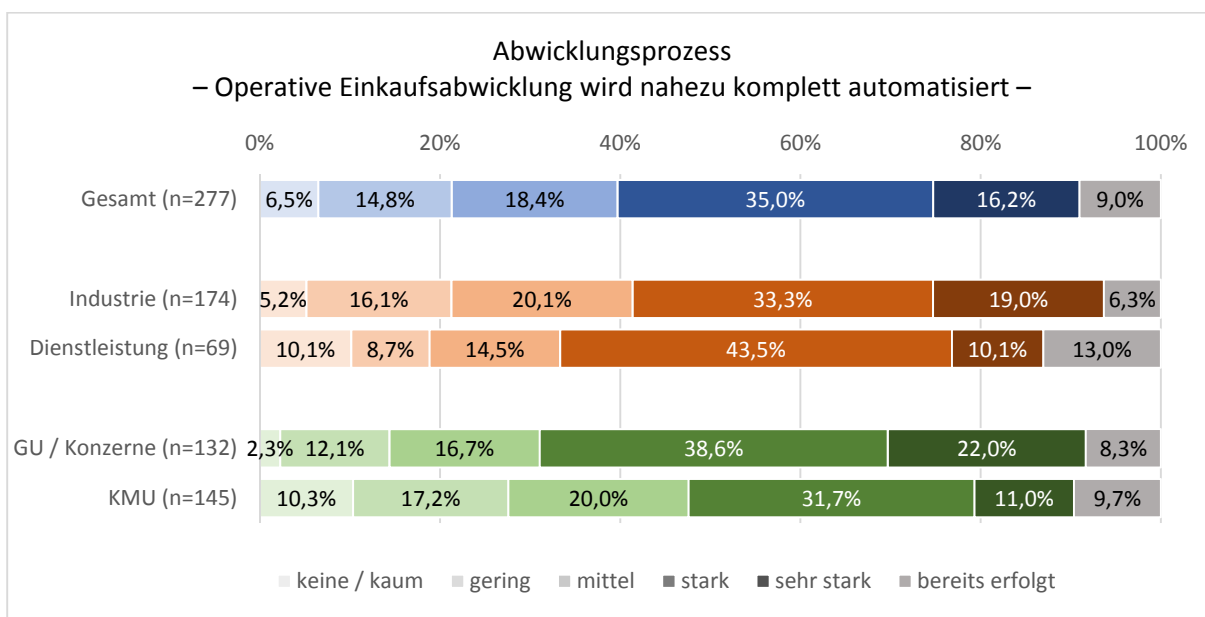
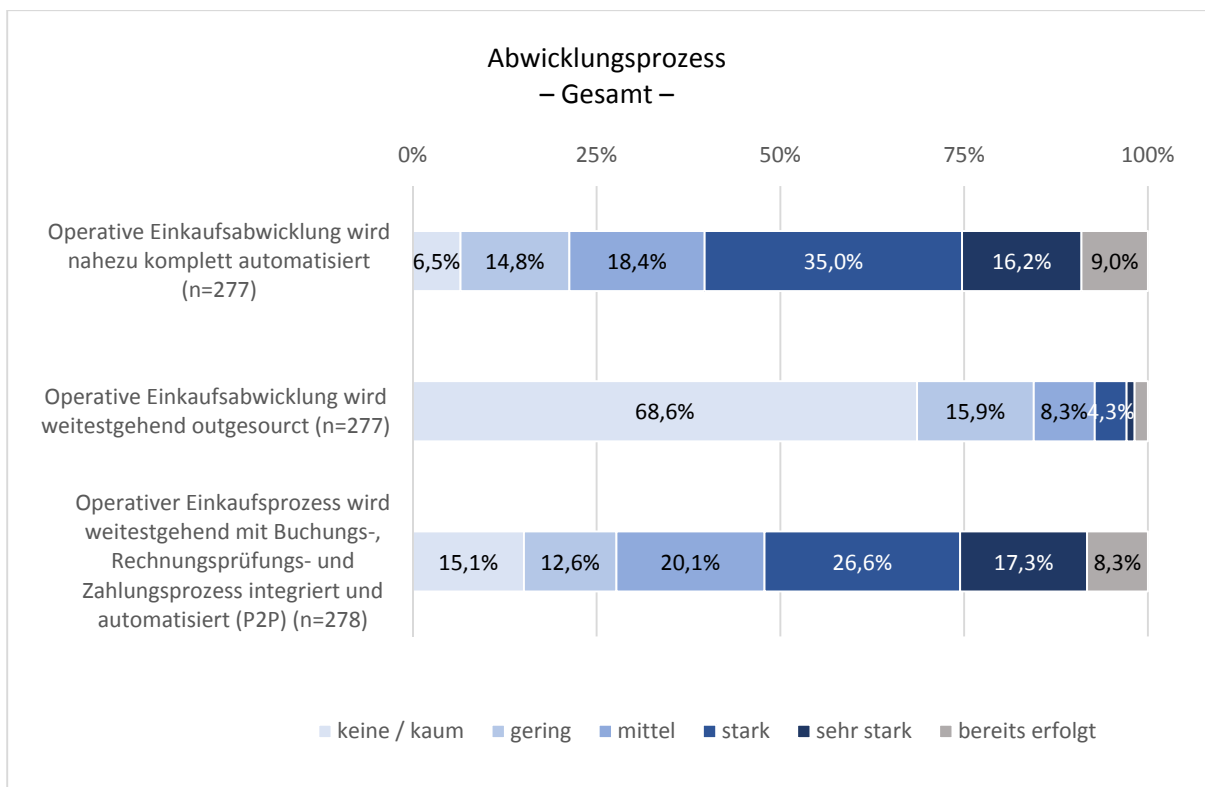
a. Operative / administrative Einkaufsprozesse

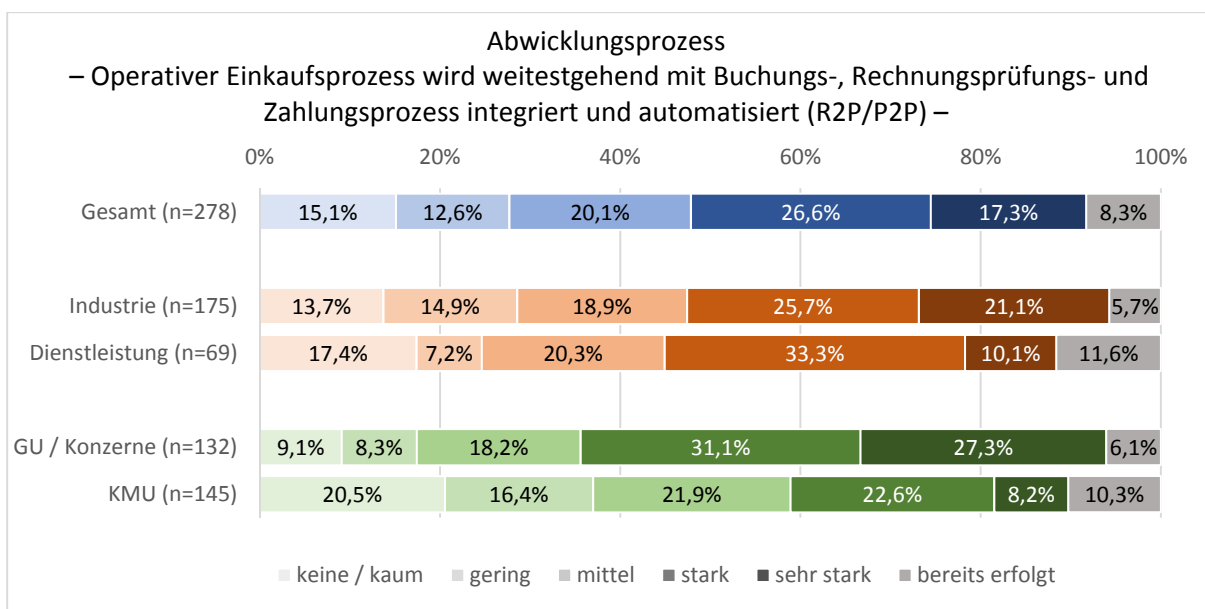
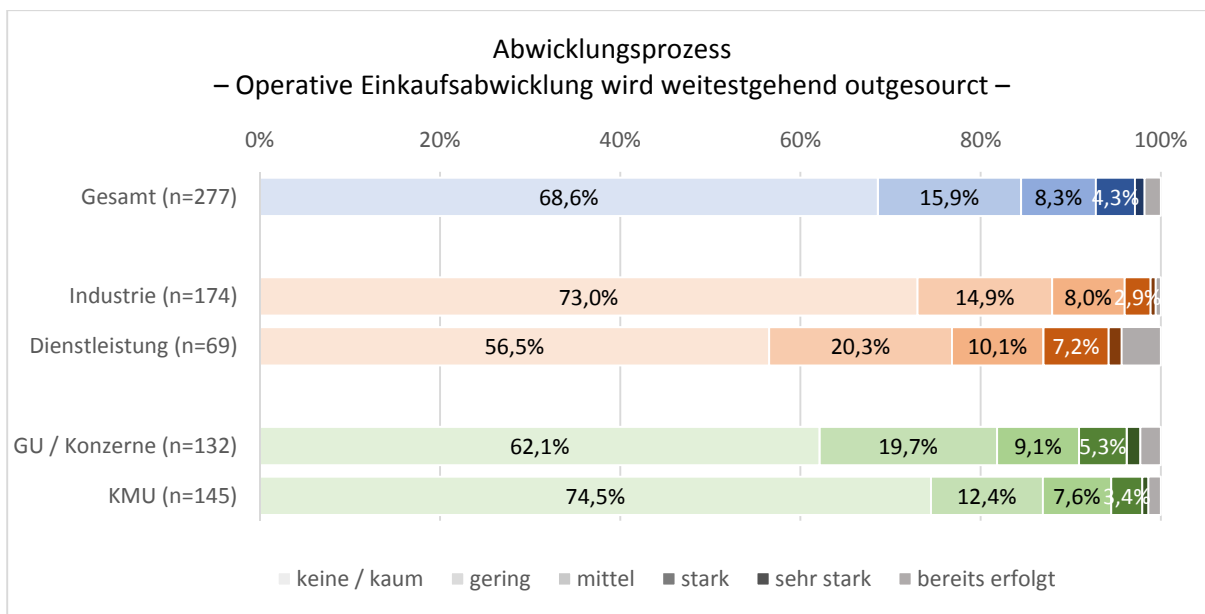
Operative bzw. administrative Einkaufsprozesse beschäftigen sich insbesondere mit der Abwicklung von Bestellungen und den nachfolgenden Aktivitäten wie Wareneingangsbuchung, Rechnungsprüfung und -buchung, Zahlungsanweisung sowie die „technische“ Anbindung und Verwaltung von Lieferanten(daten). Hierauf fokussieren sich die folgenden Analysen sowie auf die Form und das Ausmaß der systemseitigen Unterstützung sowie schließlich allgemeine Aspekte der fortschreitenden Digitalisierung.

(56) Für welche Aspekte operativer und administrativer Einkaufsprozesses erwarten Sie im Rahmen der weiteren Digitalisierung Änderungen in der Organisation bzw. Durchführung für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren und wie intensiv werden diese Veränderungen Ihrer Meinung nach sein?

a.1 Abwicklungsprozess

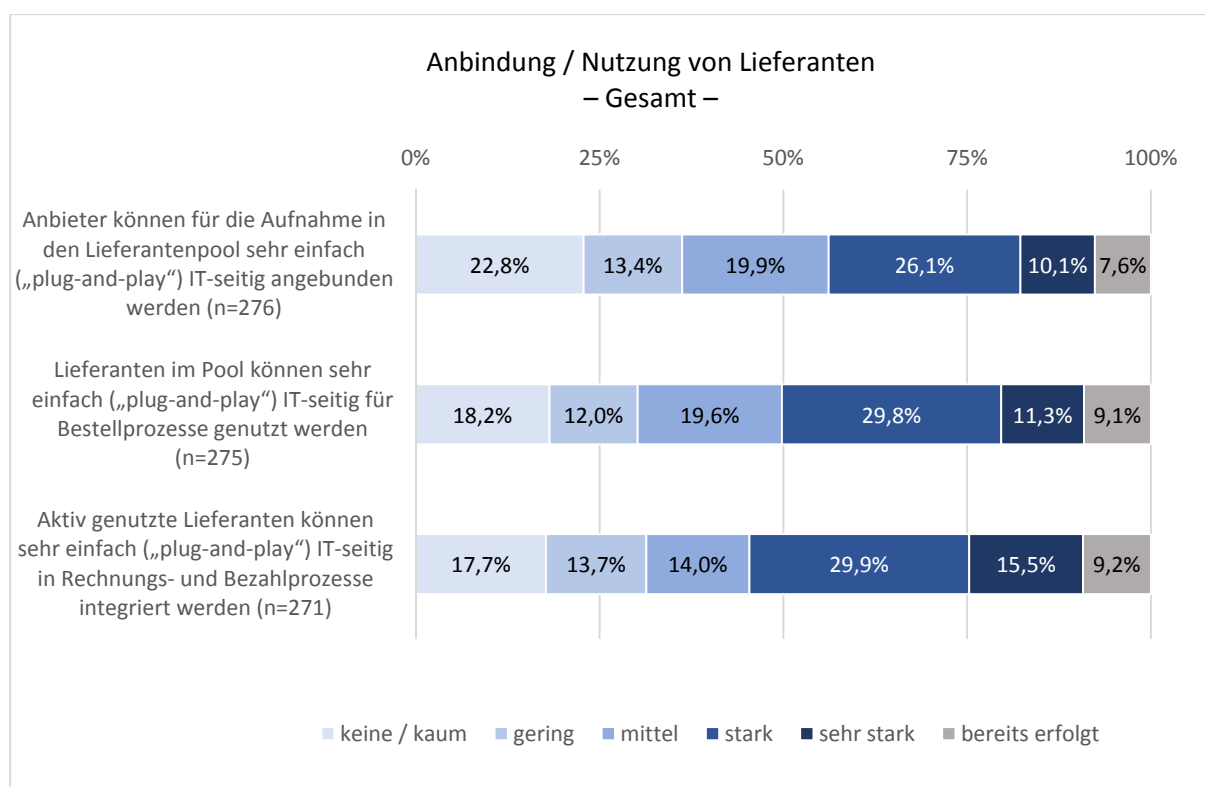
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Operative Einkaufsabwicklung wird nahezu komplett automatisiert						
Gesamt (n=277)	6,5%	14,8%	18,4%	35,0%	16,2%	9,0%
Industrie (n=174)	5,2%	16,1%	20,1%	33,3%	19,0%	6,3%
Dienstleistung (n=69)	10,1%	8,7%	14,5%	43,5%	10,1%	13,0%
GU / Konzerne (n=132)	2,3%	12,1%	16,7%	38,6%	22,0%	8,3%
KMU (n=145)	10,3%	17,2%	20,0%	31,7%	11,0%	9,7%
Operative Einkaufsabwicklung wird weitestgehend outsourct						
Gesamt (n=277)	68,6%	15,9%	8,3%	4,3%	1,1%	1,8%
Industrie (n=174)	73,0%	14,9%	8,0%	2,9%	0,6%	0,6%
Dienstleistung (n=69)	56,5%	20,3%	10,1%	7,2%	1,4%	4,3%
GU / Konzerne (n=132)	62,1%	19,7%	9,1%	5,3%	1,5%	2,3%
KMU (n=145)	74,5%	12,4%	7,6%	3,4%	0,7%	1,4%
Operativer Einkaufsprozess wird weitestgehend mit Buchungs-, Rechnungsprüfungs- und Zahlungsprozess integriert und automatisiert (R2P / P2P)						
Gesamt (n=278)	15,1%	12,6%	20,1%	26,6%	17,3%	8,3%
Industrie (n=175)	13,7%	14,9%	18,9%	25,7%	21,1%	5,7%
Dienstleistung (n=69)	17,4%	7,2%	20,3%	33,3%	10,1%	11,6%
GU / Konzerne (n=132)	9,1%	8,3%	18,2%	31,1%	27,3%	6,1%
KMU (n=145)	20,5%	16,4%	21,9%	22,6%	8,2%	10,3%

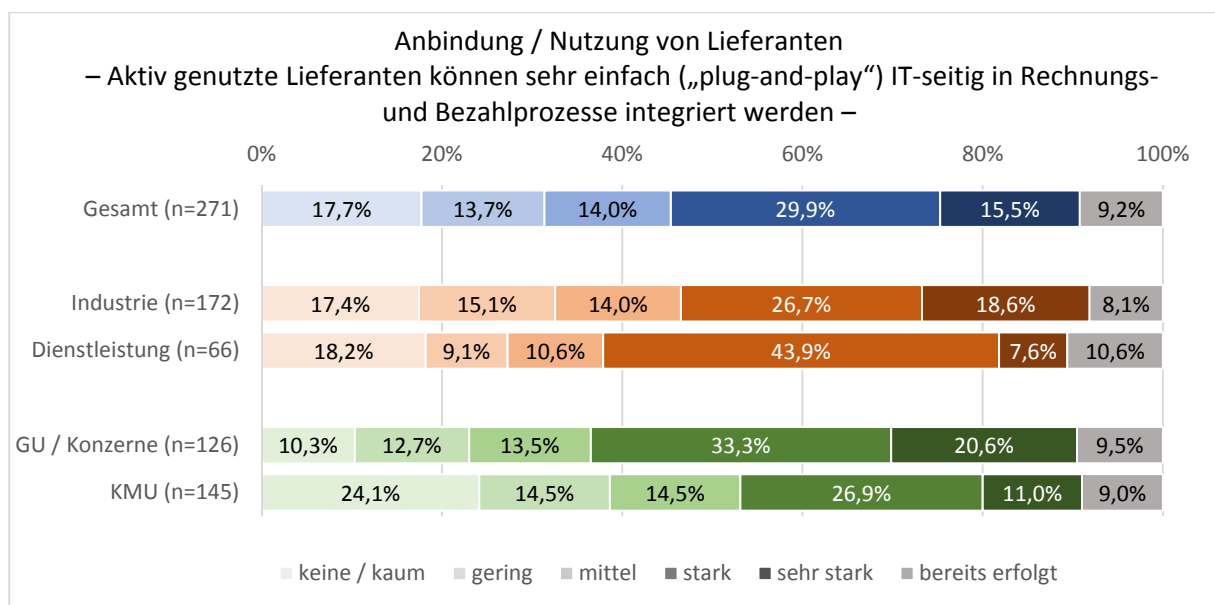
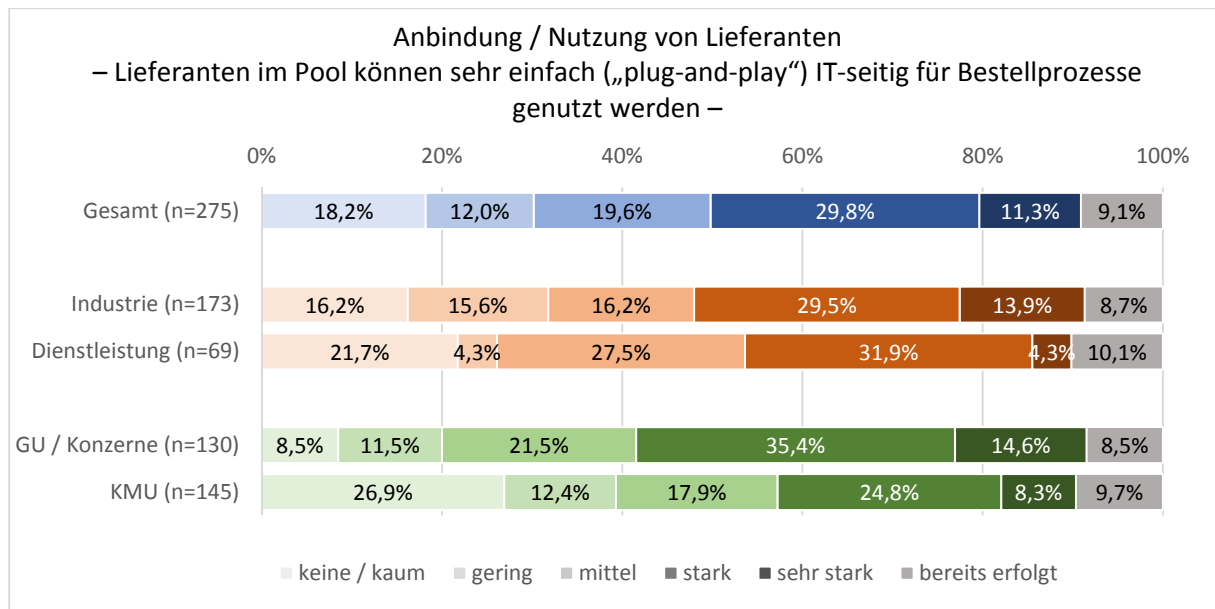
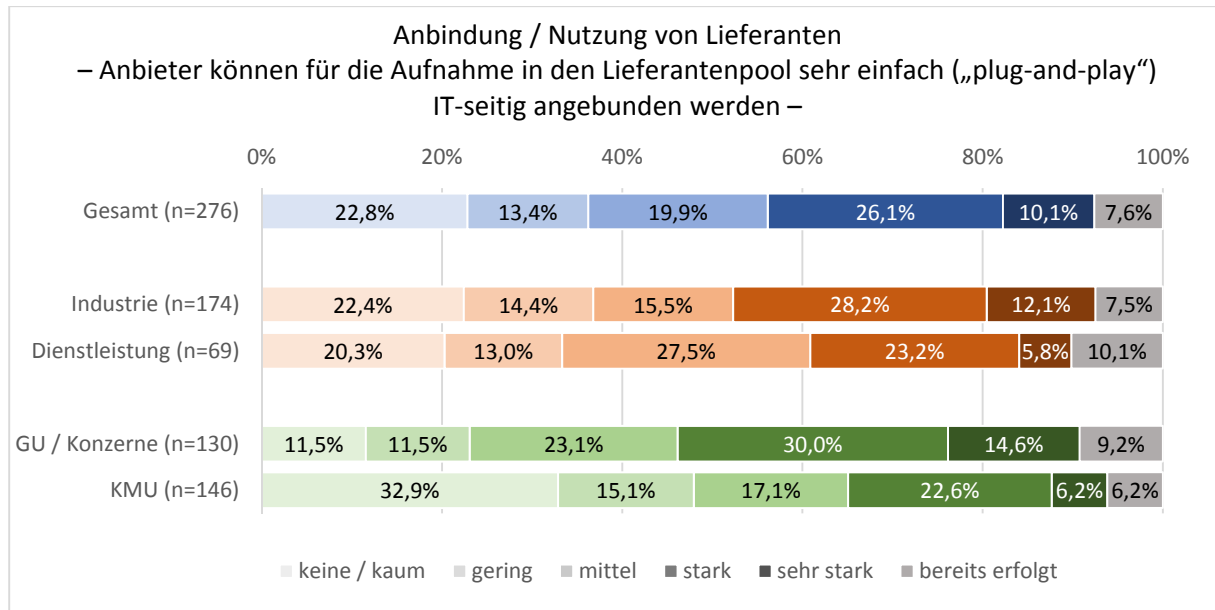




a.2 Anbindung / Nutzung von Lieferanten

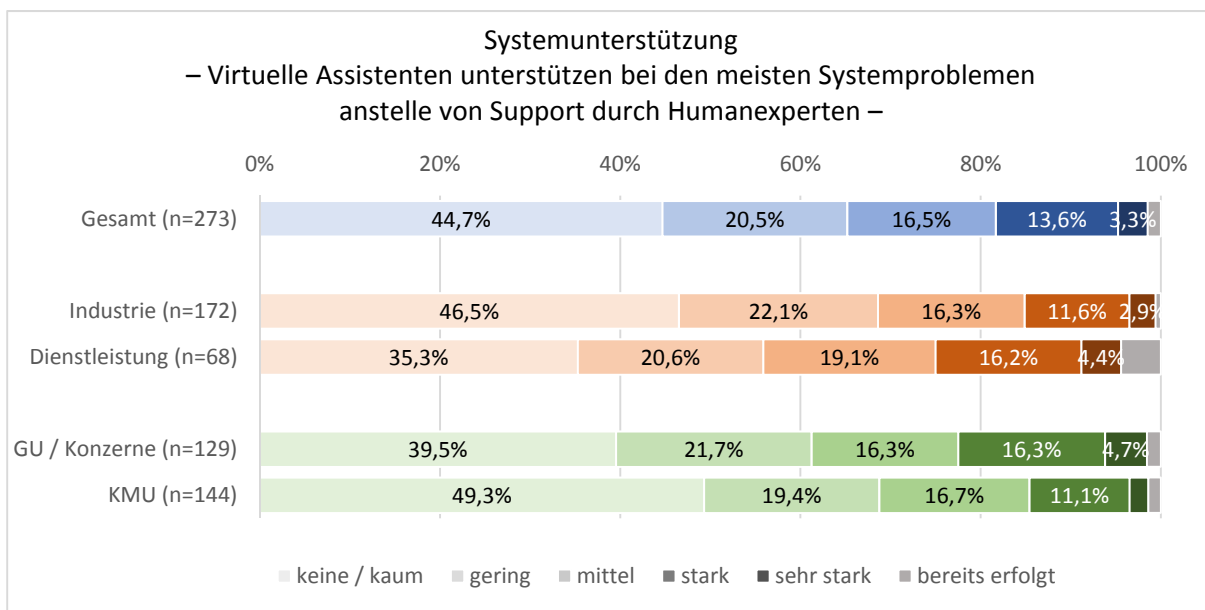
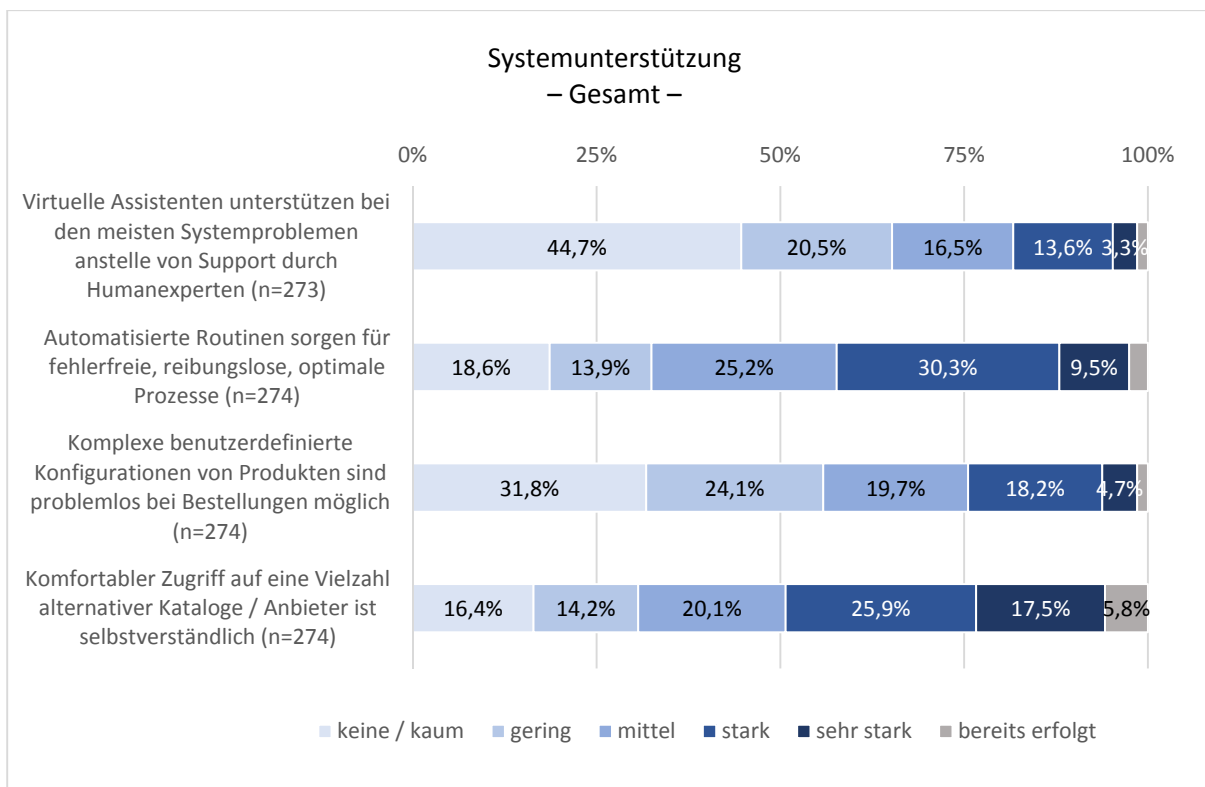
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Anbieter können für die Aufnahme in den Lieferantenpool sehr einfach („plug-and-play“) IT-seitig angebunden werden						
Gesamt (n=276)	22,8%	13,4%	19,9%	26,1%	10,1%	7,6%
Industrie (n=174)	22,4%	14,4%	15,5%	28,2%	12,1%	7,5%
Dienstleistung (n=69)	20,3%	13,0%	27,5%	23,2%	5,8%	10,1%
GU / Konzerne (n=130)	11,5%	11,5%	23,1%	30,0%	14,6%	9,2%
KMU (n=146)	32,9%	15,1%	17,1%	22,6%	6,2%	6,2%
Lieferanten im Pool können sehr einfach („plug-and-play“) IT-seitig für Bestellprozesse genutzt werden						
Gesamt (n=275)	18,2%	12,0%	19,6%	29,8%	11,3%	9,1%
Industrie (n=173)	16,2%	15,6%	16,2%	29,5%	13,9%	8,7%
Dienstleistung (n=69)	21,7%	4,3%	27,5%	31,9%	4,3%	10,1%
GU / Konzerne (n=130)	8,5%	11,5%	21,5%	35,4%	14,6%	8,5%
KMU (n=145)	26,9%	12,4%	17,9%	24,8%	8,3%	9,7%
Aktiv genutzte Lieferanten können sehr einfach („plug-and-play“) IT-seitig in Rechnungs- und Bezahlprozesse integriert werden						
Gesamt (n=271)	17,7%	13,7%	14,0%	29,9%	15,5%	9,2%
Industrie (n=172)	17,4%	15,1%	14,0%	26,7%	18,6%	8,1%
Dienstleistung (n=66)	18,2%	9,1%	10,6%	43,9%	7,6%	10,6%
GU / Konzerne (n=126)	10,3%	12,7%	13,5%	33,3%	20,6%	9,5%
KMU (n=145)	24,1%	14,5%	14,5%	26,9%	11,0%	9,0%

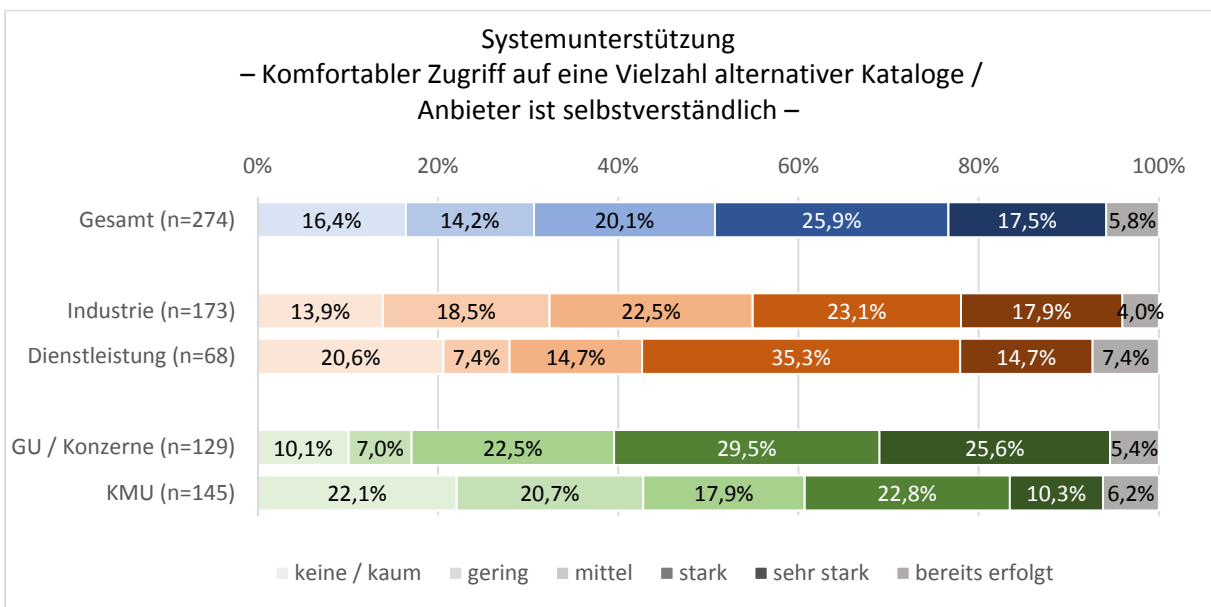
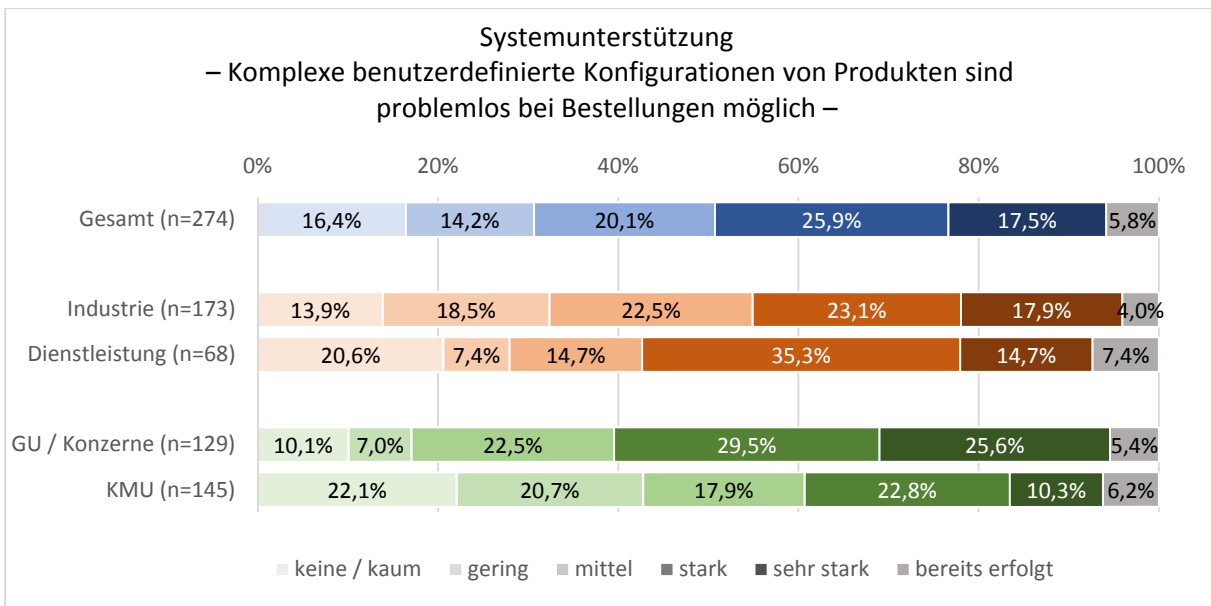
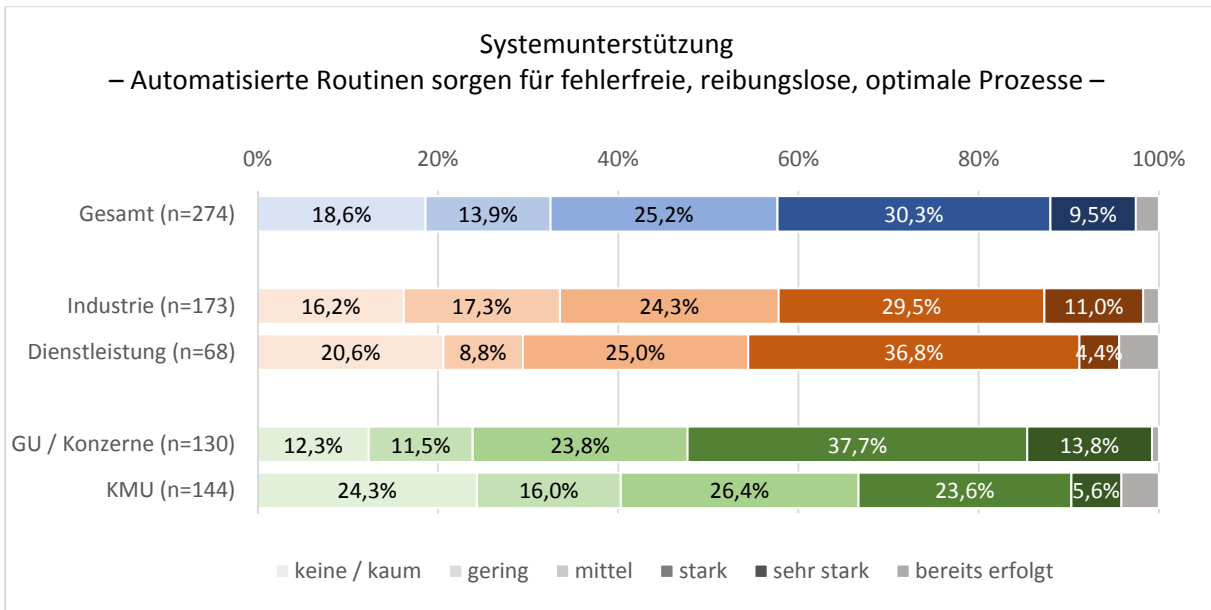




a.3 Systemunterstützung

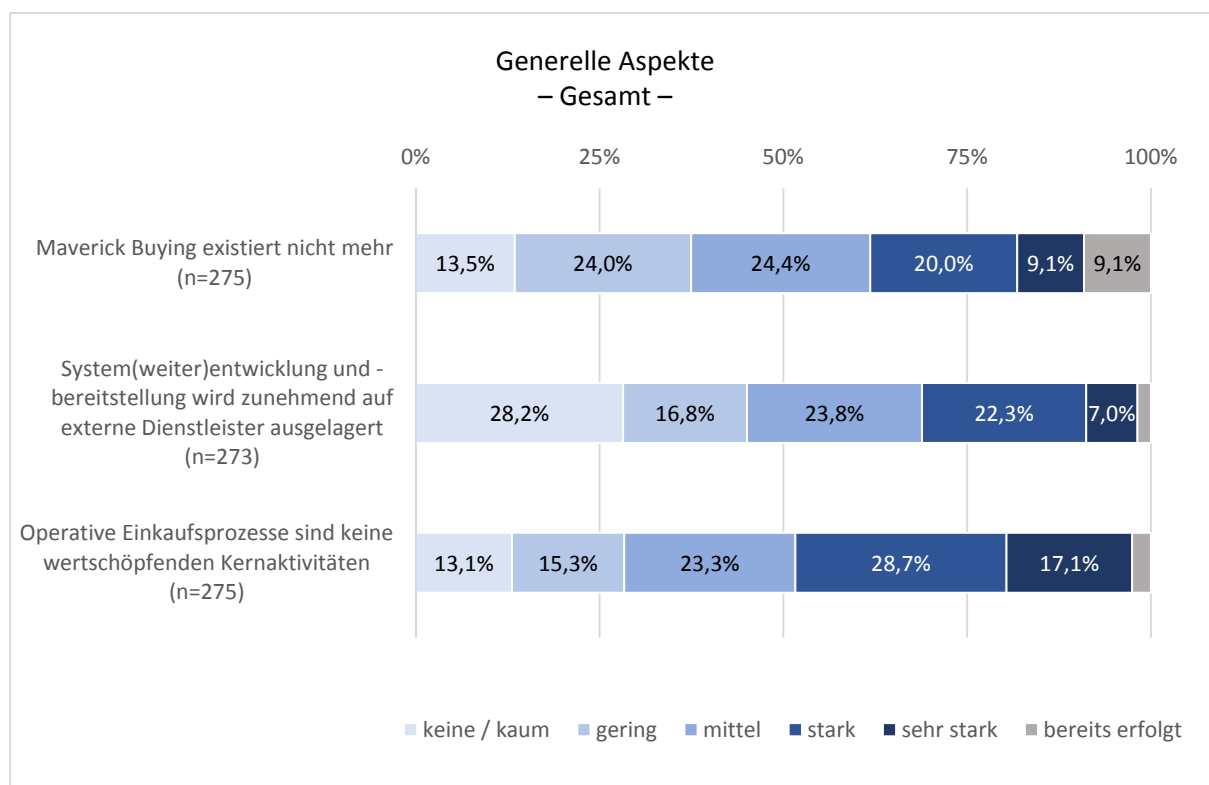
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Virtuelle Assistenten unterstützen bei den meisten Systemproblemen anstelle von Support durch Humanexperten						
Gesamt (n=273)	44,7%	20,5%	16,5%	13,6%	3,3%	1,5%
Industrie (n=172)	46,5%	22,1%	16,3%	11,6%	2,9%	0,6%
Dienstleistung (n=68)	35,3%	20,6%	19,1%	16,2%	4,4%	4,4%
GU / Konzerne (n=129)	39,5%	21,7%	16,3%	16,3%	4,7%	1,6%
KMU (n=144)	49,3%	19,4%	16,7%	11,1%	2,1%	1,4%
Automatisierte Routinen sorgen für fehlerfreie, reibungslose, optimale Prozesse						
Gesamt (n=274)	18,6%	13,9%	25,2%	30,3%	9,5%	2,6%
Industrie (n=173)	16,2%	17,3%	24,3%	29,5%	11,0%	1,7%
Dienstleistung (n=68)	20,6%	8,8%	25,0%	36,8%	4,4%	4,4%
GU / Konzerne (n=130)	12,3%	11,5%	23,8%	37,7%	13,8%	0,8%
KMU (n=144)	24,3%	16,0%	26,4%	23,6%	5,6%	4,2%
Komplexe benutzerdefinierte Konfigurationen von Produkten sind problemlos bei Bestellungen möglich						
Gesamt (n=274)	31,8%	24,1%	19,7%	18,2%	4,7%	1,5%
Industrie (n=173)	32,4%	27,7%	17,9%	15,6%	6,4%	0,0%
Dienstleistung (n=68)	33,8%	16,2%	23,5%	22,1%	1,5%	2,9%
GU / Konzerne (n=129)	24,0%	26,4%	20,2%	22,5%	6,2%	0,8%
KMU (n=145)	38,6%	22,1%	19,3%	14,5%	3,4%	2,1%
Komfortabler Zugriff auf eine Vielzahl alternativer Kataloge / Anbieter ist selbstverständlich						
Gesamt (n=274)	16,4%	14,2%	20,1%	25,9%	17,5%	5,8%
Industrie (n=173)	13,9%	18,5%	22,5%	23,1%	17,9%	4,0%
Dienstleistung (n=68)	20,6%	7,4%	14,7%	35,3%	14,7%	7,4%
GU / Konzerne (n=129)	10,1%	7,0%	22,5%	29,5%	25,6%	5,4%
KMU (n=145)	22,1%	20,7%	17,9%	22,8%	10,3%	6,2%

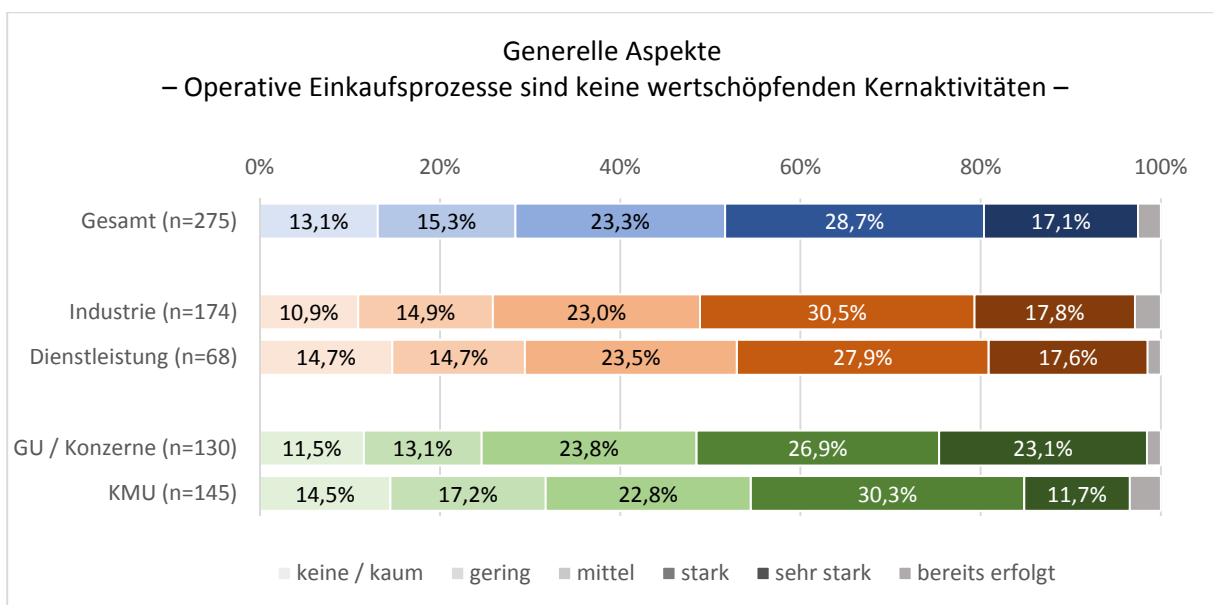
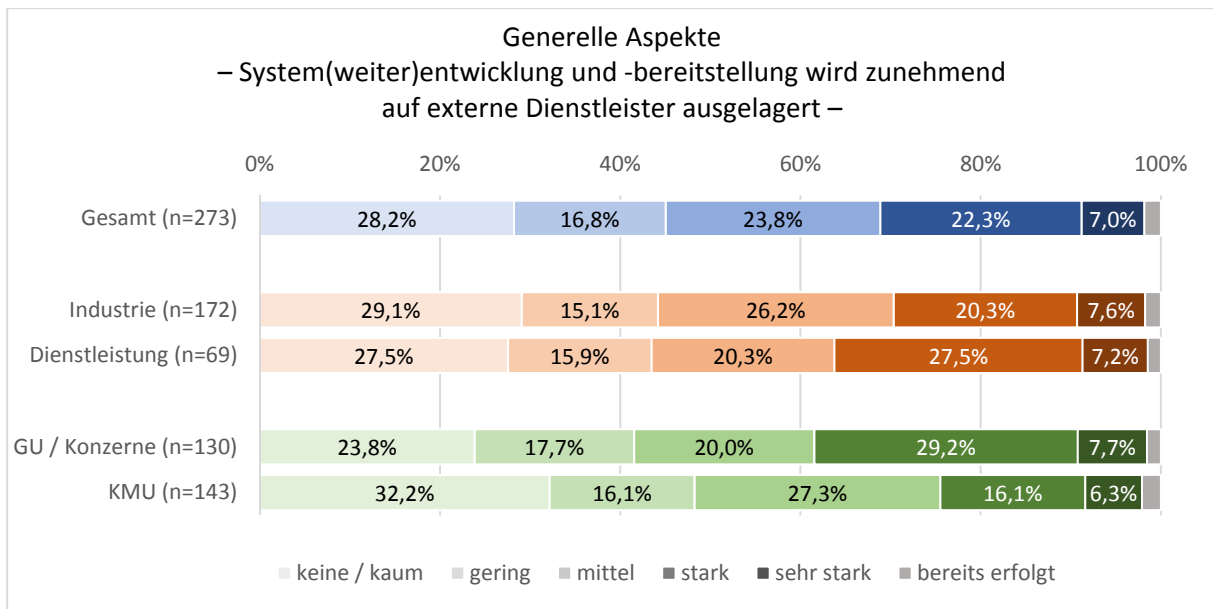
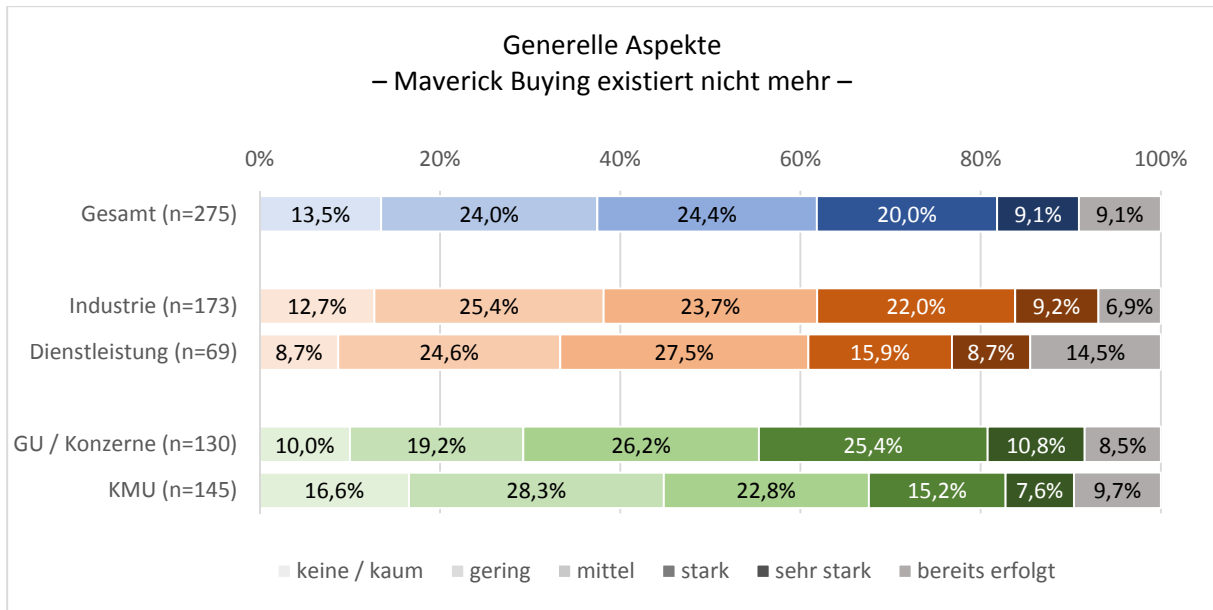




a.4 Generelle Aspekte

	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Maverick Buying existiert nicht mehr						
Gesamt (n=275)	13,5%	24,0%	24,4%	20,0%	9,1%	9,1%
Industrie (n=173)	12,7%	25,4%	23,7%	22,0%	9,2%	6,9%
Dienstleistung (n=69)	8,7%	24,6%	27,5%	15,9%	8,7%	14,5%
GU / Konzerne (n=130)	10,0%	19,2%	26,2%	25,4%	10,8%	8,5%
KMU (n=145)	16,6%	28,3%	22,8%	15,2%	7,6%	9,7%
System(weiter)entwicklung und -bereitstellung wird zunehmend auf externe Dienstleister ausgelagert						
Gesamt (n=273)	28,2%	16,8%	23,8%	22,3%	7,0%	1,8%
Industrie (n=172)	29,1%	15,1%	26,2%	20,3%	7,6%	1,7%
Dienstleistung (n=69)	27,5%	15,9%	20,3%	27,5%	7,2%	1,4%
GU / Konzerne (n=130)	23,8%	17,7%	20,0%	29,2%	7,7%	1,5%
KMU (n=143)	32,2%	16,1%	27,3%	16,1%	6,3%	2,1%
Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten						
Gesamt (n=275)	13,1%	15,3%	23,3%	28,7%	17,1%	2,5%
Industrie (n=174)	10,9%	14,9%	23,0%	30,5%	17,8%	2,9%
Dienstleistung (n=68)	14,7%	14,7%	23,5%	27,9%	17,6%	1,5%
GU / Konzerne (n=130)	11,5%	13,1%	23,8%	26,9%	23,1%	1,5%
KMU (n=145)	14,5%	17,2%	22,8%	30,3%	11,7%	3,4%





b. Strategische Einkaufsprozesse

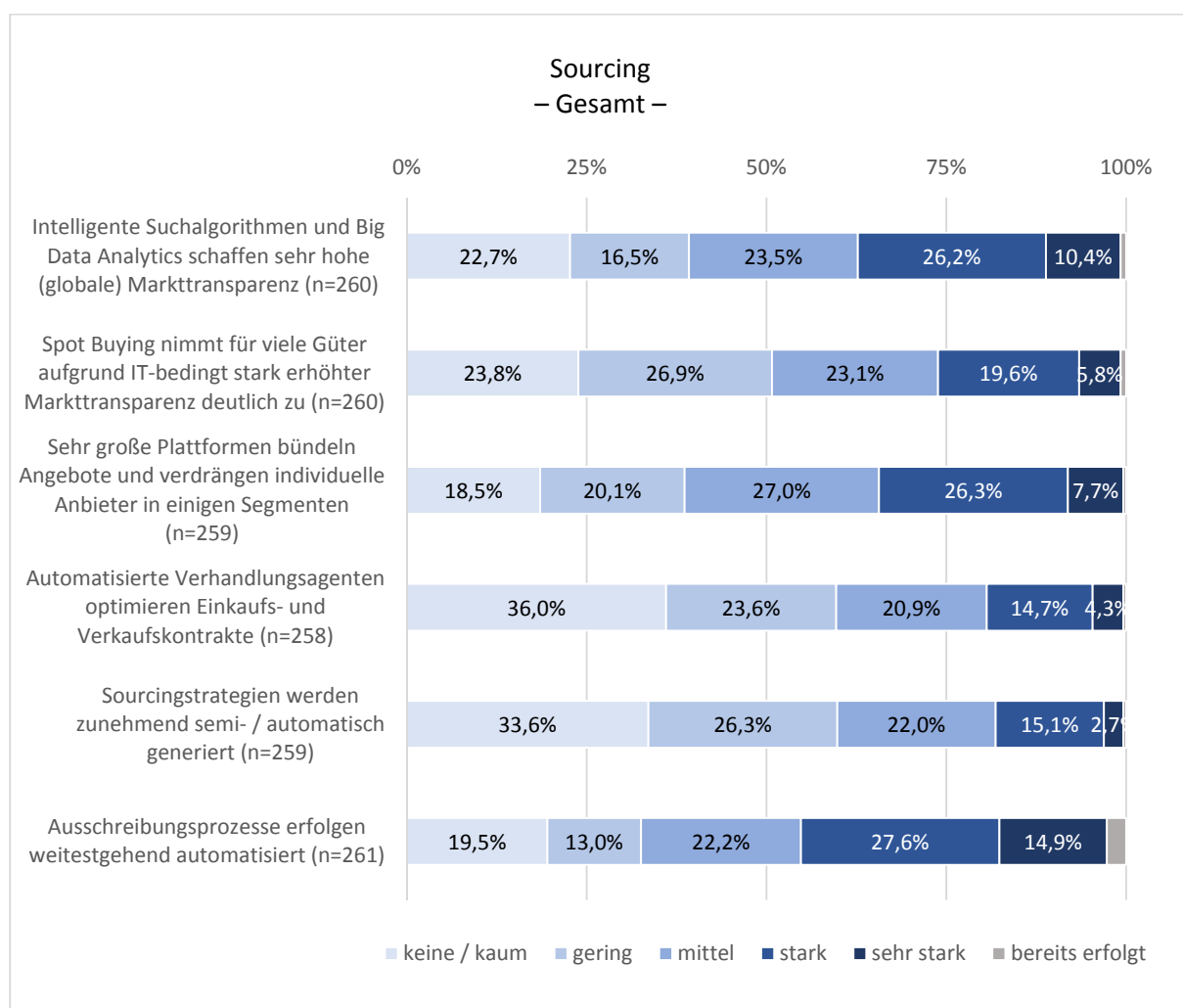
Im Bereich der strategischen Einkaufsprozesse werden im Folgenden die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf das Sourcing (b.1), auf das Risiko-, Lieferanten- und Kontraktmanagement (b.2), auf Qualifikation und Arbeit (b.3) sowie auf die Bewertung diese Prozesse (b.4) analysiert.

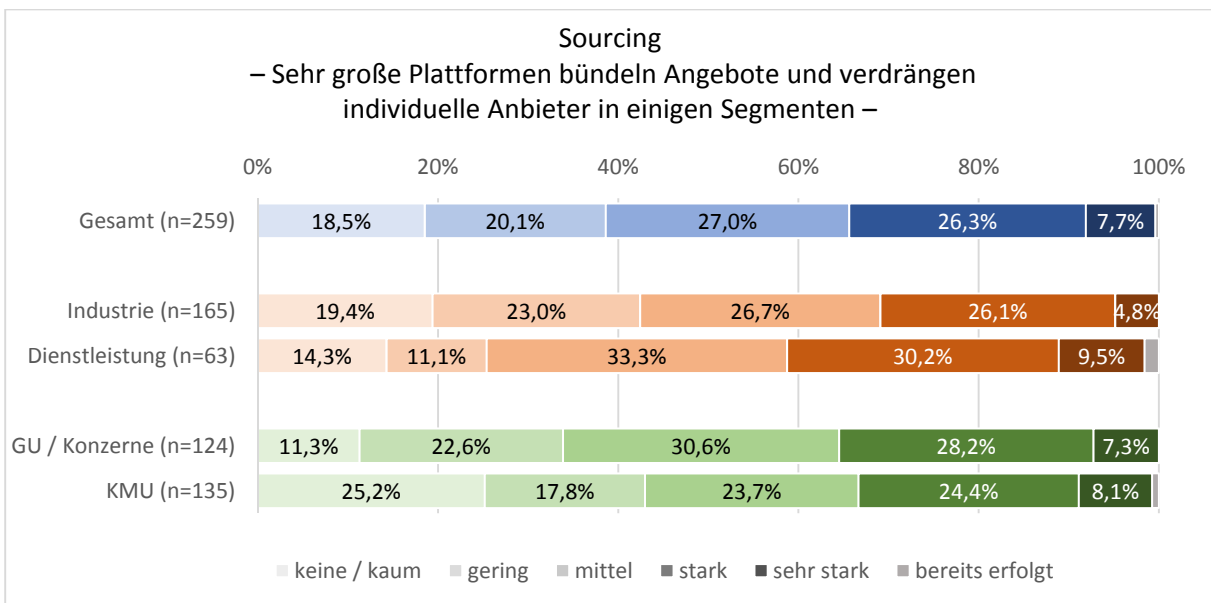
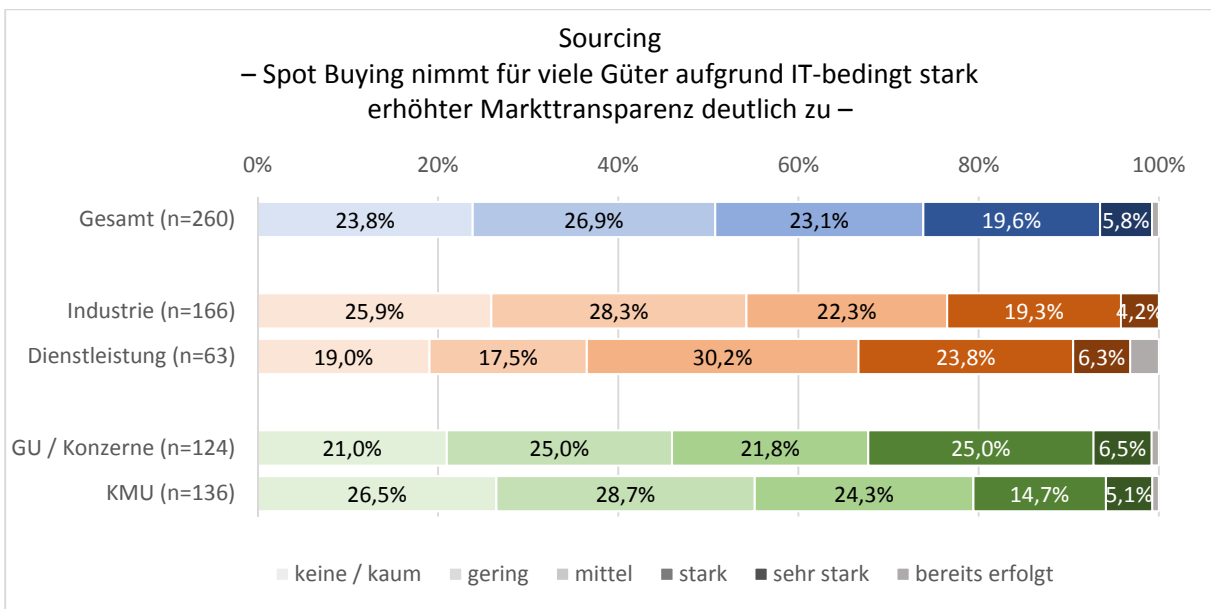
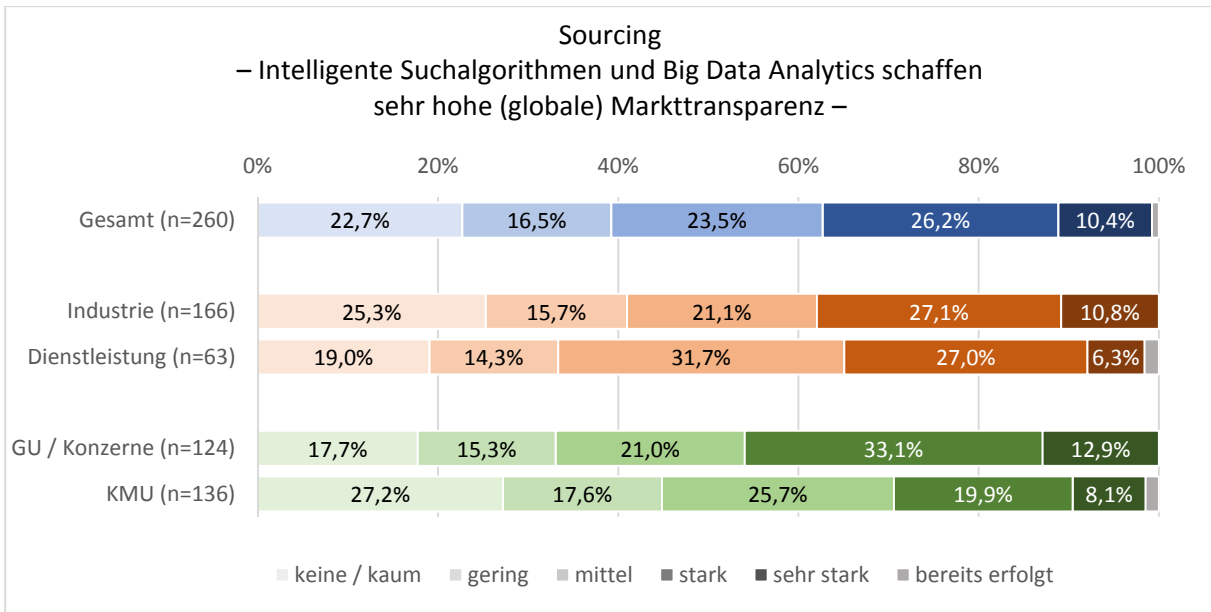
(57) Für welche Aspekte des strategischen Einkaufsprozesses erwarten Sie im Rahmen der weiteren Digitalisierung Änderungen in der Organisation bzw. Durchführung für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren und wie intensiv werden diese Veränderungen Ihrer Meinung nach sein?

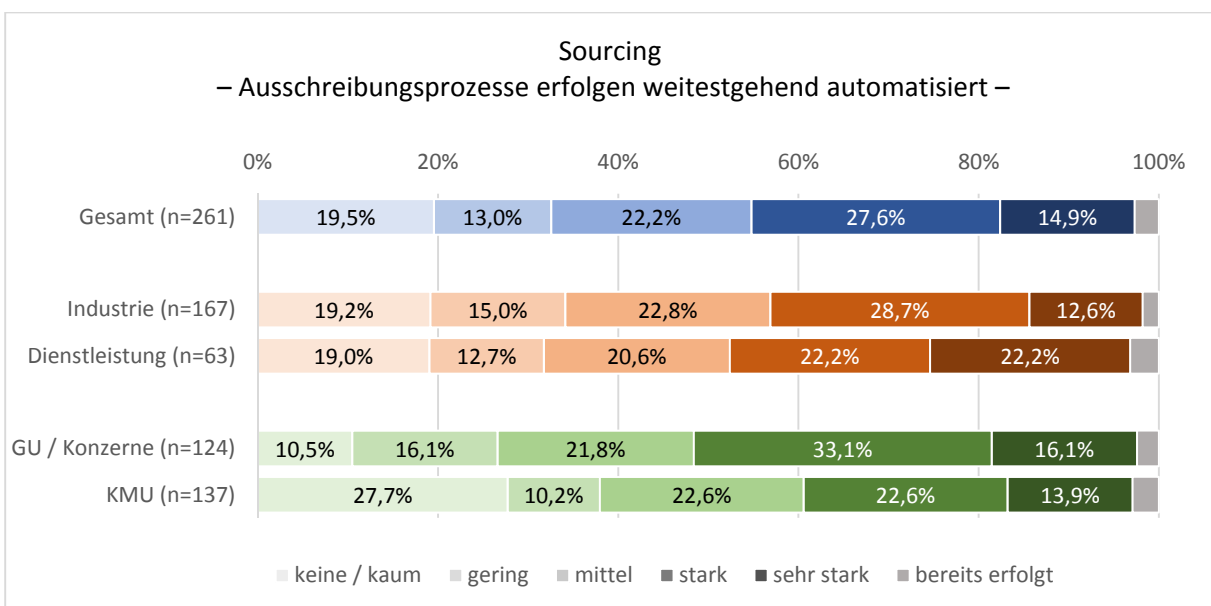
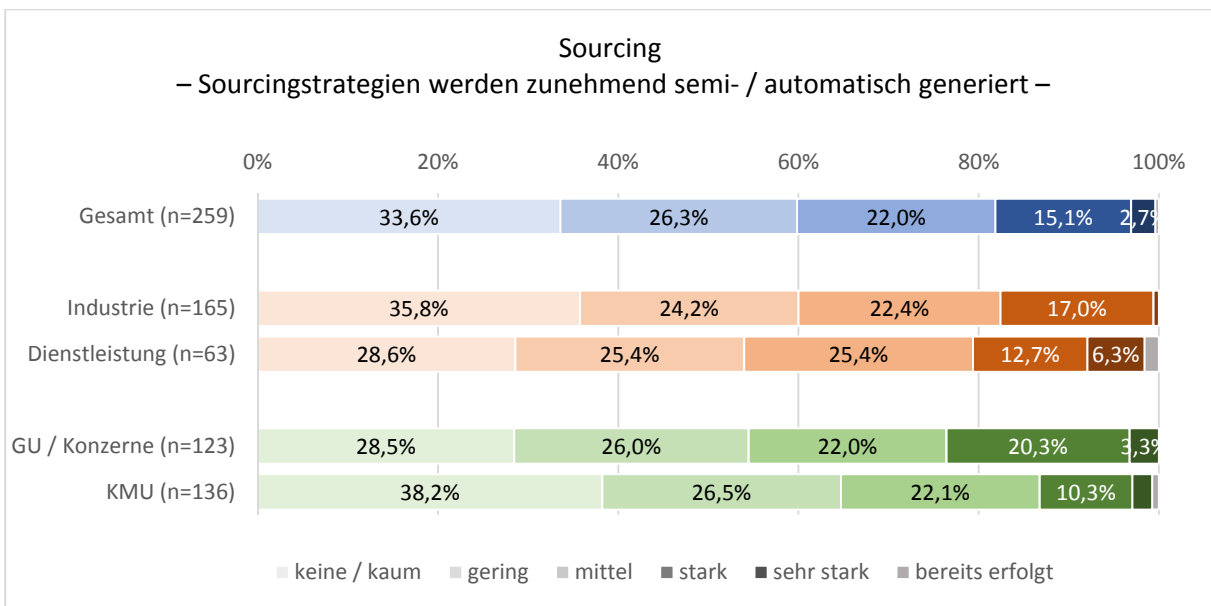
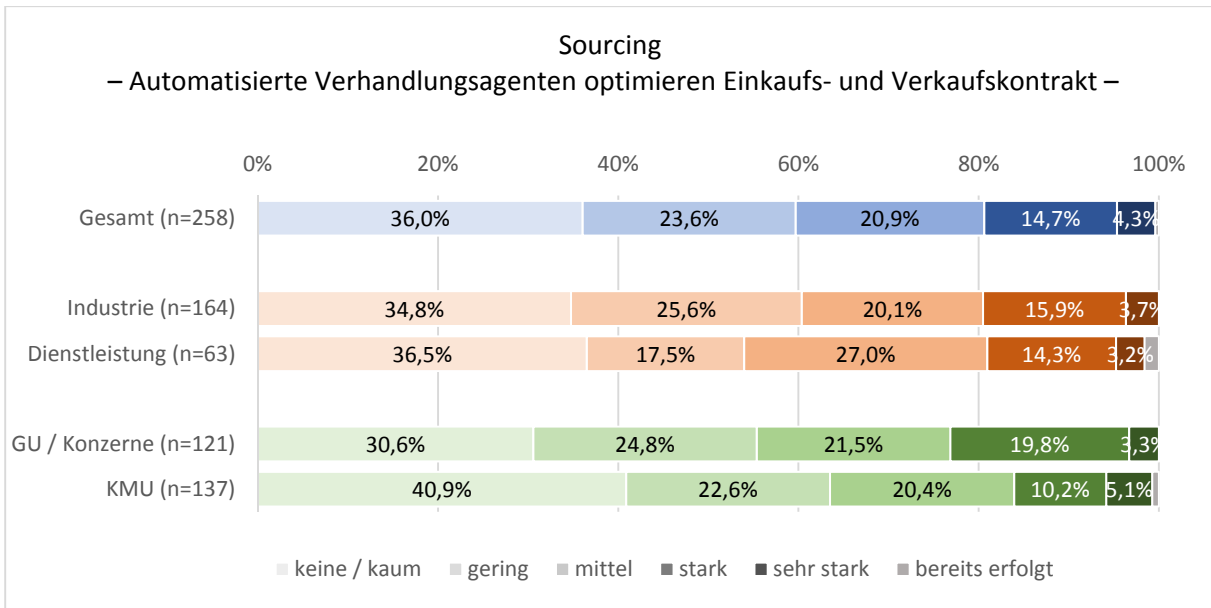
b.1 Sourcing

	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Intelligente Suchalgorithmen und Big Data Analytics schaffen sehr hohe (globale) Markttransparenz						
Gesamt (n=260)	22,7%	16,5%	23,5%	26,2%	10,4%	0,8%
Industrie (n=166)	25,3%	15,7%	21,1%	27,1%	10,8%	0,0%
Dienstleistung (n=63)	19,0%	14,3%	31,7%	27,0%	6,3%	1,6%
GU / Konzerne (n=124)	17,7%	15,3%	21,0%	33,1%	12,9%	0,0%
KMU (n=136)	27,2%	17,6%	25,7%	19,9%	8,1%	1,5%
Spot Buying nimmt für viele Güter aufgrund IT-bedingt stark erhöhter Markttransparenz deutlich zu						
Gesamt (n=260)	23,8%	26,9%	23,1%	19,6%	5,8%	0,8%
Industrie (n=166)	25,9%	28,3%	22,3%	19,3%	4,2%	0,0%
Dienstleistung (n=63)	19,0%	17,5%	30,2%	23,8%	6,3%	3,2%
GU / Konzerne (n=124)	21,0%	25,0%	21,8%	25,0%	6,5%	0,8%
KMU (n=136)	26,5%	28,7%	24,3%	14,7%	5,1%	0,7%
Sehr große Plattformen bündeln Angebote und verdrängen individuelle Anbieter in einigen Segmenten						
Gesamt (n=259)	18,5%	20,1%	27,0%	26,3%	7,7%	0,4%
Industrie (n=165)	19,4%	23,0%	26,7%	26,1%	4,8%	0,0%
Dienstleistung (n=63)	14,3%	11,1%	33,3%	30,2%	9,5%	1,6%
GU / Konzerne (n=124)	11,3%	22,6%	30,6%	28,2%	7,3%	0,0%
KMU (n=135)	25,2%	17,8%	23,7%	24,4%	8,1%	0,7%
Automatisierte Verhandlungsagenten optimieren Einkaufs- und Verkaufskontakt						
Gesamt (n=258)	36,0%	23,6%	20,9%	14,7%	4,3%	0,4%
Industrie (n=164)	34,8%	25,6%	20,1%	15,9%	3,7%	0,0%
Dienstleistung (n=63)	36,5%	17,5%	27,0%	14,3%	3,2%	1,6%
GU / Konzerne (n=121)	30,6%	24,8%	21,5%	19,8%	3,3%	0,0%
KMU (n=137)	40,9%	22,6%	20,4%	10,2%	5,1%	0,7%

	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Sourcingstrategien werden zunehmend semi- / automatisch generiert						
Gesamt (n=259)	33,6%	26,3%	22,0%	15,1%	2,7%	0,4%
Industrie (n=165)	35,8%	24,2%	22,4%	17,0%	0,6%	0,0%
Dienstleistung (n=63)	28,6%	25,4%	25,4%	12,7%	6,3%	1,6%
GU / Konzerne (n=123)	28,5%	26,0%	22,0%	20,3%	3,3%	0,0%
KMU (n=136)	38,2%	26,5%	22,1%	10,3%	2,2%	0,7%
Ausschreibungsprozesse erfolgen weitestgehend automatisiert						
Gesamt (n=261)	19,5%	13,0%	22,2%	27,6%	14,9%	2,7%
Industrie (n=167)	19,2%	15,0%	22,8%	28,7%	12,6%	1,8%
Dienstleistung (n=63)	19,0%	12,7%	20,6%	22,2%	22,2%	3,2%
GU / Konzerne (n=124)	10,5%	16,1%	21,8%	33,1%	16,1%	2,4%
KMU (n=137)	27,7%	10,2%	22,6%	22,6%	13,9%	2,9%

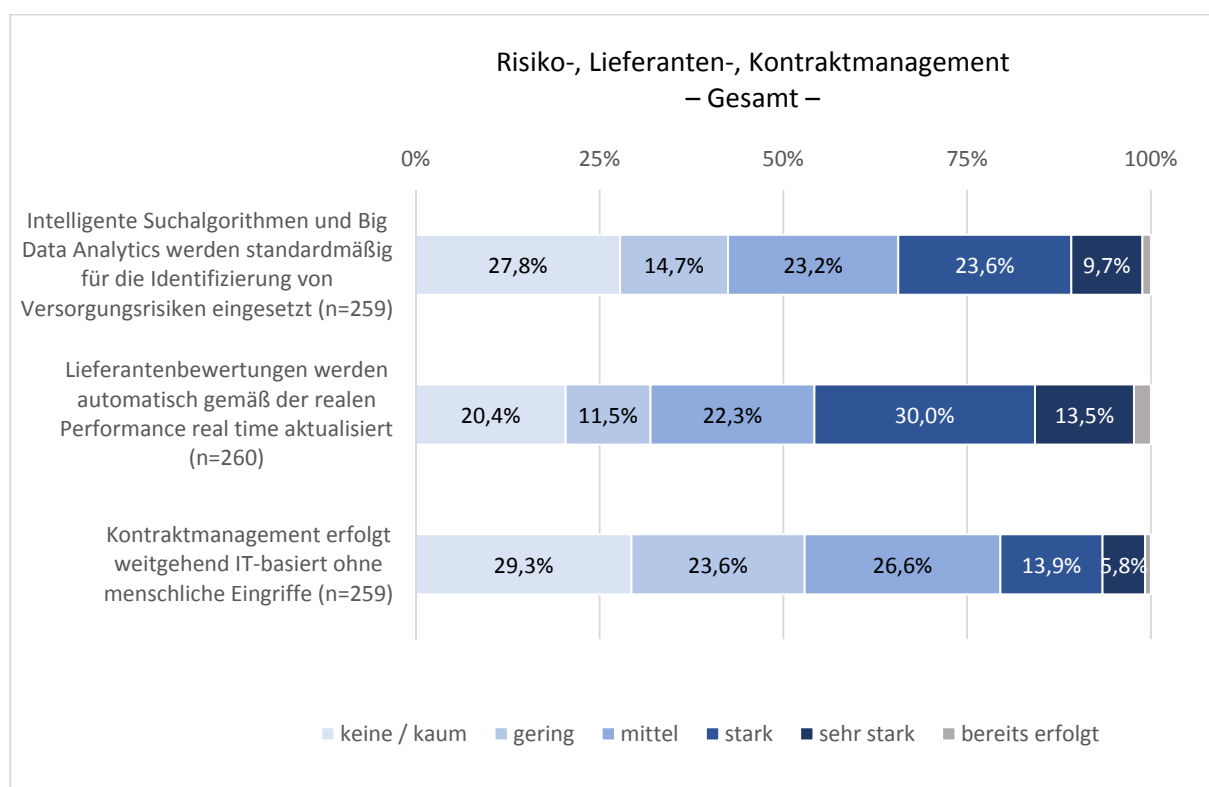


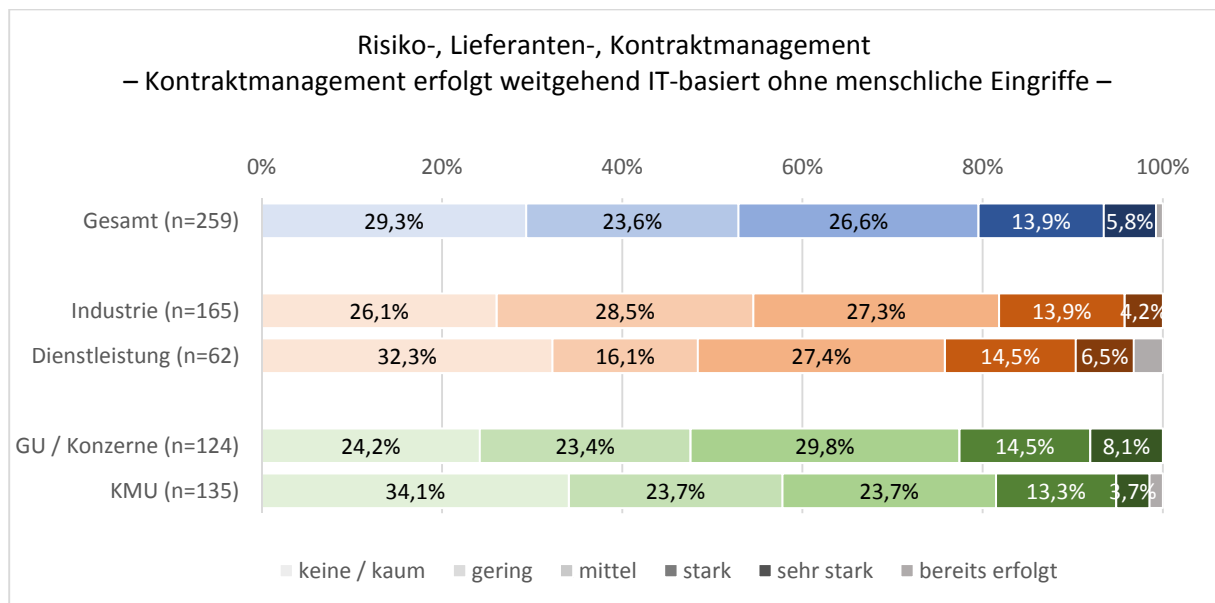
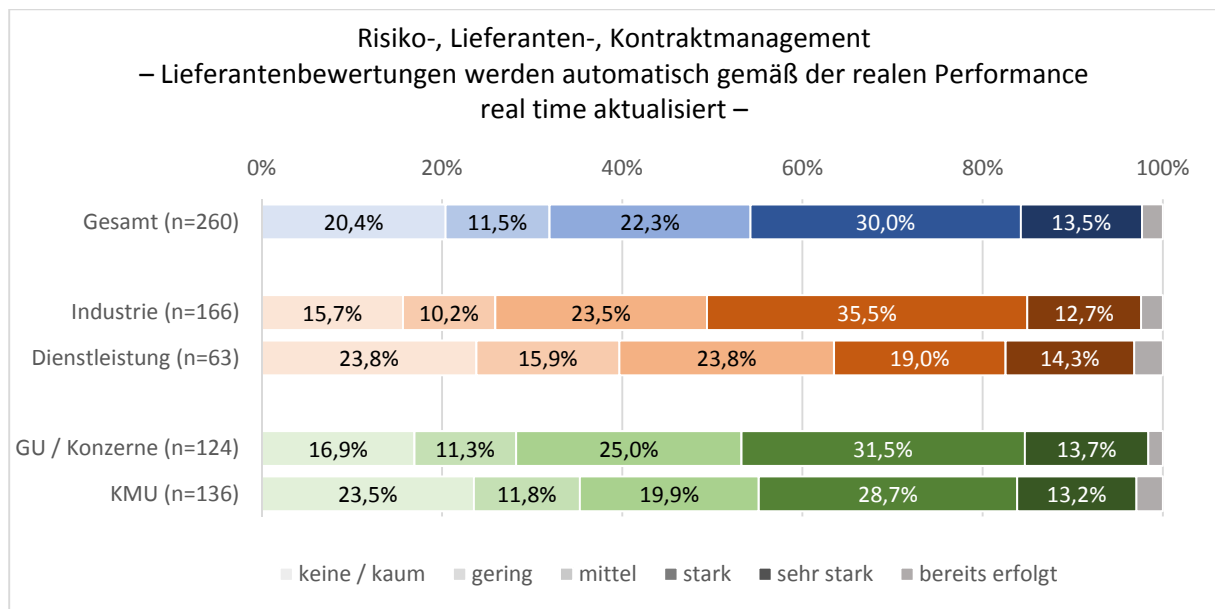
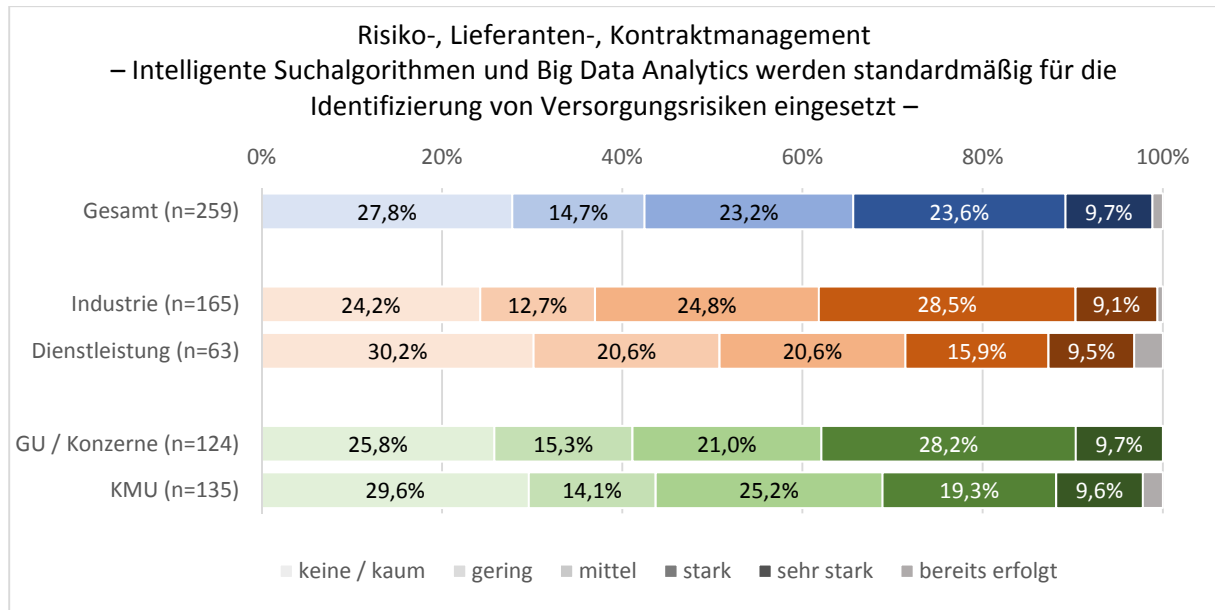




b.2 Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement

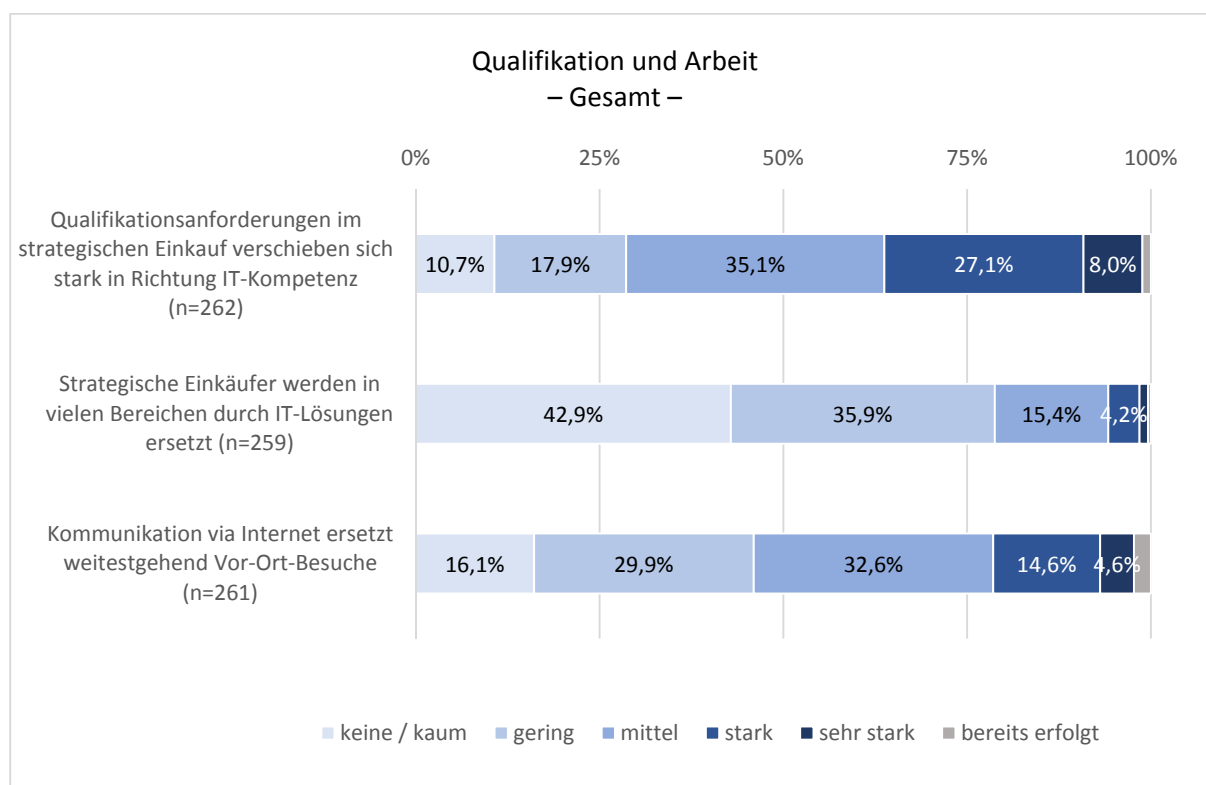
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Intelligente Suchalgorithmen und Big Data Analytics werden standardmäßig für die Identifizierung von Versorgungsrisiken eingesetzt						
Gesamt (n=259)	27,8%	14,7%	23,2%	23,6%	9,7%	1,2%
Industrie (n=165)	24,2%	12,7%	24,8%	28,5%	9,1%	0,6%
Dienstleistung (n=63)	30,2%	20,6%	20,6%	15,9%	9,5%	3,2%
GU / Konzerne (n=124)	25,8%	15,3%	21,0%	28,2%	9,7%	0,0%
KMU (n=135)	29,6%	14,1%	25,2%	19,3%	9,6%	2,2%
Lieferantenbewertungen werden automatisch gemäß der realen Performance real time aktualisiert						
Gesamt (n=260)	20,4%	11,5%	22,3%	30,0%	13,5%	2,3%
Industrie (n=166)	15,7%	10,2%	23,5%	35,5%	12,7%	2,4%
Dienstleistung (n=63)	23,8%	15,9%	23,8%	19,0%	14,3%	3,2%
GU / Konzerne (n=124)	16,9%	11,3%	25,0%	31,5%	13,7%	1,6%
KMU (n=136)	23,5%	11,8%	19,9%	28,7%	13,2%	2,9%
Kontraktmanagement erfolgt weitgehend IT-basiert ohne menschliche Eingriffe						
Gesamt (n=259)	29,3%	23,6%	26,6%	13,9%	5,8%	0,8%
Industrie (n=165)	26,1%	28,5%	27,3%	13,9%	4,2%	0,0%
Dienstleistung (n=62)	32,3%	16,1%	27,4%	14,5%	6,5%	3,2%
GU / Konzerne (n=124)	24,2%	23,4%	29,8%	14,5%	8,1%	0,0%
KMU (n=135)	34,1%	23,7%	23,7%	13,3%	3,7%	1,5%

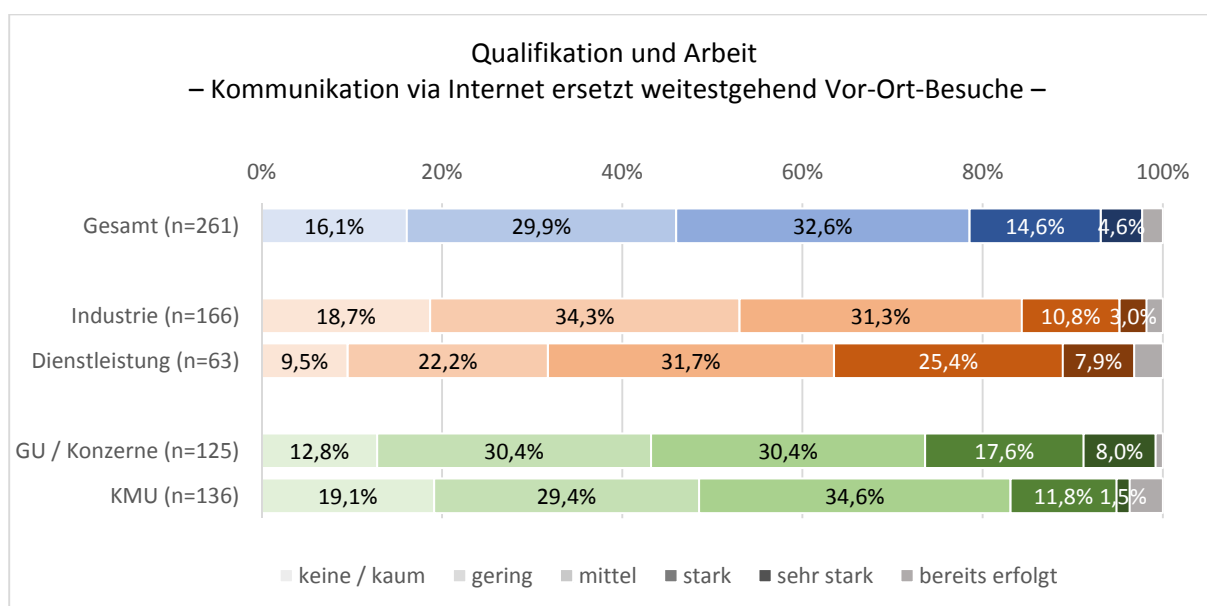
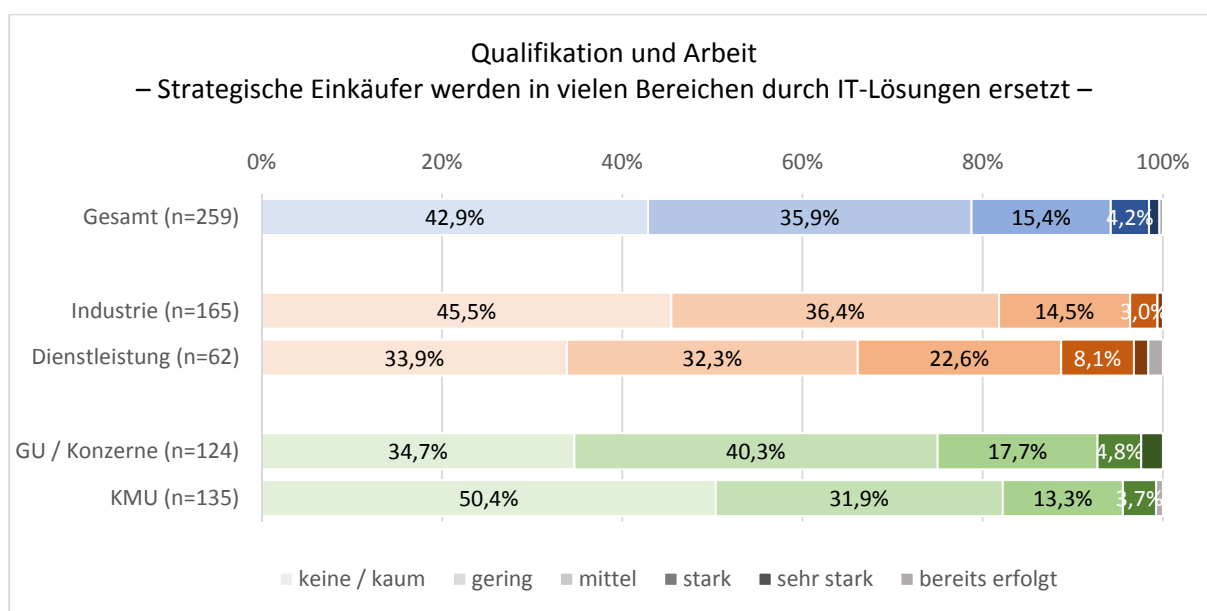
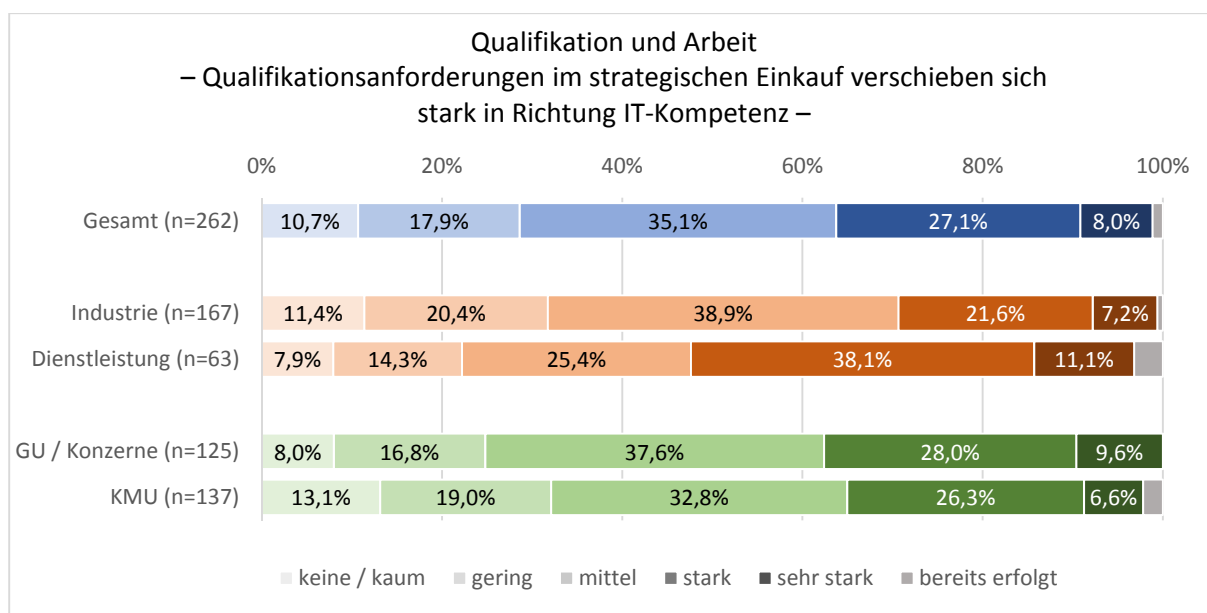




b.3 Qualifikation und Arbeit

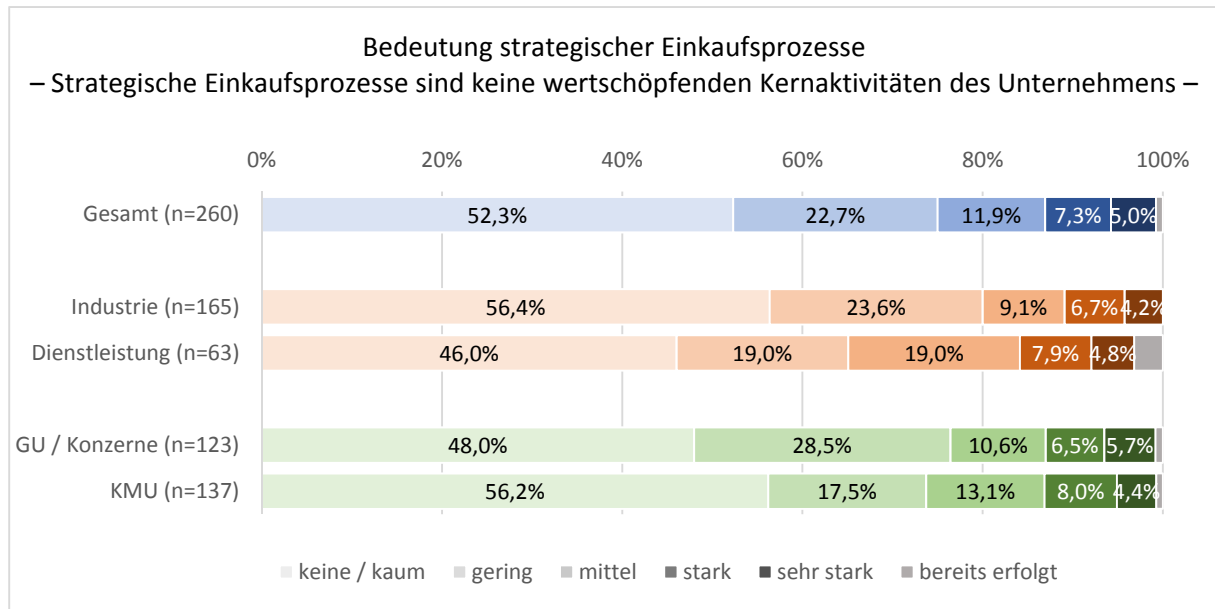
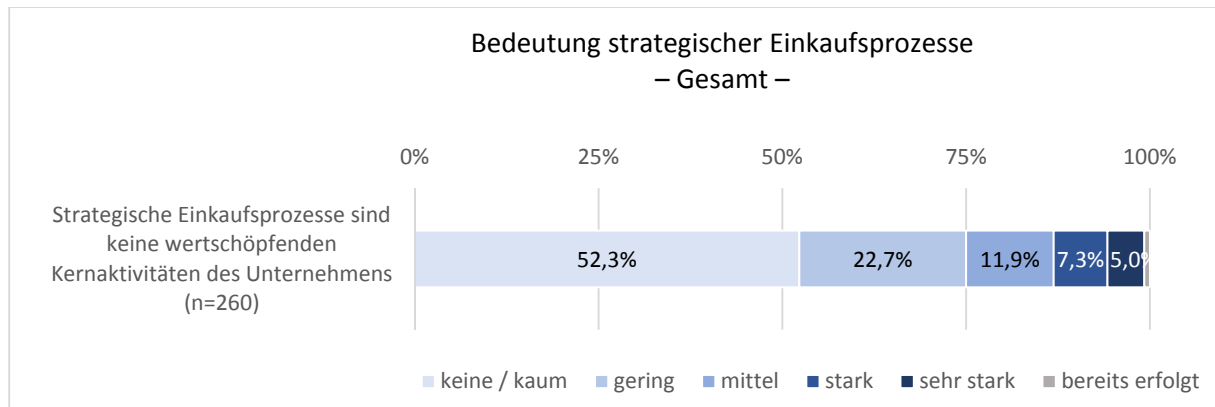
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Qualifikationsanforderungen im strategischen Einkauf verschieben sich stark in Richtung IT-Kompetenz						
Gesamt (n=262)	10,7%	17,9%	35,1%	27,1%	8,0%	1,1%
Industrie (n=167)	11,4%	20,4%	38,9%	21,6%	7,2%	0,6%
Dienstleistung (n=63)	7,9%	14,3%	25,4%	38,1%	11,1%	3,2%
GU / Konzerne (n=125)	8,0%	16,8%	37,6%	28,0%	9,6%	0,0%
KMU (n=137)	13,1%	19,0%	32,8%	26,3%	6,6%	2,2%
Strategische Einkäufer werden in vielen Bereichen durch IT-Lösungen ersetzt						
Gesamt (n=259)	42,9%	35,9%	15,4%	4,2%	1,2%	0,4%
Industrie (n=165)	45,5%	36,4%	14,5%	3,0%	0,6%	0,0%
Dienstleistung (n=62)	33,9%	32,3%	22,6%	8,1%	1,6%	1,6%
GU / Konzerne (n=124)	34,7%	40,3%	17,7%	4,8%	2,4%	0,0%
KMU (n=135)	50,4%	31,9%	13,3%	3,7%	0,0%	0,7%
Kommunikation via Internet ersetzt weitestgehend Vor-Ort-Besuche						
Gesamt (n=261)	16,1%	29,9%	32,6%	14,6%	4,6%	2,3%
Industrie (n=166)	18,7%	34,3%	31,3%	10,8%	3,0%	1,8%
Dienstleistung (n=63)	9,5%	22,2%	31,7%	25,4%	7,9%	3,2%
GU / Konzerne (n=125)	12,8%	30,4%	30,4%	17,6%	8,0%	0,8%
KMU (n=136)	19,1%	29,4%	34,6%	11,8%	1,5%	3,7%





b.4 Bedeutung strategischer Einkaufsprozesse

	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Strategische Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten des Unternehmens						
Gesamt (n=260)	52,3%	22,7%	11,9%	7,3%	5,0%	0,8%
Industrie (n=165)	56,4%	23,6%	9,1%	6,7%	4,2%	0,0%
Dienstleistung (n=63)	46,0%	19,0%	19,0%	7,9%	4,8%	3,2%
GU / Konzerne (n=123)	48,0%	28,5%	10,6%	6,5%	5,7%	0,8%
KMU (n=137)	56,2%	17,5%	13,1%	8,0%	4,4%	0,7%



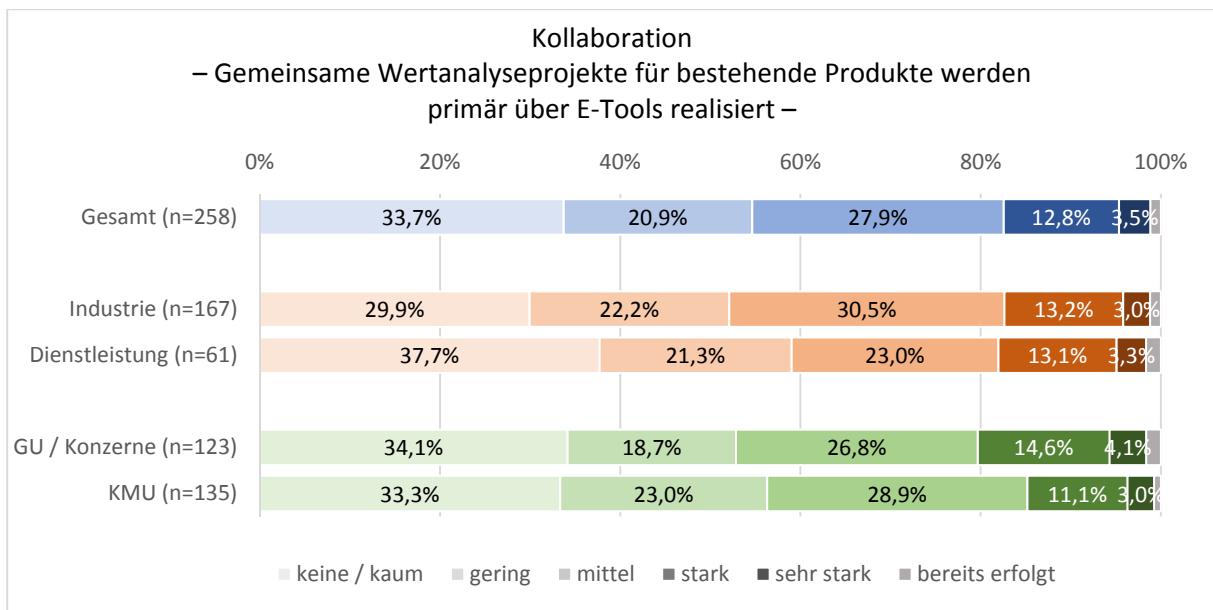
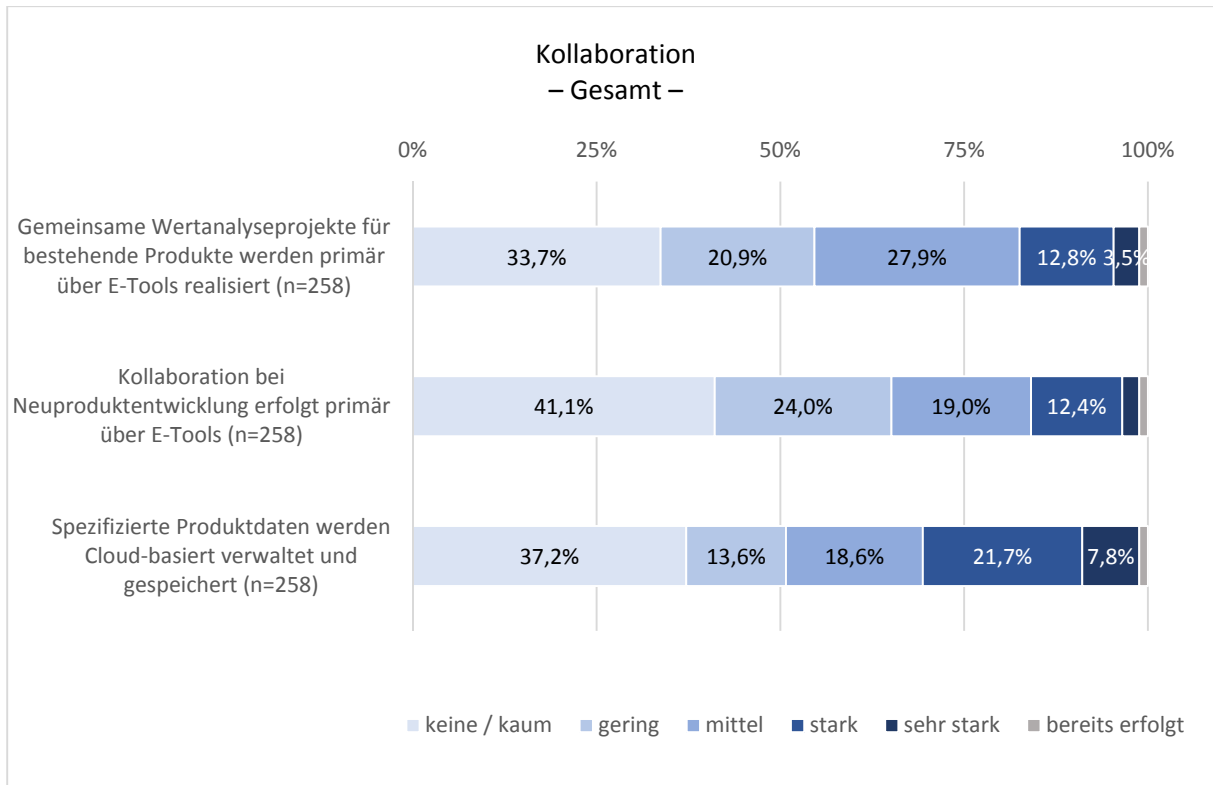
c. Zusammenarbeit mit Lieferanten

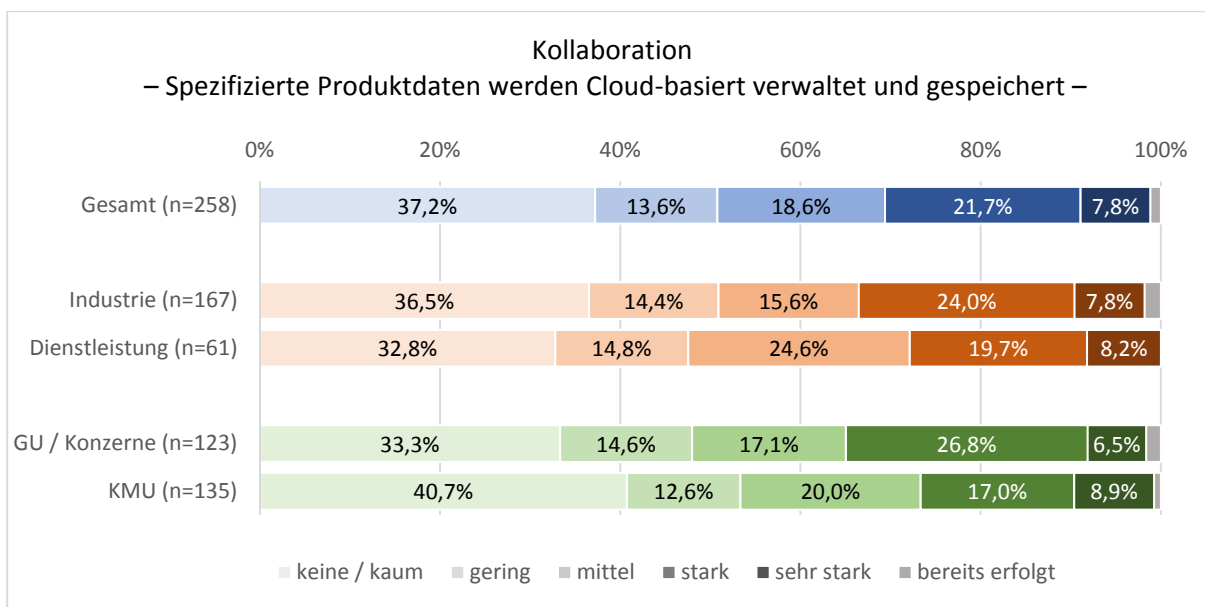
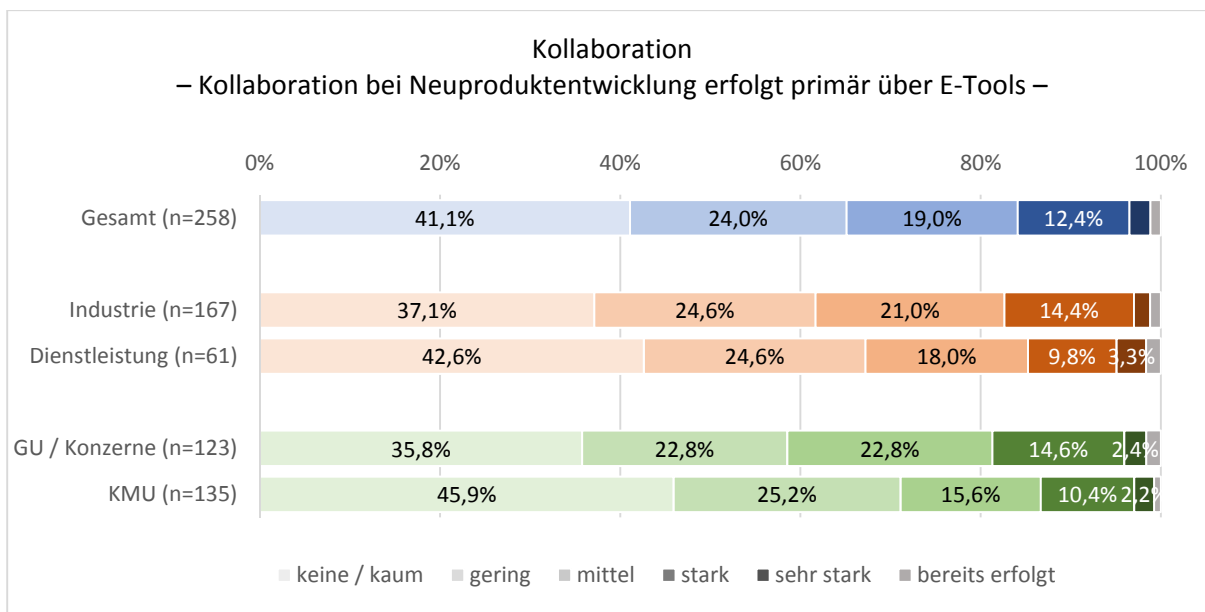
Aufgrund der sich abzeichnenden Veränderungen hinsichtlich des Digitalisierungsgrades der operativ-administrativen und der strategischen Einkaufsprozesse sowie der damit verbundenen Verschiebungen in den Aufgabenzuordnungen, dürfte den wertschöpfungsintensiven Tätigkeiten und damit der engeren Zusammenarbeit mit wesentlichen Lieferanten eine erhöhte Bedeutung zugemessen werden.

(58) Für welche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten erwarten Sie im Rahmen der weiteren Digitalisierung Änderungen in der Organisation bzw. Durchführung für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren und wie intensiv werden diese Veränderungen Ihrer Meinung nach sein?

c.1 Kollaboration

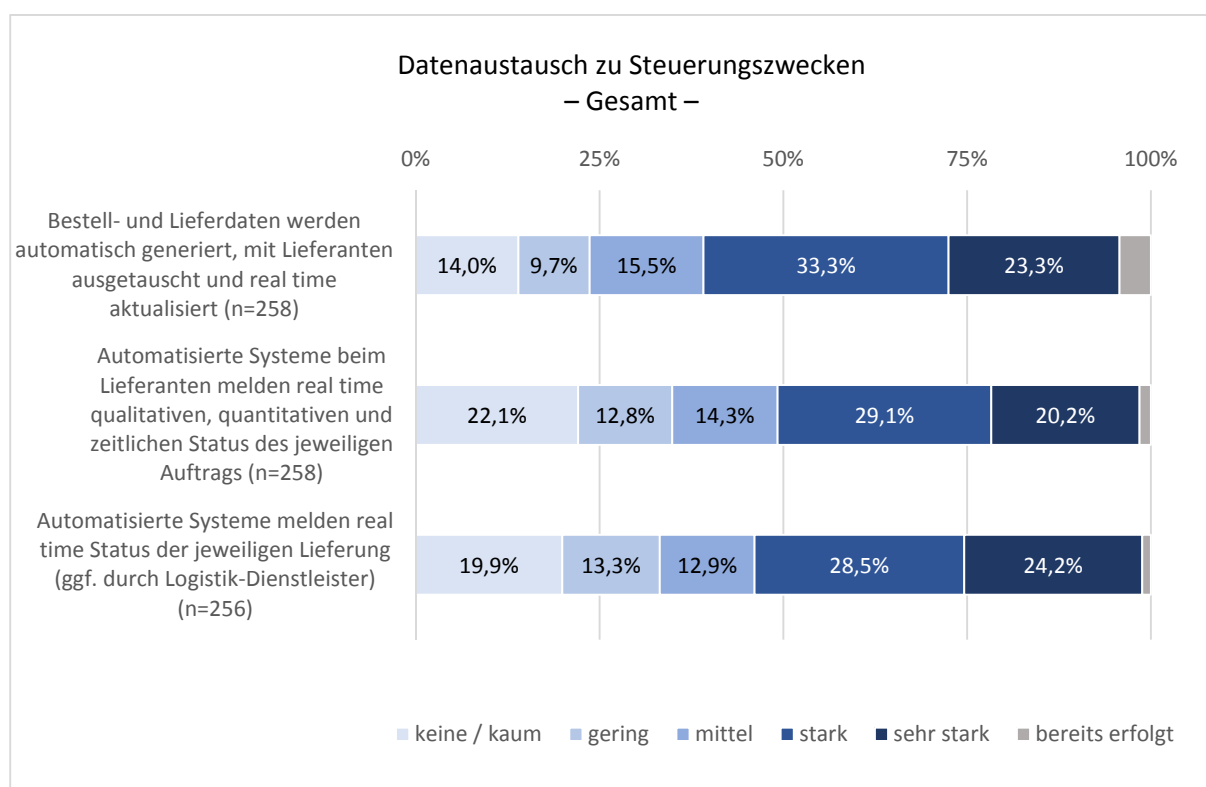
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Gemeinsame Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte werden primär über E-Tools realisiert						
Gesamt (n=258)	33,7%	20,9%	27,9%	12,8%	3,5%	1,2%
Industrie (n=167)	29,9%	22,2%	30,5%	13,2%	3,0%	1,2%
Dienstleistung (n=61)	37,7%	21,3%	23,0%	13,1%	3,3%	1,6%
GU / Konzerne (n=123)	34,1%	18,7%	26,8%	14,6%	4,1%	1,6%
KMU (n=135)	33,3%	23,0%	28,9%	11,1%	3,0%	0,7%
Kollaboration bei Neuproduktentwicklung erfolgt primär über E-Tools						
Gesamt (n=258)	41,1%	24,0%	19,0%	12,4%	2,3%	1,2%
Industrie (n=167)	37,1%	24,6%	21,0%	14,4%	1,8%	1,2%
Dienstleistung (n=61)	42,6%	24,6%	18,0%	9,8%	3,3%	1,6%
GU / Konzerne (n=123)	35,8%	22,8%	22,8%	14,6%	2,4%	1,6%
KMU (n=135)	45,9%	25,2%	15,6%	10,4%	2,2%	0,7%
Spezifizierte Produktdaten werden Cloud-basiert verwaltet und gespeichert						
Gesamt (n=258)	37,2%	13,6%	18,6%	21,7%	7,8%	1,2%
Industrie (n=167)	36,5%	14,4%	15,6%	24,0%	7,8%	1,8%
Dienstleistung (n=61)	32,8%	14,8%	24,6%	19,7%	8,2%	0,0%
GU / Konzerne (n=123)	33,3%	14,6%	17,1%	26,8%	6,5%	1,6%
KMU (n=135)	40,7%	12,6%	20,0%	17,0%	8,9%	0,7%

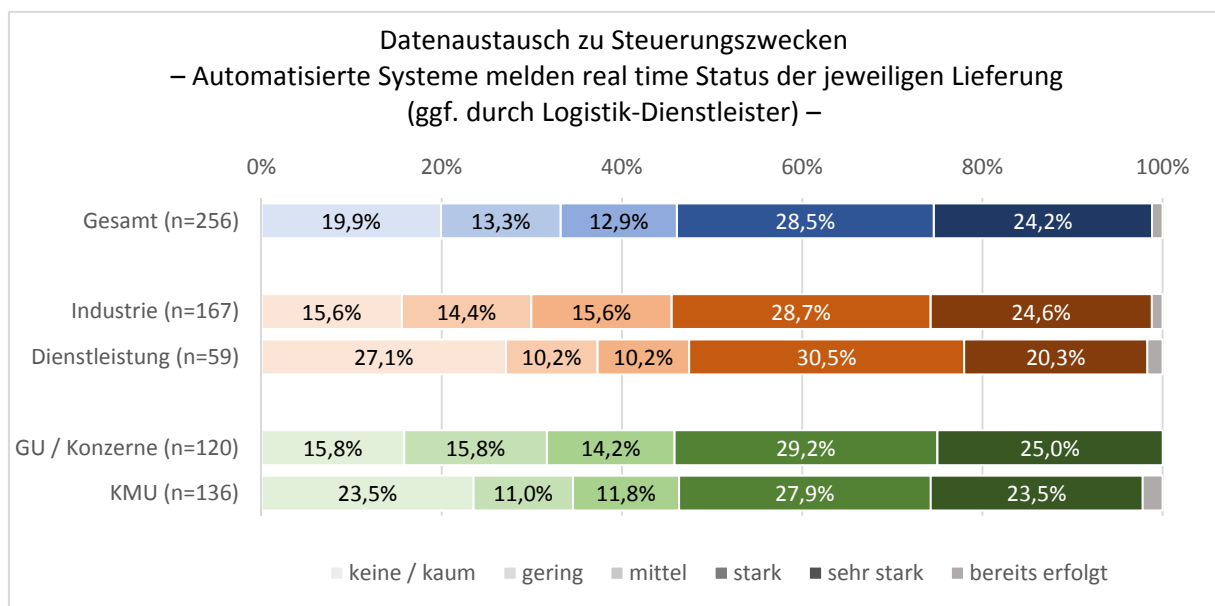
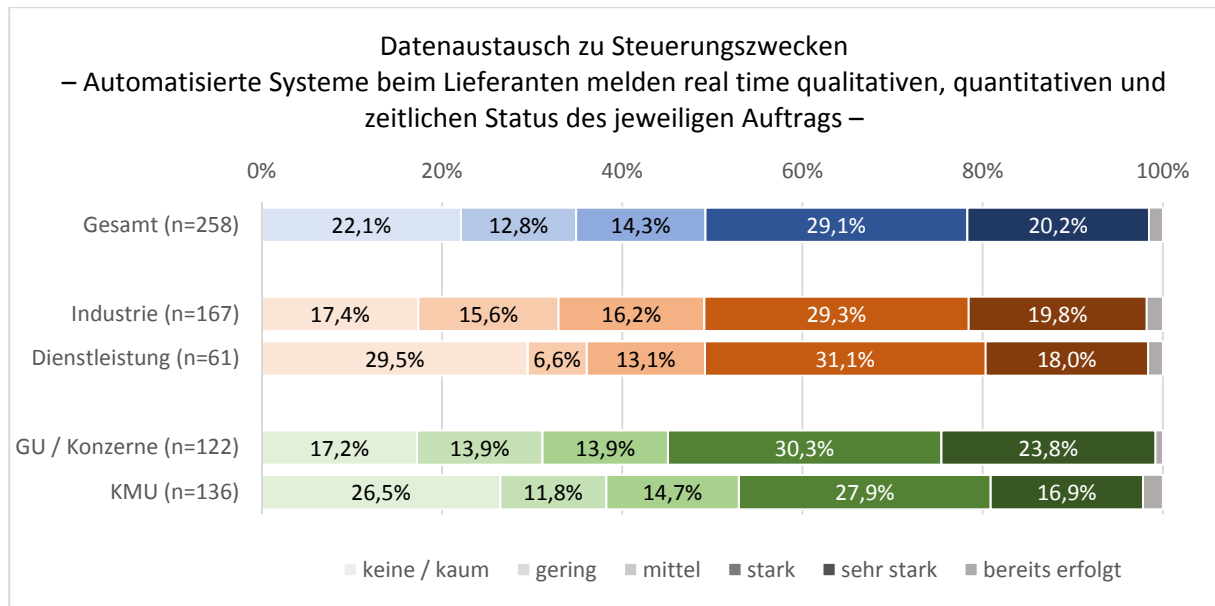
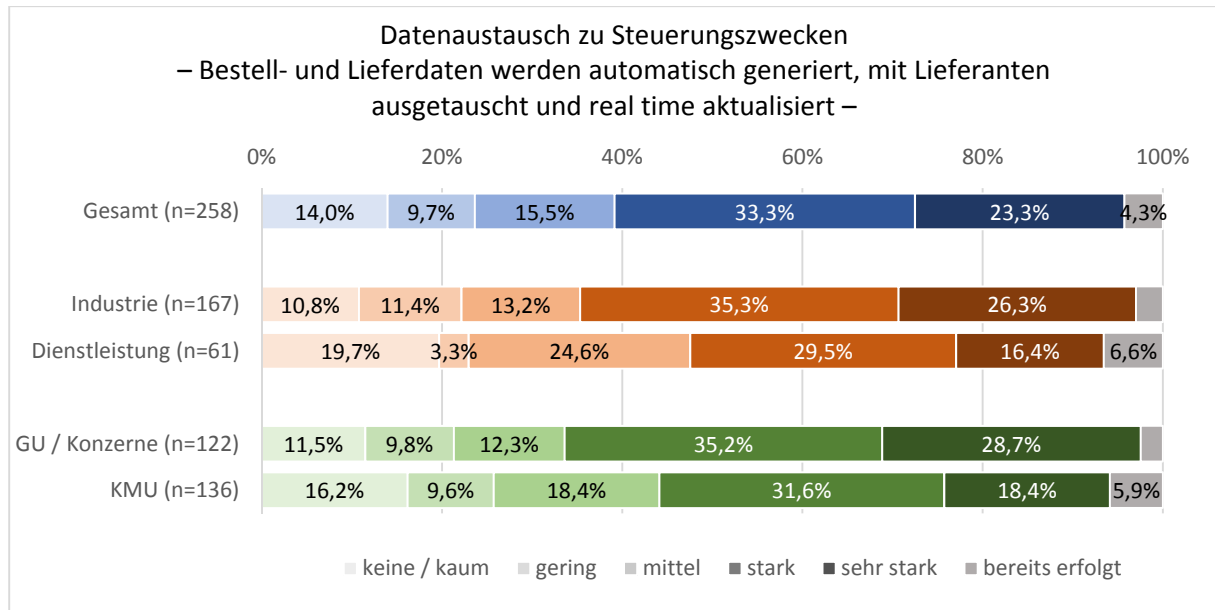




c.2 Datenaustausch zu Steuerungszwecken

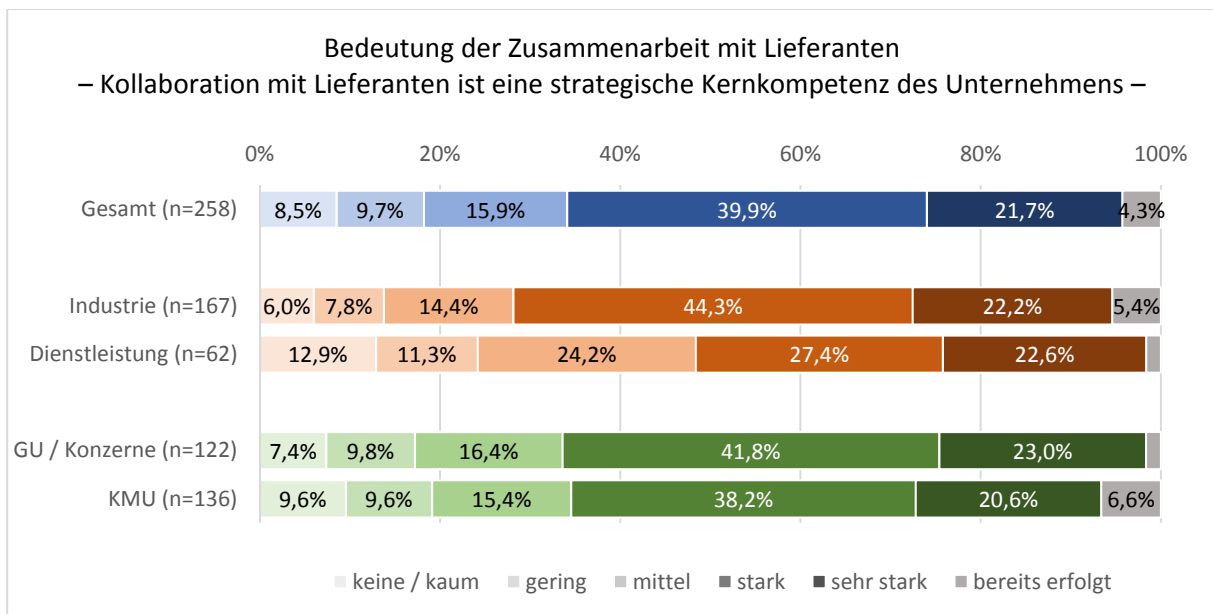
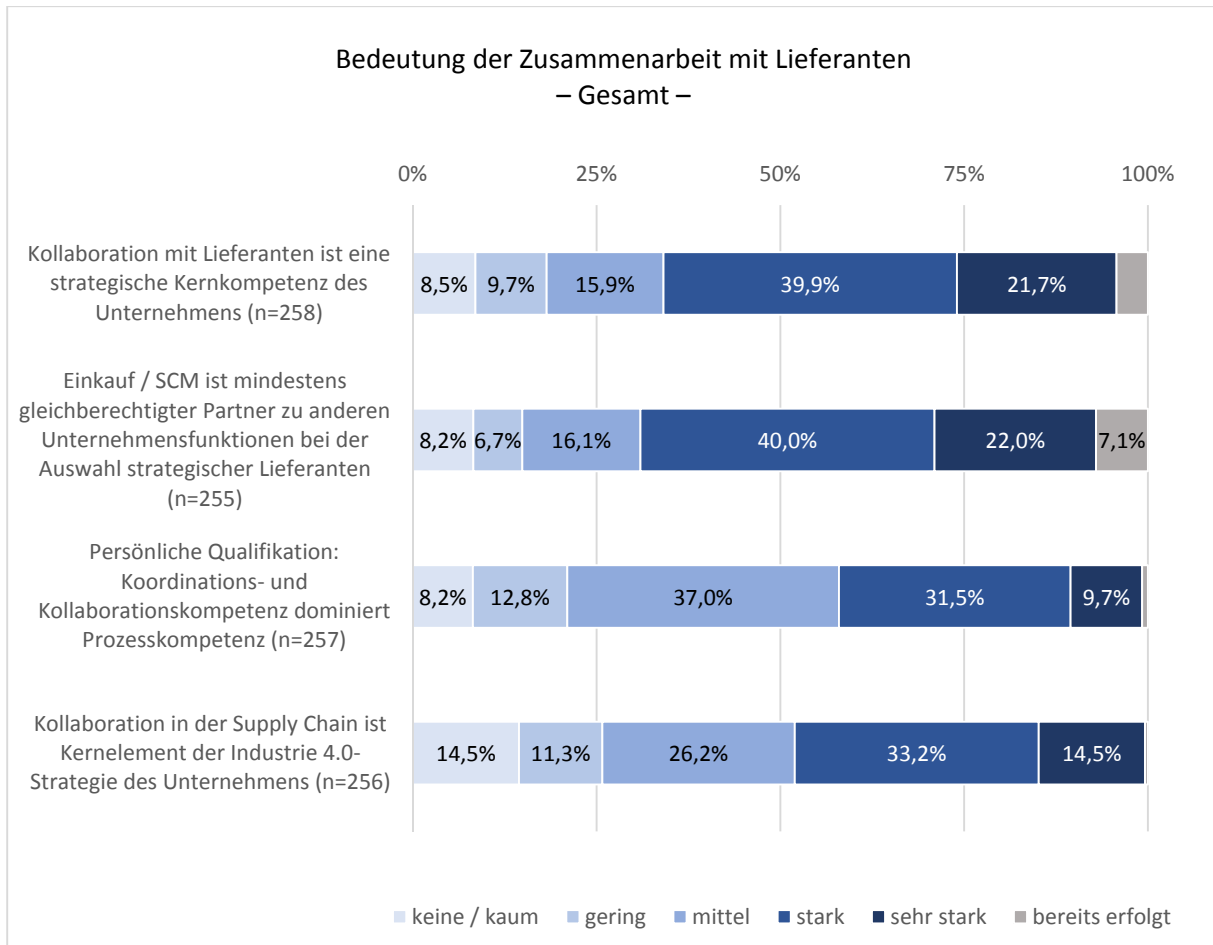
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Bestell- und Lieferdaten werden automatisch generiert, mit Lieferanten ausgetauscht und real time aktualisiert						
Gesamt (n=258)	14,0%	9,7%	15,5%	33,3%	23,3%	4,3%
Industrie (n=167)	10,8%	11,4%	13,2%	35,3%	26,3%	3,0%
Dienstleistung (n=61)	19,7%	3,3%	24,6%	29,5%	16,4%	6,6%
GU / Konzerne (n=122)	11,5%	9,8%	12,3%	35,2%	28,7%	2,5%
KMU (n=136)	16,2%	9,6%	18,4%	31,6%	18,4%	5,9%
Automatisierte Systeme beim Lieferanten melden real time qualitativen, quantitativen und zeitlichen Status des jeweiligen Auftrags						
Gesamt (n=258)	22,1%	12,8%	14,3%	29,1%	20,2%	1,6%
Industrie (n=167)	17,4%	15,6%	16,2%	29,3%	19,8%	1,8%
Dienstleistung (n=61)	29,5%	6,6%	13,1%	31,1%	18,0%	1,6%
GU / Konzerne (n=122)	17,2%	13,9%	13,9%	30,3%	23,8%	0,8%
KMU (n=136)	26,5%	11,8%	14,7%	27,9%	16,9%	2,2%
Automatisierte Systeme melden real time Status der jeweiligen Lieferung (ggf. durch Logistik-Dienstleister)						
Gesamt (n=256)	19,9%	13,3%	12,9%	28,5%	24,2%	1,2%
Industrie (n=167)	15,6%	14,4%	15,6%	28,7%	24,6%	1,2%
Dienstleistung (n=59)	27,1%	10,2%	10,2%	30,5%	20,3%	1,7%
GU / Konzerne (n=120)	15,8%	15,8%	14,2%	29,2%	25,0%	0,0%
KMU (n=136)	23,5%	11,0%	11,8%	27,9%	23,5%	2,2%

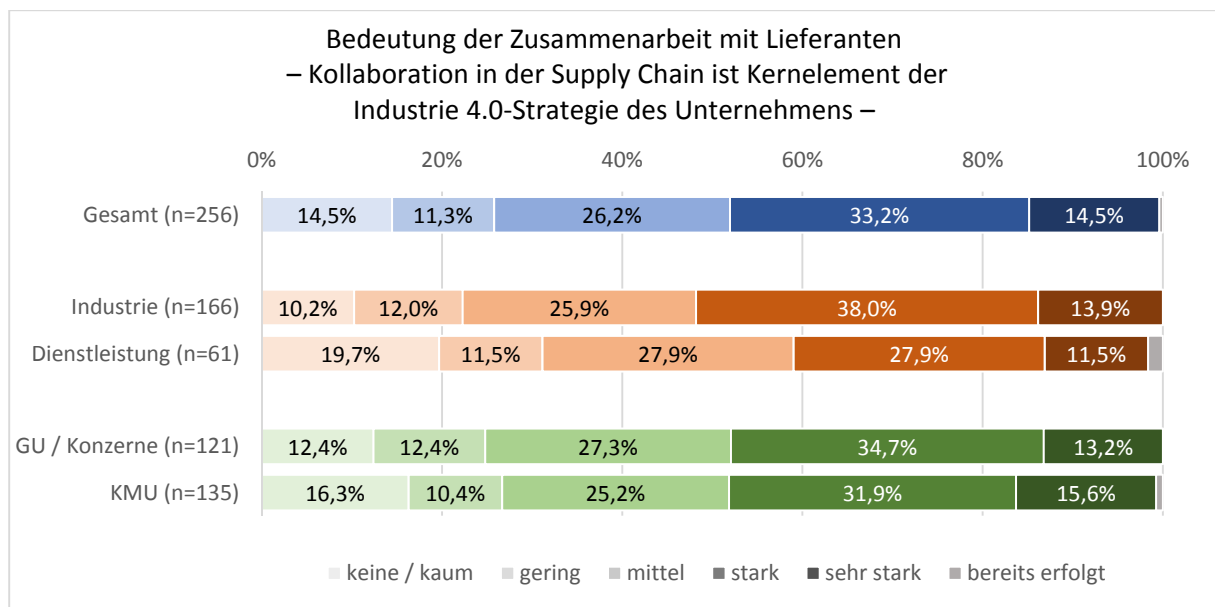
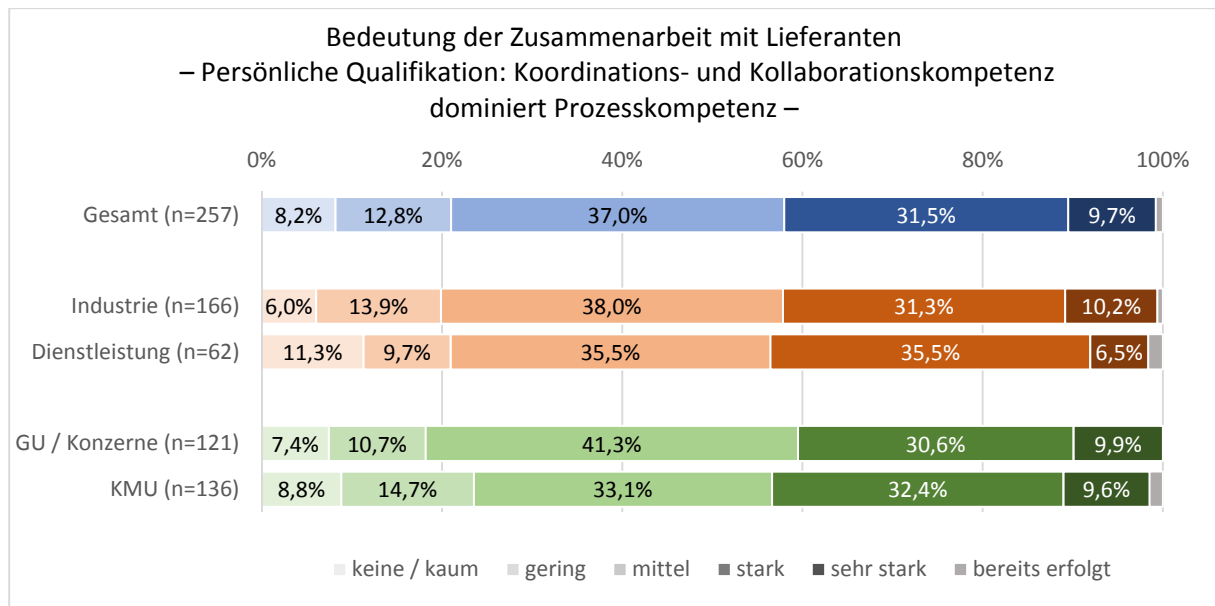
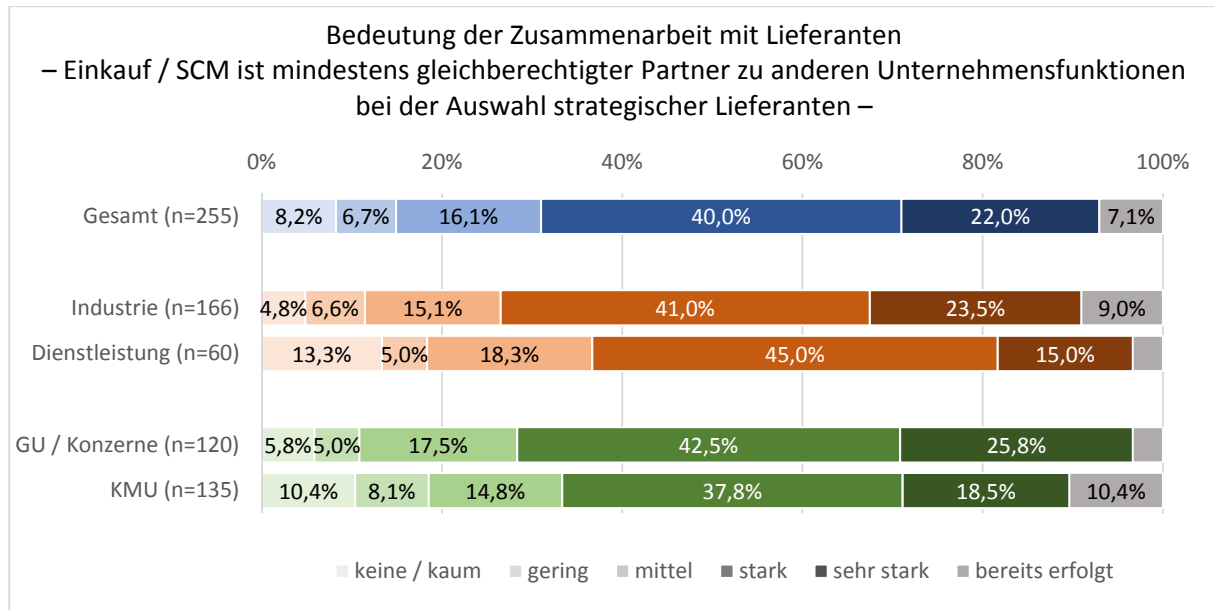




c.3 Bedeutung der Zusammenarbeit mit Lieferanten

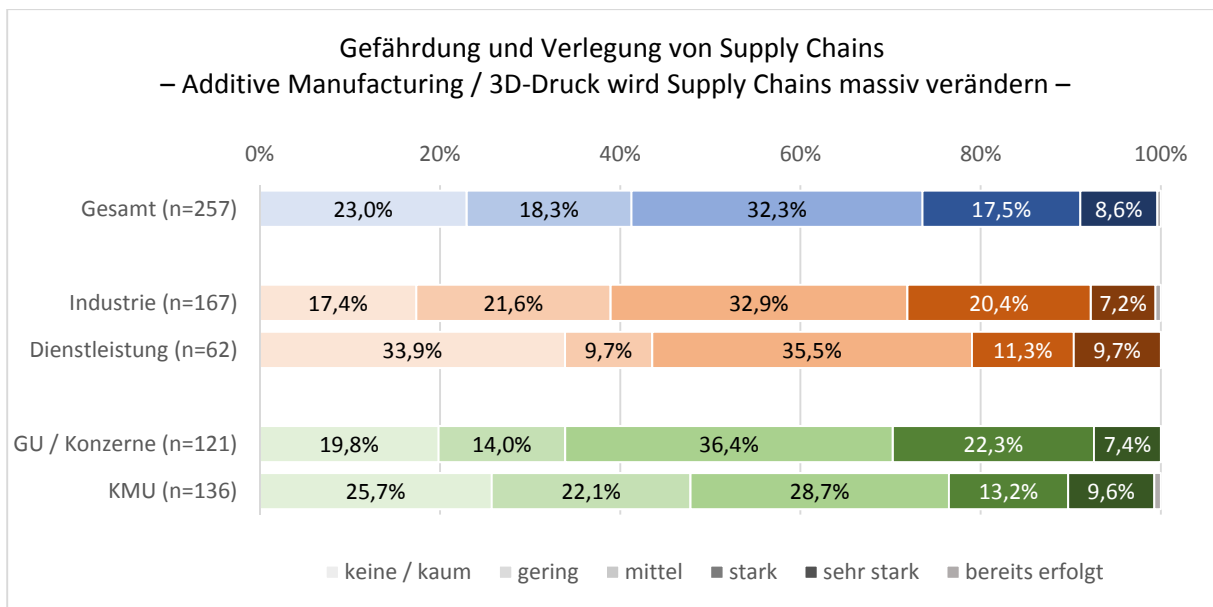
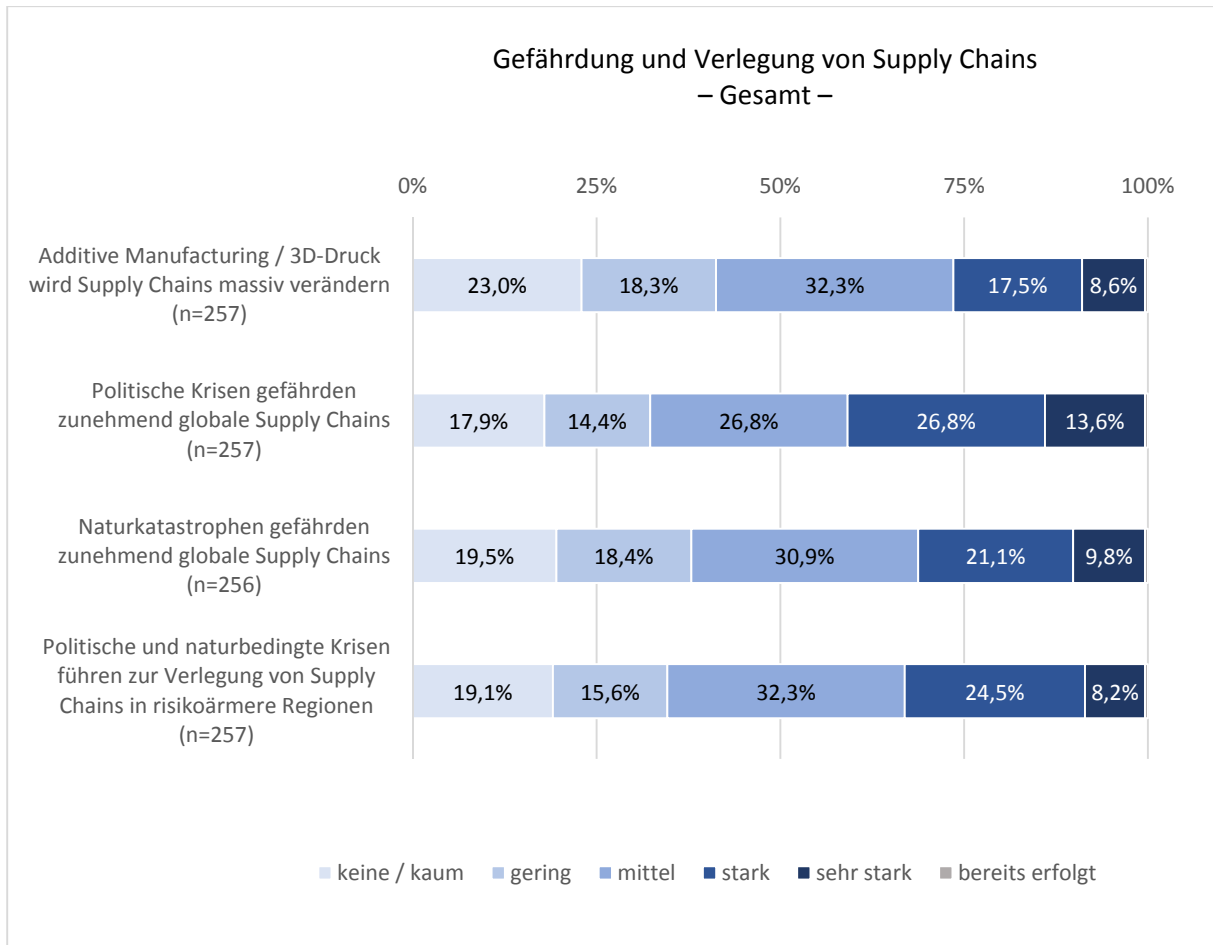
	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Kollaboration mit Lieferanten ist eine strategische Kernkompetenz des Unternehmens						
Gesamt (n=258)	8,5%	9,7%	15,9%	39,9%	21,7%	4,3%
Industrie (n=167)	6,0%	7,8%	14,4%	44,3%	22,2%	5,4%
Dienstleistung (n=62)	12,9%	11,3%	24,2%	27,4%	22,6%	1,6%
GU / Konzerne (n=122)	7,4%	9,8%	16,4%	41,8%	23,0%	1,6%
KMU (n=136)	9,6%	9,6%	15,4%	38,2%	20,6%	6,6%
Einkauf / SCM ist mindestens gleichberechtigter Partner zu anderen Unternehmensfunktionen bei der Auswahl strategischer Lieferanten						
Gesamt (n=255)	8,2%	6,7%	16,1%	40,0%	22,0%	7,1%
Industrie (n=166)	4,8%	6,6%	15,1%	41,0%	23,5%	9,0%
Dienstleistung (n=60)	13,3%	5,0%	18,3%	45,0%	15,0%	3,3%
GU / Konzerne (n=120)	5,8%	5,0%	17,5%	42,5%	25,8%	3,3%
KMU (n=135)	10,4%	8,1%	14,8%	37,8%	18,5%	10,4%
Persönliche Qualifikation: Koordinations- und Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz						
Gesamt (n=257)	8,2%	12,8%	37,0%	31,5%	9,7%	0,8%
Industrie (n=166)	6,0%	13,9%	38,0%	31,3%	10,2%	0,6%
Dienstleistung (n=62)	11,3%	9,7%	35,5%	35,5%	6,5%	1,6%
GU / Konzerne (n=121)	7,4%	10,7%	41,3%	30,6%	9,9%	0,0%
KMU (n=136)	8,8%	14,7%	33,1%	32,4%	9,6%	1,5%
Kollaboration in der Supply Chain ist Kernelement der Industrie 4.0-Strategie des Unternehmens						
Gesamt (n=256)	14,5%	11,3%	26,2%	33,2%	14,5%	0,4%
Industrie (n=166)	10,2%	12,0%	25,9%	38,0%	13,9%	0,0%
Dienstleistung (n=61)	19,7%	11,5%	27,9%	27,9%	11,5%	1,6%
GU / Konzerne (n=121)	12,4%	12,4%	27,3%	34,7%	13,2%	0,0%
KMU (n=135)	16,3%	10,4%	25,2%	31,9%	15,6%	0,7%

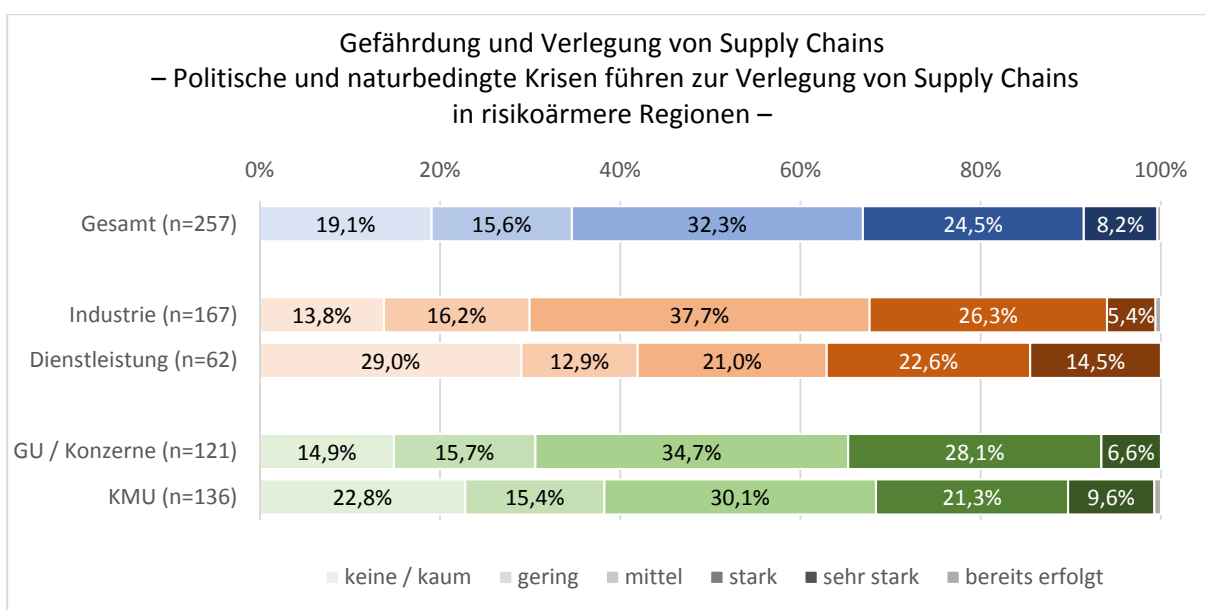
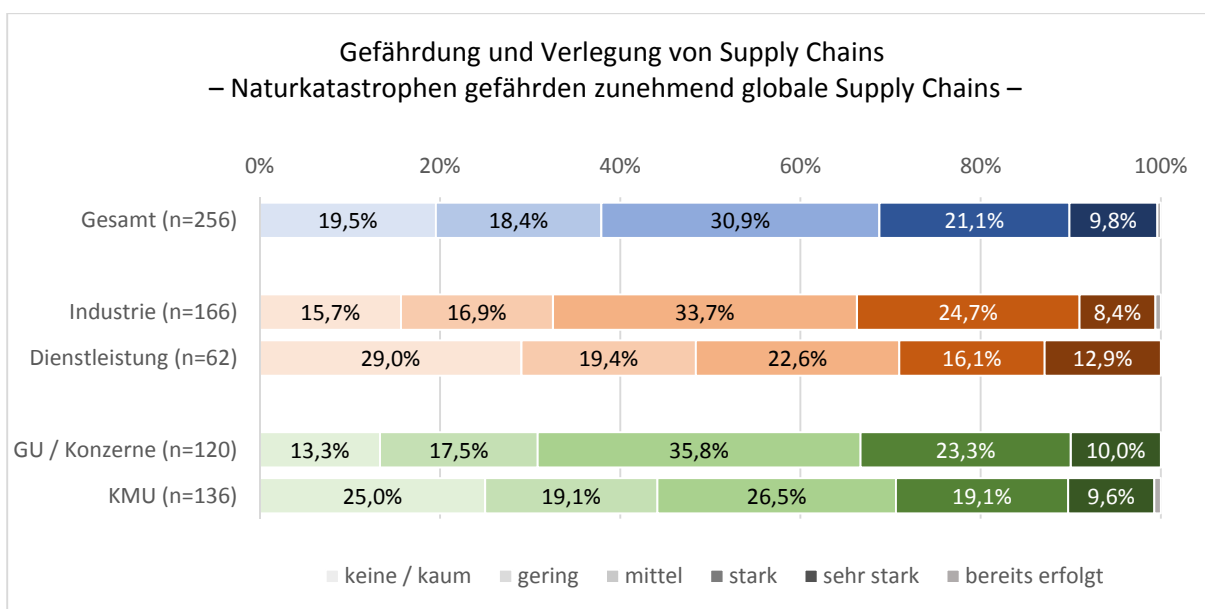
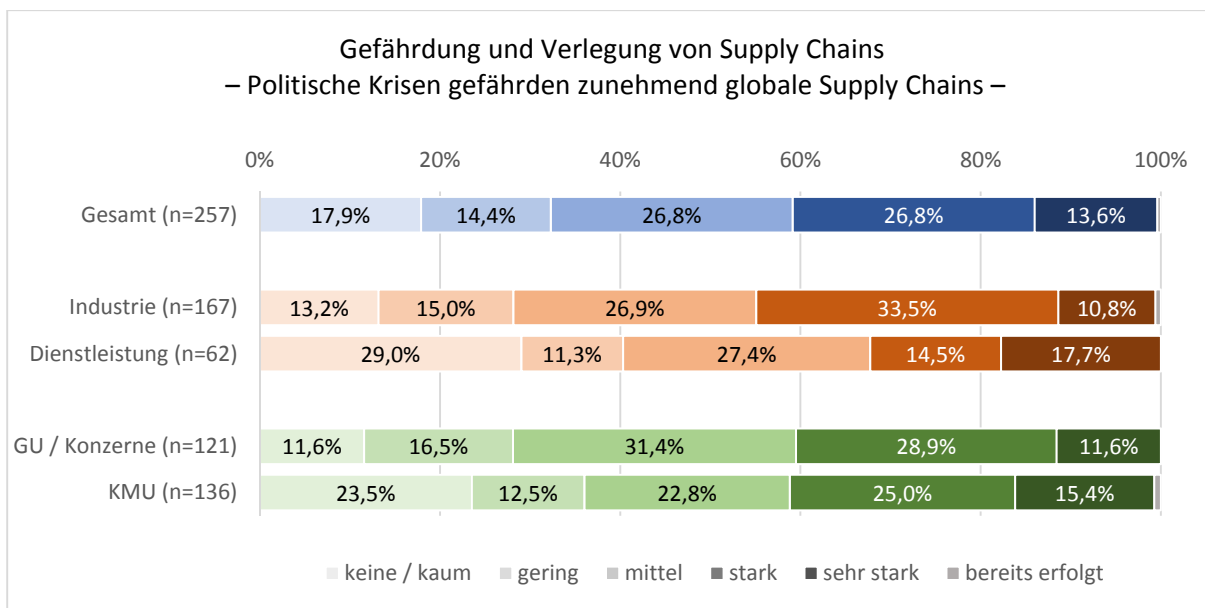




c.4 Gefährdung und Verlegung von Supply Chains

	keine / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	bereits erfolgt
Additive Manufacturing / 3D-Druck wird Supply Chains massiv verändern						
Gesamt (n=257)	23,0%	18,3%	32,3%	17,5%	8,6%	0,4%
Industrie (n=167)	17,4%	21,6%	32,9%	20,4%	7,2%	0,6%
Dienstleistung (n=62)	33,9%	9,7%	35,5%	11,3%	9,7%	0,0%
GU / Konzerne (n=121)	19,8%	14,0%	36,4%	22,3%	7,4%	0,0%
KMU (n=136)	25,7%	22,1%	28,7%	13,2%	9,6%	0,7%
Politische Krisen gefährden zunehmend globale Supply Chains						
Gesamt (n=257)	17,9%	14,4%	26,8%	26,8%	13,6%	0,4%
Industrie (n=167)	13,2%	15,0%	26,9%	33,5%	10,8%	0,6%
Dienstleistung (n=62)	29,0%	11,3%	27,4%	14,5%	17,7%	0,0%
GU / Konzerne (n=121)	11,6%	16,5%	31,4%	28,9%	11,6%	0,0%
KMU (n=136)	23,5%	12,5%	22,8%	25,0%	15,4%	0,7%
Naturkatastrophen gefährden zunehmend globale Supply Chains						
Gesamt (n=256)	19,5%	18,4%	30,9%	21,1%	9,8%	0,4%
Industrie (n=166)	15,7%	16,9%	33,7%	24,7%	8,4%	0,6%
Dienstleistung (n=62)	29,0%	19,4%	22,6%	16,1%	12,9%	0,0%
GU / Konzerne (n=120)	13,3%	17,5%	35,8%	23,3%	10,0%	0,0%
KMU (n=136)	25,0%	19,1%	26,5%	19,1%	9,6%	0,7%
Politische und naturbedingte Krisen führen zur Verlegung von Supply Chains in risikoärmere Regionen						
Gesamt (n=257)	19,1%	15,6%	32,3%	24,5%	8,2%	0,4%
Industrie (n=167)	13,8%	16,2%	37,7%	26,3%	5,4%	0,6%
Dienstleistung (n=62)	29,0%	12,9%	21,0%	22,6%	14,5%	0,0%
GU / Konzerne (n=121)	14,9%	15,7%	34,7%	28,1%	6,6%	0,0%
KMU (n=136)	22,8%	15,4%	30,1%	21,3%	9,6%	0,7%





Ansprechpartner

Zu inhaltlichen Fragen:

Universität Würzburg
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Tel. +49 (931) 31-82936

E-Mail: boga@uni-wuerzburg.de
WWW: wiwi.uni-wuerzburg.de/lehrstuhl/bwl2

HTWK Leipzig
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Holger Müller (SCM)

Tel. +49 (351) 81066-38

E-Mail: Holger.Mueller.SCM@htwk-leipzig.de
WWW: wiwi.htwk-leipzig.de

Zu organisatorischen Fragen:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frank Rösch

Tel. +49 (69) 30838-110

E-Mail: frank.roesch@bme.de
WWW: www.bme.de