

# DIGITALISIERUNG, VERNETZUNG, INDUSTRIE 4.0 IN EINKAUF & SCM – HEUTE UND MORGEN

MÄRZ 2017

**Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky**

Universität Würzburg  
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

[boga@uni-wuerzburg.de](mailto:boga@uni-wuerzburg.de)

**Prof. Dr. Holger Müller**

HTWK Leipzig  
Professur Supply Chain Management

[Holger.Mueller.SCM@htwk-leipzig.de](mailto: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**

## Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 in Einkauf & SCM – heute und morgen

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

Im Mittelpunkt der Studie steht zum einen der Stand der Digitalisierung in verschiedenen Bereichen des Einkaufs. 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.

### Inhalt

Angaben zur Studie .....	2
Zusammenfassung .....	3
Ergebnisse im Detail .....	7
I) Stand der Digitalisierung .....	7
Ia) Ausschreibungen.....	7
Ib) Abschlussverhandlungen .....	11
Ic) Vertragsmanagement .....	16
Id) Lieferantenmanagement.....	33
Ie) Qualitäts- und Kollaborationsmanagement.....	68
If) Messung von Savings / Cost Avoidance .....	76
Ig) Systemübergreifende Aspekte .....	81
II) Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 – was bringt die Zukunft? .....	94
IIa) Operative / administrative Einkaufsprozesse.....	94
IIb) Strategische Einkaufsprozesse .....	110
IIc) Zusammenarbeit mit Lieferanten .....	129
Ansprechpartner .....	144

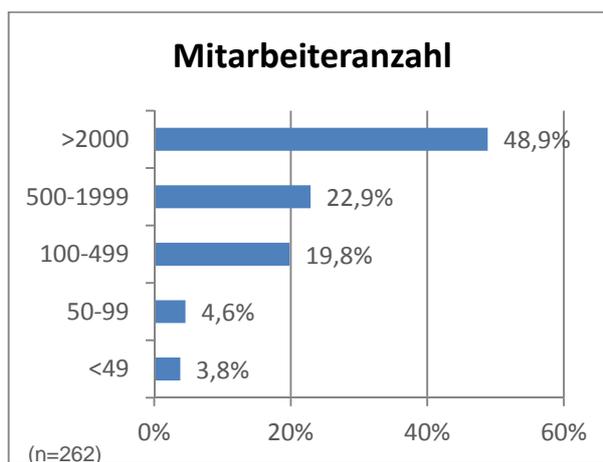
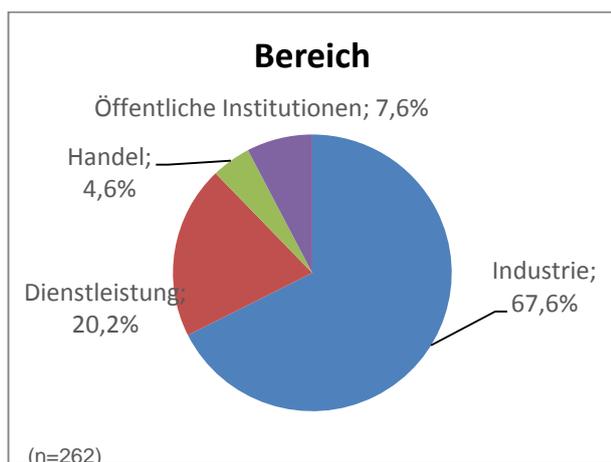
## Angaben zur Studie

Erhebungszeitraum: November 2016 - Februar 2017

Stichprobe: 262 Unternehmen

Branchen:	Industrie:	177 Unternehmen	= 67,6 %
	Dienstleistung:	53 Unternehmen	= 20,2 %
	Handel:	12 Unternehmen	= 4,6 % <sup>1</sup>
	Öffentliche Institutionen:	20 Unternehmen	= 7,6 % <sup>2</sup>

Unternehmensgröße:	Großunternehmen (GU)/Konzerne (über 2000 Mitarbeiter):	128 Unternehmen	= 48,9 %
	KMU (unter 2000 Mitarbeiter):	134 Unternehmen	= 51,1 %
		(22,9 % über 500 Mitarbeiter, 19,8 % zwischen 500 und 100 Mitarbeiter, 8,4 % unter 100 Mitarbeiter)	



<sup>1</sup> Aufgrund der geringen Fallzahlen wurde der Bereich „Handel“ nicht separat ausgewertet.

<sup>2</sup> Aufgrund der geringen Fallzahlen wurde der Bereich „öffentliche Institutionen“ nicht separat ausgewertet.

## Zusammenfassung

Mit 262 Teilnehmern weist die Studie eine erfreuliche Größenordnung auf, die im Vergleich zu vielen Untersuchungen in diesem Bereich aussagekräftige und recht repräsentative Ergebnisse erlaubt. Rund zwei Drittel der Teilnehmer vertreten Industrieunternehmen, etwa ein Fünftel Dienstleister, für die auch – im Gegensatz zu den in geringerem Umfang vertretenen Teilnehmer aus dem Handel und dem öffentlichen Bereich – jeweils gesondert Auswertungen vorgenommen wurden. Die Teilnehmer teilen sich etwa je zur Hälfte auf Organisationen mit mehr (Großunternehmen – GU) bzw. weniger (KMU) als 2.000 Mitarbeiter auf. Angegeben werden im Folgenden, soweit nicht anders angemerkt, die Mittelwerte der Antworten, wobei teilweise größere Varianzen zu beachten sind. Zudem werden in dieser Zusammenfassung nicht alle erhobenen und in der Detailauswertung dokumentierten Fragen angesprochen.

### Ausschreibungen

Bei der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen zur Vorbereitung von Ausschreibungen nutzen fast 63% primär traditionelle Medien wie Papier und E-Mail oder stimmen sich mündlich ab. Knapp ein Viertel nutzen hierfür Funktionalitäten von ERP-Systemen, KMU tun dies intensiver als GU. Nur gut ein Zehntel setzen dezidierte Kollaborationstools ein, wobei GU hier mit 15% deutlich vor KMU (knapp 8%) liegen; Dienstleister liegen bei fast 20%.

Der Versand von Ausschreibungsunterlagen und der Eingang von Angeboten wird mit rund 62% noch primär per Fax, E-Mail u.Ä. abgewickelt. Gut 14% setzen einen Versand direkt aus dem ERP-System ein, wobei die Angebote noch per Fax, E-Mail u.Ä. eingehen. Verschiedene Formen von Ausschreibungstools nutzen rund 23% der Befragten. Wenig überraschend sind nur 1,1% sehr zufrieden und kaum 15% zufrieden mit dem Stand der Digitalisierung der Ausschreibungsprozesse, wohingegen 36% unzufrieden und 8,4% sehr unzufrieden hiermit sind. Dabei ist die Unzufriedenheit in der Industrie und den KMU ausgeprägter. Hoffen lässt, dass nur rund 5% hier keine Änderungen planen, ein gutes Viertel zumindest grobe Ideen hierfür entwickelt haben und alle anderen bereits über Pläne verfügen oder diese umsetzen.

### Abschlussverhandlungen

Bei finalen Vertragsverhandlungen geben nahezu 92% an, diese bilateral (ohne Einsatz von E-Tools) durchzuführen. Unter den Nutzern von E-Auktionen gibt es eine hohe Varianz hinsichtlich der absoluten Anzahl durchgeführter Auktionen pro Jahr. Diese werden primär und etwa gleich häufig für direktes (knapp 32%) sowie indirektes Material und Dienstleistungen (knapp 40%) eingesetzt. Nur knapp ein Viertel ist mit dem Stand der Digitalisierung (sehr) zufrieden, aber über 30% (sehr) unzufrieden. Nur 19% wollen daher auch vorerst nichts an dieser Situation ändern, allerdings haben rund 35% für die Digitalisierung in diesem Bereich bisher nur grobe Ideen.

### Vertragsmanagement

Für das Vertragsmanagement verwenden noch fast ein Viertel ein papierbasiertes Ablagesystem, rund 34% nutzen hierfür einen Fileserver und reichlich 40% ein dezidiertes Vertragsrepository. In den Systemen werden gut drei Viertel der nationalen und 56,6% der internationalen Verträge hinterlegt. Die Systeme unterstützen zu einem großen Teil Erinnerungsfunktionen hinsichtlich des (nahenden) Ablaufs von Verträgen, jedoch seltener die Erinnerung an die Hinterlegung von Konditionen, die Eskalation bei ungeklärten Fragen oder die Weiterleitung neuer Bedingungen an die jeweilige Fachabteilung. Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit den eingesetzten Systemen halten sich in etwa die Waage (je rund 30%). Eine Weiterentwicklung der digitalen Lösungen in diesem Bereich beabsichtigen die meisten Unternehmen, wobei knapp ein Viertel hierzu erst grobe Ideen haben und etwa ein Fünftel keine Änderungen beabsichtigt. Bei der Vertragsgenerierung setzen nur knapp 18% ein E-Tool ein. Genutzt werden vor allem Klauselbaukästen, wohingegen die Unterstützung der Elektronischen Signatur für die beiden Vertragspartner eher gering ausgeprägt ist. Entsprechend sind um 43% mit diesem Stand unzufrieden und nur etwa 19% zufrieden. Mehr als ein Viertel der Befragten sehen hier kurzfristig keine Veränderungen, ein gutes Drittel haben hierfür lediglich grobe Pläne, alle anderen haben dagegen mehr oder weniger konkrete Schritte zur weiteren Digitalisierung in diesem Bereich eingeleitet.

## Lieferantenmanagement

Über ein Web-basiertes Portal für die Lieferantenselbstregistrierung/-bewerbung verfügen lediglich 37% der Befragten; hier hinken insbesondere KMU (23,1%) deutlich hinter den GU zurück. Bei den Nutzern eines solchen Portals registrierten sich ungefähr die Hälfte aller Lieferanten auf diese Weise, was bereits deutliche Effizienzgewinne mit sich bringen dürfte, jedoch noch klar steigerungsfähig erscheint. KMU liegen hier mit einem guten Drittel zurück. Die bereitgestellten Funktionalitäten sind recht vielfältig. Eher seltener besteht die Möglichkeit zur Hinterlegung von Daten zur technischen/maschinellen Ausstattung und zur Hinterlegung von Eskalationspfaden für Problemsituationen. Trotz der Funktionsvielfalt überwiegt die Unzufriedenheit mit dem Stand der IT-Unterstützung in diesem Bereich und von den meisten Unternehmen sind weitere Entwicklungsschritte geplant.

## Qualitäts- und Kollaborationsmanagement

Gut 60% der Befragten geben an, dass sie mit über 90% ihrer Lieferanten per Telefon, Fax oder telefonisch kommunizieren, wenn es um Fragen des Qualitätsmanagements geht. Im Mittel wird dieser traditionelle Kommunikationsweg in gut drei Viertel der Fälle gewählt. E-Tools werden folglich nur in knapp einem Viertel der Fälle eingesetzt. Lediglich gut 5% nutzen E-Tools, die einen strukturierten Prozess mit Erledigungskontrolle vorsehen, für mehr als 90% der Lieferanten. Es ist daher nicht verwunderlich, dass über ein Drittel mit dem diesbezüglichen Stand der Digitalisierung unzufrieden bzw. zu knapp 9% sehr unzufrieden sind. Lediglich gut 14% sind zufrieden und kaum jemand sehr zufrieden. Hinsichtlich erwarteter Entwicklungen in den nächsten drei Jahren sehen ein Fünftel der Teilnehmer keine Veränderungen, reichlich ein Drittel haben erste Ideen, ein knappes Viertel grobe und nur gut 14% konkrete Pläne; die wenigsten (5,3%) setzen diese bereits um. Eine Kollaboration mit Lieferanten wird außerhalb des Qualitätsmanagements nur in geringfügigem Ausmaß erwartet. Hinsichtlich Neuproduktentwicklungen zu knapp zwei Dritteln in geringem Maße bzw. kaum und nur zu gut einem Zehntel in größerem Umfang. Für Wertanalysen bei bestehenden Produkten u.Ä. wird dies lediglich geringfügig stärker erwartet. Bereits umgesetzt haben derartige IT-gestützte Kollaborationsformen bisher nicht einmal 2% der Befragten. Eine allgemeine Zusammenarbeit über virtuelle Räume wird dagegen etwas positiver gesehen: Ein Drittel gehen hier von einer starken oder sehr starken zukünftigen Nutzung aus, aber über 40% sehen dies eher in geringfügigem Ausmaß. Umgesetzt ist dies bisher kaum (2,8%) bei den Antwortenden.

Diese Einschätzungen stehen im Kontrast zur eingeschätzten Bedeutung der Kollaboration mit Lieferanten: Über die Hälfte der Befragten schätzen diese zukünftig als strategische Kernkompetenz ein und knapp 45% als Kernelement der Industrie 4.0-Strategie (Bewertungen jeweils ‚stark‘ oder ‚sehr stark‘). Geringe Zustimmung gibt es für die These, dass der (marktorientierte) strategische Einkauf zunehmend IT-getrieben bzw. digital umgesetzt werden würde. Konsequenterweise erwartet man, dass das Agieren am Beschaffungsmarkt weiterhin eine durch den Einkäufer ausgeführte Tätigkeit bleibt und die IT hierfür lediglich Unterstützung bietet. Viele Teilnehmer sehen, dass sich die Qualifikationsanforderungen wandeln. Hier sagen gut 44%, dass die geforderte Koordinations- und Kollaborationskompetenz die benötigte Prozesskompetenz (‚stark‘/ ‚sehr stark‘) dominieren werden. Allerdings bestätigt ein Viertel der Antworten dies nicht.

## Messung von Savings / Cost Avoidance

Bei der Messung erreichter Einsparungen und vermiedener Kosten(steigerungen) dominiert der Vergleich des final vereinbarten (Vergabe-)Preises in Relation zum (initialen) Angebotspreis (84%), gefolgt vom Jahresvergleich des Durchschnittspreises (~73%) und dem Vergleich zum budgetierten Preis (~72%); rund 60% nehmen einen Jahresvergleich von Stichtagspreisen vor. Die Cost Avoidance wird bei Wertanalysen (intern wie gemeinsam mit Lieferanten) in jeweils rund 54% der Fälle ausgewiesen. Die Hälfte der Unternehmen berechnen Kostenerhöhungen aufgrund eingetretener, unerwarteter Risiken und etwa 60% aufgrund von Bedarfs-/Einkaufsmengenänderungen. Eine Kostenvermeidung aufgrund von elektronischen Ausschreibungen weisen lediglich gut 30% und im Nachgang von E-Auktionen nur rund 23% aus.

E-Tools kommen vor allem bei Jahresvergleich der Durchschnittspreise (~17%) sowie der Stichtagspreise (gut 13%), dem Budgetpreisvergleich (13%) und dem Vergleich Vergabepreis zu Angebotspreis (~12%) zum Einsatz, was recht niedrige Nutzungsquoten sind.

## Benchmark und weitergehende Digitalisierung

Offensichtlich lässt die Verbreitung und der Einsatz wichtiger E-Tools im Beschaffungsbereich in den Unternehmen im Mittel noch sehr zu wünschen übrig. Allerdings gibt es in allen Bereichen Anwender, die diesbezüglich bereits sehr weit fortgeschritten sind und damit den aktuellen State-of-the-Art definieren und in dieser Hinsicht als Best Practice-Unternehmen bezeichnet werden können. Ob sich der Großteil der Unternehmen hieran orientieren wird, hängt jedoch auch von Faktoren ab, die die individuelle relative Vorteilhaftigkeit der Lösungen beeinflussen, wie bspw. Industriezugehörigkeit, Wertschöpfungstiefe, Stellung in der Wertkette, fremdbeschaffte Güter, Transaktionshäufigkeiten und letztlich auch von der Beschaffungsstrategie. Unbenommen dieser Aspekte dürfte aber der Trend zu einer stärkeren IT-Unterstützung in den Prozessen und Aufgabengebieten von Einkauf und SCM eindeutig sein.

Um den Stand einiger Best Practice-Unternehmen aufzuzeigen, seien nachfolgend die Antworten ausgewählter Teilnehmer dargelegt.<sup>3</sup> Bei dieser Benchmarkgruppe (BG) sind bereits fast 43% der **administrativen Prozesse** nahezu komplett automatisiert im Vergleich zu nur 14% bei der befragten Gesamtgruppe (GG). Drei Viertel derer in der BG, die noch nicht so weit sind, weisen der Komplettautomatisierung eine ‚sehr starke‘ Bedeutung für die zukünftige Umsetzung zu (GG: ~17% zzgl. ~30% ‚stark‘). Eine Auslagerung des operativen Einkaufs sieht ein Drittel nicht (GG: ca. zwei Drittel), ein Drittel gibt hierfür eine ‚mittlere‘ (GG: ~11%) und ~17% eine ‚starke‘ Tendenz an (GG: ~3% insgesamt). Eine „reibungslose“ Anbindung von Lieferanten für die Abwicklung von Bestellprozessen ist in der BG bereits zu gut 57% vollzogen (GG: ~15%). Dieselben Werte liegen für die Aufnahme in den Lieferantenpool und hinsichtlich automatisierter Rechnungs- und Zahlungsprozesse vor (GG: jeweils gut 11%). Bei denen, die diese drei Anwendungstypen noch nicht implementiert haben, gaben jeweils zwei Drittel an, dass dies in Zukunft eine ‚hohe‘, hinsichtlich der Rechnungs- und Zahlungsprozesse sogar ein Drittel eine ‚sehr hohe‘ Bedeutung habe. In der GG sind die entsprechenden Bewertungen deutlich niedriger; ein Großteil sieht die jeweilige Bedeutung in geringem Maße, kaum oder gar nicht.

Die Zugriffsmöglichkeit auf eine Vielzahl alternativer elektronischer Produktkataloge ist zu knapp 43% bereits umgesetzt (GG: 9,5%). Drei Viertel derer, die dies noch nicht realisiert haben, weisen dieser Möglichkeit eine ‚sehr hohe‘ Bedeutung zu (GG: ~14% zzgl. ~28% ‚hoch‘). Virtuelle Assistenten, die bei der Systembedienung helfen, setzen gut 14% bereits ein (GG: ~1%). Von den bisherigen Nichtnutzern einer solchen Option sieht die Hälfte eine deutliche Entwicklung in deren Realisierung (GG: knapp 12%). Automatisierte Routinen zur Fehlerreduzierung und Effizienzsteigerung der Prozesse sind zu über 28% vorhanden (GG: ~4%); ~60% der anderen sehen hierfür für sich einen ‚starken‘ Umsetzungstrend (GG: gut 30% zzgl. ~7% ‚sehr stark‘). Die Möglichkeit zu komplexeren Konfigurationen bieten bereits mehr als 28% (GG: gut 4%). 80 % bewerten dies als ‚wichtig‘ oder ‚sehr wichtig‘ für die Zukunft (GG: ~25%).

Lediglich gut 14% behaupten, dem Maverick Buying bereits ein Ende bereitet zu haben (GG: über 8%). Ein Drittel der Teilnehmer sehen hierfür eine klare Tendenz (GG: ~24%). Ein eigenständiger Systembetrieb und die Weiterentwicklung der IT-Lösung wird im Gegensatz zur GG nicht als Kernkompetenz gesehen; eine Auslagerung an Dienstleister haben ~43% bereits vollzogen (GG: 6,5%) und die Hälfte der Verbleibenden hält dies für ‚wichtig‘ oder ‚sehr wichtig‘ (GG: 23,5%). Operative Einkaufsprozesse sehen 28,6% der BG nicht als wertschöpfende Tätigkeiten an (GG: ~5%) und 60% sehen dies klar in Zukunft (GG: ~43%).

Hinsichtlich der **strategischen Aufgaben** geben 28,6% in der BG an, eine weitgehende Automatisierung von Ausschreibungsprozessen bereits erreicht zu haben (GG: ~2%). Jeweils 40% sehen dies als ‚starke‘ bzw. ‚sehr starke‘ zukünftige Entwicklung (GG: 23% bzw. ~7%). Bereits eine sehr hohe Markttransparenz durch den Einsatz intelligenter Suchalgorithmen im Internet und von Datenanalyseverfahren sichergestellt zu haben, geben gut 14% an (GG: ~3%). Ein Drittel der anderen in der BG hält dies für eine ‚sehr starke‘ und fast 17% für eine ‚starke‘ Entwicklung (GG: 8,6% bzw. 25,8%). Gut 14% der Fortschrittlichen meinen, dass sehr große Plattformen bereits individuelle Anbieter verdrängt hätten (GG: ~3%) und nahezu 17% sehen einen ‚starken‘ Trend hierhin, bei der GG sind dies sogar fast 23%.

Verstärkte Spotkäufe anstelle von Rahmenverträgen setzen gut 14% bereits um (GG: ~2%); fast 17% der Verbleibenden lehnen dies ab (GG: ~38%). Automatisch generierte Sourcingstrategien ermöglichen bereits

---

<sup>3</sup> Bei den nachfolgenden Vergleichswerten der Benchmarkgruppe ist zu beachten, dass die Grundgesamtheit mit sieben Unternehmensvertretern recht klein ist, was konkret bedeutet, dass ein Unternehmen 14,3% Anteil in dieser Gruppe repräsentiert. Rein statistisch gesehen sind diese Angaben daher fragwürdig, aber zu Vergleichszwecken trotzdem durchaus informativ. Fünf der sieben Unternehmen der Benchmarkgruppe sind auch in der GG enthalten.

gut 14% (GG: ~1%). Eine automatisierte Verhandlungsführung mit mehreren Lieferanten gleichzeitig sowie in B2B-Netzwerken haben jeweils ebenfalls bereits gut 14% umgesetzt (GG: jeweils ~1%). Der These, dass IT-Lösungen strategische Einkäufer ersetzen werden, stimmen 28,6% zu (GG: 4,4%); es sprechen jedoch nur wenige dem strategischen Einkauf ab, eine wertschöpfende Kernaktivität zu sein (GG ebenso).

Eine Lieferantenbewertung in real-time haben gut 14% installiert (GG: gut 4%); von den Verbliebenen hält dies die Hälfte für ‚sehr wichtig‘ und 16,7% für ‚wichtig‘ (GG: 12% bzw. ~30%). Ein IT-basiertes Kontraktmanagement haben gut 14% umgesetzt (GG: ~1%); ein Drittel der Restgruppe hält dies für ‚sehr wichtig‘ und 16,7% für ‚wichtig‘ (GG: 4,5% bzw. 14,7%). Die Identifizierung von Versorgungsrisiken mit intelligenten Routinen und fortschrittlicher Datenanalyse haben bereits 28,6% implementiert (GG: ~3%) und jeweils 40% messen dem eine ‚hohe‘ bzw. ‚sehr hohe‘ Bedeutung bei (GG: 17,5% bzw. 4,6%). Die Kommunikation via Internet wird zunehmen und Vor-Ort-Besuche bei potentiellen und bestehenden Lieferanten öfter ersetzen meinen knapp 43% (GG: ~22% zzgl. ~2% ‚bereits umgesetzt‘).

Hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen geben gut 14% an, dass die geforderte Koordinations- und Kollaborationskompetenz die benötigte Prozesskompetenz bereits dominiert (GG: 5%) und die Hälfte der anderen meint, dass diese in Zukunft (‚stark‘/‚sehr stark‘) dominieren werden (GG: 44,5%).

Damit zeigen sich eklatante Unterschiede zwischen den hier betrachteten Best Practice-Unternehmen und der Gesamtgruppe. Lediglich bei der Einschätzung der sich wandelnden Qualifikationsanforderungen, der Einschätzung zu einer Komplettauslagerung des operativen Einkaufs, in gewissem Maße auch hinsichtlich dessen abnehmender Bedeutung im Sinne einer Kernkompetenz, beim Einsatz intelligenter Suchalgorithmen im Internet und von Datenanalyseverfahren, der real-time Lieferantenbewertung sowie – sogar stärker bei der Grundgesamtheit – der zunehmenden Dominanz großer Plattformen zeigen sich ähnliche Ansichten. Beide Gruppen bestätigen die Bedeutung des strategischen Einkaufs als Kernkompetenz.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die große Mehrheit der Unternehmen das Thema Digitalisierung, Vernetzung und Industrie 4.0 in Einkauf und SCM noch sehr zurückhaltend aufgegriffen hat und in vielen Bereichen weit davon entfernt scheint, hier innovative Schritte zu tätigen. Die Best Practice-Unternehmen sind gegenüber dem „mittleren Niveau“ weit voraus und profitieren bereits heute in größerem Ausmaß von den Erfolgspotentialen, die der Einsatz der Lösungen mit sich bringt.

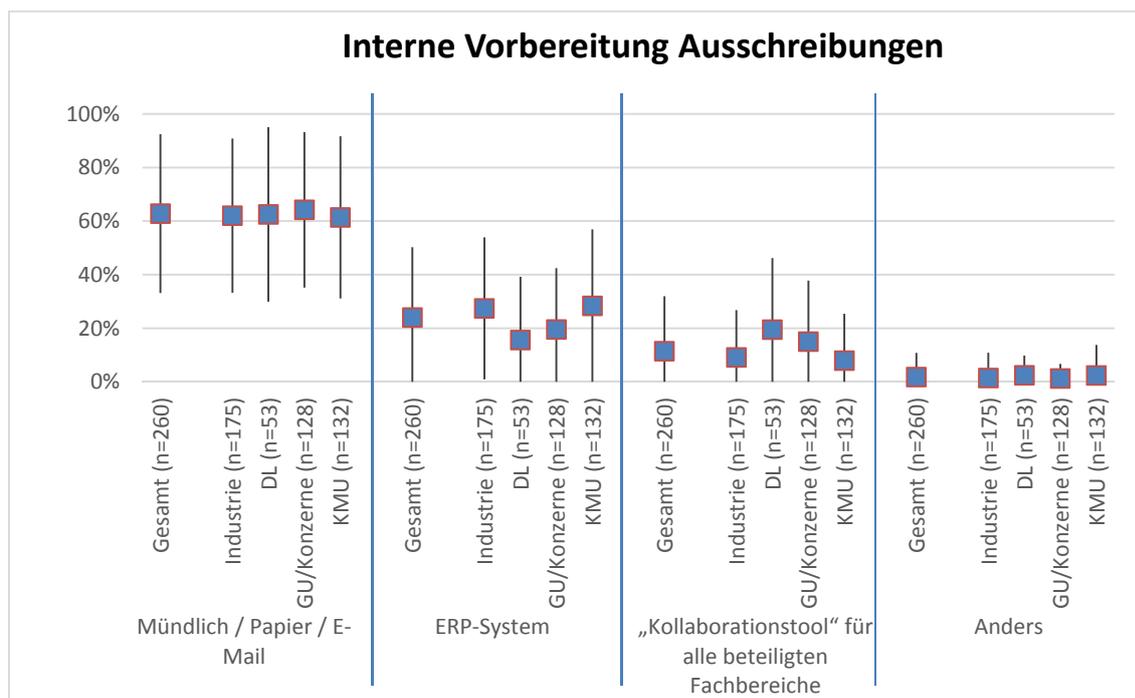
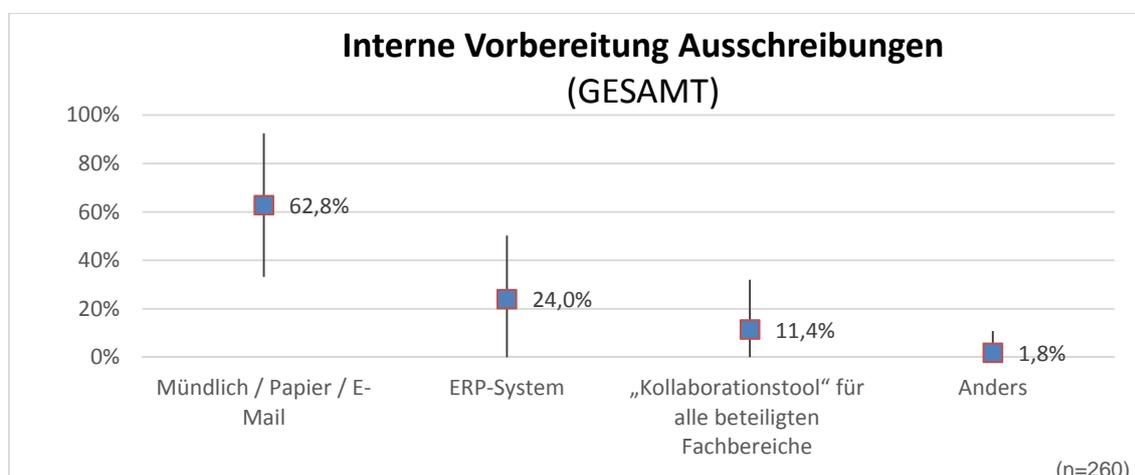
## Ergebnisse im Detail

### I) Stand der Digitalisierung

#### Ia) Ausschreibungen

(1) Wie würden Sie die Zusammenarbeit im Einkauf und mit den Fachbereichen zur Vorbereitung von Ausschreibungen charakterisieren?<sup>4</sup>

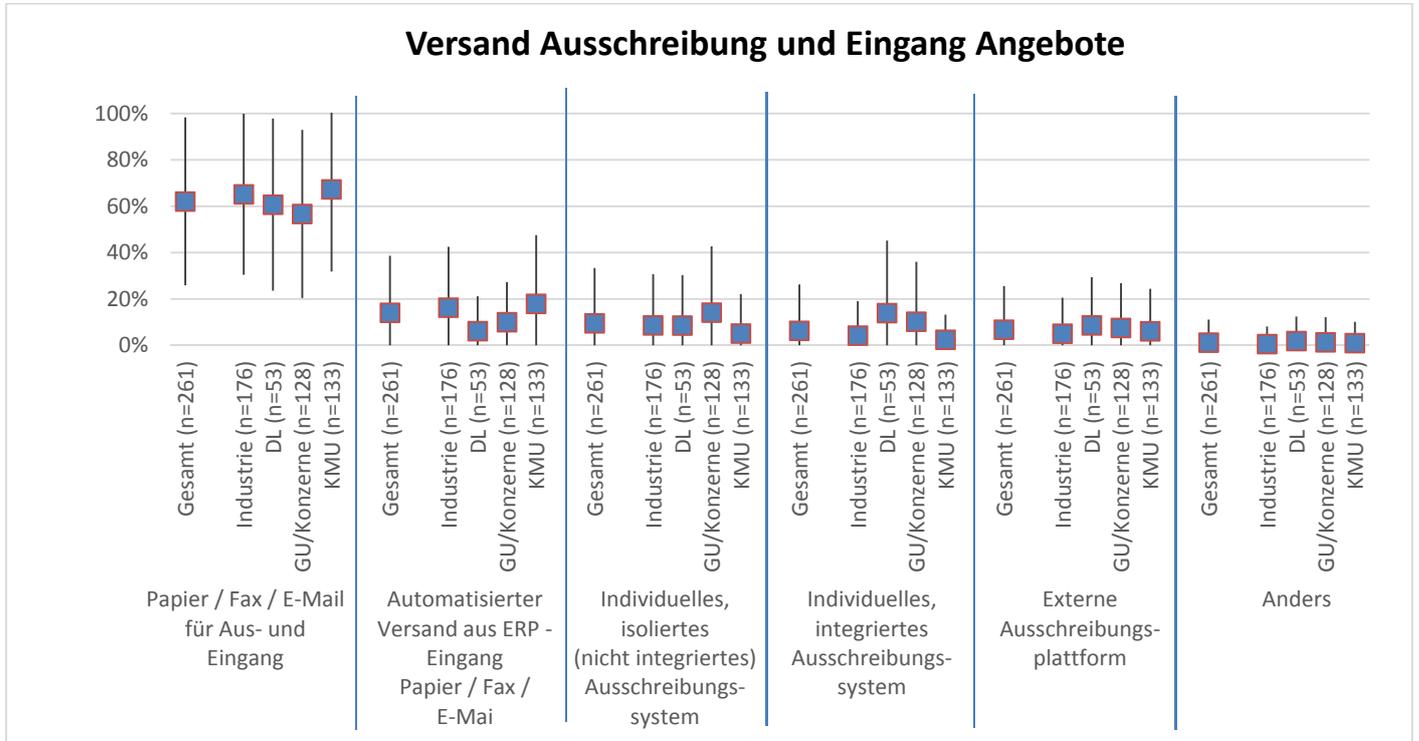
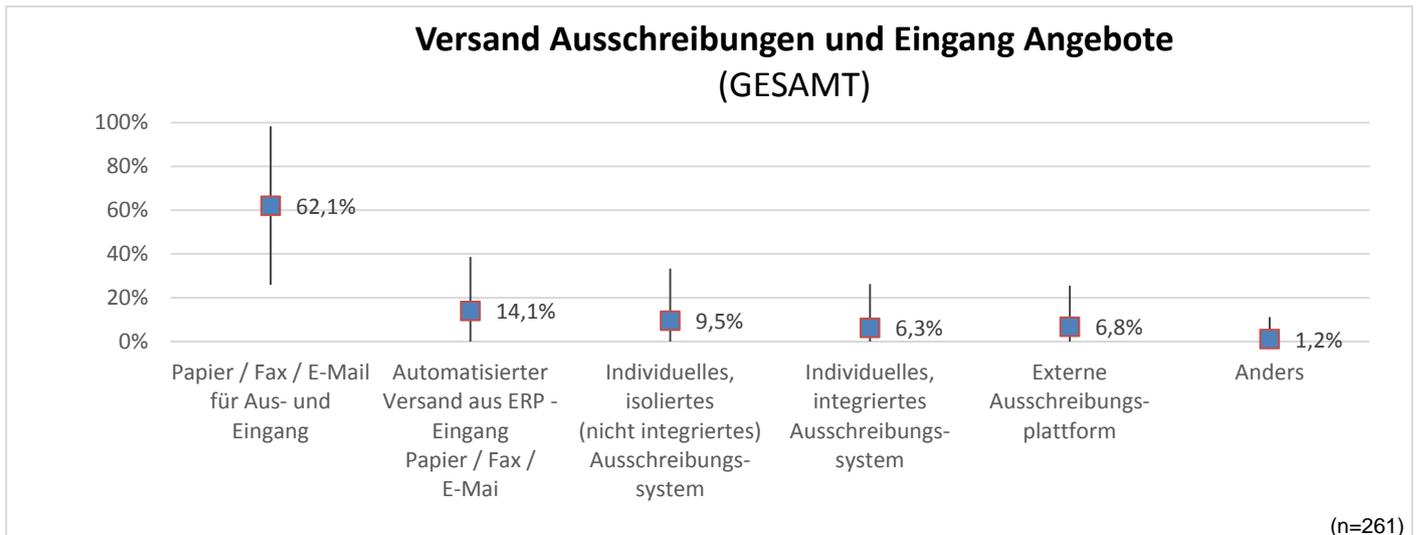
Interne Vorbereitung Ausschreibungen				
	Mündlich / Papier / E-Mail	ERP-System	„Kollaborationstool“ für alle beteiligten Fachbereiche	Anders
Gesamt (n=260)	62,8%	24,0%	11,4%	1,8%
Industrie (n=175)	62,0%	27,4%	9,1%	1,4%
DL (n=53)	62,5%	15,6%	19,5%	2,5%
GU/Konzerne (n=128)	64,2%	19,5%	15,0%	1,2%
KMU (n=132)	61,4%	28,3%	7,9%	2,3%



<sup>4</sup> In dieser Art von Diagrammen sind Mittelwert und Standardabweichung abgebildet. Die Standardabweichung ist ein Indikator für die Streuung der Antworten. Bei Normalverteilung befinden sich in diesem Intervall 68,3 % aller Antworten.

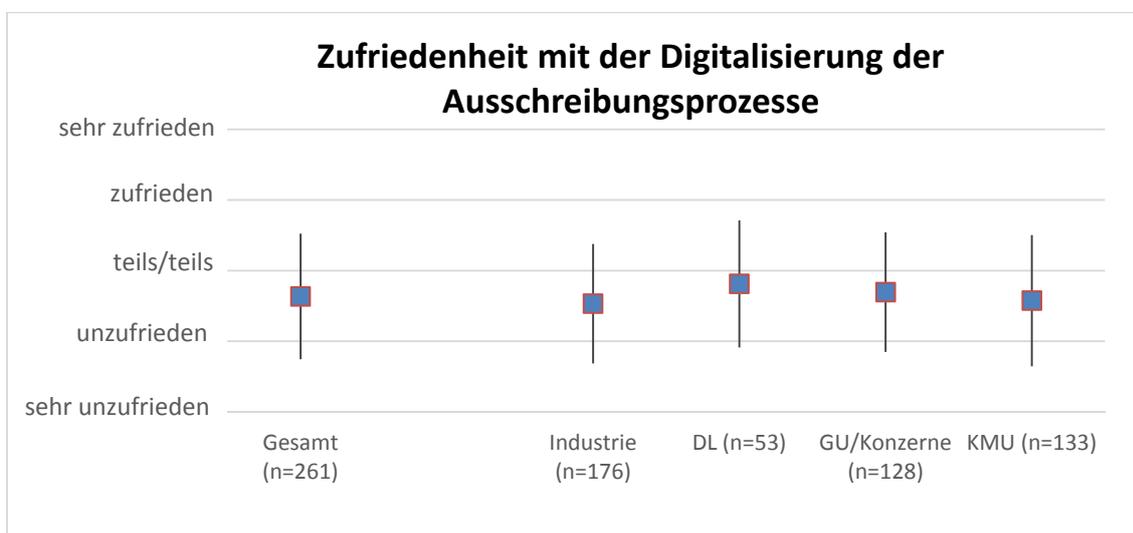
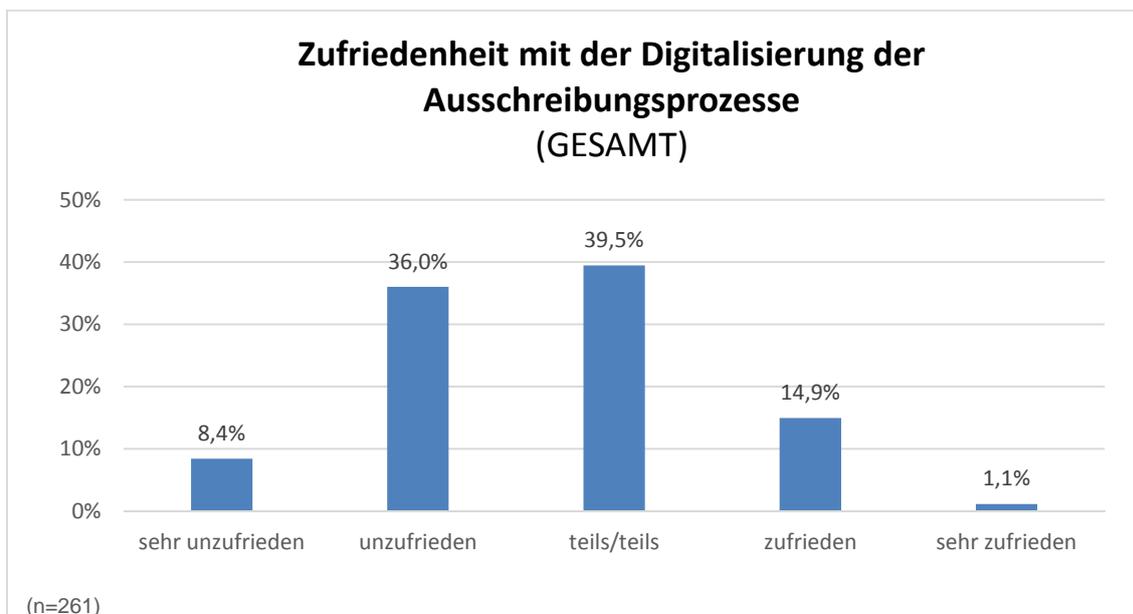
(2) Wie versenden Sie Ausschreibungen an Anbieter und wie erhalten Sie die Angebote?

Versand Ausschreibung und Eingang Angebote						
	Papier / Fax / E-Mail für Aus- und Eingang	Automatisierter Versand aus ERP – Eingang Papier / Fax / E-Mail	Individuelles, isoliertes (nicht integriertes) Ausschreibungssystem	Individuelles, integriertes Ausschreibungssystem	Externe Ausschreibungsplattform	Anders
Gesamt (n=261)	62,1%	14,1%	9,5%	6,3%	6,8%	1,2%
Industrie (n=176)	65,2%	16,3%	8,6%	4,3%	5,0%	0,6%
DL (n=53)	60,7%	6,2%	8,6%	14,0%	8,7%	1,9%
GU/Konzerne (n=128)	56,7%	10,0%	14,1%	10,2%	7,5%	1,4%
KMU (n=133)	67,3%	17,9%	5,1%	2,5%	6,1%	1,0%



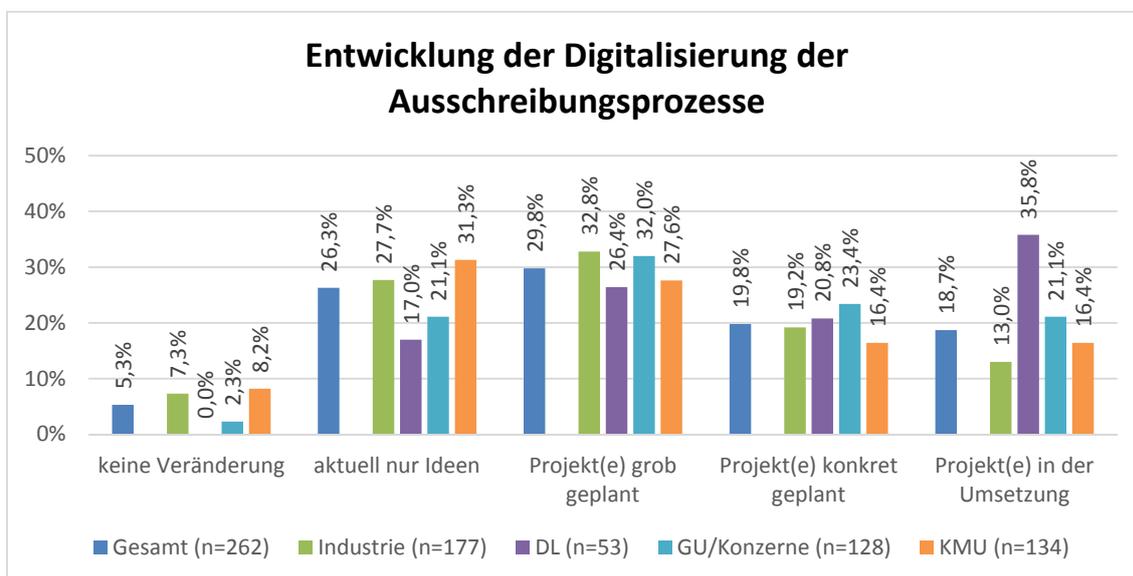
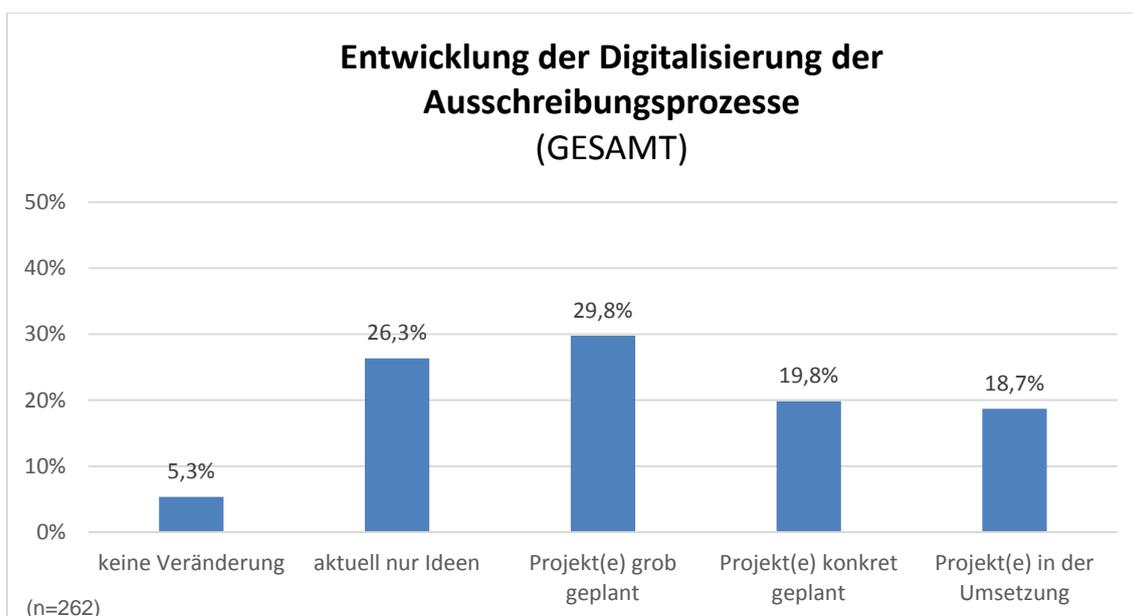
(3) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der „Digitalisierung“ der Prozesse für Ausschreibungen in Ihrem Verantwortungsbereich?

Zufriedenheit mit der Digitalisierung der Ausschreibungsprozesse					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=261)	8,4%	36,0%	39,5%	14,9%	1,1%
Industrie (n=176)	8,5%	40,9%	38,6%	11,4%	0,6%
DL (n=53)	5,7%	30,2%	45,3%	15,1%	3,8%
GU/Konzerne (n=128)	7,0%	33,6%	43,0%	15,6%	0,8%
KMU (n=133)	9,8%	38,3%	36,1%	14,3%	1,5%



(4) Wie wird die „Digitalisierung“ der Prozesse für Ausschreibungen in den nächsten drei Jahren in Ihrem Verantwortungsbereich voranschreiten?

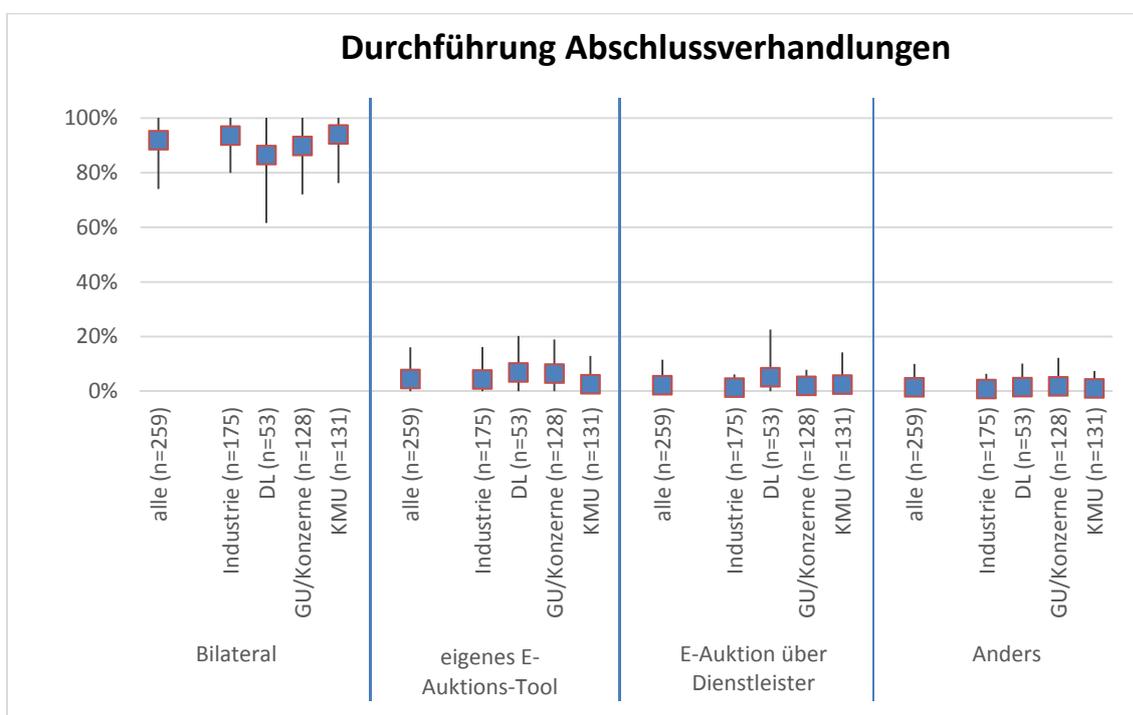
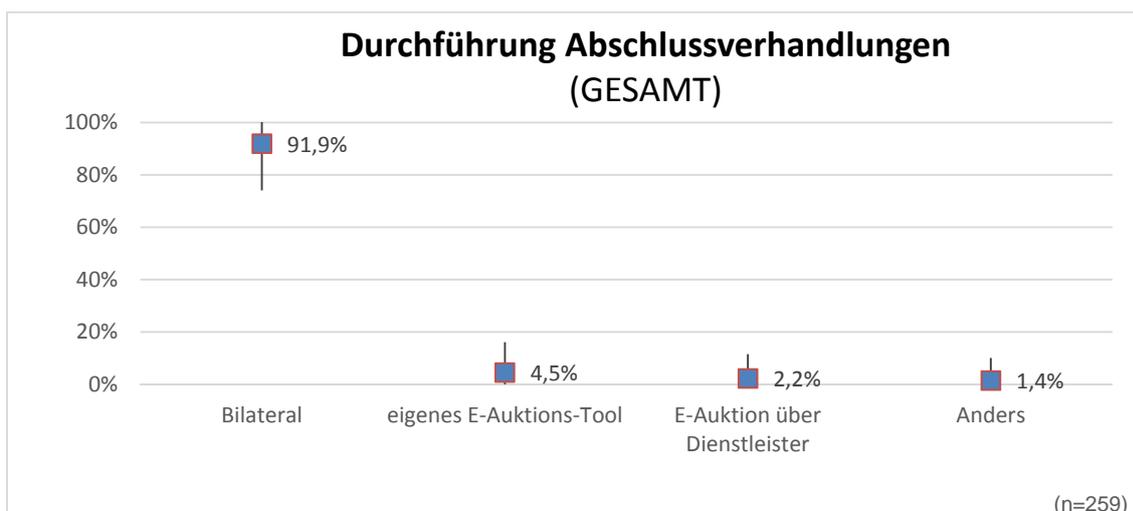
Entwicklung der Digitalisierung der Ausschreibungsprozesse					
	keine Veränderung	aktuell nur Ideen	Projekt(e) grob geplant	Projekt(e) konkret geplant	Projekt(e) in der Umsetzung
Gesamt (n=262)	5,3%	26,3%	29,8%	19,8%	18,7%
Industrie (n=177)	7,3%	27,7%	32,8%	19,2%	13,0%
DL (n=53)	0,0%	17,0%	26,4%	20,8%	35,8%
GU/Konzerne (n=128)	2,3%	21,1%	32,0%	23,4%	21,1%
KMU (n=134)	8,2%	31,3%	27,6%	16,4%	16,4%



## ib) Abschlussverhandlungen

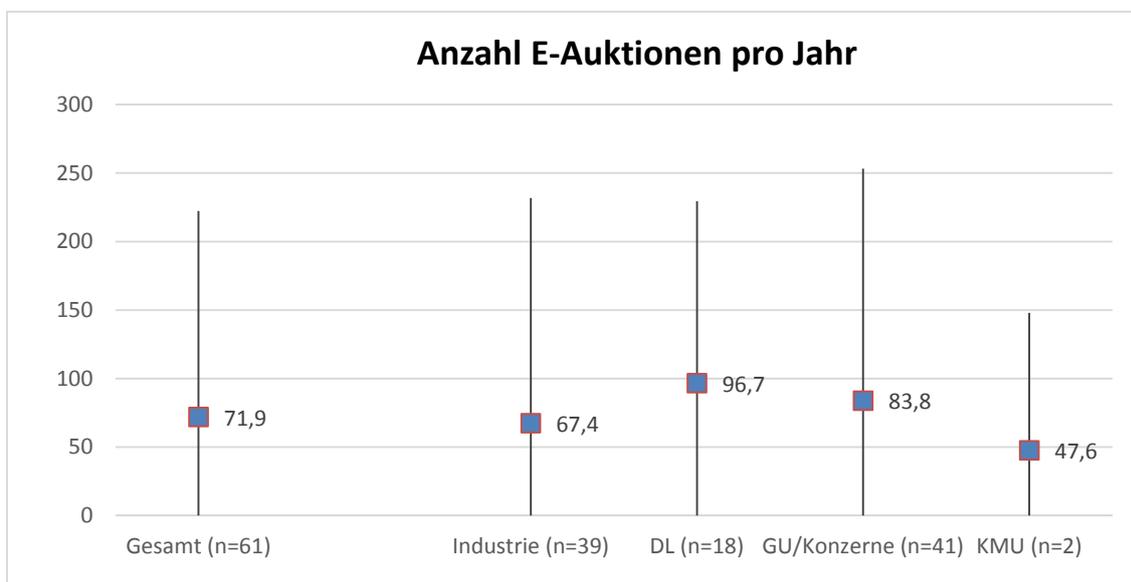
(5) Wie führen Sie Abschlussverhandlungen durch?

Durchführung Abschlussverhandlungen				
	Bilateral	eigenes E-Auktions-Tool	E-Auktion über Dienstleister	Anders
Gesamt (n=259)	91,9%	4,5%	2,2%	1,4%
Industrie (n=175)	93,6%	4,3%	1,3%	0,8%
DL (n=53)	86,5%	6,9%	5,1%	1,5%
GU/Konzerne (n=128)	89,9%	6,4%	2,0%	1,8%
KMU (n=131)	94,0%	2,5%	2,4%	1,1%



(6) Wie viele E-Auktionen führen Sie pro Jahr ungefähr durch?<sup>5</sup>

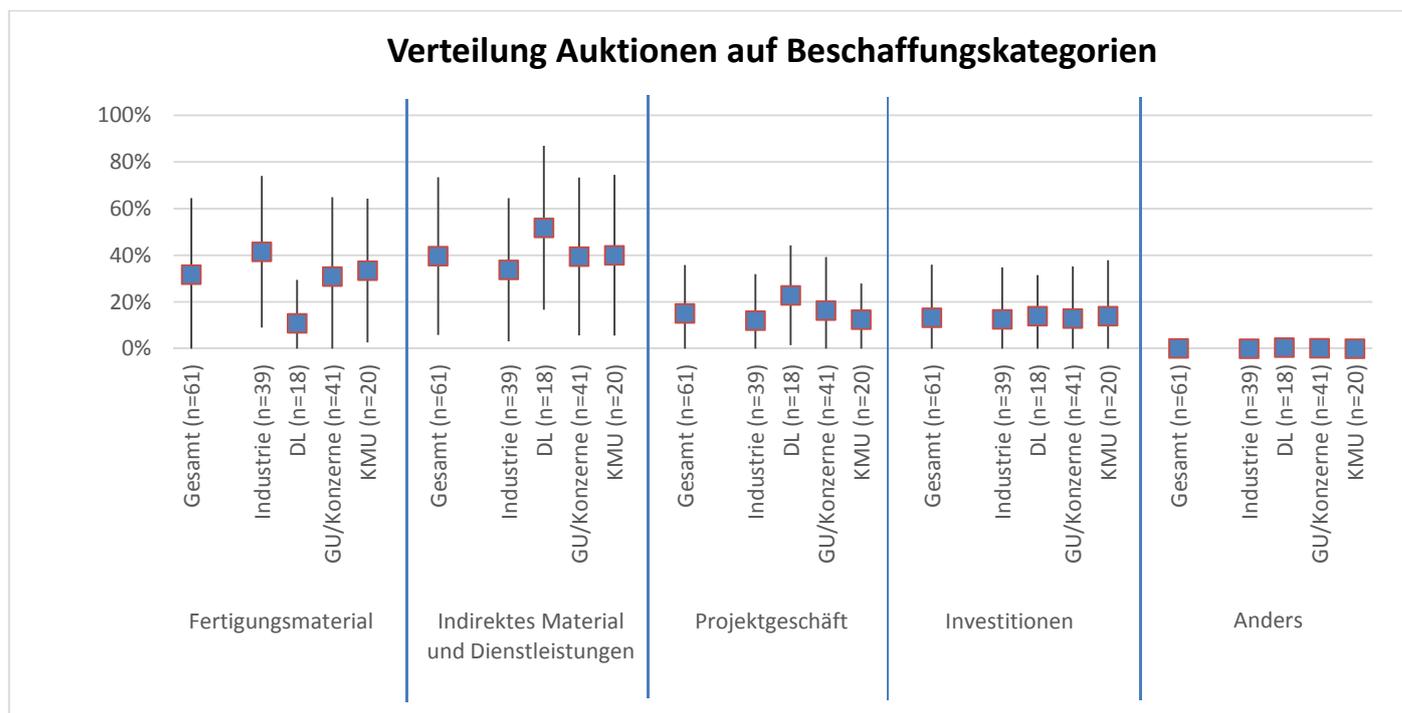
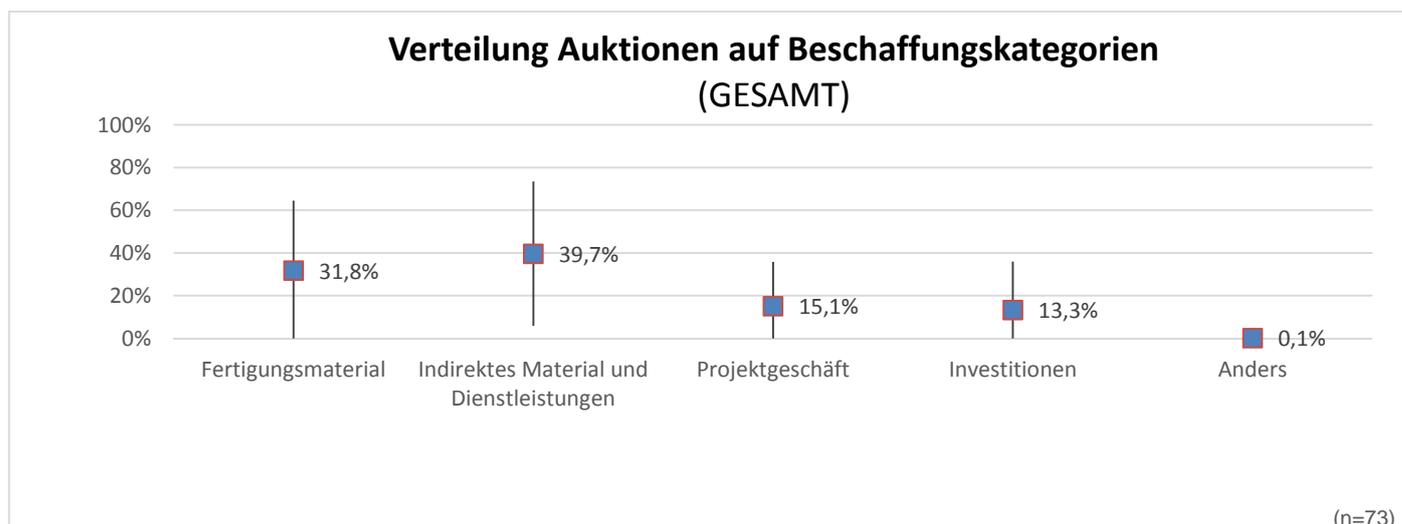
Anzahl E-Auktionen pro Jahr	
Gesamt (n=61)	71,9
Industrie (n=39)	67,4
DL (n=18)	96,7
GU/Konzerne (n=41)	83,8
KMU (n=20)	47,6



<sup>5</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, E-Auktionen zu nutzen.

(7) Wie verteilen sich diese auf die folgenden Beschaffungskategorien?<sup>6</sup>

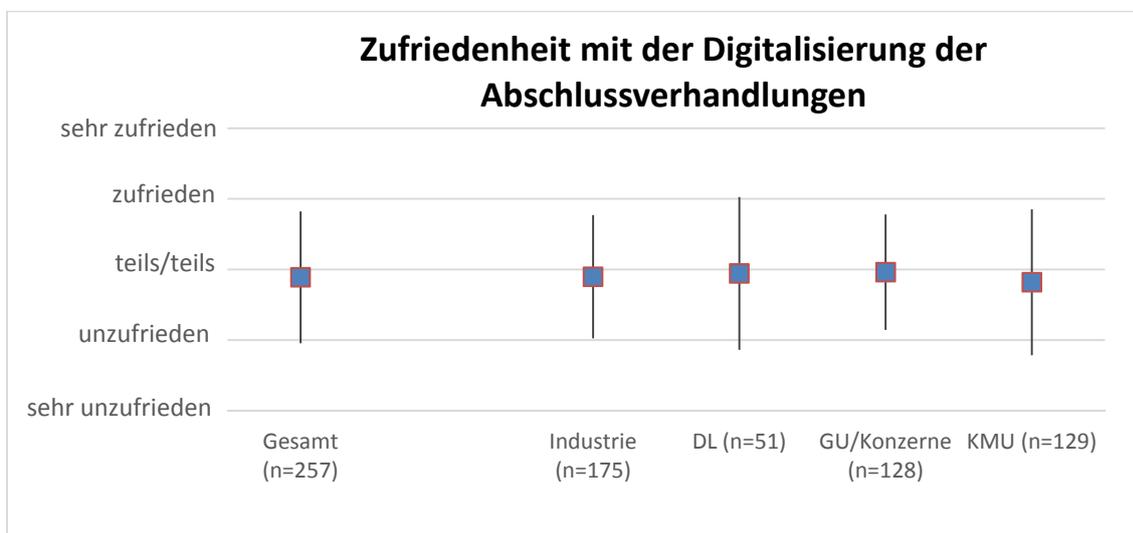
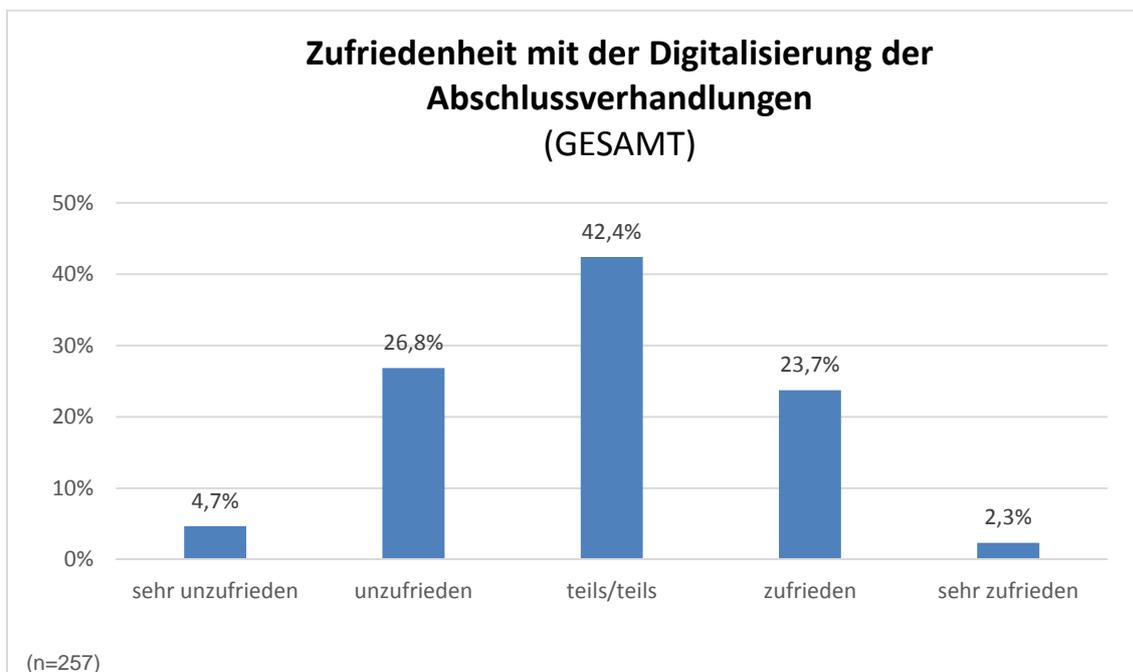
Verteilung Auktionen auf Beschaffungskategorien					
	Fertigungsmaterial	Indirektes Material und Dienstleistungen	Projektgeschäft	Investitionen	Anders
Gesamt (n=73)	31,8%	39,7%	15,1%	13,3%	0,1%
Industrie (n=47)	41,5%	33,8%	12,0%	12,6%	0,0%
DL (n=20)	10,9%	51,8%	22,9%	14,0%	0,5%
GU/Konzerne (n=49)	30,9%	39,5%	16,4%	13,0%	0,2%
KMU (n=24)	33,5%	40,0%	12,5%	14,0%	0,0%



<sup>6</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, E-Auktionen zu nutzen.

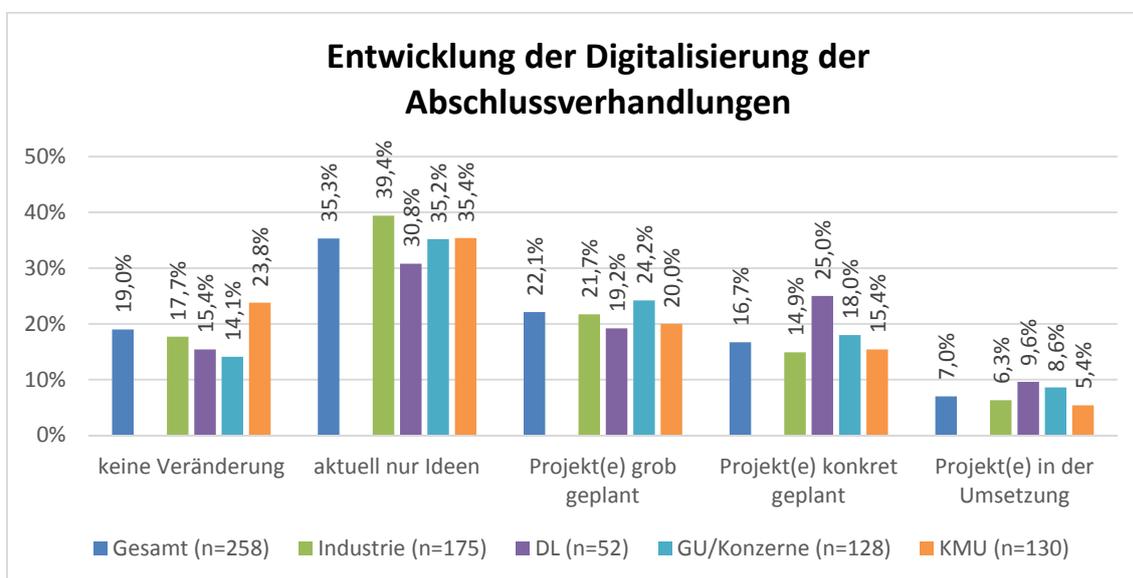
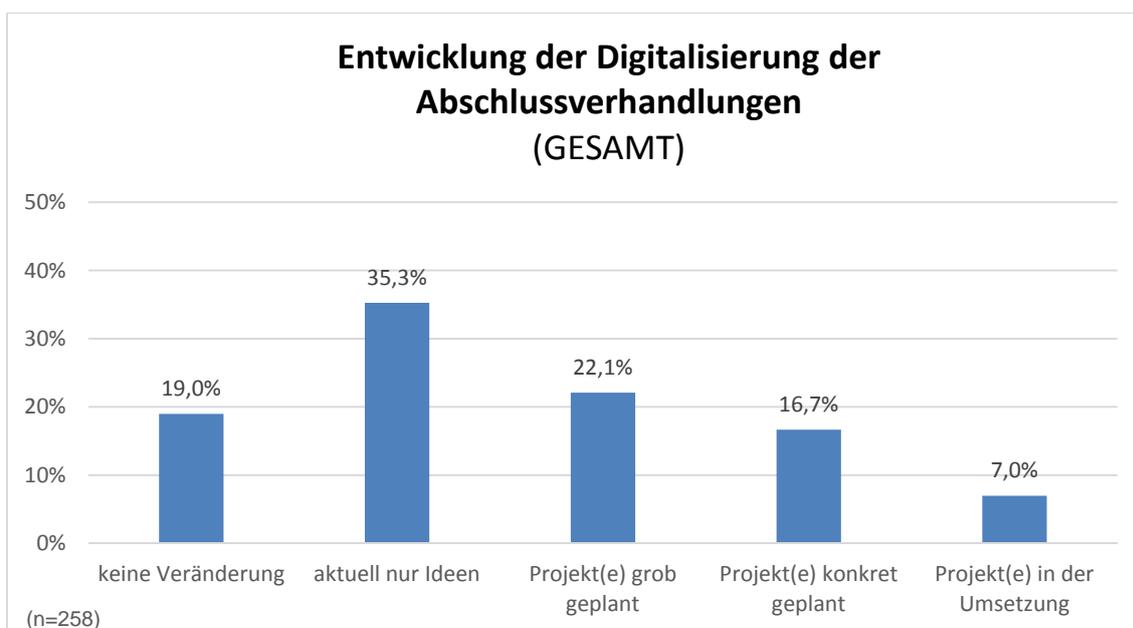
(8) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der „Digitalisierung“ der Prozesse für Abschlussverhandlungen in Ihrem Verantwortungsbereich?

Zufriedenheit mit der Digitalisierung der Abschlussverhandlungen					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=257)	4,7%	26,8%	42,4%	23,7%	2,3%
Industrie (n=175)	3,4%	30,9%	40,6%	22,9%	2,3%
DL (n=51)	5,9%	17,6%	45,1%	27,5%	3,9%
GU/Konzerne (n=128)	2,3%	26,6%	45,3%	24,2%	1,6%
KMU (n=129)	7,9%	27,1%	39,5%	23,3%	3,1%



(9) Wie wird die „Digitalisierung“ der Prozesse für Abschlussverhandlungen in den nächsten drei Jahren in Ihrem Verantwortungsbereich voranschreiten?

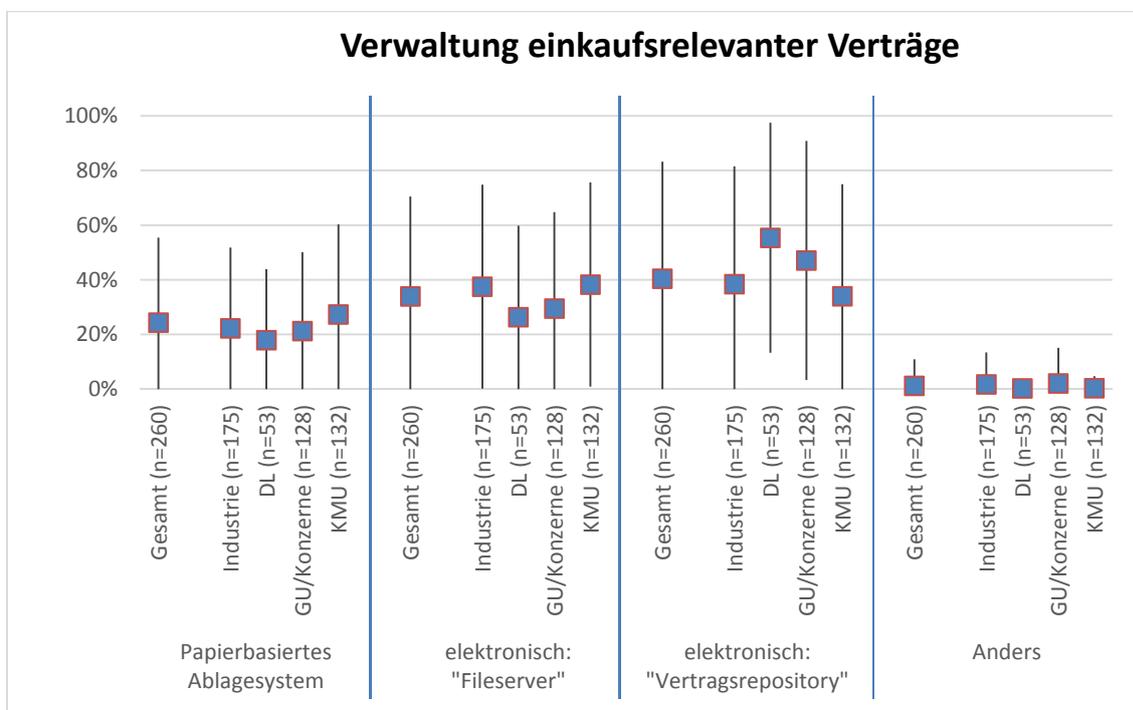
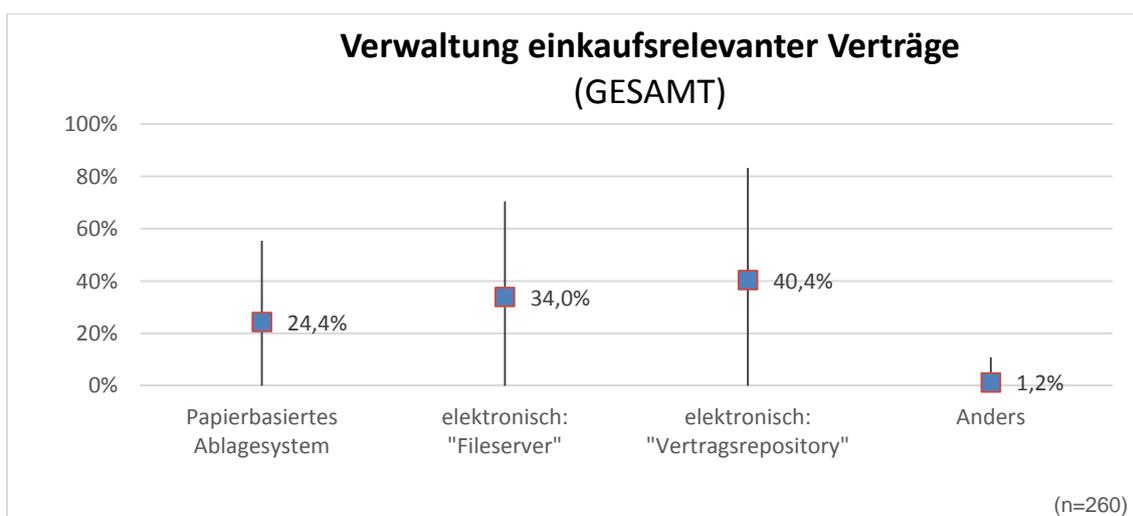
Entwicklung der Digitalisierung der Abschlussverhandlungen					
	keine Veränderung	aktuell nur Ideen	Projekt(e) grob geplant	Projekt(e) konkret geplant	Projekt(e) in der Umsetzung
Gesamt (n=258)	19,0%	35,3%	22,1%	16,7%	7,0%
Industrie (n=175)	17,7%	39,4%	21,7%	14,9%	6,3%
DL (n=52)	15,4%	30,8%	19,2%	25,0%	9,6%
GU/Konzerne (n=128)	14,1%	35,2%	24,2%	18,0%	8,6%
KMU (n=130)	23,8%	35,4%	20,0%	15,4%	5,4%



### Ic) Vertragsmanagement

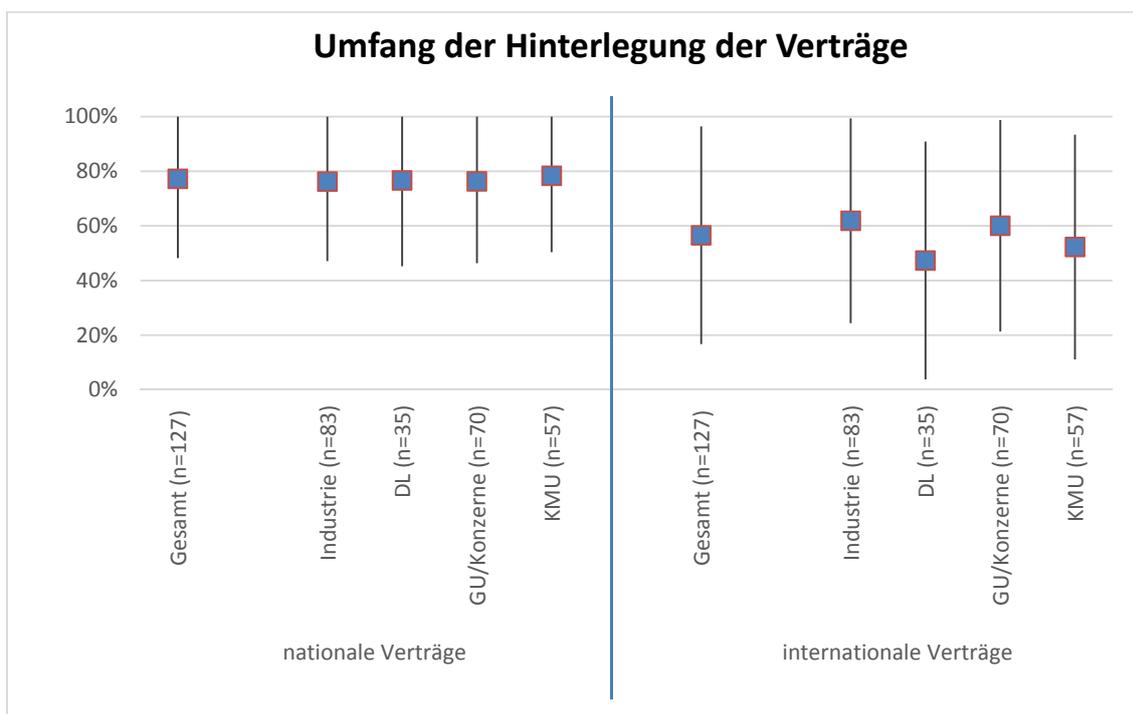
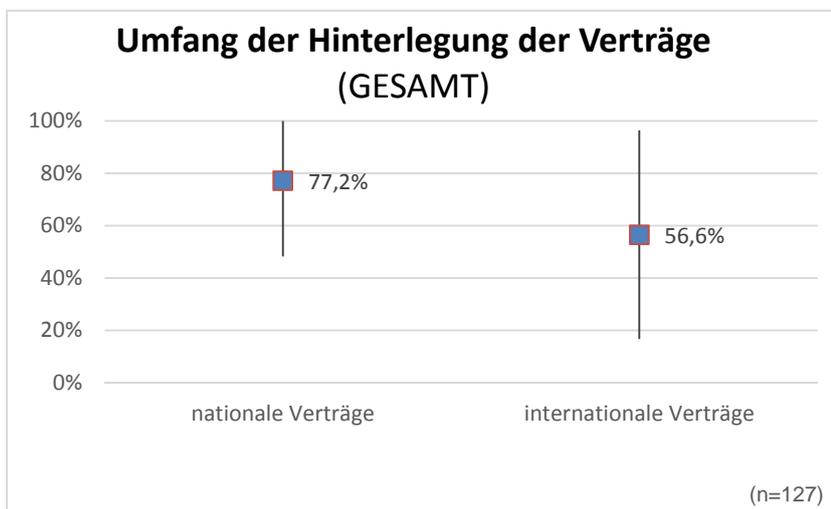
(10) Wie werden einkaufsrelevante Verträge Ihres Unternehmens mit den einzelnen Lieferanten verwaltet?

Verwaltung einkaufsrelevanter Verträge				
	Papierbasiertes Ablagesystem	elektronisch: "Fileservers"	elektronisch: "Vertragsrepository"	Anders
Gesamt (n=260)	24,4%	34,0%	40,4%	1,2%
Industrie (n=175)	22,3%	37,5%	38,5%	1,8%
DL (n=53)	17,9%	26,4%	55,4%	0,3%
GU/Konzerne (n=128)	21,3%	29,5%	47,1%	2,1%
KMU (n=132)	27,3%	38,3%	34,0%	0,4%



(11) In welchem Umfang werden die Lieferantenverträge systemseitig hinterlegt?<sup>7</sup>

Umfang der Hinterlegung der Verträge		
	Nationale	Internationale <sup>8</sup>
Gesamt (n=127)	77,2%	56,6%
Industrie (n=83)	76,3%	61,9%
DL (n=35)	76,7%	47,3%
GU/Konzerne (n=70)	76,3%	60,0%
KMU (n=57)	78,3%	52,3%

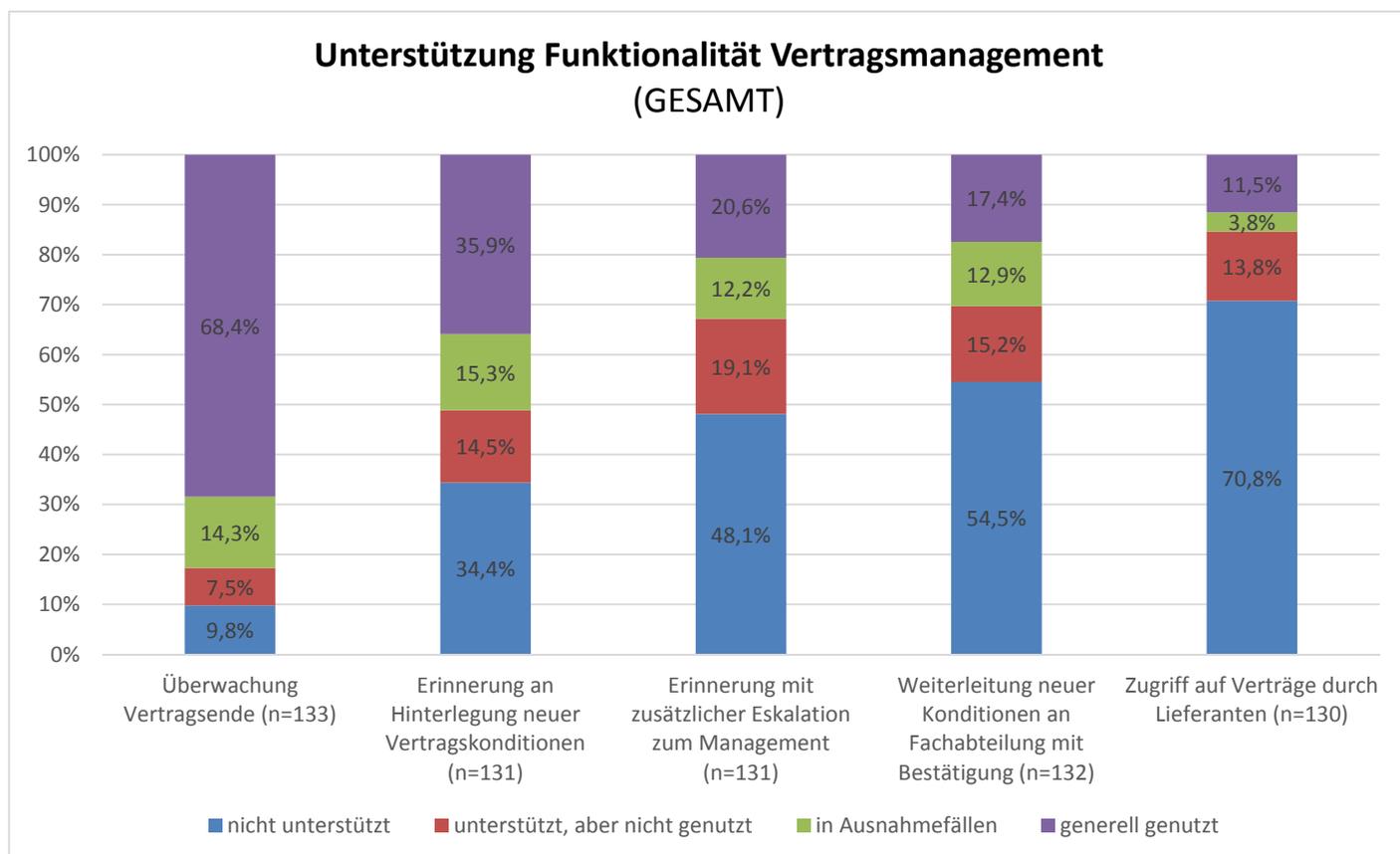


<sup>7</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, ein elektronisches Vertragsrepository zu nutzen.

<sup>8</sup> Hier ist zu beachten, dass nicht erfasst wurde, ob es internationale Verträge gibt. Dies dürfte einen Teil des geringeren Mittelwerts erklären.

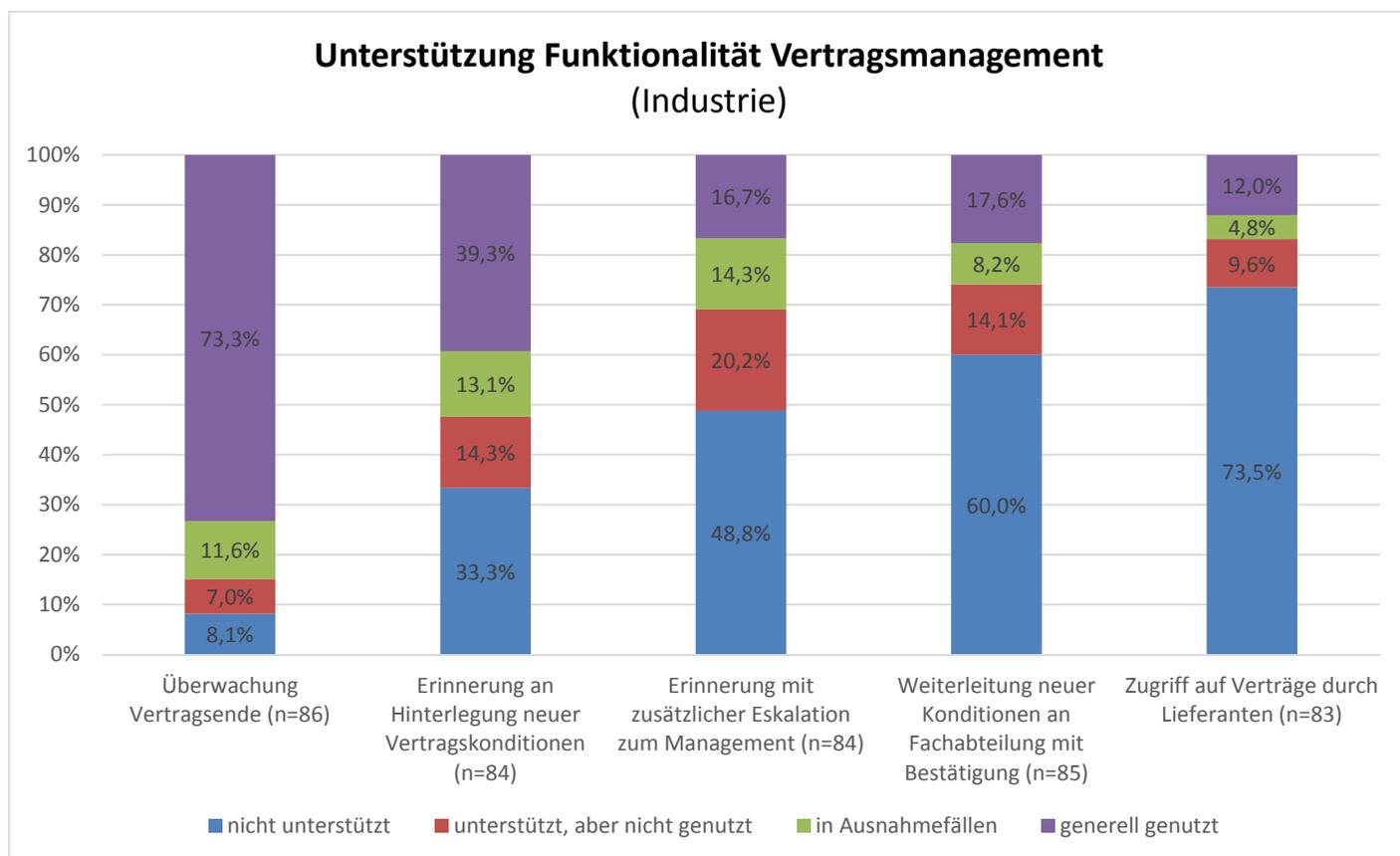
(12) Welche Aspekte unterstützt Ihr E-Tool zum Vertragsmanagement und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>9</sup>

Unterstützung Funktionalität Vertragsmanagement (Gesamt)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Überwachung Vertragsende (n=133)	9,8%	7,5%	14,3%	68,4%
Erinnerung an Hinterlegung neuer Vertragskonditionen (n=131)	34,4%	14,5%	15,3%	35,9%
Erinnerung mit zusätzlicher Eskalation zum Management (n=131)	48,1%	19,1%	12,2%	20,6%
Weiterleitung neuer Konditionen an Fachabteilung mit Bestätigung (n=132)	54,5%	15,2%	12,9%	17,4%
Zugriff auf Verträge durch Lieferanten (n=130)	70,8%	13,8%	3,8%	11,5%

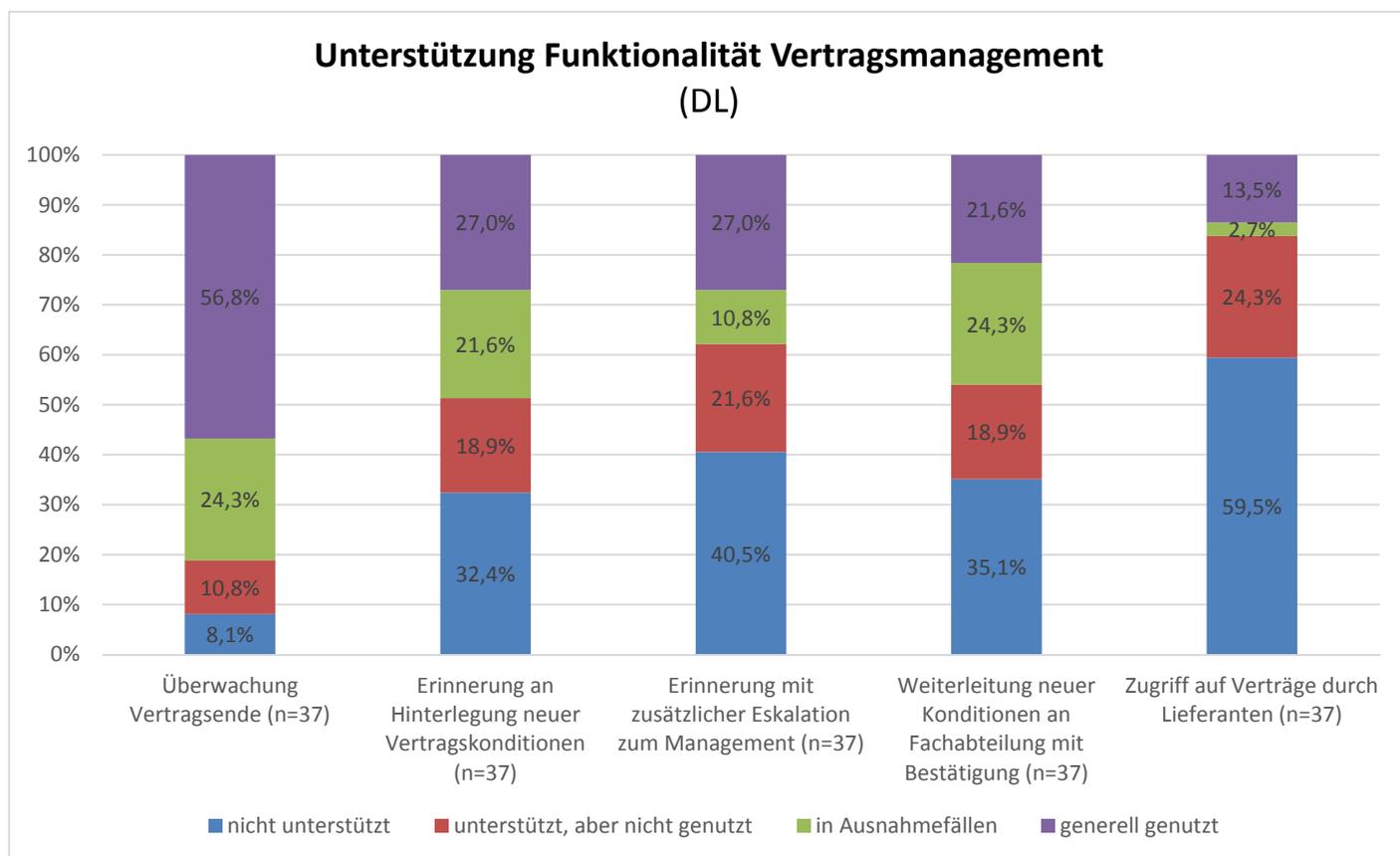


<sup>9</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, ein elektronisches Vertragsrepository zu nutzen.

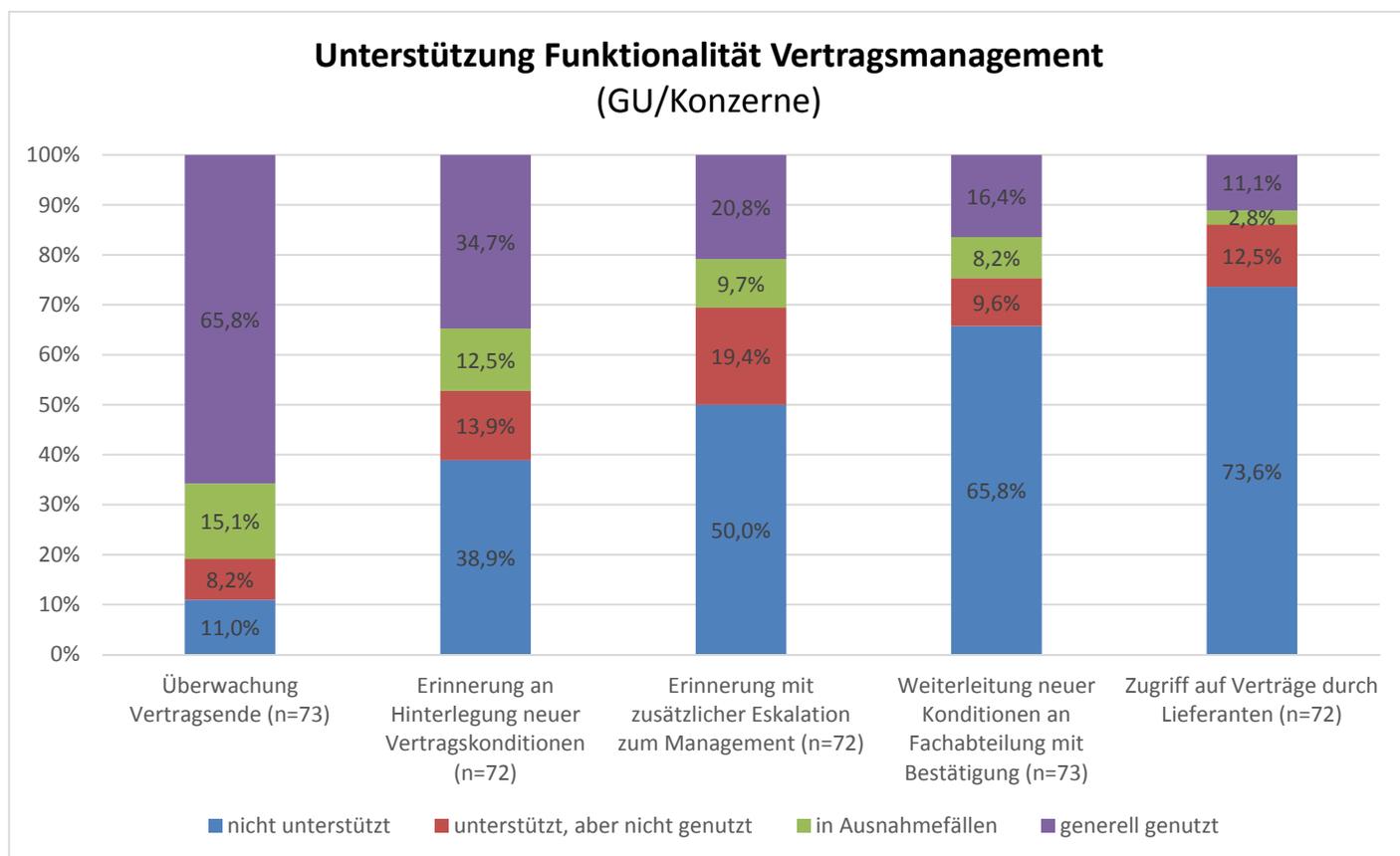
Unterstützung Funktionalität Vertragsmanagement (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Überwachung Vertragsende (n=86)	8,1%	7,0%	11,6%	73,3%
Erinnerung an Hinterlegung neuer Vertragskonditionen (n=84)	33,3%	14,3%	13,1%	39,3%
Erinnerung mit zusätzlicher Eskalation zum Management (n=84)	48,8%	20,2%	14,3%	16,7%
Weiterleitung neuer Konditionen an Fachabteilung mit Bestätigung (n=85)	60,0%	14,1%	8,2%	17,6%
Zugriff auf Verträge durch Lieferanten (n=130)	70,8%	13,8%	3,8%	11,5%



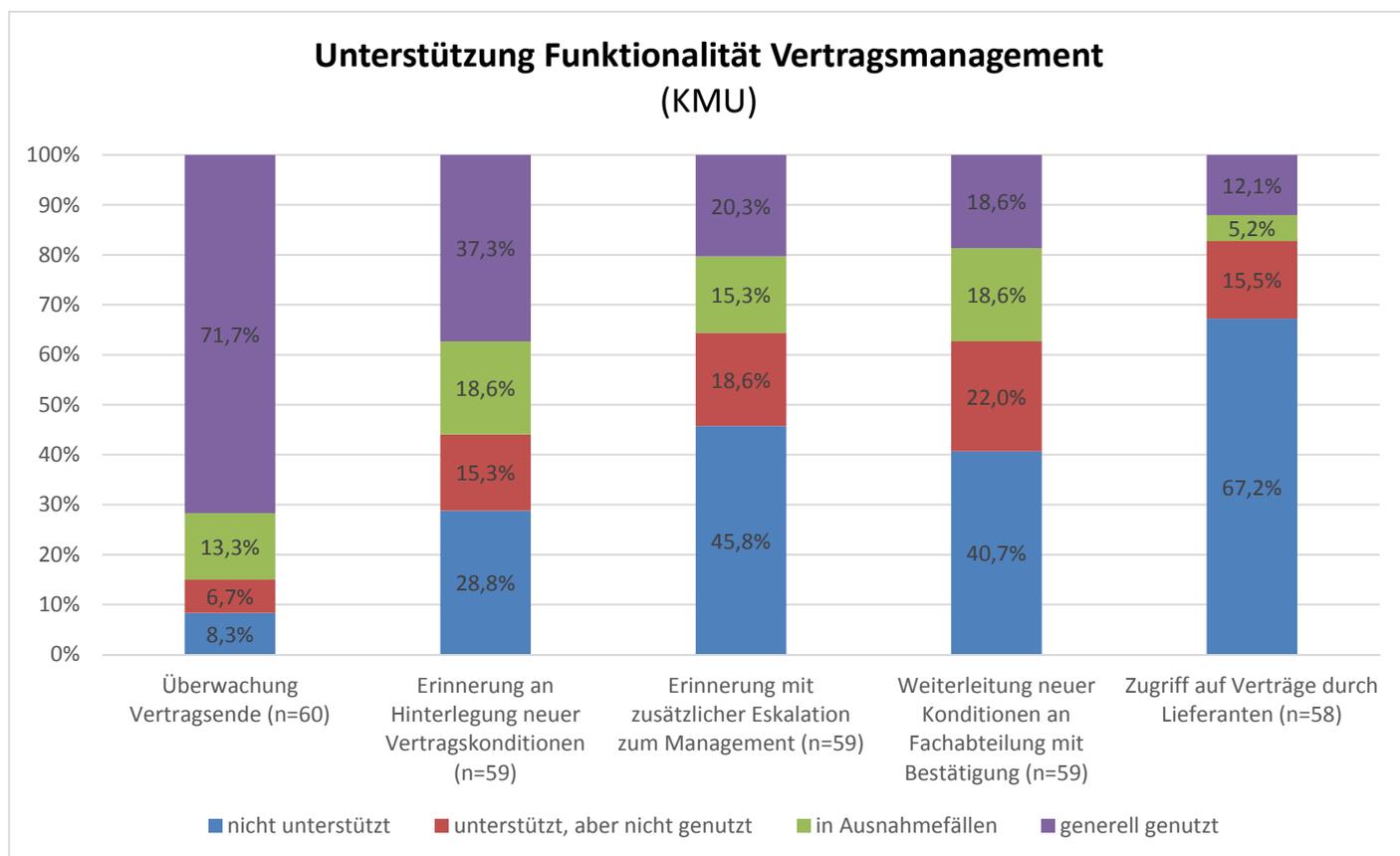
Unterstützung Funktionalität Vertragsmanagement (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Überwachung Vertragsende (n=37)	8,1%	10,8%	24,3%	56,8%
Erinnerung an Hinterlegung neuer Vertragskonditionen (n=37)	32,4%	18,9%	21,6%	27,0%
Erinnerung mit zusätzlicher Eskalation zum Management (n=37)	40,5%	21,6%	10,8%	27,0%
Weiterleitung neuer Konditionen an Fachabteilung mit Bestätigung (n=37)	35,1%	18,9%	24,3%	21,6%
Zugriff auf Verträge durch Lieferanten (n=37)	59,5%	24,3%	2,7%	13,5%



Unterstützung Funktionalität Vertragsmanagement (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Überwachung Vertragsende (n=73)	11,0%	8,2%	15,1%	65,8%
Erinnerung an Hinterlegung neuer Vertragskonditionen (n=72)	38,9%	13,9%	12,5%	34,7%
Erinnerung mit zusätzlicher Eskalation zum Management (n=72)	50,0%	19,4%	9,7%	20,8%
Weiterleitung neuer Konditionen an Fachabteilung mit Bestätigung (n=73)	65,8%	9,6%	8,2%	16,4%
Zugriff auf Verträge durch Lieferanten (n=72)	73,6%	12,5%	2,8%	11,1%

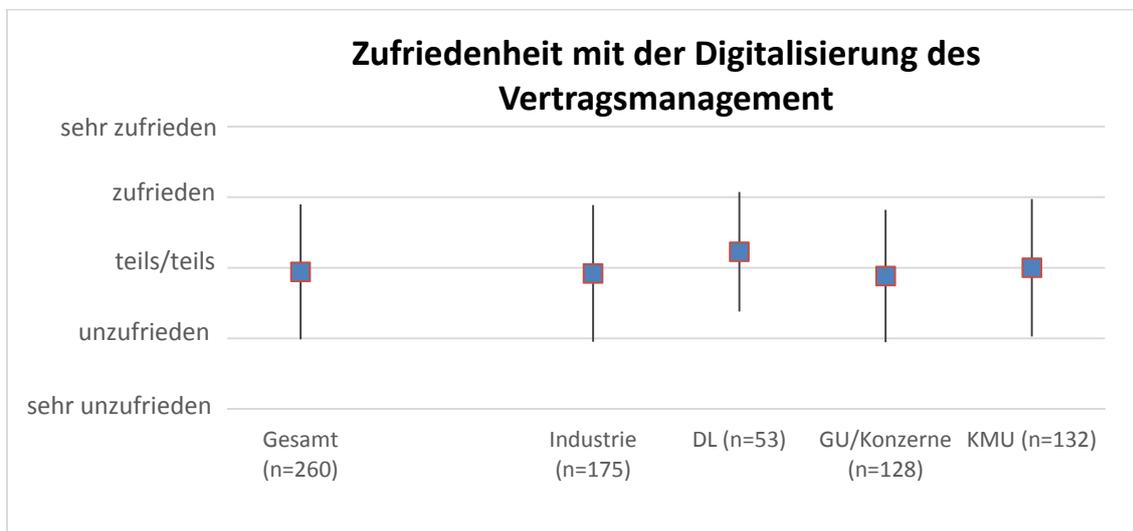
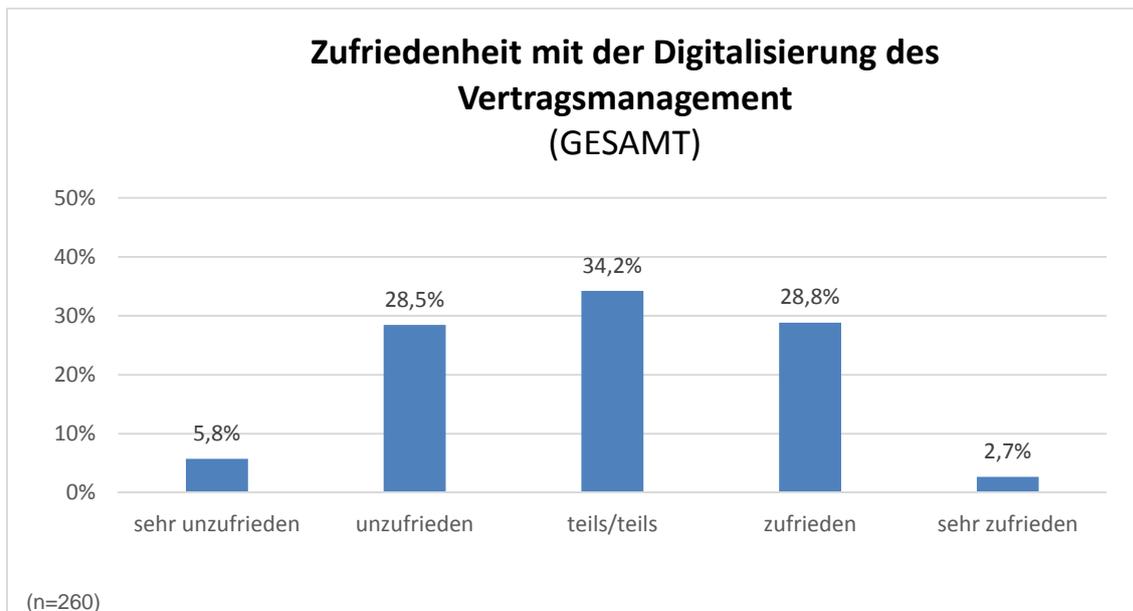


Unterstützung Funktionalität Vertragsmanagement (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Überwachung Vertragsende (n=60)	8,3%	6,7%	13,3%	71,7%
Erinnerung an Hinterlegung neuer Vertragskonditionen (n=59)	28,8%	15,3%	18,6%	37,3%
Erinnerung mit zusätzlicher Eskalation zum Management (n=59)	45,8%	18,6%	15,3%	20,3%
Weiterleitung neuer Konditionen an Fachabteilung mit Bestätigung (n=59)	40,7%	22,0%	18,6%	18,6%
Zugriff auf Verträge durch Lieferanten (n=58)	67,2%	15,5%	5,2%	12,1%



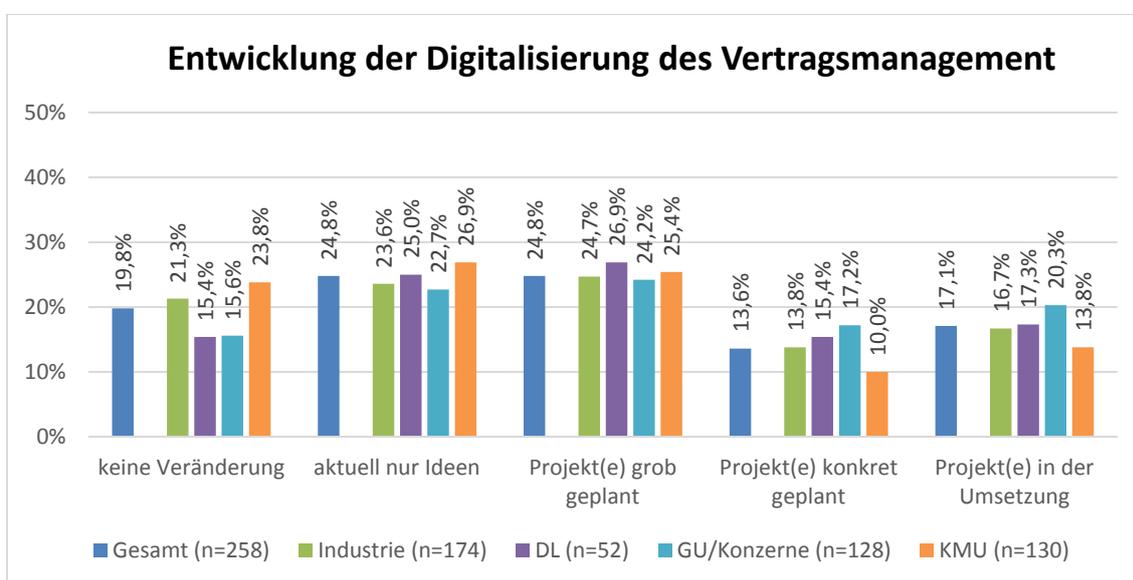
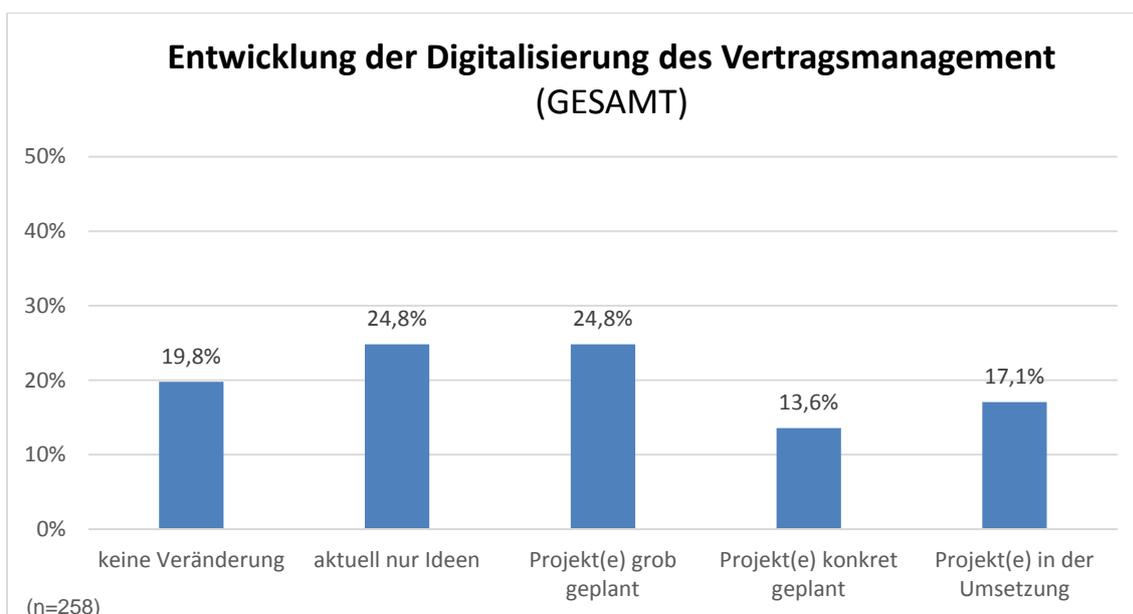
(13) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der „Digitalisierung“ der Prozesse für das Vertragsmanagement in Ihrem Verantwortungsbereich?

Zufriedenheit mit der Digitalisierung des Vertragsmanagement					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=260)	5,8%	28,5%	34,2%	28,8%	2,7%
Industrie (n=175)	6,3%	29,1%	33,7%	28,0%	2,9%
DL (n=53)	0,0%	22,6%	35,8%	37,7%	3,8%
GU/Konzerne (n=128)	6,3%	29,7%	35,2%	27,3%	1,6%
KMU (n=132)	5,3%	27,3%	33,3%	30,3%	3,8%



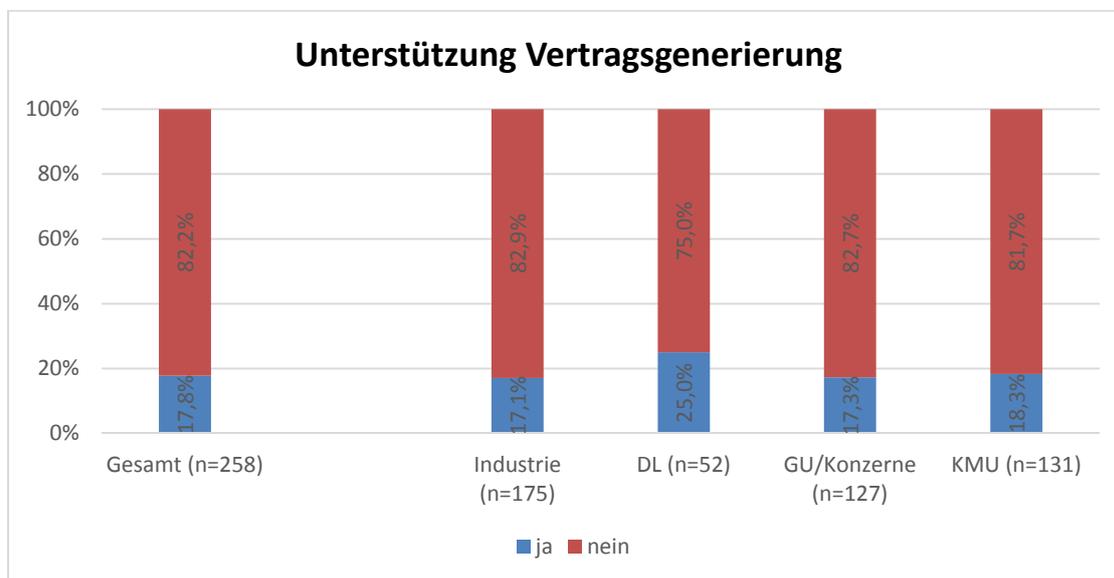
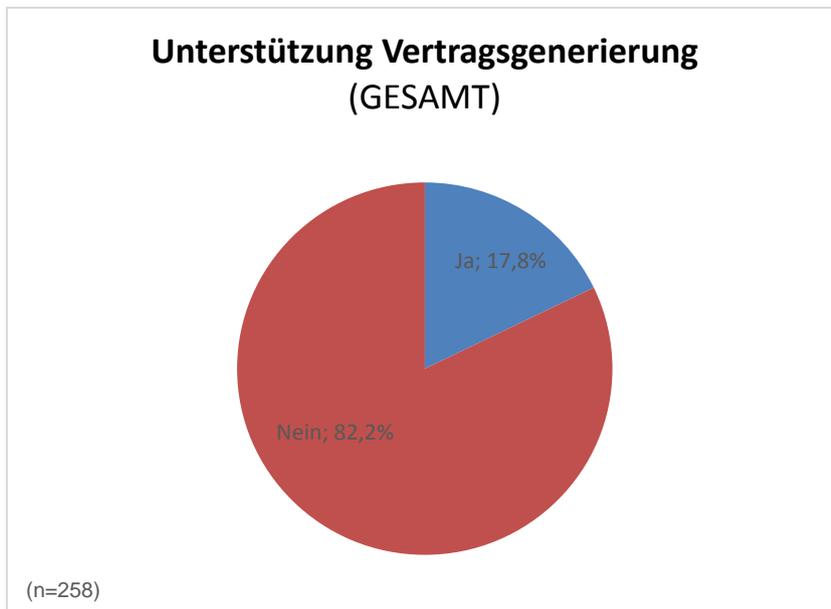
(14) Wie wird die „Digitalisierung“ der Prozesse für das Vertragsmanagement in den nächsten drei Jahren in Ihrem Verantwortungsbereich voranschreiten?

Entwicklung der Digitalisierung des Vertragsmanagement					
	keine Veränderung	aktuell nur Ideen	Projekt(e) grob geplant	Projekt(e) konkret geplant	Projekt(e) in der Umsetzung
Gesamt (n=258)	19,8%	24,8%	24,8%	13,6%	17,1%
Industrie (n=174)	21,3%	23,6%	24,7%	13,8%	16,7%
DL (n=52)	15,4%	25,0%	26,9%	15,4%	17,3%
GU/Konzerne (n=128)	15,6%	22,7%	24,2%	17,2%	20,3%
KMU (n=130)	23,8%	26,9%	25,4%	10,0%	13,8%



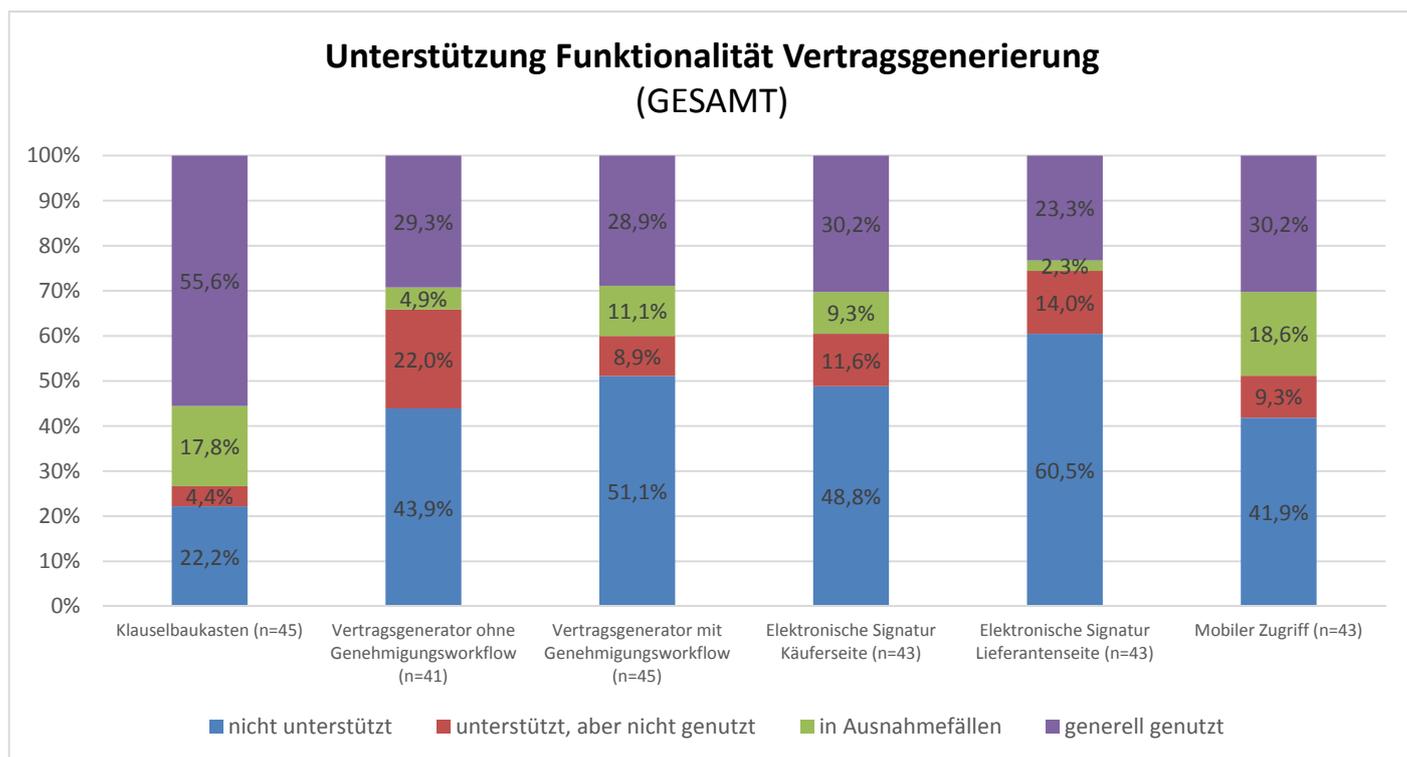
(15) Werden Sie bei der Vertragsgenerierung durch ein E-Tool unterstützt?

Unterstützung Vertragsgenerierung		
	ja	nein
Gesamt (n=258)	17,8%	82,2%
Industrie (n=175)	17,1%	82,9%
DL (n=52)	25,0%	75,0%
GU/Konzerne (n=127)	17,3%	82,7%
KMU (n=131)	18,3%	81,7%



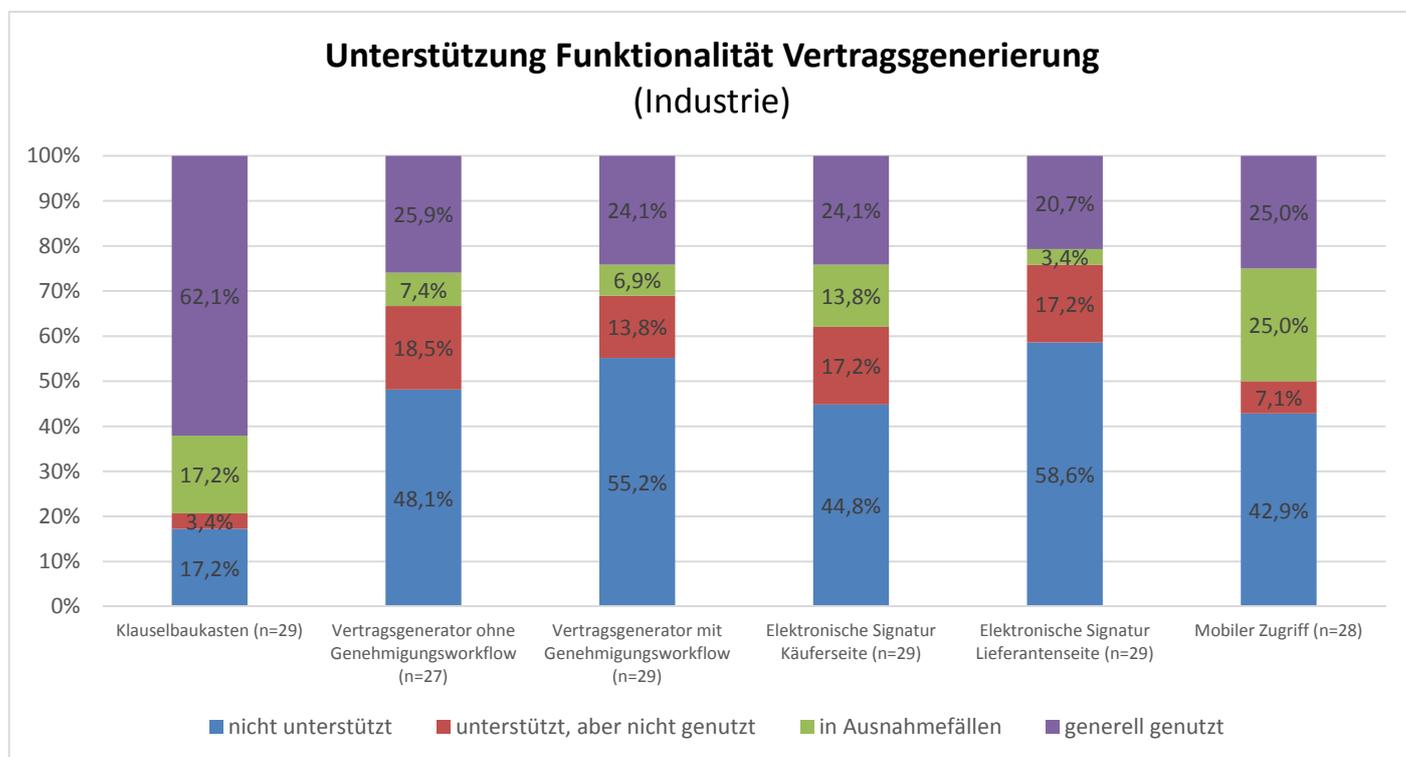
(16) Welche Aspekte unterstützt das E-Tool zur Vertragsgenerierung und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>10</sup>

Unterstützung Funktionalität Vertragsgenerierung (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Klauselbaukasten (n=45)	22,2%	4,4%	17,8%	55,6%
Vertragsgenerator ohne Genehmigungsworkflow (n=41)	43,9%	22,0%	4,9%	29,3%
Vertragsgenerator mit Genehmigungsworkflow (n=45)	51,1%	8,9%	11,1%	28,9%
Elektronische Signatur Käuferseite (n=43)	48,8%	11,6%	9,3%	30,2%
Elektronische Signatur Lieferantenseite (n=43)	60,5%	14,0%	2,3%	23,3%
Mobiler Zugriff (n=43)	41,9%	9,3%	18,6%	30,2%

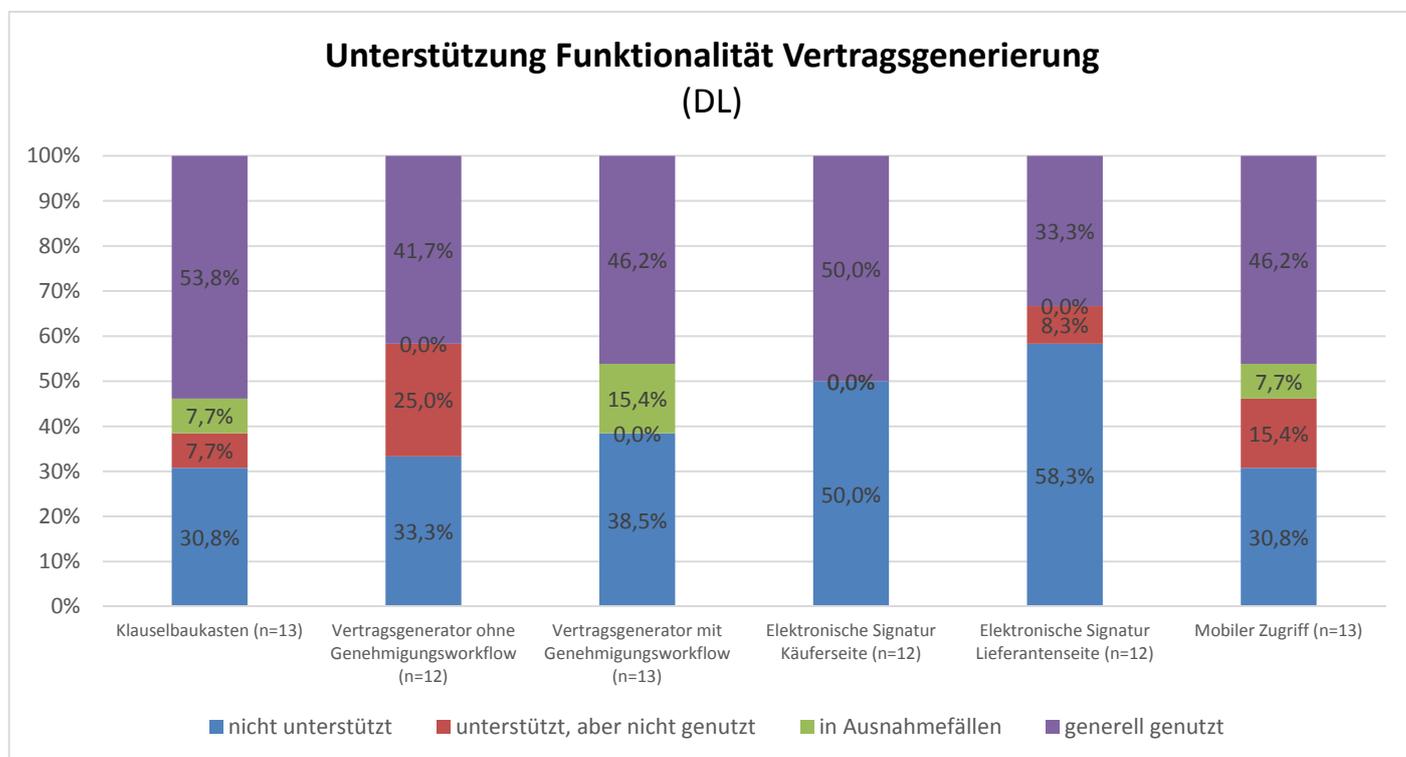


<sup>10</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, ein E-Tool zur Vertragsgenerierung zu nutzen.

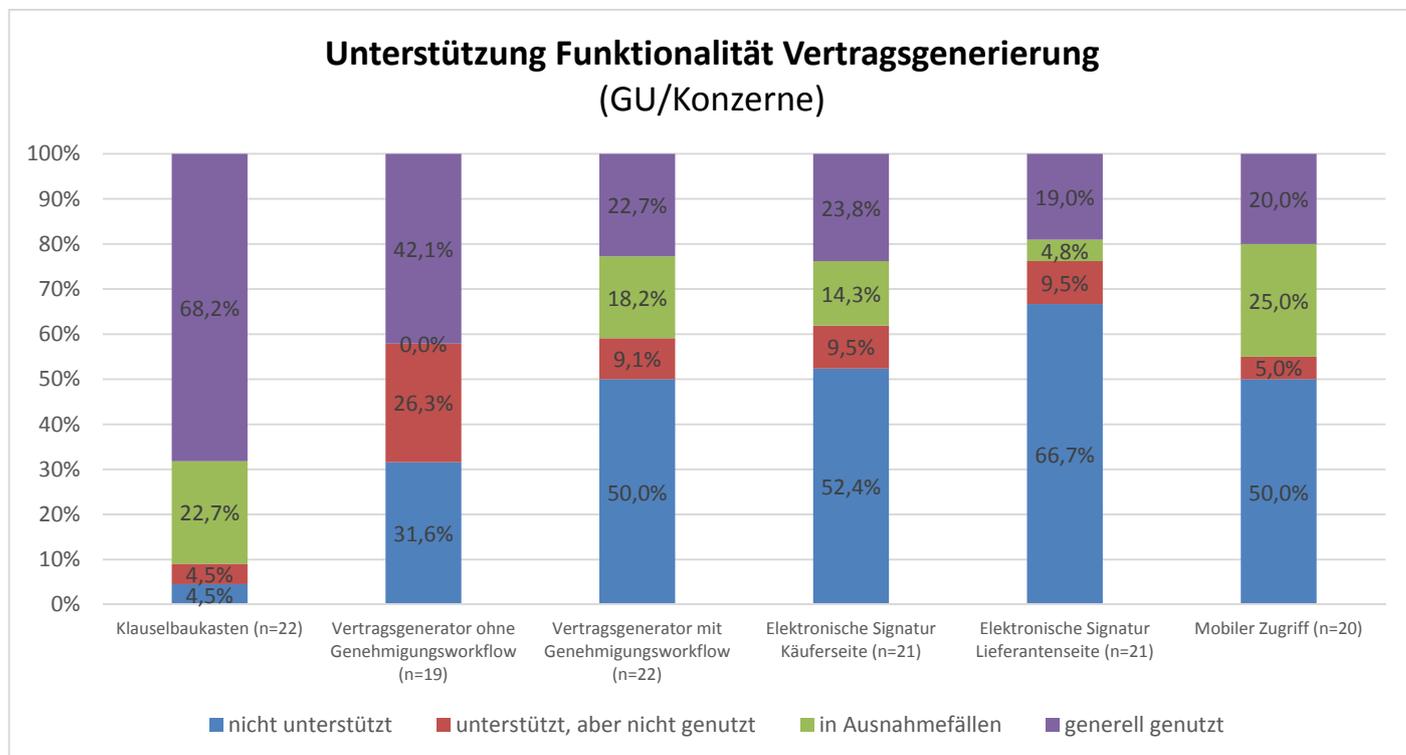
Unterstützung Funktionalität Vertragsgenerierung (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Klauselbaukasten (n=29)	17,2%	3,4%	17,2%	62,1%
Vertragsgenerator ohne Genehmigungsworkflow (n=27)	48,1%	18,5%	7,4%	25,9%
Vertragsgenerator mit Genehmigungsworkflow (n=29)	55,2%	13,8%	6,9%	24,1%
Elektronische Signatur Käuferseite (n=29)	44,8%	17,2%	13,8%	24,1%
Elektronische Signatur Lieferantenseite (n=29)	58,6%	17,2%	3,4%	20,7%
Mobiler Zugriff (n=28)	42,9%	7,1%	25,0%	25,0%



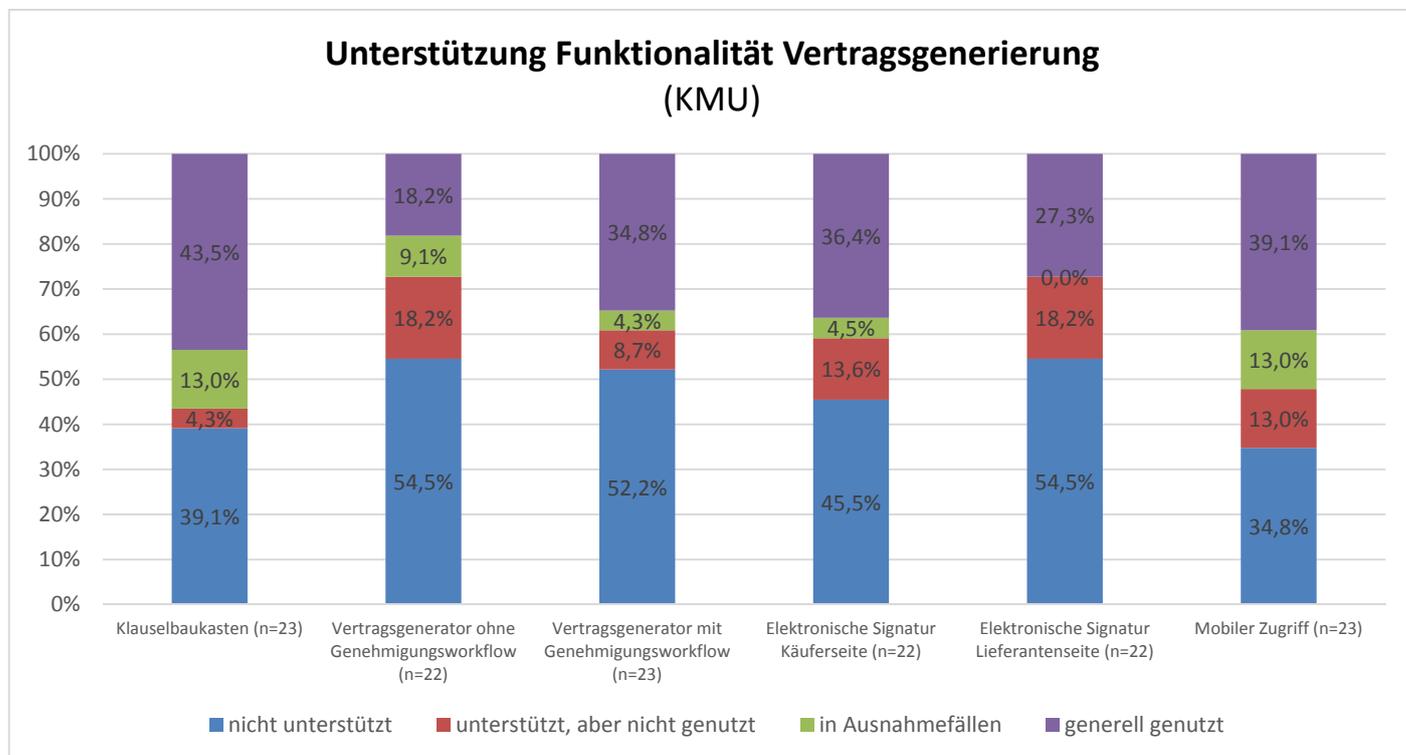
Unterstützung Funktionalität Vertragsgenerierung (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Klauselbaukasten (n=13)	30,8%	7,7%	7,7%	53,8%
Vertragsgenerator ohne Genehmigungsworkflow (n=12)	33,3%	25,0%	0,0%	41,7%
Vertragsgenerator mit Genehmigungsworkflow (n=13)	38,5%	0,0%	15,4%	46,2%
Elektronische Signatur Käuferseite (n=12)	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Elektronische Signatur Lieferantenseite (n=12)	58,3%	8,3%	0,0%	33,3%
Mobiler Zugriff (n=13)	30,8%	15,4%	7,7%	46,2%



Unterstützung Funktionalität Vertragsgenerierung (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Klauselbaukasten (n=22)	4,5%	4,5%	22,7%	68,2%
Vertragsgenerator ohne Genehmigungsworkflow (n=19)	31,6%	26,3%	0,0%	42,1%
Vertragsgenerator mit Genehmigungsworkflow (n=22)	50,0%	9,1%	18,2%	22,7%
Elektronische Signatur Käuferseite (n=21)	52,4%	9,5%	14,3%	23,8%
Elektronische Signatur Lieferantenseite (n=21)	66,7%	9,5%	4,8%	19,0%
Mobiler Zugriff (n=20)	50,0%	5,0%	25,0%	20,0%

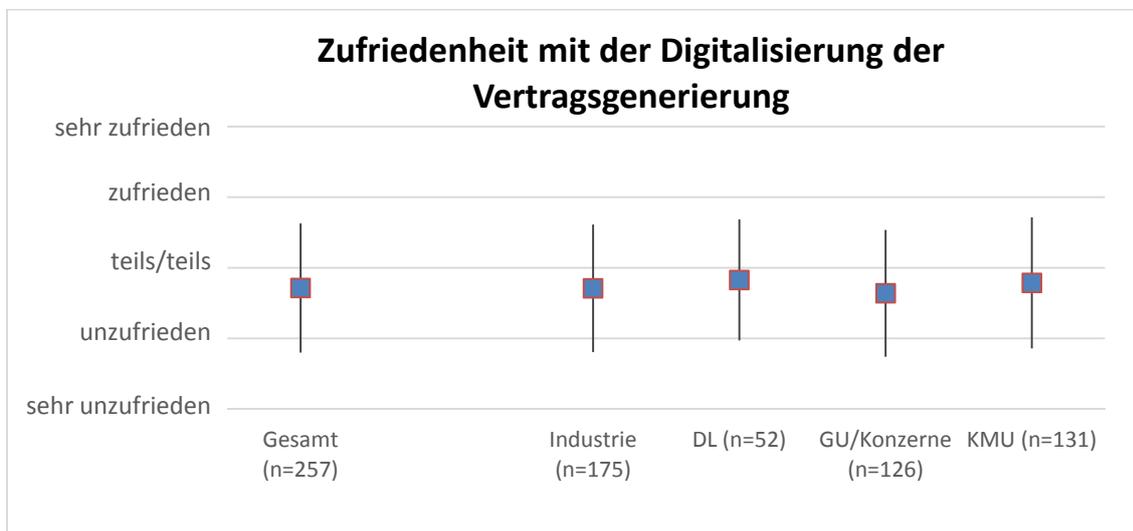
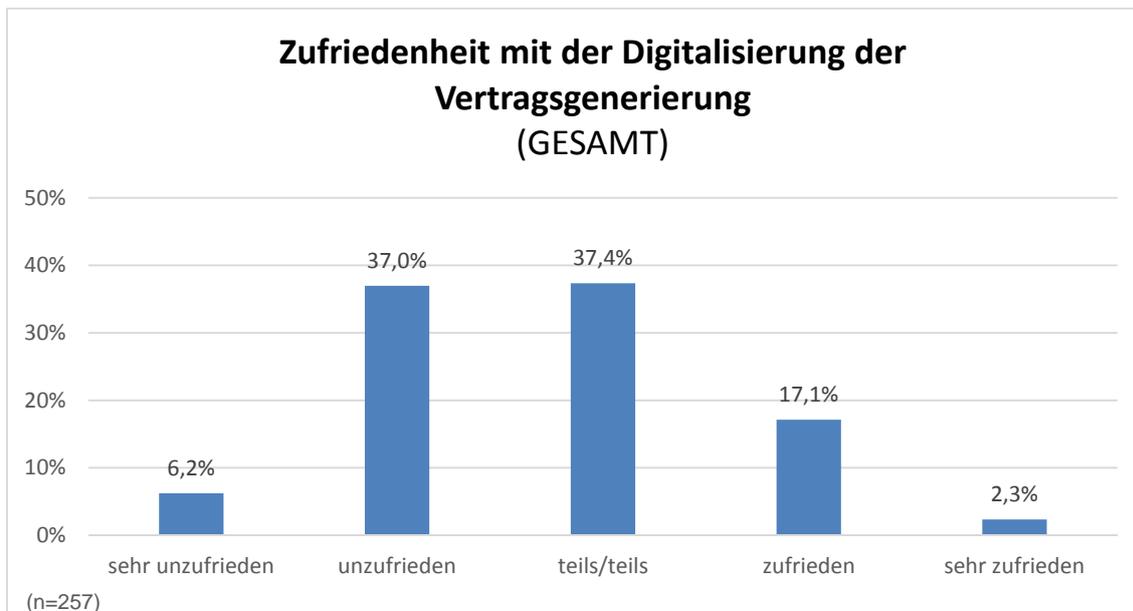


Unterstützung Funktionalität Vertragsgenerierung (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Klauselbaukasten (n=23)	39,1%	4,3%	13,0%	43,5%
Vertragsgenerator ohne Genehmigungsworkflow (n=22)	54,5%	18,2%	9,1%	18,2%
Vertragsgenerator mit Genehmigungsworkflow (n=23)	52,2%	8,7%	4,3%	34,8%
Elektronische Signatur Käuferseite (n=22)	45,5%	13,6%	4,5%	36,4%
Elektronische Signatur Lieferantenseite (n=22)	54,5%	18,2%	0,0%	27,3%
Mobiler Zugriff (n=23)	34,8%	13,0%	13,0%	39,1%



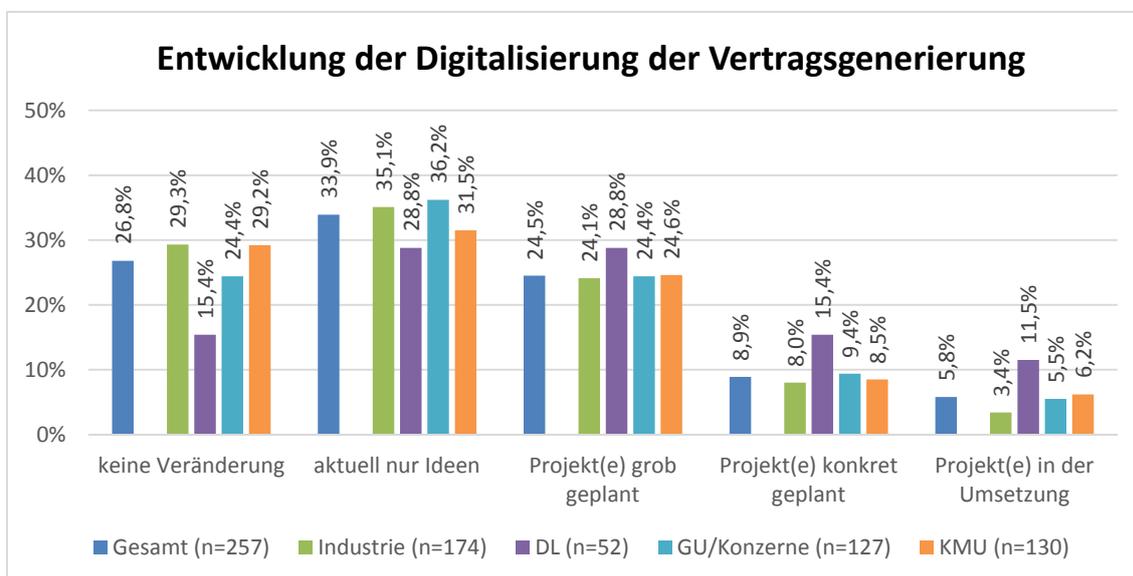
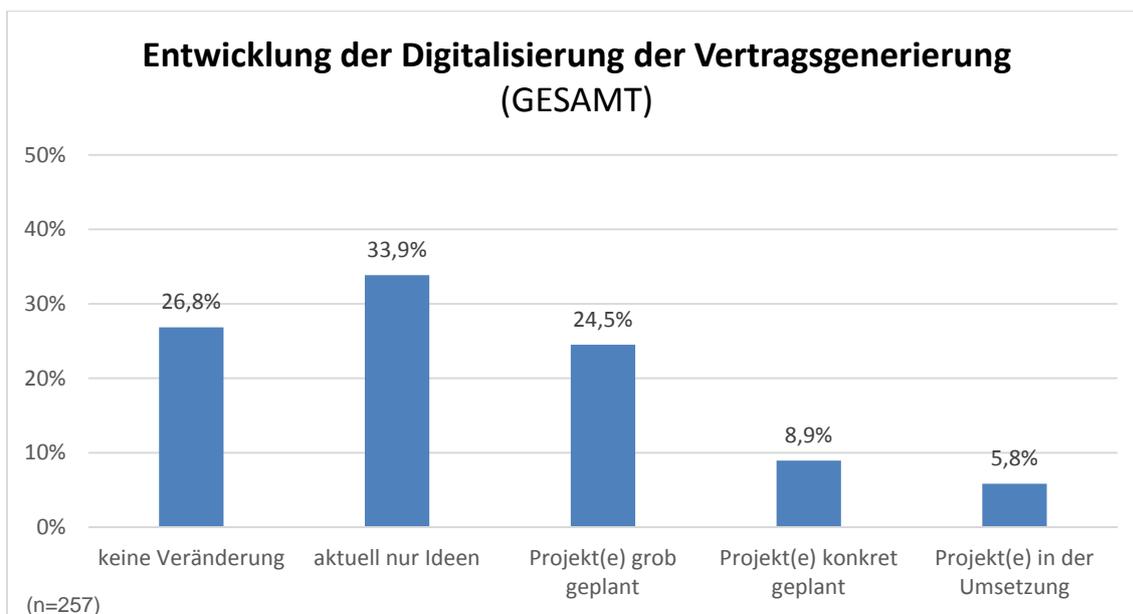
(17) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der „Digitalisierung“ der Prozesse für die Vertragsgenerierung in Ihrem Verantwortungsbereich?

Zufriedenheit mit der Digitalisierung der Vertragsgenerierung					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=257)	6,2%	37,0%	37,4%	17,1%	2,3%
Industrie (n=175)	5,7%	40,0%	34,3%	17,7%	2,3%
DL (n=52)	3,8%	30,8%	48,1%	13,5%	3,8%
GU/Konzerne (n=126)	4,8%	44,4%	32,5%	16,7%	1,6%
KMU (n=131)	7,6%	29,8%	42,0%	17,6%	3,1%



(18) Wie wird die „Digitalisierung“ der Prozesse für die Vertragsgenerierung in den nächsten drei Jahren in Ihrem Verantwortungsbereich voranschreiten?

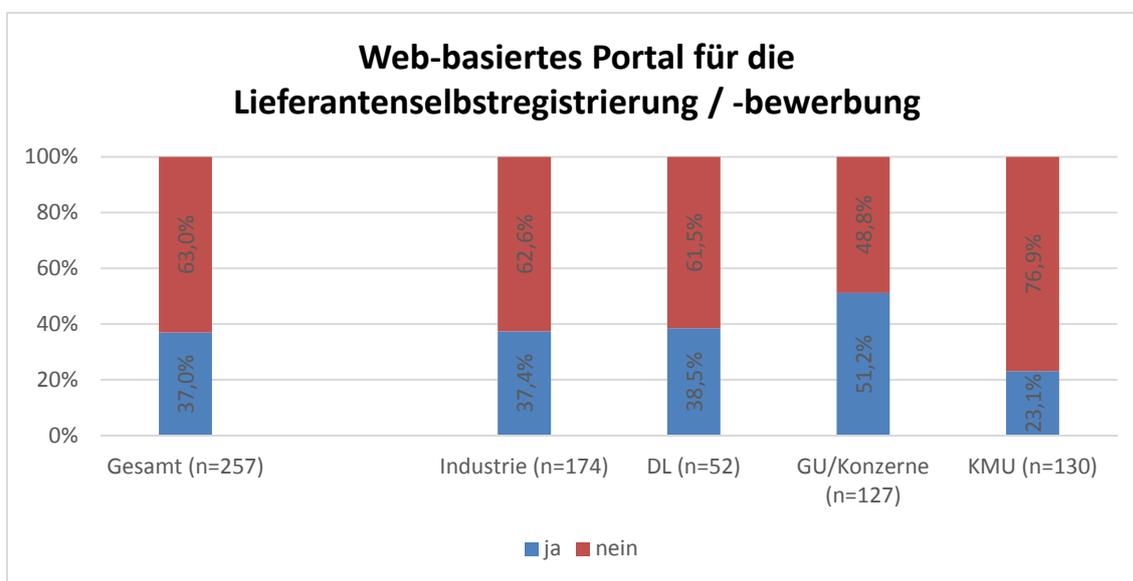
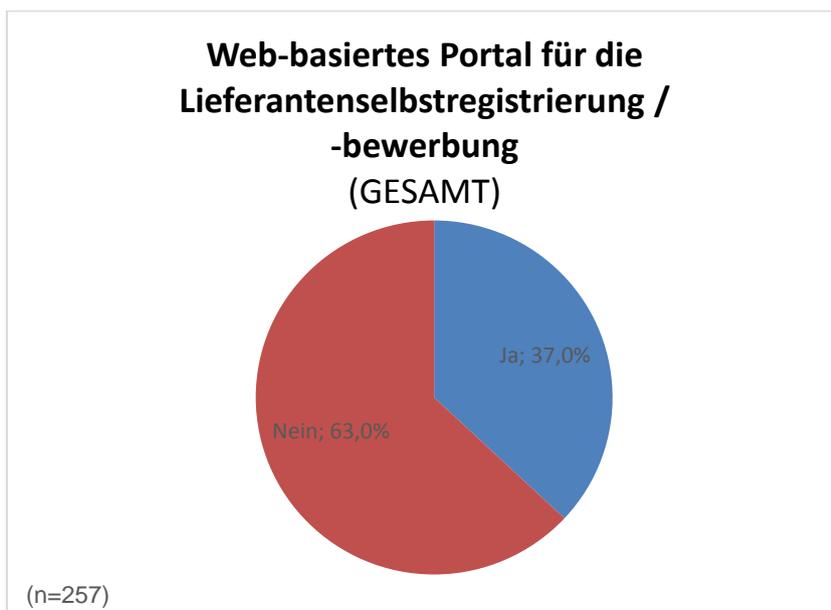
Entwicklung der Digitalisierung der Vertragsgenerierung					
	keine Veränderung	aktuell nur Ideen	Projekt(e) grob geplant	Projekt(e) konkret geplant	Projekt(e) in der Umsetzung
Gesamt (n=257)	26,8%	33,9%	24,5%	8,9%	5,8%
Industrie (n=174)	29,3%	35,1%	24,1%	8,0%	3,4%
DL (n=52)	15,4%	28,8%	28,8%	15,4%	11,5%
GU/Konzerne (n=127)	24,4%	36,2%	24,4%	9,4%	5,5%
KMU (n=130)	29,2%	31,5%	24,6%	8,5%	6,2%



### Id) Lieferantenmanagement

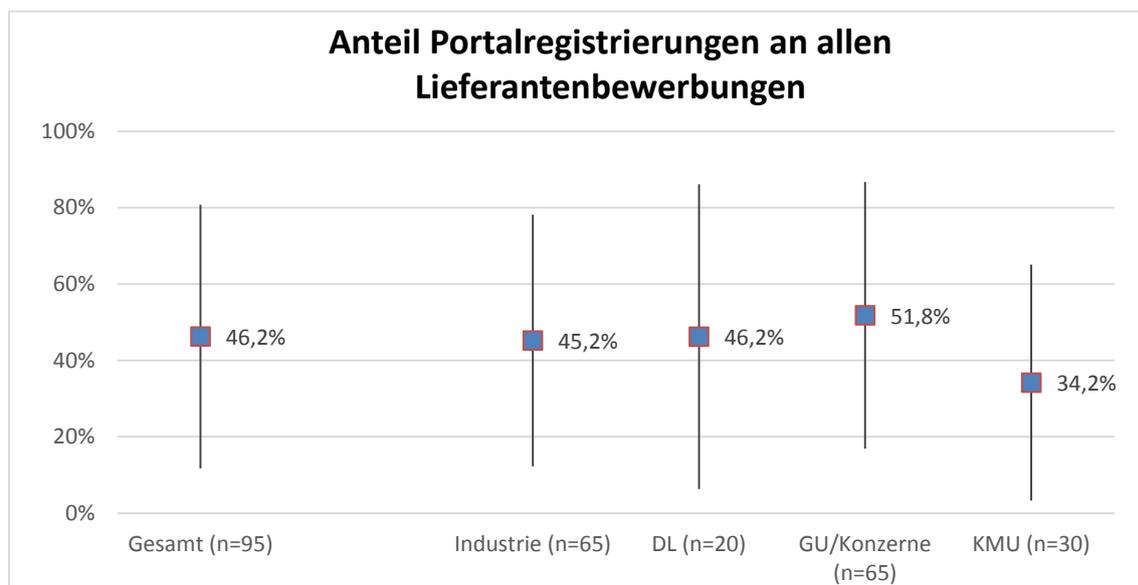
(19) Nutzen Sie ein Web-basiertes Portal für die Lieferantenselbstregistrierung / -bewerbung?

Web-basiertes Portal für die Lieferantenselbstregistrierung / -bewerbung		
	ja	nein
Gesamt (n=257)	37,0%	63,0%
Industrie (n=174)	37,4%	62,6%
DL (n=52)	38,5%	61,5%
GU/Konzerne (n=127)	51,2%	48,8%
KMU (n=130)	23,1%	76,9%



(20) Wie hoch ist der Anteil Lieferanten, der sich über dieses Portal registriert, in Relation zu allen Lieferantenbewerbungen?<sup>11</sup>

Anteil Portalregistrierungen an allen Lieferantenbewerbungen	
Gesamt (n=95)	46,2%
Industrie (n=65)	45,2%
DL (n=20)	46,2%
GU/Konzerne (n=65)	51,8%
KMU (n=30)	34,2%



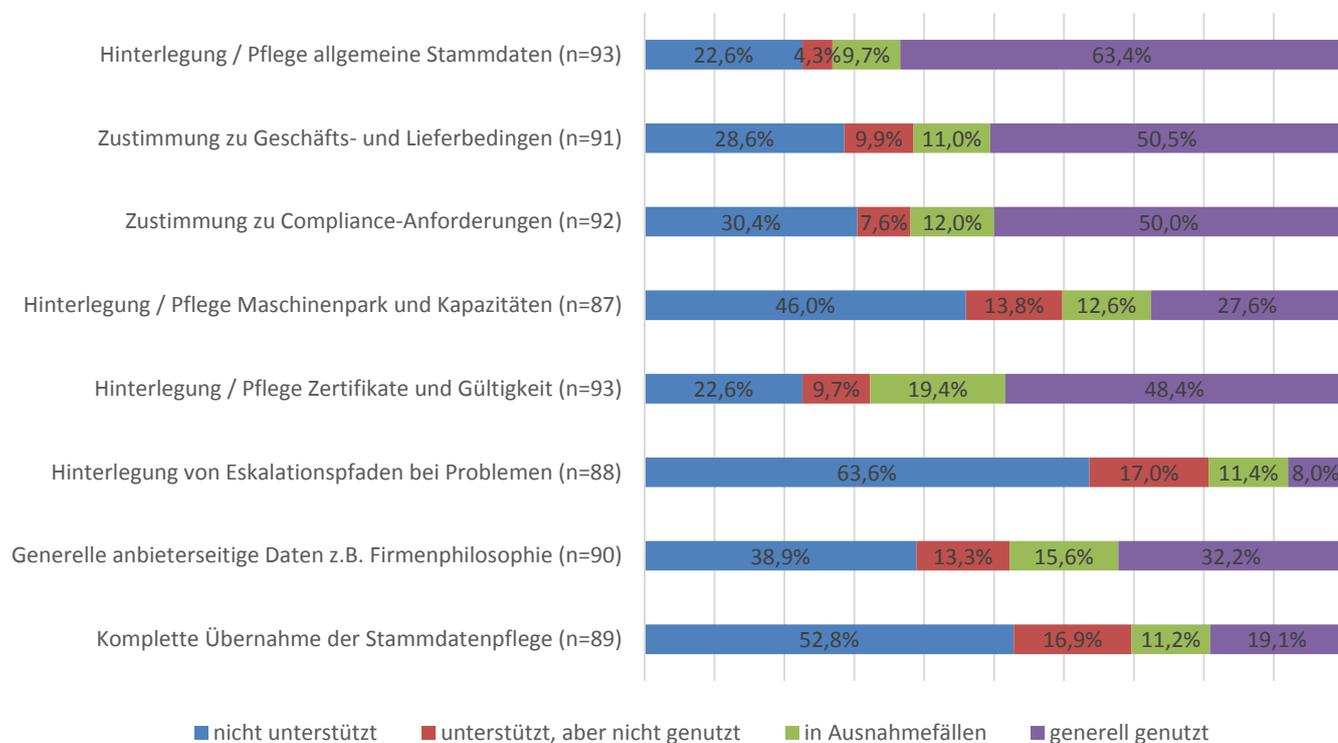
<sup>11</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, ein Web-basiertes Portal für die Lieferantenselbstregistrierung/-bewerbung zu nutzen.

(21) Welche Möglichkeiten haben Lieferanten und werden genutzt, um ihre eigenen Stammdaten über das E-Tool bzw. Portal zu hinterlegen und zu pflegen?<sup>12</sup>

Unterstützung der Stammdatenpflege seitens des Lieferanten über web-basiertes Portal (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeiner Stammdaten (n=93)	22,6%	4,3%	9,7%	63,4%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=91)	28,6%	9,9%	11,0%	50,5%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=92)	30,4%	7,6%	12,0%	50,0%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=87)	46,0%	13,8%	12,6%	27,6%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=93)	22,6%	9,7%	19,4%	48,4%
Hinterlegung von Eskalationspfaden bei Problemen (n=88)	63,6%	17,0%	11,4%	8,0%
Generelle anbieterseitige Daten z.B. Firmenphilosophie (n=90)	38,9%	13,3%	15,6%	32,2%
Komplette Übernahme der Stammdatenpflege (n=89)	52,8%	16,9%	11,2%	19,1%

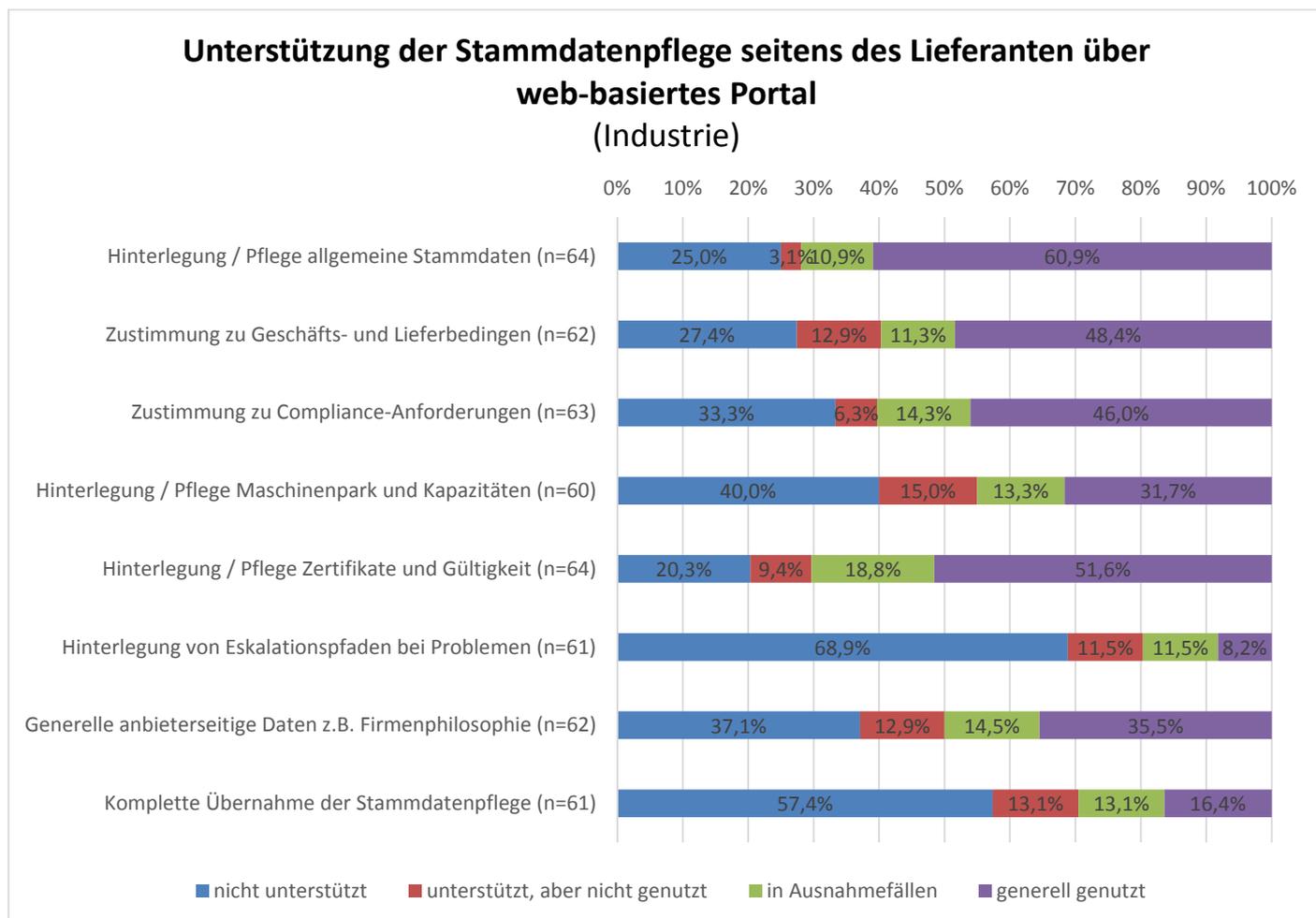
### Unterstützung der Stammdatenpflege seitens des Lieferanten über web-basiertes Portal (GESAMT)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

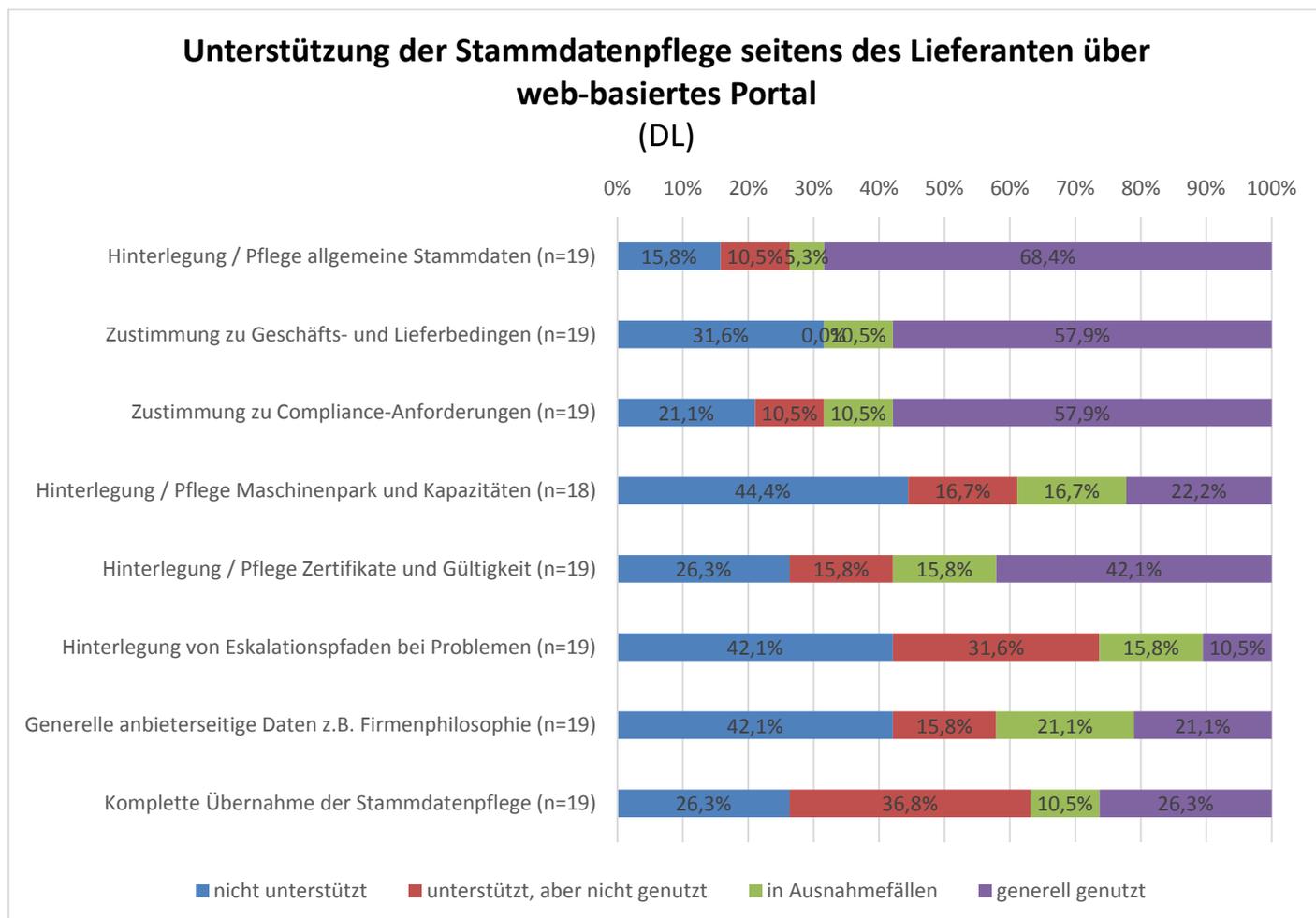


<sup>12</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, ein Web-basiertes Portal für die Lieferantenselbstregistrierung/-bewerbung zu nutzen.

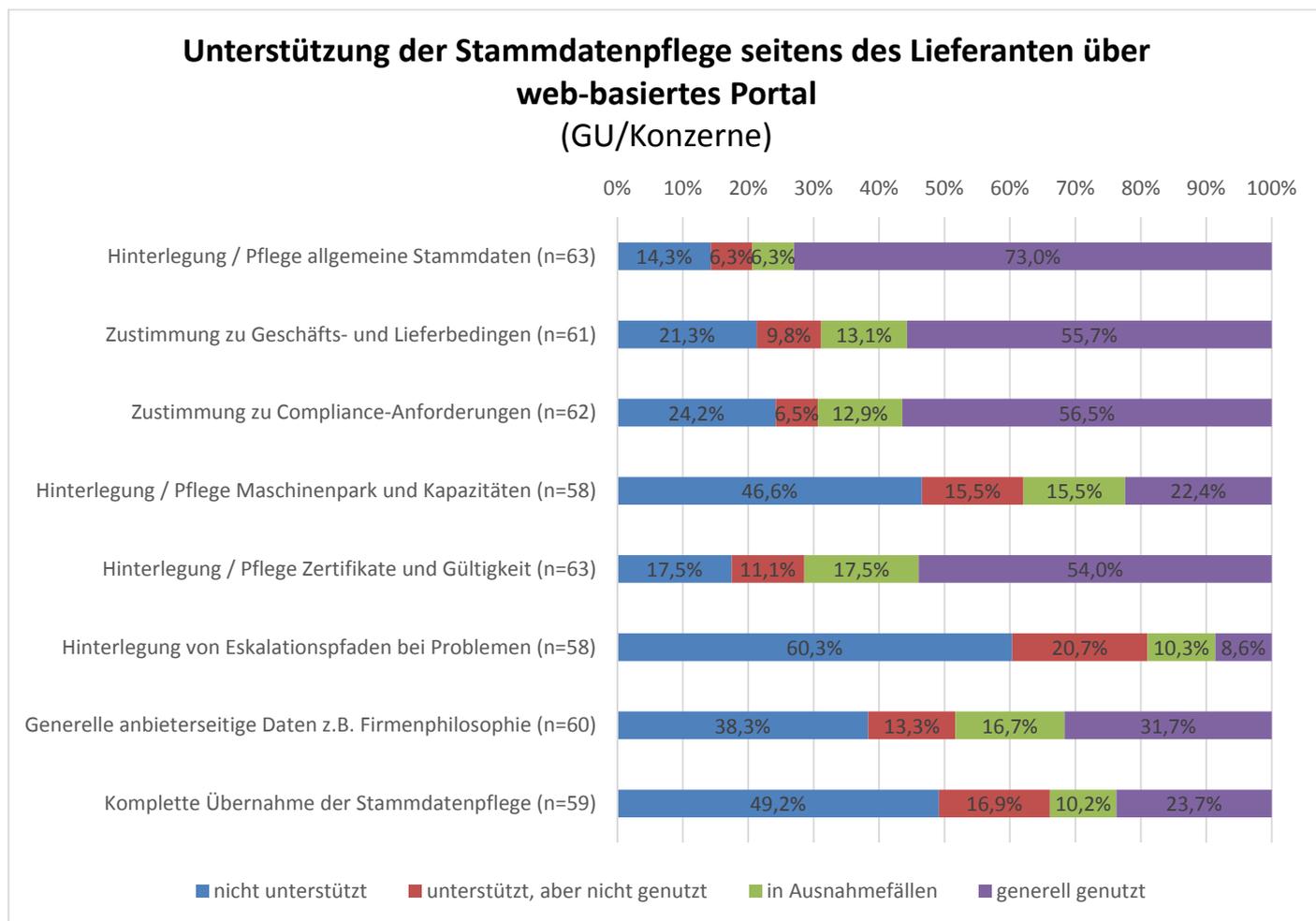
Unterstützung der Stammdatenpflege seitens des Lieferanten über web-basiertes Portal (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=64)	25,0%	3,1%	10,9%	60,9%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=62)	27,4%	12,9%	11,3%	48,4%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=63)	33,3%	6,3%	14,3%	46,0%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=60)	40,0%	15,0%	13,3%	31,7%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=64)	20,3%	9,4%	18,8%	51,6%
Hinterlegung von Eskalationspfaden bei Problemen (n=61)	68,9%	11,5%	11,5%	8,2%
Generelle anbieterseitige Daten z.B. Firmenphilosophie (n=62)	37,1%	12,9%	14,5%	35,5%
Komplette Übernahme der Stammdatenpflege (n=61)	57,4%	13,1%	13,1%	16,4%



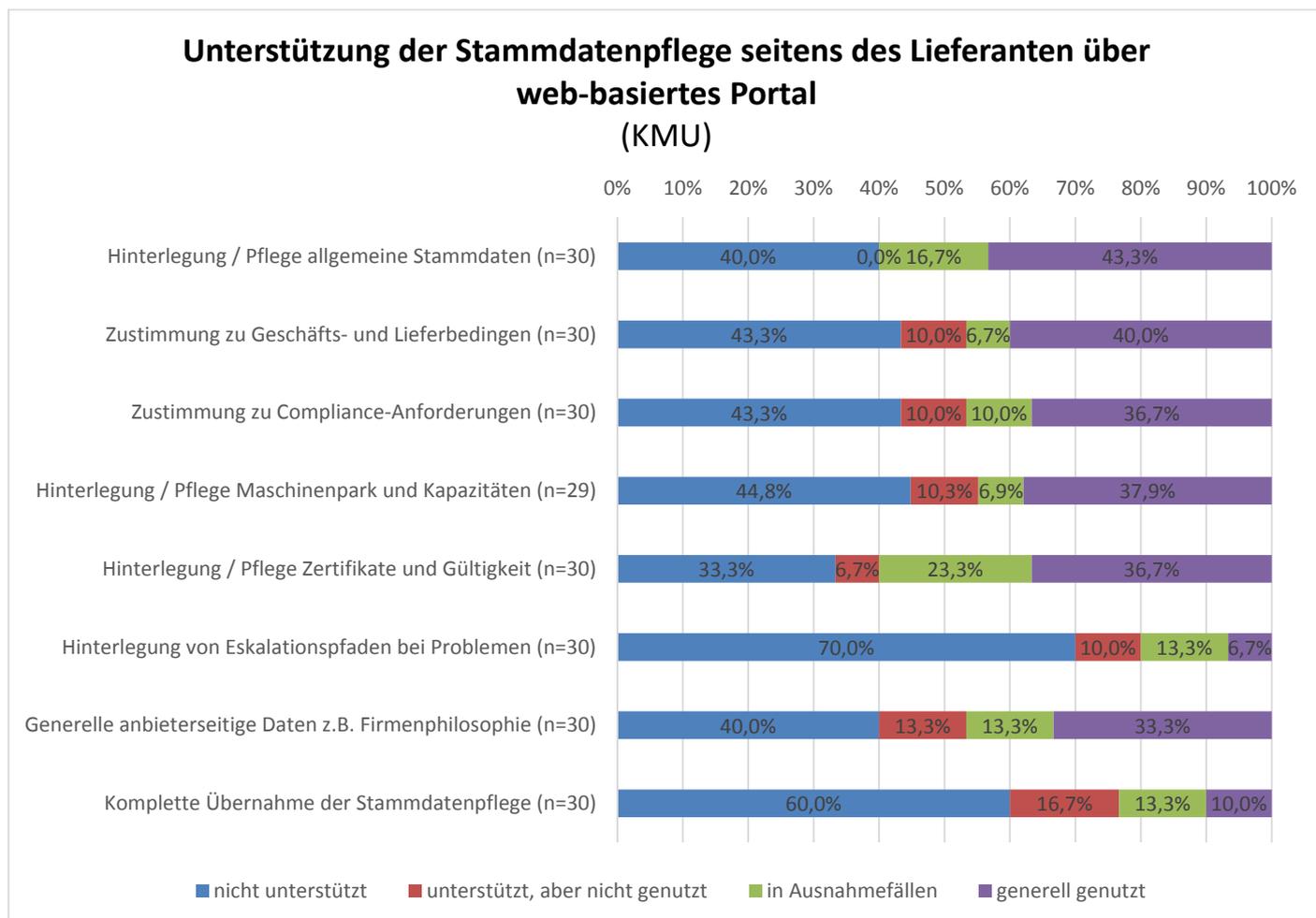
Unterstützung der Stammdatenpflege seitens des Lieferanten über web-basiertes Portal (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=19)	15,8%	10,5%	5,3%	68,4%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=19)	31,6%	0,0%	10,5%	57,9%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=19)	21,1%	10,5%	10,5%	57,9%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=18)	44,4%	16,7%	16,7%	22,2%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=19)	26,3%	15,8%	15,8%	42,1%
Hinterlegung von Eskalationspfaden bei Problemen (n=19)	42,1%	31,6%	15,8%	10,5%
Generelle anbieterseitige Daten z.B. Firmenphilosophie (n=19)	42,1%	15,8%	21,1%	21,1%
Komplette Übernahme der Stammdatenpflege (n=19)	26,3%	36,8%	10,5%	26,3%



Unterstützung der Stammdatenpflege seitens des Lieferanten über web-basiertes Portal (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=63)	14,3%	6,3%	6,3%	73,0%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=61)	21,3%	9,8%	13,1%	55,7%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=62)	24,2%	6,5%	12,9%	56,5%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=58)	46,6%	15,5%	15,5%	22,4%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=63)	17,5%	11,1%	17,5%	54,0%
Hinterlegung von Eskalationspfaden bei Problemen (n=58)	60,3%	20,7%	10,3%	8,6%
Generelle anbieterseitige Daten z.B. Firmenphilosophie (n=60)	38,3%	13,3%	16,7%	31,7%
Komplette Übernahme der Stammdatenpflege (n=59)	49,2%	16,9%	10,2%	23,7%

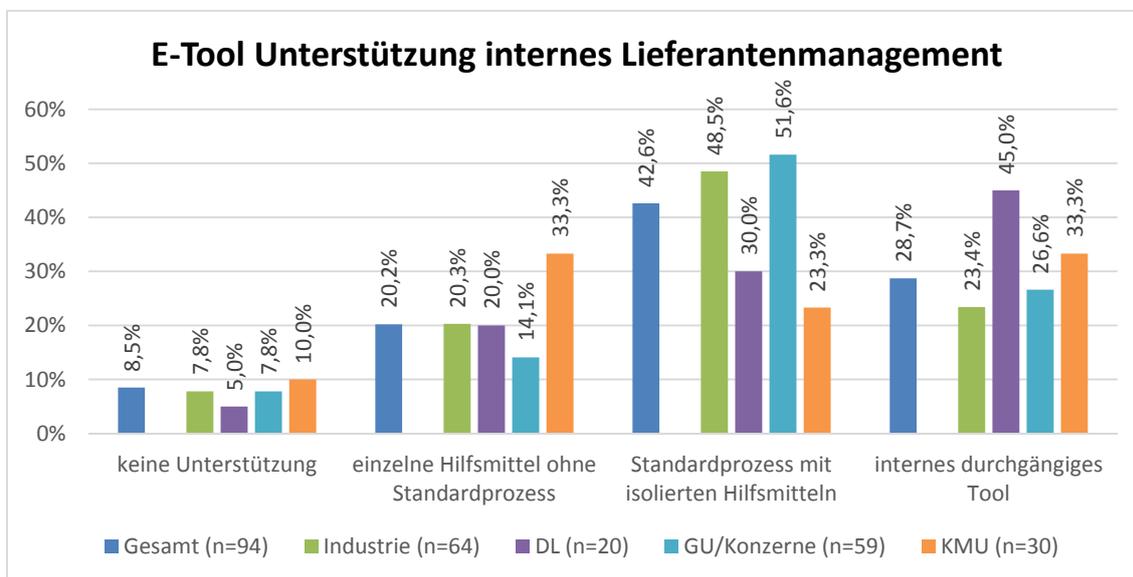
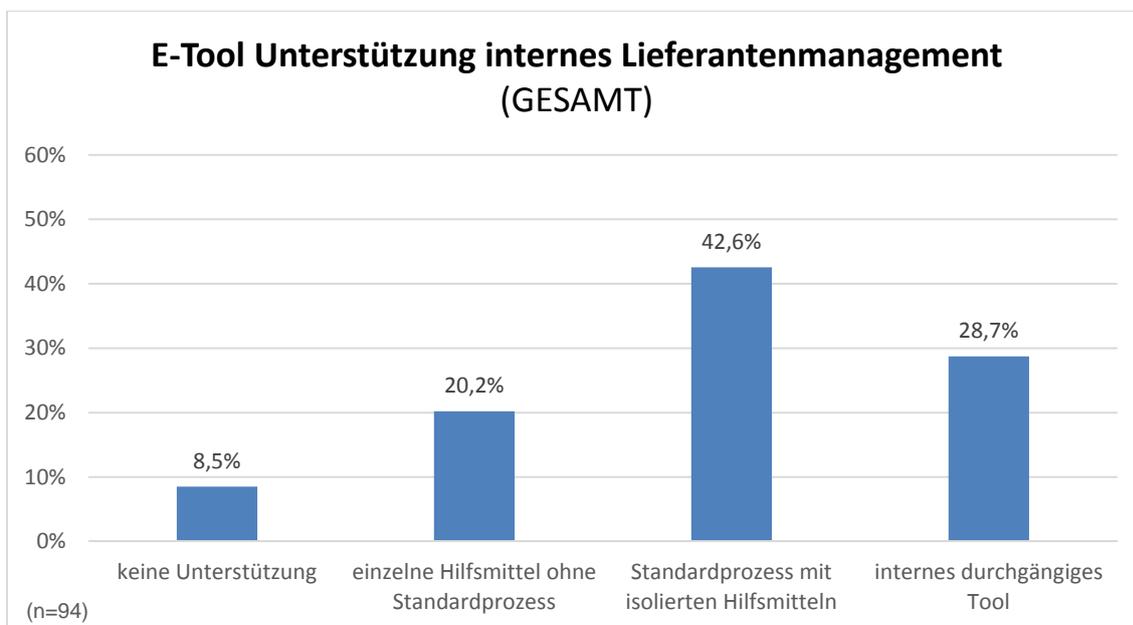


Unterstützung der Stammdatenpflege seitens des Lieferanten über web-basiertes Portal (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=30)	40,0%	0,0%	16,7%	43,3%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=30)	43,3%	10,0%	6,7%	40,0%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=30)	43,3%	10,0%	10,0%	36,7%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=29)	44,8%	10,3%	6,9%	37,9%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=30)	33,3%	6,7%	23,3%	36,7%
Hinterlegung von Eskalationspfaden bei Problemen (n=30)	70,0%	10,0%	13,3%	6,7%
Generelle anbieterseitige Daten z.B. Firmenphilosophie (n=30)	40,0%	13,3%	13,3%	33,3%
Komplette Übernahme der Stammdatenpflege (n=30)	60,0%	16,7%	13,3%	10,0%



(22) Wie würden Sie die E-Tool-Unterstützung des internen Lieferantenmanagements beschreiben?<sup>13</sup>

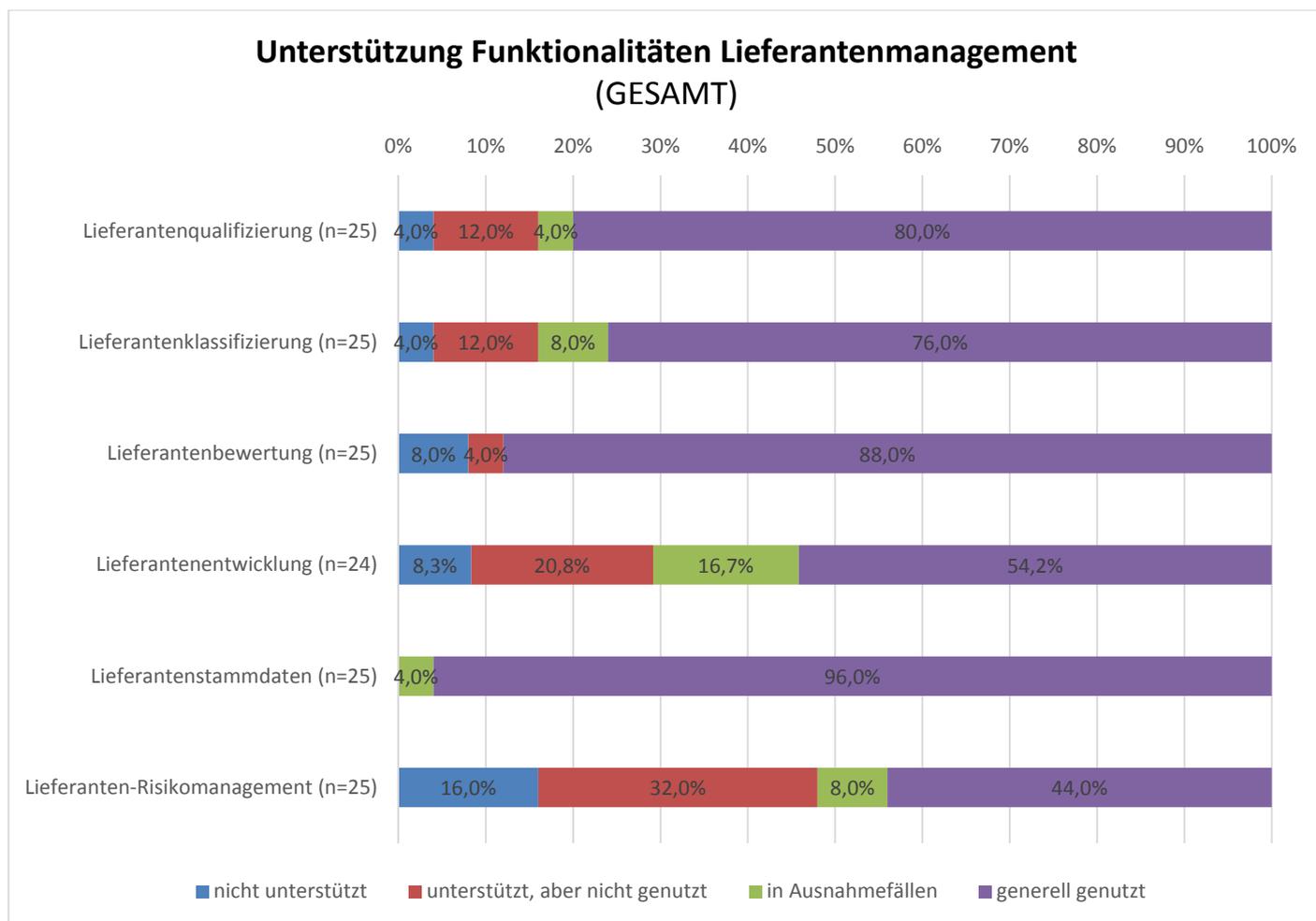
E-Tool Unterstützung internes Lieferantenmanagement				
	keine Unterstützung	einzelne Hilfsmittel ohne Standardprozess	Standardprozess mit isolierten Hilfsmitteln	internes durchgängiges Tool
Gesamt (n=94)	8,5%	20,2%	42,6%	28,7%
Industrie (n=64)	7,8%	20,3%	48,5%	23,4%
DL (n=20)	5,0%	20,0%	30,0%	45,0%
GU/Konzerne (n=59)	7,8%	14,1%	51,6%	26,6%
KMU (n=30)	10,0%	33,3%	23,3%	33,3%



<sup>13</sup> Die Fragen (22) bis (31) wurden nur von Teilnehmern beantwortet, die ein web-basiertes Lieferantenportal nutzen.

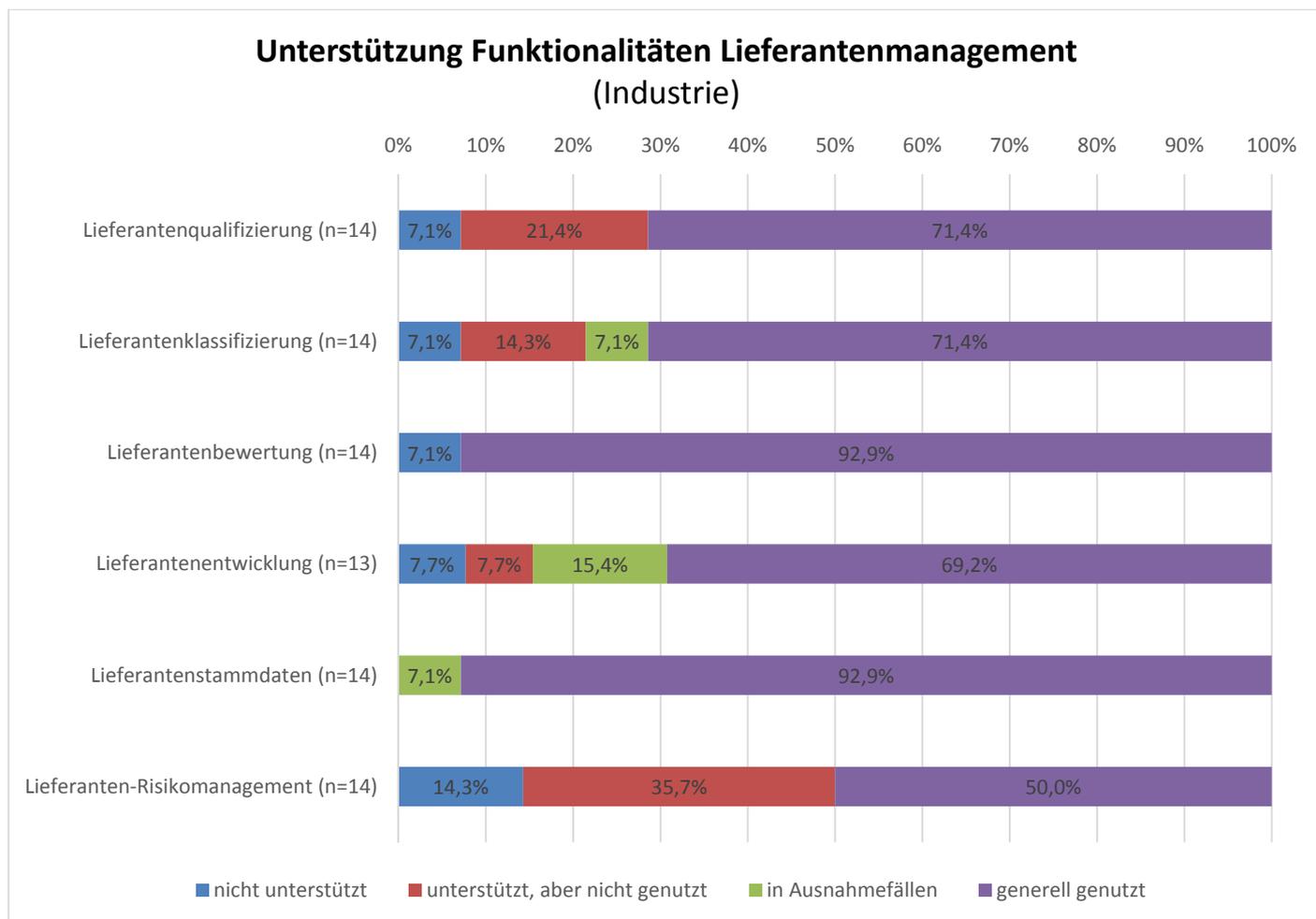
(23) Welche Aspekte unterstützt das E-Tool zum Lieferantenmanagement und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>14</sup>

Unterstützung Funktionalitäten Lieferantenmanagement (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Lieferantenqualifizierung (n=25)	4,0%	12,0%	4,0%	80,0%
Lieferantenklassifizierung (n=25)	4,0%	12,0%	8,0%	76,0%
Lieferantenbewertung (n=25)	8,0%	4,0%	0,0%	88,0%
Lieferantenentwicklung (n=24)	8,3%	20,8%	16,7%	54,2%
Lieferantenstammdaten (n=25)	0,0%	0,0%	4,0%	96,0%
Lieferanten-Risikomanagement (n=25)	16,0%	32,0%	8,0%	44,0%

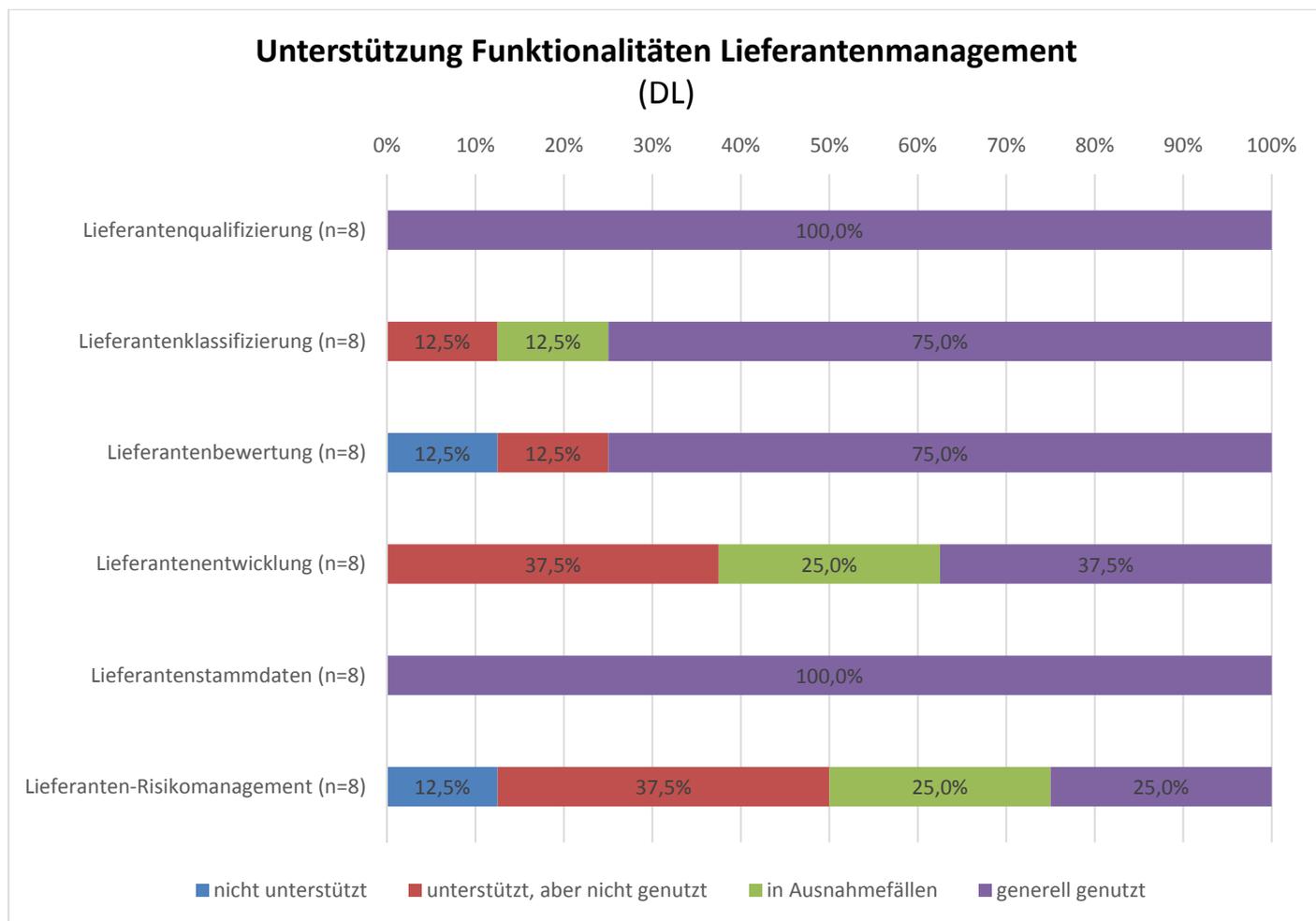


<sup>14</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, ein E-Tool für das interne Lieferantenmanagement zu nutzen.

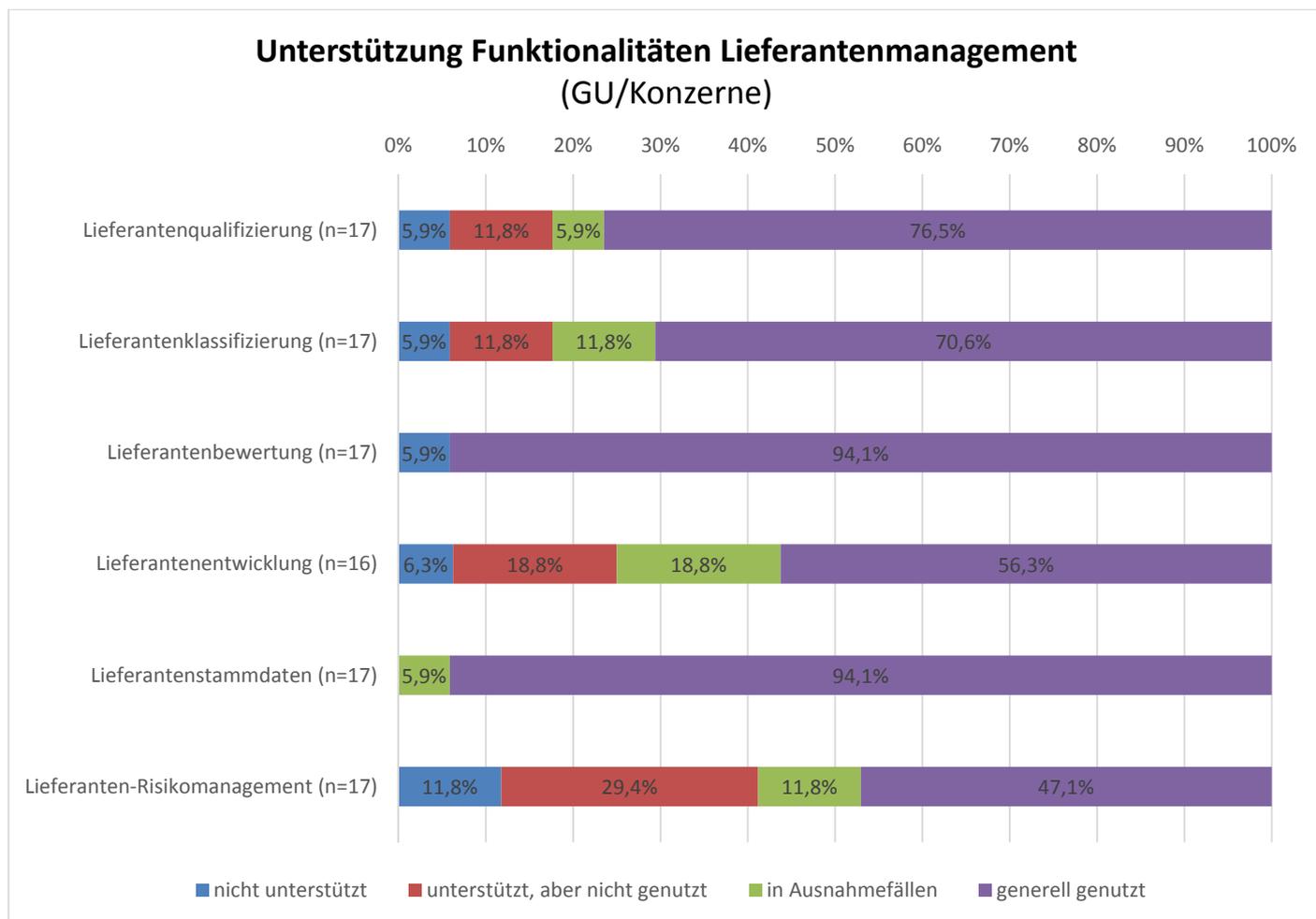
Unterstützung Funktionalitäten Lieferantenmanagement (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Lieferantenqualifizierung (n=14)	7,1%	21,4%	0,0%	71,4%
Lieferantenklassifizierung (n=14)	7,1%	14,3%	7,1%	71,4%
Lieferantenbewertung (n=14)	7,1%	0,0%	0,0%	92,9%
Lieferantenentwicklung (n=13)	7,7%	7,7%	15,4%	69,2%
Lieferantenstammdaten (n=14)	0,0%	0,0%	7,1%	92,9%
Lieferanten-Risikomanagement (n=14)	14,3%	35,7%	0,0%	50,0%



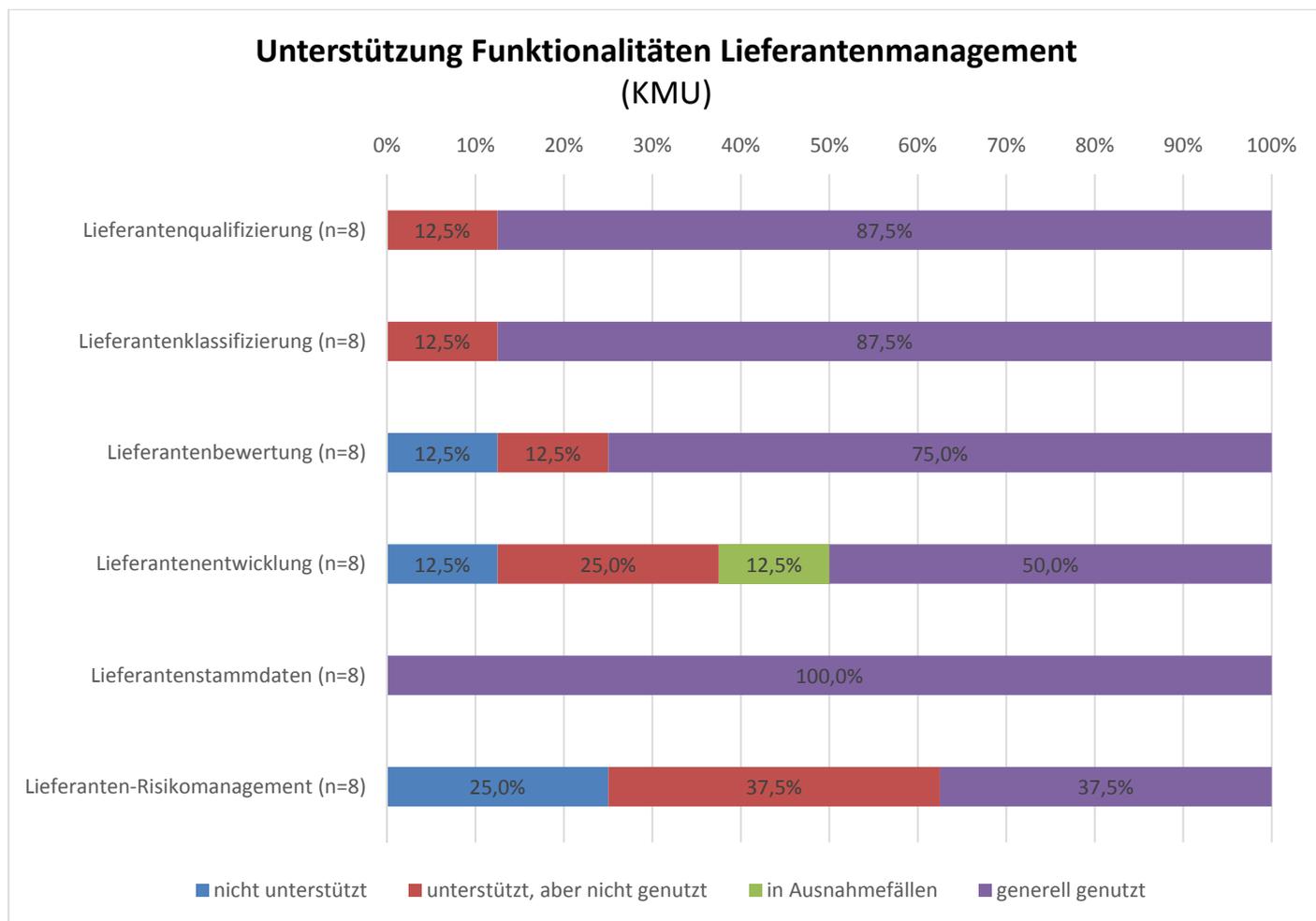
Unterstützung Funktionalitäten Lieferantenmanagement (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Lieferantenqualifizierung (n=8)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Lieferantenklassifizierung (n=8)	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%
Lieferantenbewertung (n=8)	12,5%	12,5%	0,0%	75,0%
Lieferantenentwicklung (n=8)	0,0%	37,5%	25,0%	37,5%
Lieferantenstammdaten (n=8)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Lieferanten-Risikomanagement (n=8)	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%



Unterstützung Funktionalitäten Lieferantenmanagement (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Lieferantenqualifizierung (n=17)	5,9%	11,8%	5,9%	76,5%
Lieferantenklassifizierung (n=17)	5,9%	11,8%	11,8%	70,6%
Lieferantenbewertung (n=17)	5,9%	0,0%	0,0%	94,1%
Lieferantenentwicklung (n=16)	6,3%	18,8%	18,8%	56,3%
Lieferantenstammdaten (n=17)	0,0%	0,0%	5,9%	94,1%
Lieferanten-Risikomanagement (n=17)	11,8%	29,4%	11,8%	47,1%

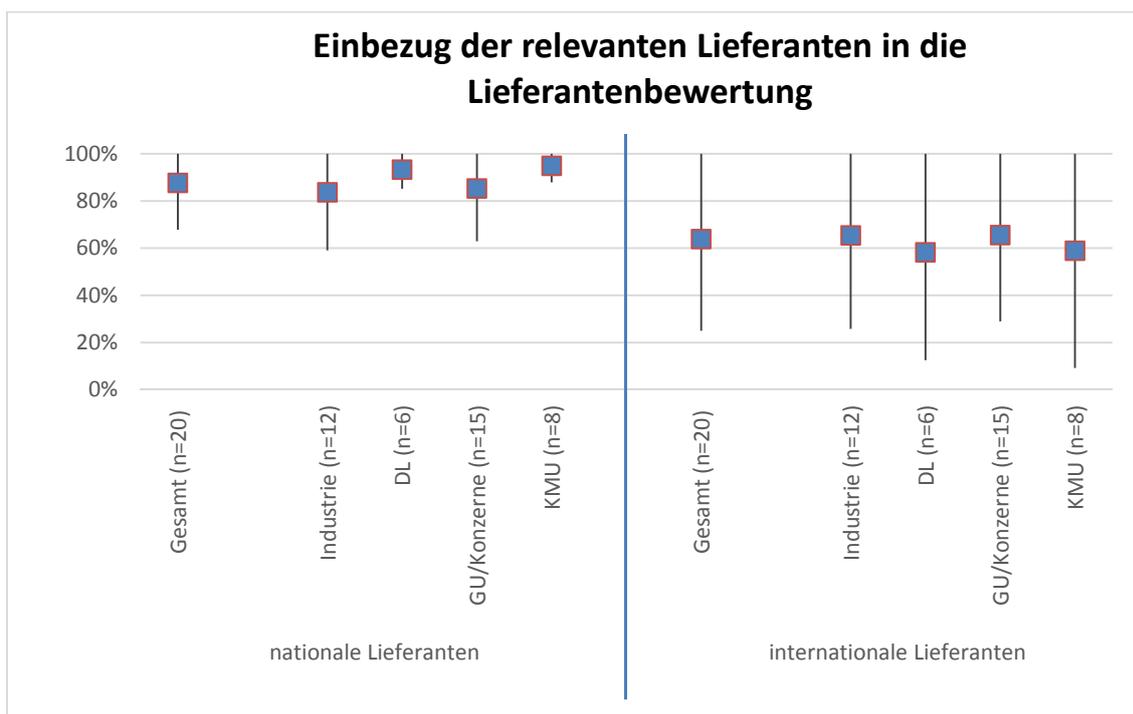
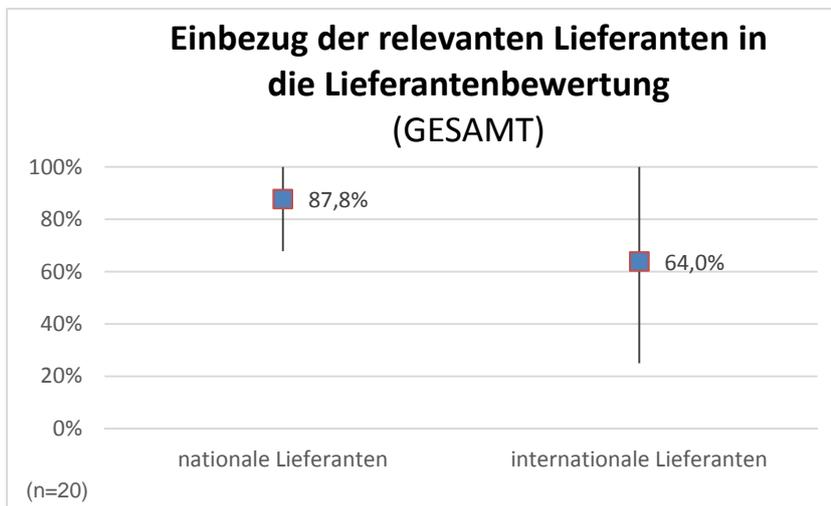


Unterstützung Funktionalitäten Lieferantenmanagement (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Lieferantenqualifizierung (n=8)	0,0%	12,5%	0,0%	87,5%
Lieferantenklassifizierung (n=8)	0,0%	12,5%	0,0%	87,5%
Lieferantenbewertung (n=8)	12,5%	12,5%	0,0%	75,0%
Lieferantenentwicklung (n=8)	12,5%	25,0%	12,5%	50,0%
Lieferantenstammdaten (n=8)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Lieferanten-Risikomanagement (n=8)	25,0%	37,5%	0,0%	37,5%



(24) In welchem Umfang wird die Lieferantenbewertung des E-Tools von Ihnen genutzt?<sup>15</sup>

Einbezug der relevanten Lieferanten in die Lieferantenbewertung		
	Nationale	Internationale <sup>16</sup>
Gesamt (n=20)	87,8%	64,0%
Industrie (n=12)	83,8%	65,5%
DL (n=6)	93,3%	58,3%
GU/Konzerne (n=15)	85,3%	65,6%
KMU (n=8)	95,0%	59,0%

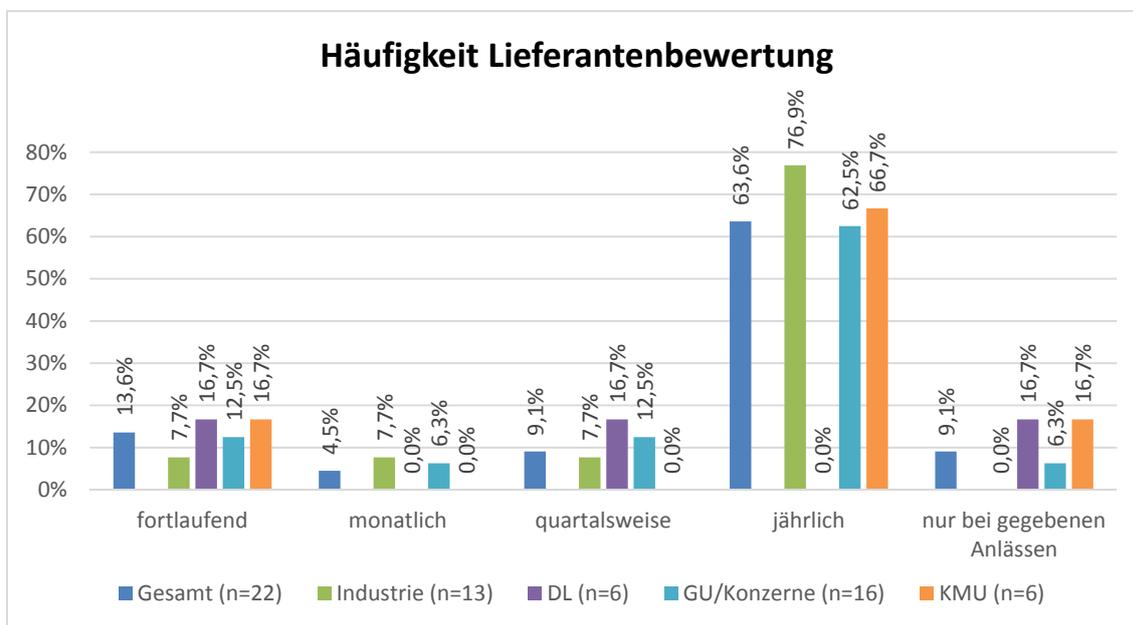
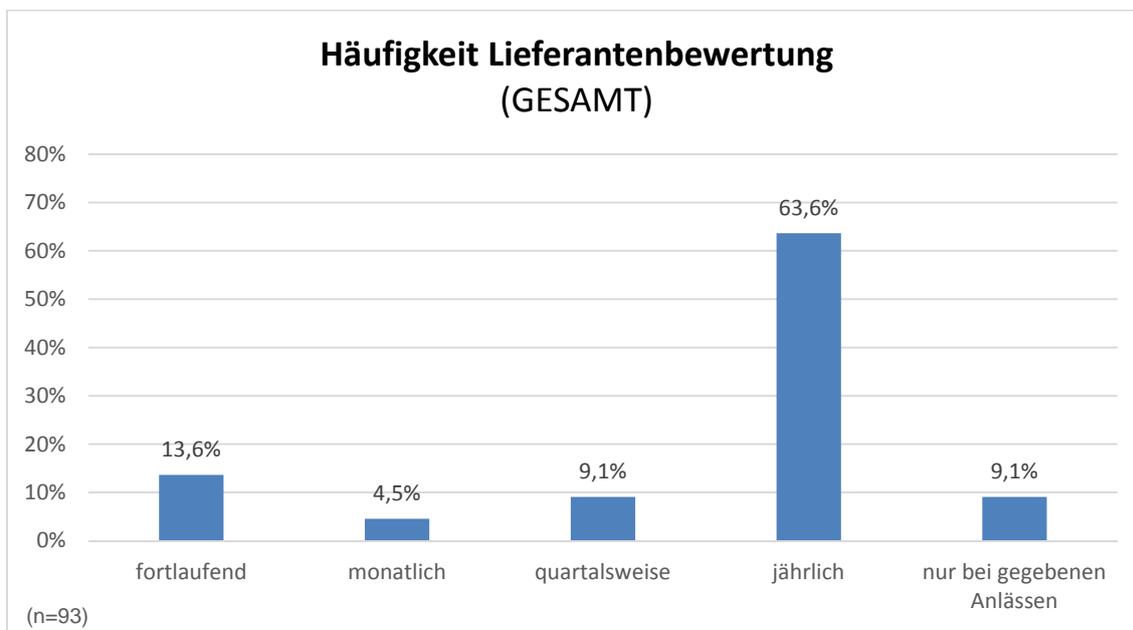


<sup>15</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, die Lieferantenbewertung zu nutzen.

<sup>16</sup> Hier ist zu beachten, dass nicht erfasst wurde, ob es internationale Lieferanten gibt. Dies dürfte einen Teil des geringeren Mittelwerts erklären.

(25) Wie häufig führen Sie die Lieferantenbewertung durch?<sup>17</sup>

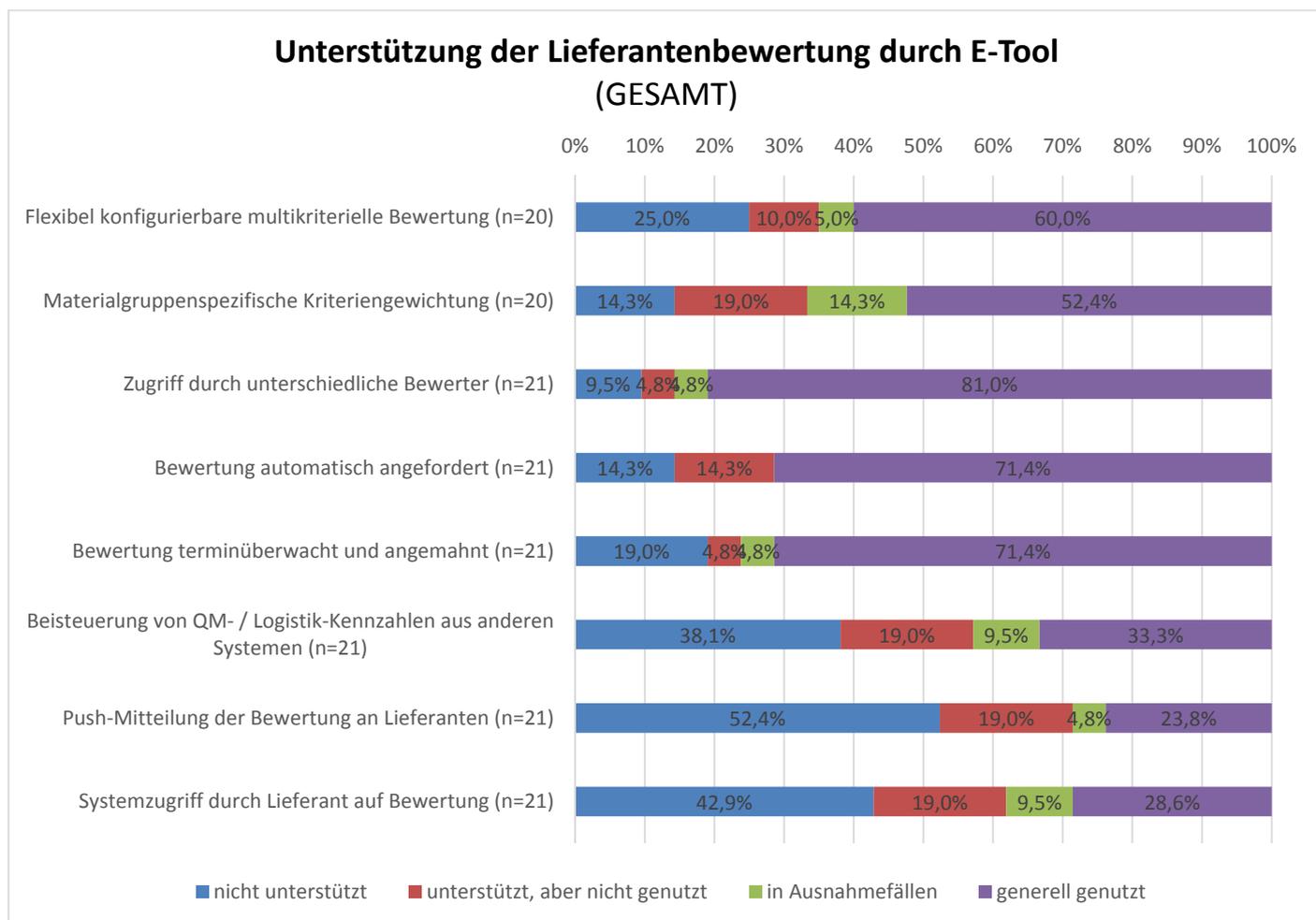
Häufigkeit Lieferantenbewertung					
	fortlaufend	monatlich	quartalsweise	jährlich	nur bei gegebenen Anlässen
Gesamt (n=22)	13,6%	4,5%	9,1%	63,6%	9,1%
Industrie (n=13)	7,7%	7,7%	7,7%	76,9%	0,0%
DL (n=6)	16,7%	0,0%	16,7%	50,0%	16,7%
GU/Konzerne (n=16)	12,5%	6,3%	12,5%	62,5%	6,3%
KMU (n=6)	16,7%	0,0%	0,0%	66,7%	16,7%



<sup>17</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, die Lieferantenbewertung zu nutzen.

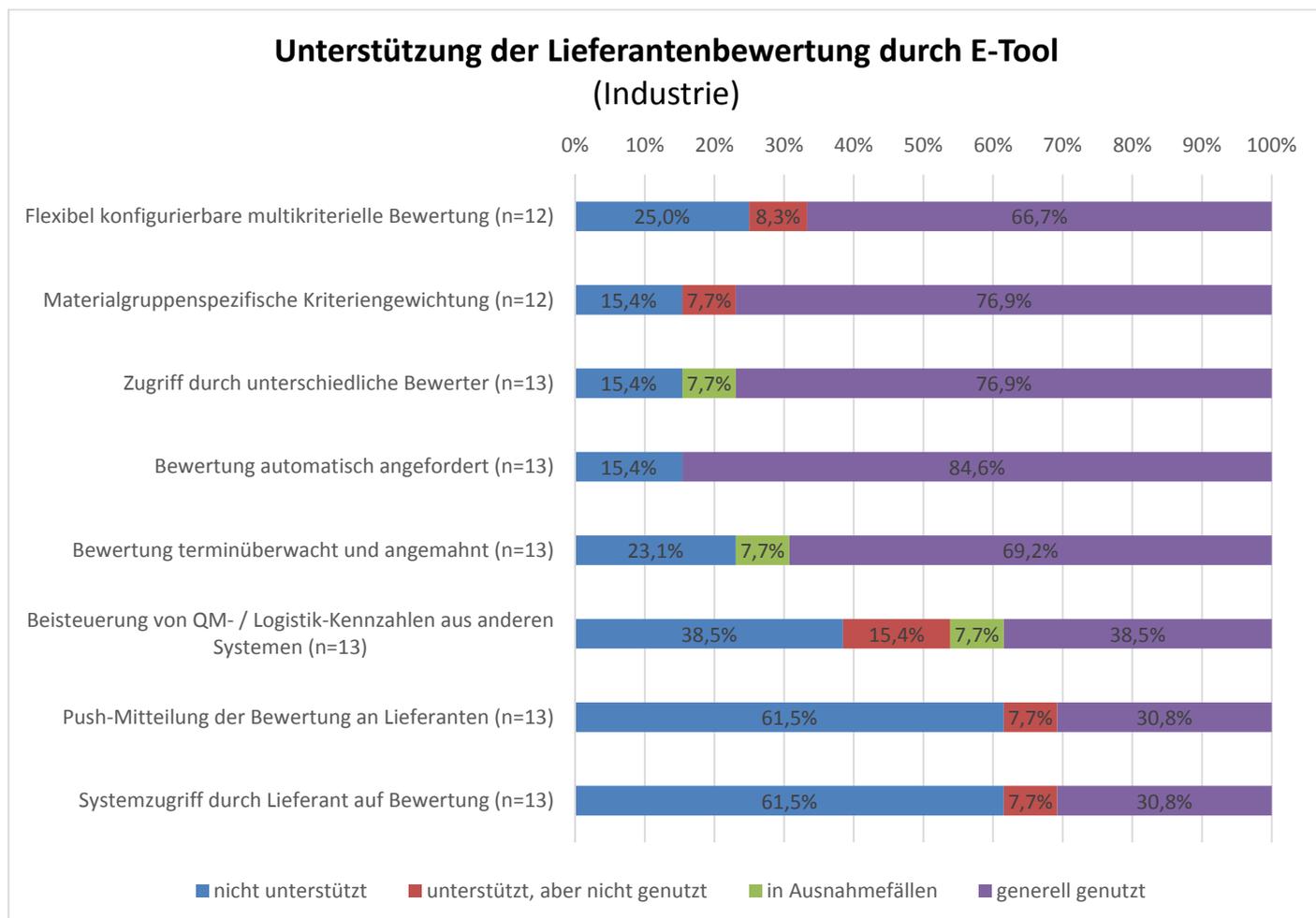
(26) In welcher Form unterstützt Sie das E-Tool (für Lieferantenmanagement) bei der Lieferantenbewertung und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>18</sup>

Unterstützung der Lieferantenbewertung durch E-Tool (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Flexibel konfigurierbare multikriterielle Bewertung (n=20)	25,0%	10,0%	5,0%	60,0%
Materialgruppenspezifische Kriteriengewichtung (n=20)	14,3%	19,0%	14,3%	52,4%
Zugriff durch unterschiedliche Bewerter (n=21)	9,5%	4,8%	4,8%	81,0%
Bewertung automatisch angefordert (n=21)	14,3%	14,3%	0,0%	71,4%
Bewertung terminüberwacht und angemahnt (n=21)	19,0%	4,8%	4,8%	71,4%
Beisteuerung QM- / Logistik-Kennzahlen aus anderen Systemen (n=21)	38,1%	19,0%	9,5%	33,3%
Push-Mitteilung der Bewertung an Lieferanten (n=21)	52,4%	19,0%	4,8%	23,8%
Systemzugriff durch Lieferant auf Bewertung (n=21)	42,9%	19,0%	9,5%	28,6%

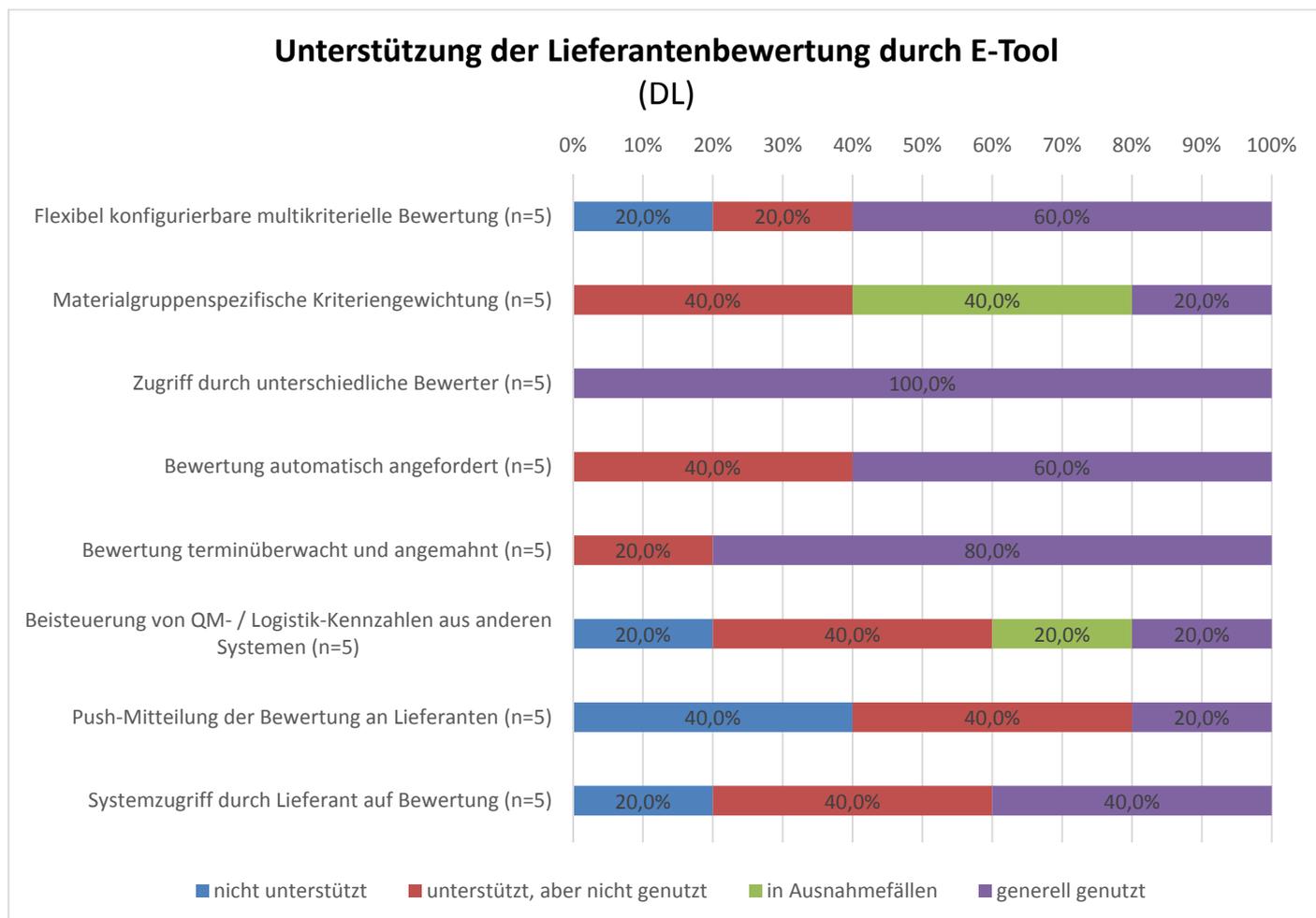


<sup>18</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, die Lieferantenbewertung zu nutzen.

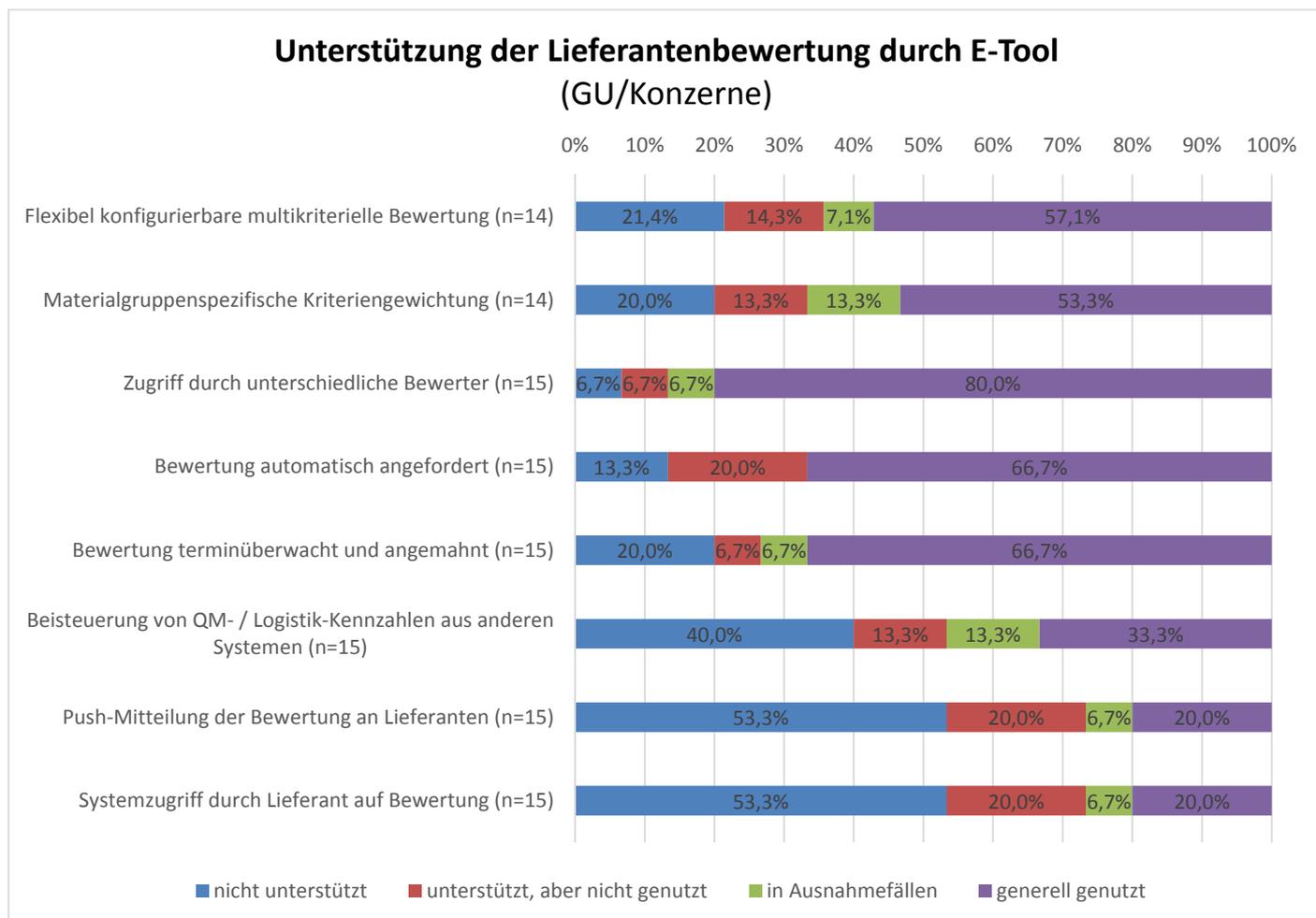
Unterstützung der Lieferantenbewertung durch E-Tool (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Flexibel konfigurierbare multikriterielle Bewertung (n=12)	25,0%	8,3%	0,0%	66,7%
Materialgruppenspezifische Kriteriengewichtung (n=12)	15,4%	7,7%	0,0%	76,9%
Zugriff durch unterschiedliche Bewerter (n=13)	15,4%	0,0%	7,7%	76,9%
Bewertung automatisch angefordert (n=13)	15,4%	0,0%	0,0%	84,6%
Bewertung terminüberwacht und angemahnt (n=13)	23,1%	0,0%	7,7%	69,2%
Beisteuerung von QM- / Logistik-Kennzahlen aus anderen Systemen (n=13)	38,5%	15,4%	7,7%	38,5%
Push-Mitteilung der Bewertung an Lieferanten (n=13)	61,5%	7,7%	0,0%	30,8%
Systemzugriff durch Lieferant auf Bewertung (n=13)	61,5%	7,7%	0,0%	30,8%



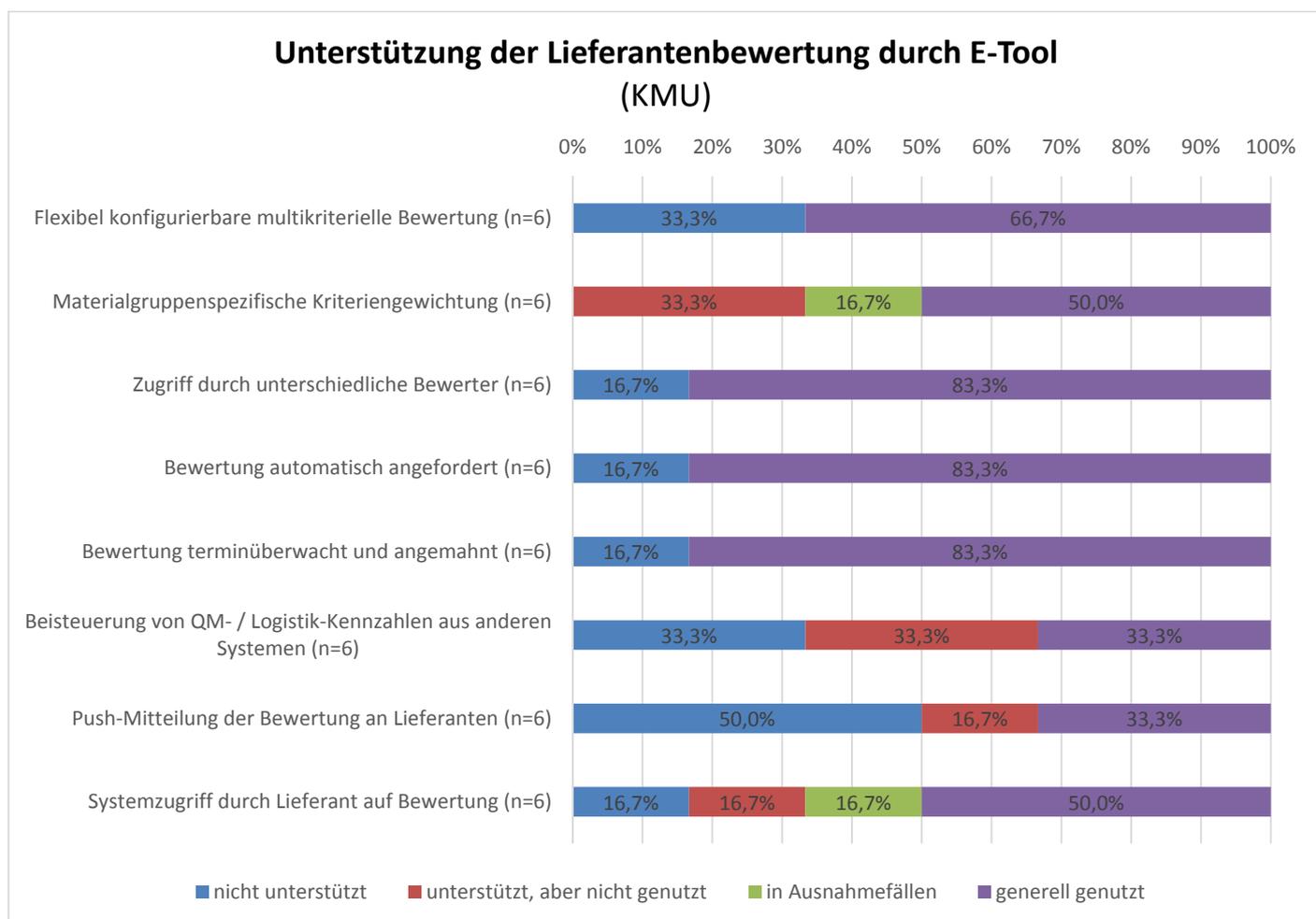
Unterstützung der Lieferantenbewertung durch E-Tool (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Flexibel konfigurierbare multikriterielle Bewertung (n=5)	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%
Materialgruppenspezifische Kriteriengewichtung (n=5)	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%
Zugriff durch unterschiedliche Bewerter (n=5)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Bewertung automatisch angefordert (n=5)	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%
Bewertung terminüberwacht und angemahnt (n=5)	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%
Beisteuerung von QM- / Logistik-Kennzahlen aus anderen Systemen (n=5)	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%
Push-Mitteilung der Bewertung an Lieferanten (n=5)	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%
Systemzugriff durch Lieferant auf Bewertung (n=5)	20,0%	40,0%	0,0%	40,0%



Unterstützung der Lieferantenbewertung durch E-Tool (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Flexibel konfigurierbare multikriterielle Bewertung (n=14)	21,4%	14,3%	7,1%	57,1%
Materialgruppenspezifische Kriteriengewichtung (n=14)	20,0%	13,3%	13,3%	53,3%
Zugriff durch unterschiedliche Bewerter (n=15)	6,7%	6,7%	6,7%	80,0%
Bewertung automatisch angefordert (n=15)	13,3%	20,0%	0,0%	66,7%
Bewertung terminüberwacht und angemahnt (n=15)	20,0%	6,7%	6,7%	66,7%
Beisteuerung von QM- / Logistik-Kennzahlen aus anderen Systemen (n=15)	40,0%	13,3%	13,3%	33,3%
Push-Mitteilung der Bewertung an Lieferanten (n=15)	53,3%	20,0%	6,7%	20,0%
Systemzugriff durch Lieferant auf Bewertung (n=15)	53,3%	20,0%	6,7%	20,0%

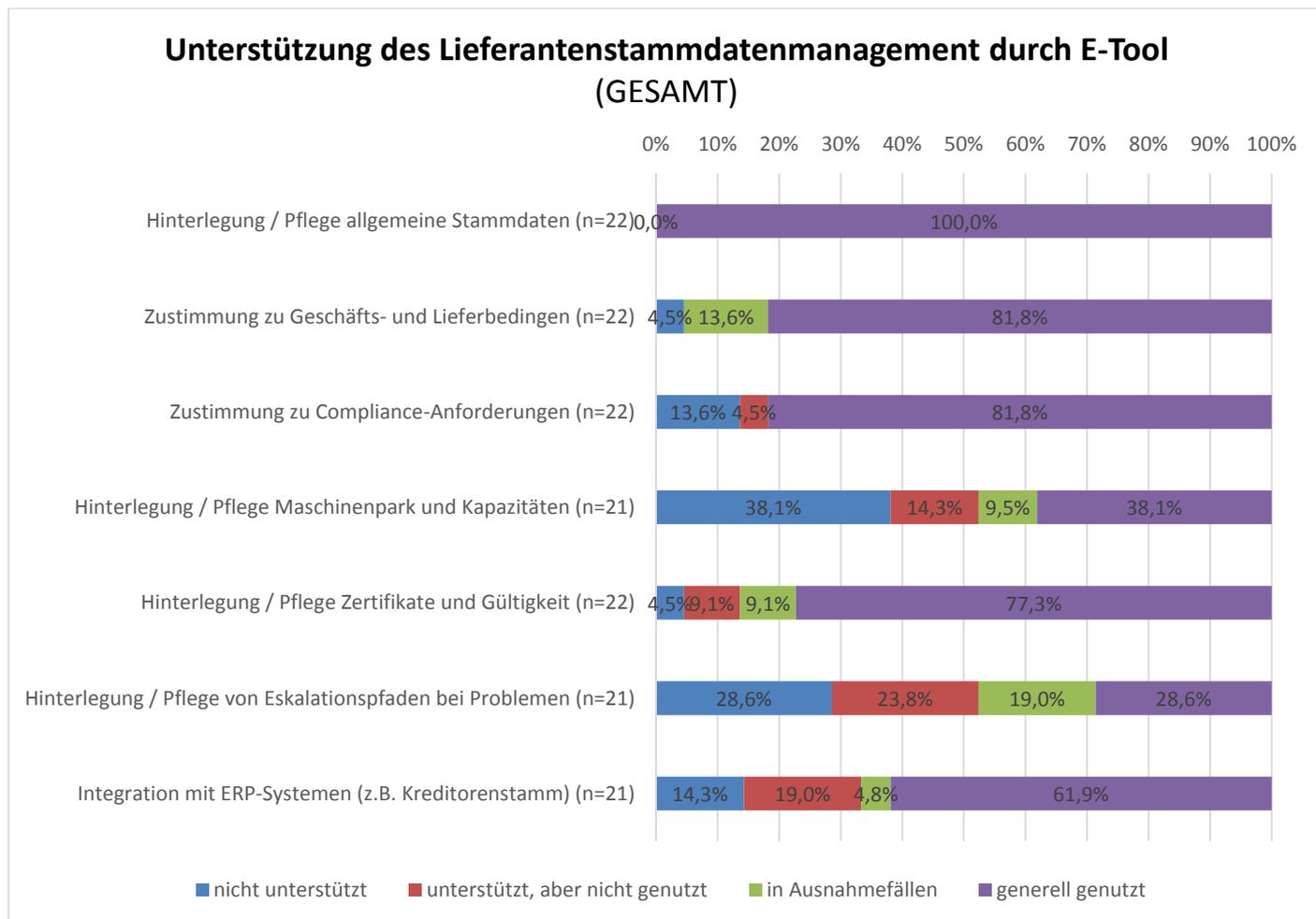


Unterstützung der Lieferantenbewertung durch E-Tool (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Flexibel konfigurierbare multikriterielle Bewertung (n=6)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Materialgruppenspezifische Kriteriengewichtung (n=6)	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%
Zugriff durch unterschiedliche Bewerter (n=6)	16,7%	0,0%	0,0%	83,3%
Bewertung automatisch angefordert (n=6)	16,7%	0,0%	0,0%	83,3%
Bewertung terminüberwacht und angemahnt (n=6)	16,7%	0,0%	0,0%	83,3%
Beisteuerung von QM- / Logistik-Kennzahlen aus anderen Systemen (n=6)	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
Push-Mitteilung der Bewertung an Lieferanten (n=6)	50,0%	16,7%	0,0%	33,3%
Systemzugriff durch Lieferant auf Bewertung (n=6)	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%



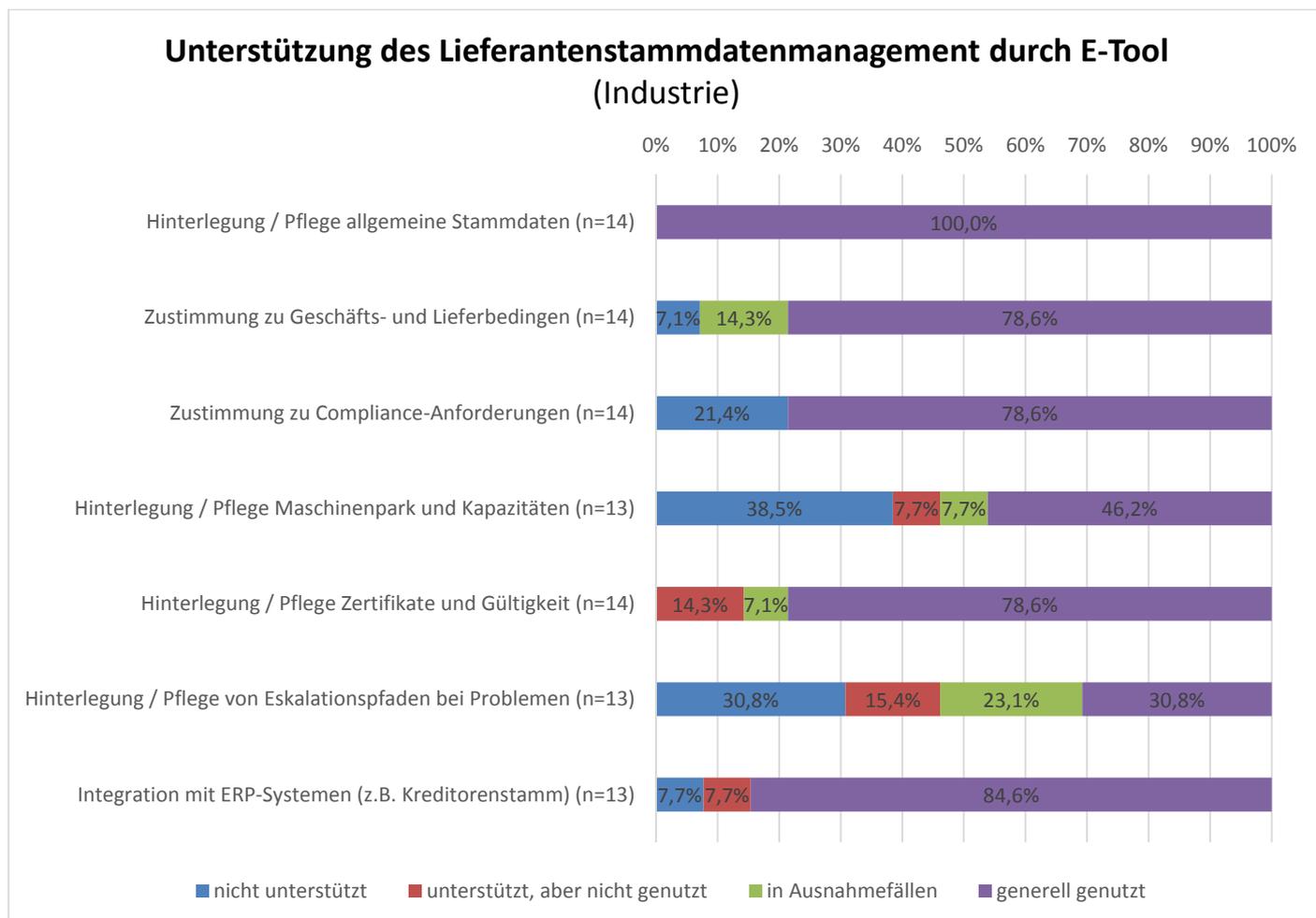
(27) In welcher Form unterstützt Sie das E-Tool (für Lieferantenmanagement) beim Lieferantenstammdatenmanagement und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>19</sup>

Unterstützung beim Lieferantenstammdatenmanagement durch E-Tool (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=22)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=22)	4,5%	0,0%	13,6%	81,8%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=22)	13,6%	4,5%	0,0%	81,8%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=21)	38,1%	14,3%	9,5%	38,1%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=22)	4,5%	9,1%	9,1%	77,3%
Hinterlegung / Pflege von Eskalationspfaden bei Problemen (n=21)	28,6%	23,8%	19,0%	28,6%
Integration mit ERP-Systemen (z.B. Kreditorenstamm) (n=21)	14,3%	19,0%	4,8%	61,9%

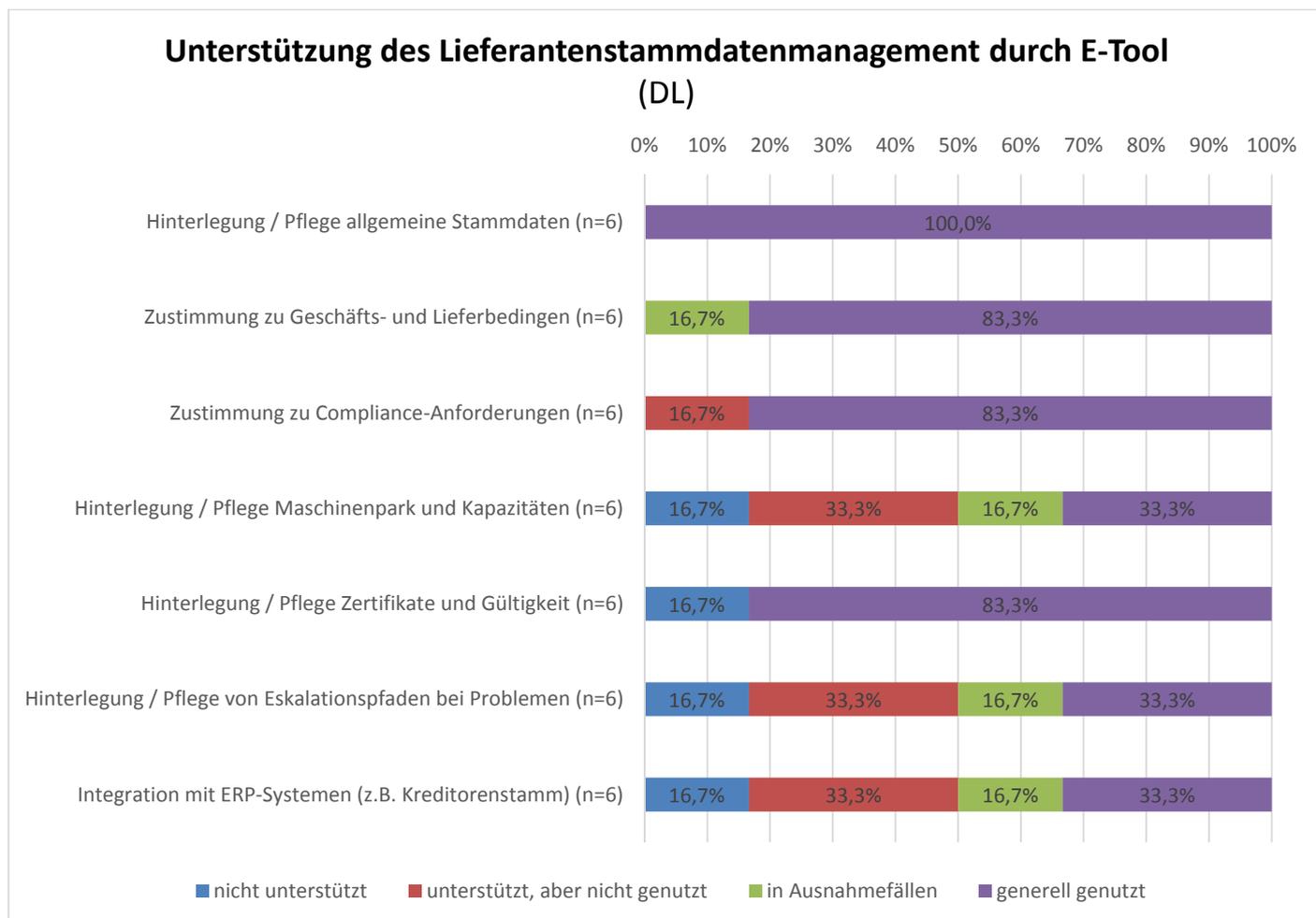


<sup>19</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, das Lieferantenstammdatenmanagement zu nutzen.

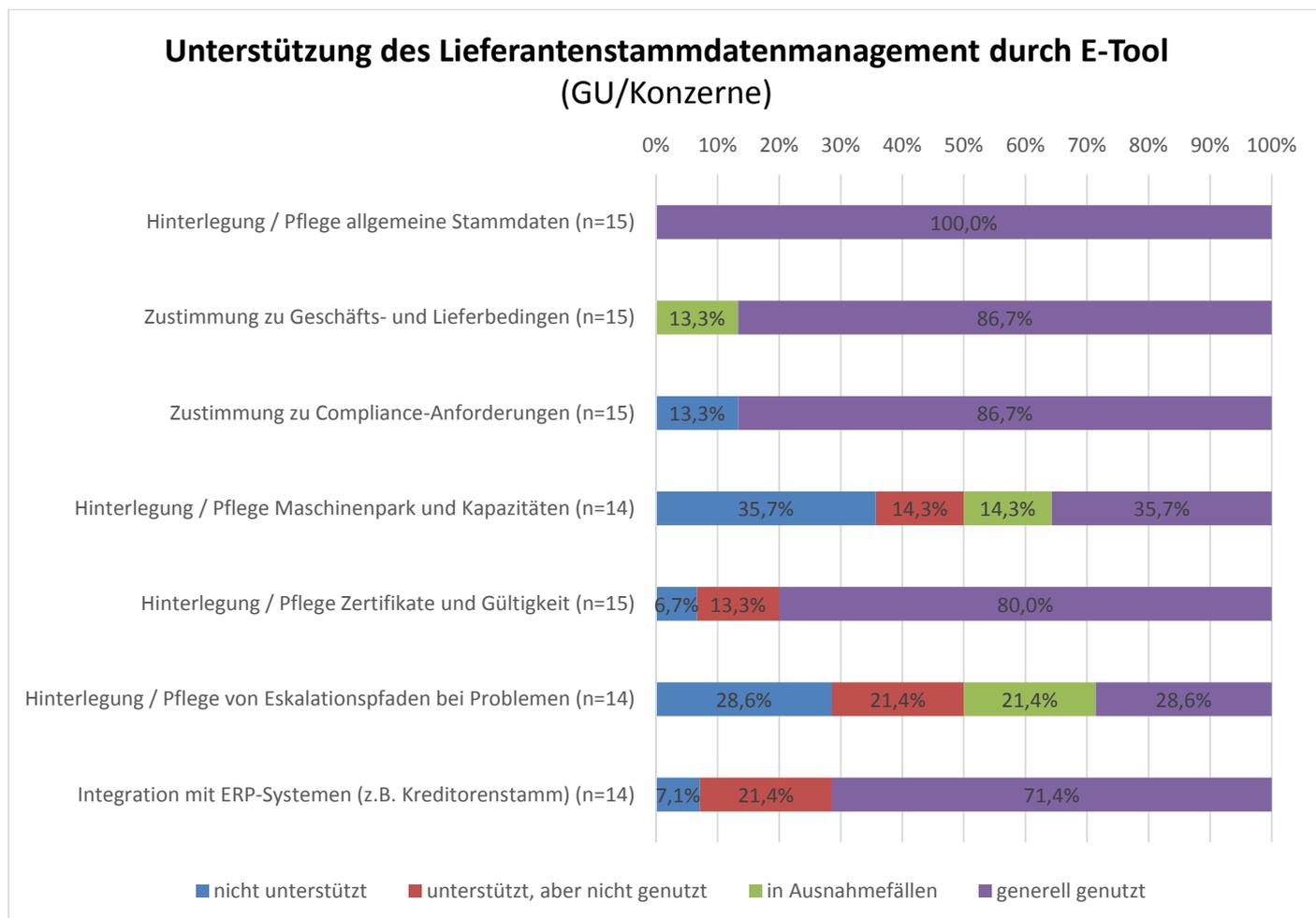
Unterstützung beim Lieferantenstammdatenmanagement durch E-Tool (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=14)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=14)	7,1%	0,0%	14,3%	78,6%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=14)	21,4%	0,0%	0,0%	78,6%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=13)	38,5%	7,7%	7,7%	46,2%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=14)	0,0%	14,3%	7,1%	78,6%
Hinterlegung / Pflege von Eskalationspfaden bei Problemen (n=13)	30,8%	15,4%	23,1%	30,8%
Integration mit ERP-Systemen (z.B. Kreditorenstamm) (n=13)	7,7%	7,7%	0,0%	84,6%



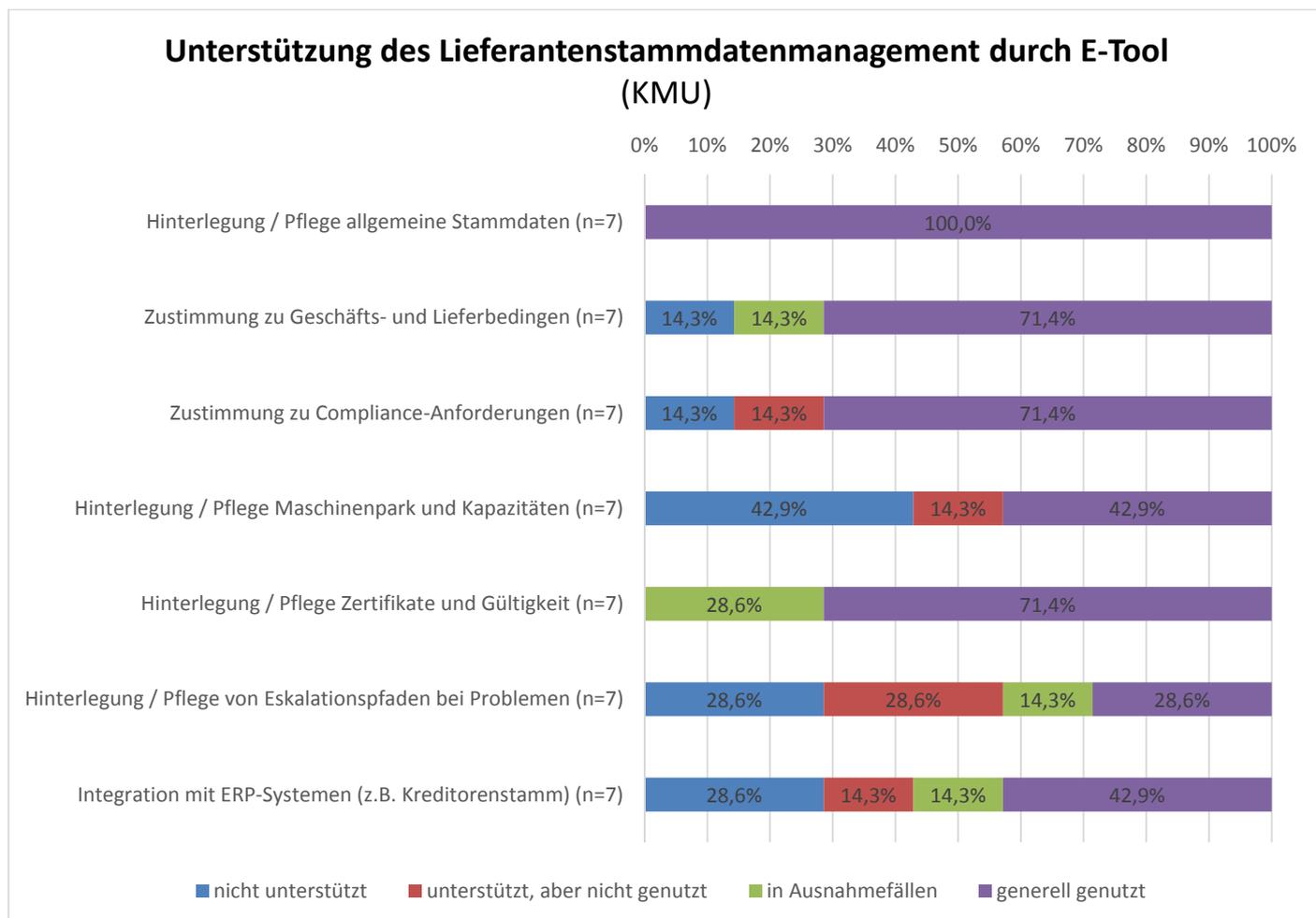
Unterstützung beim Lieferantenstammdatenmanagement durch E-Tool (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=6)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=6)	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=6)	0,0%	16,7%	0,0%	83,3%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=6)	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=6)	16,7%	0,0%	0,0%	83,3%
Hinterlegung / Pflege von Eskalationspfaden bei Problemen (n=6)	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Integration mit ERP-Systemen (z.B. Kreditorenstamm) (n=6)	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%



Unterstützung beim Lieferantenstammdatenmanagement durch E-Tool (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=15)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=15)	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=15)	13,3%	0,0%	0,0%	86,7%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=14)	35,7%	14,3%	14,3%	35,7%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=15)	6,7%	13,3%	0,0%	80,0%
Hinterlegung / Pflege von Eskalationspfaden bei Problemen (n=14)	28,6%	21,4%	21,4%	28,6%
Integration mit ERP-Systemen (z.B. Kreditorenstamm) (n=14)	7,1%	21,4%	0,0%	71,4%

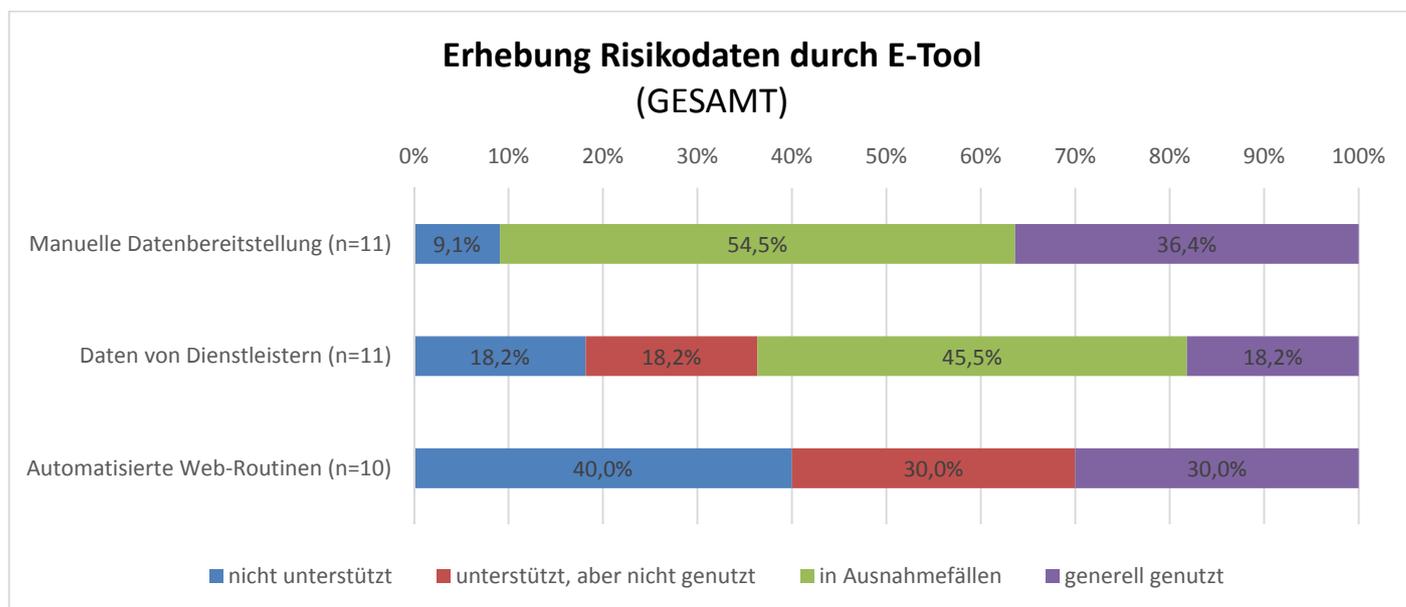


Unterstützung beim Lieferantenstammdatenmanagement durch E-Tool (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Hinterlegung / Pflege allgemeine Stammdaten (n=7)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingen (n=7)	14,3%	0,0%	14,3%	71,4%
Zustimmung zu Compliance-Anforderungen (n=7)	14,3%	14,3%	0,0%	71,4%
Hinterlegung / Pflege Maschinenpark und Kapazitäten (n=7)	42,9%	14,3%	0,0%	42,9%
Hinterlegung / Pflege Zertifikate und Gültigkeit (n=7)	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%
Hinterlegung / Pflege von Eskalationspfaden bei Problemen (n=7)	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%
Integration mit ERP-Systemen (z.B. Kreditorenstamm) (n=7)	28,6%	14,3%	14,3%	42,9%



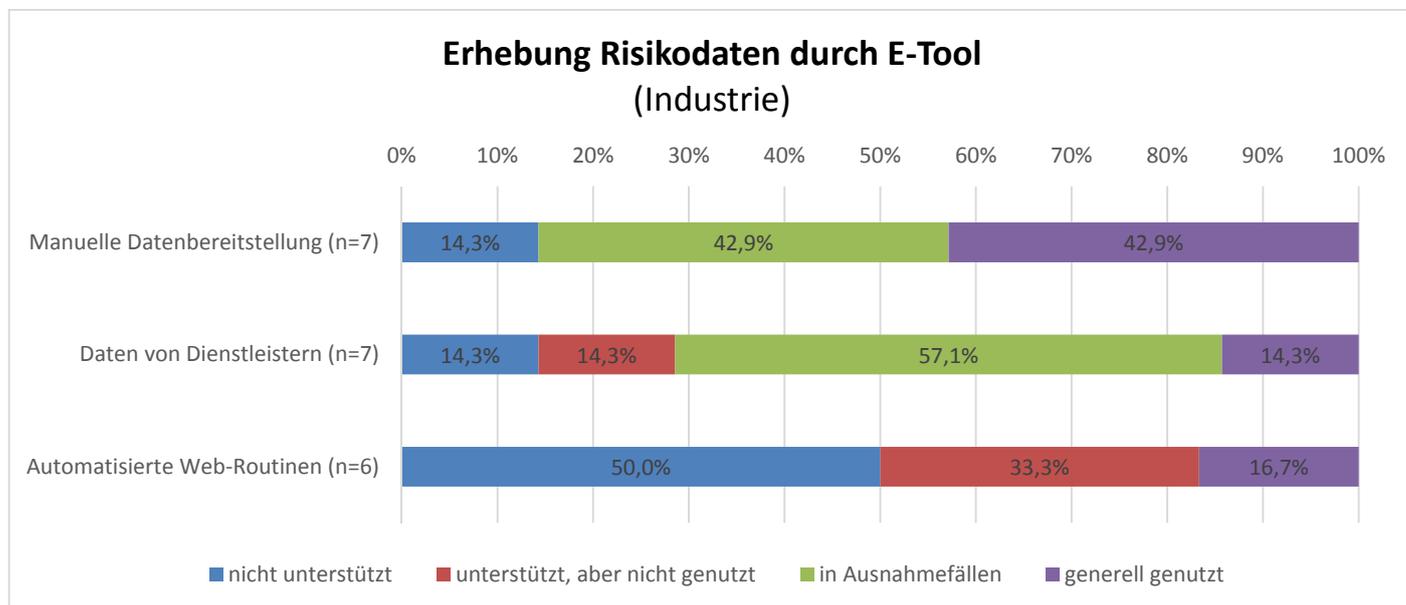
(28) In welcher Form werden „Risiko“daten – neben den „normalen“ Lieferantenstammdaten – für das E-Tool (für Lieferantenmanagement) beim Lieferanten-Risikomanagement bereitgestellt und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>20</sup>

Erhebung Risikodaten durch E-Tool (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Manuelle Datenbereitstellung (n=11)	9,1%	0,0%	54,5%	36,4%
Daten von Dienstleistern (n=11)	18,2%	18,2%	45,5%	18,2%
Automatisierte Web-Routinen (n=10)	40,0%	30,0%	0,0%	30,0%

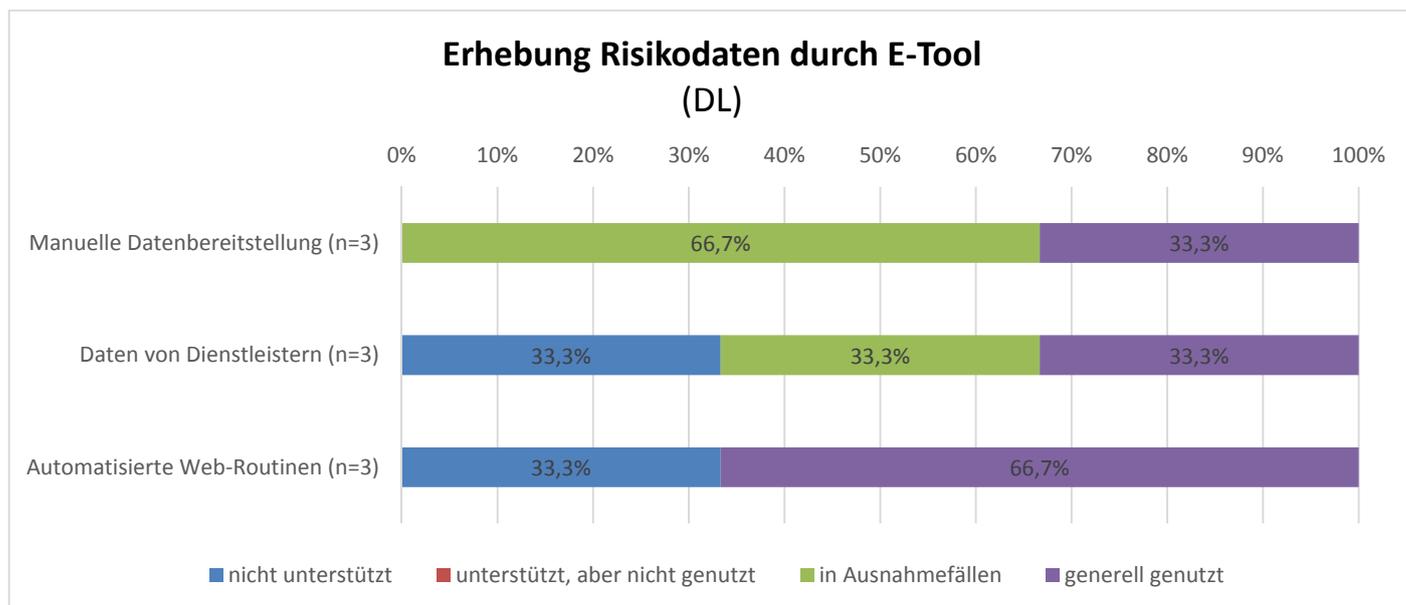


<sup>20</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, das Risikomanagement zu nutzen.

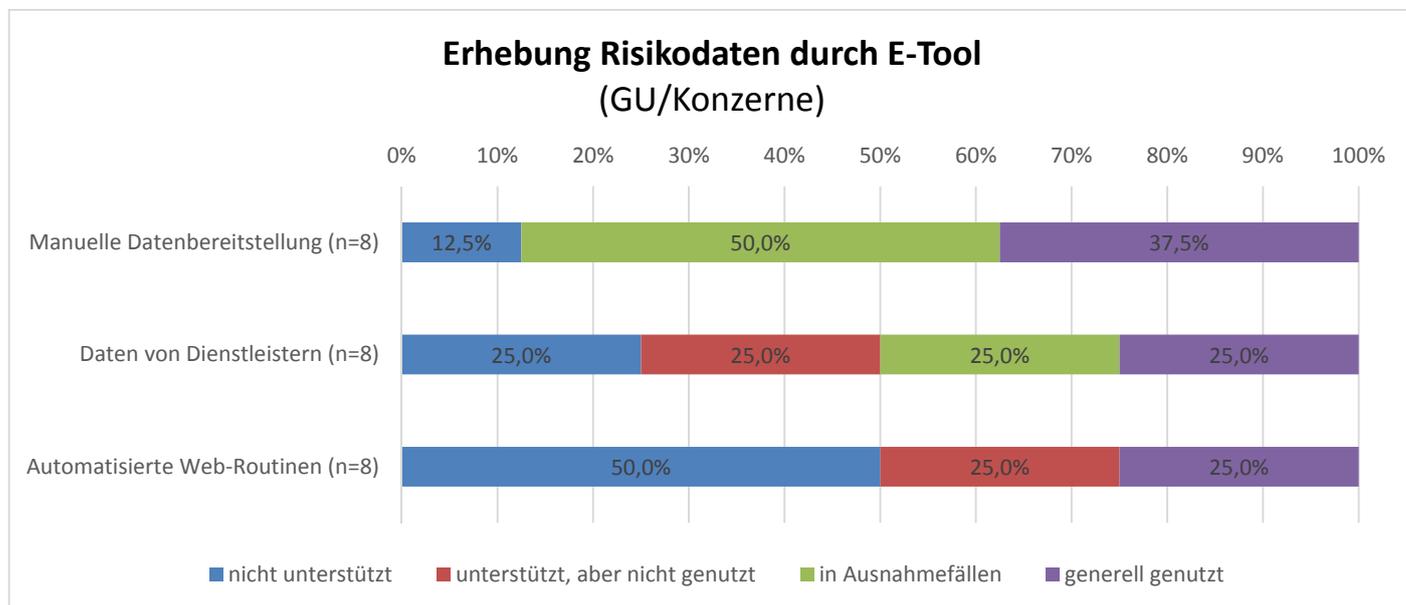
Erhebung Risikodaten durch E-Tool (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Manuelle Datenbereitstellung (n=7)	14,3%	0,0%	42,9%	42,9%
Daten von Dienstleistern (n=7)	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%
Automatisierte Web-Routinen (n=6)	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%



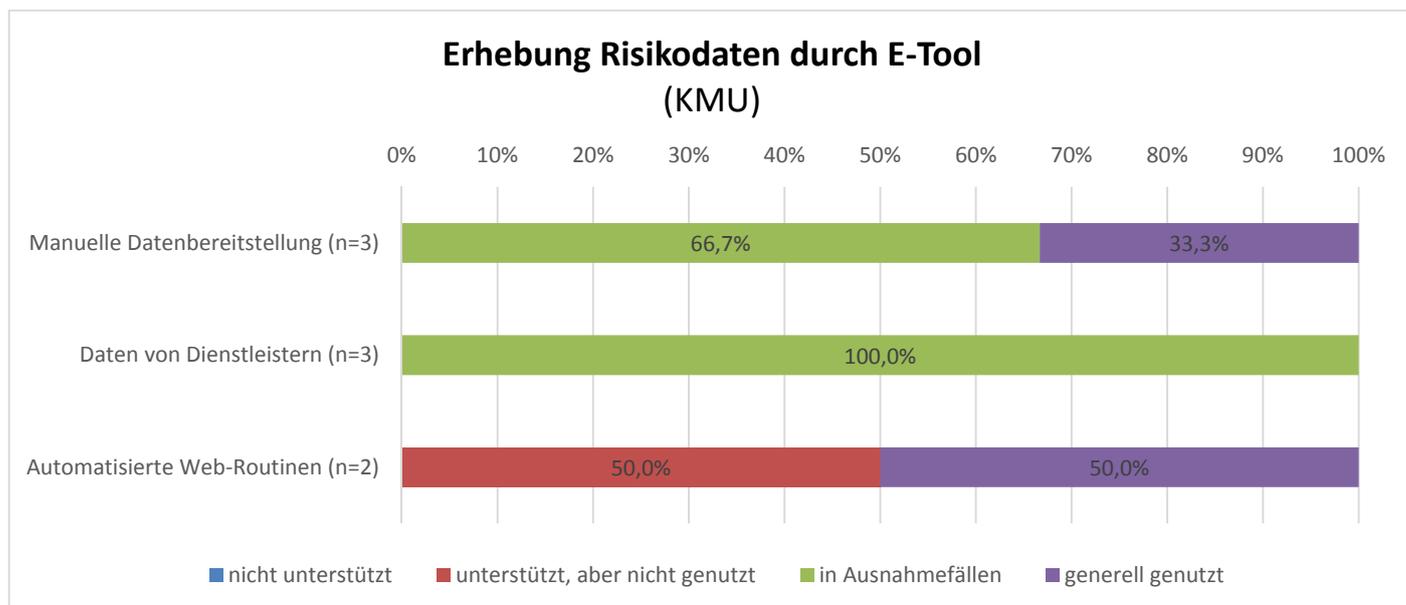
Erhebung Risikodaten durch E-Tool (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Manuelle Datenbereitstellung (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Daten von Dienstleistern (n=3)	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Automatisierte Web-Routinen (n=3)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%



Erhebung Risikodaten durch E-Tool (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Manuelle Datenbereitstellung (n=8)	12,5%	0,0%	50,0%	37,5%
Daten von Dienstleistern (n=8)	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Automatisierte Web-Routinen (n=8)	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%



Erhebung Risikodaten durch E-Tool (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Manuelle Datenbereitstellung (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Daten von Dienstleistern (n=3)	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Automatisierte Web-Routinen (n=2)	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%



(29) Welche Risiken sind in Ihrem E-Tool (für Lieferantenmanagement) beim Lieferanten-Risikomanagement abgebildet und nutzen Sie die jeweiligen Daten?

Abbildung von Risiken im E-Tool (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
„Aktuelle“ finanzbezogene Daten (Liquidität etc.) der Lieferanten (n=11)	9,1%	0,0%	0,0%	90,9%
Interne Umweltrisiken der Lieferanten (n=11)	27,3%	0,0%	18,2%	54,5%
Interne Qualitätsrisiken der Lieferanten (n=11)	36,4%	0,0%	9,1%	54,5%
Interne Produktionsrisiken des Lieferanten (n=11)	27,3%	0,0%	18,2%	54,5%
Interne logistische Risiken (n=11)	18,2%	0,0%	18,2%	63,6%
Politische Stabilität / Krisensituation in Region (n=11)	9,1%	0,0%	9,1%	81,8%
Risiko für Naturkatastrophen (n=11)	18,2%	0,0%	18,2%	63,6%
Risiko für technik- / infrastrukturbedingte Ausfälle und Katastrophen (n=11)	27,3%	0,0%	18,2%	54,5%
Sanktionen gegen Lieferantenland (n=11)	9,1%	0,0%	36,4%	54,5%
Logistische Risiken auf Transportweg (n=11)	18,2%	0,0%	9,1%	72,7%

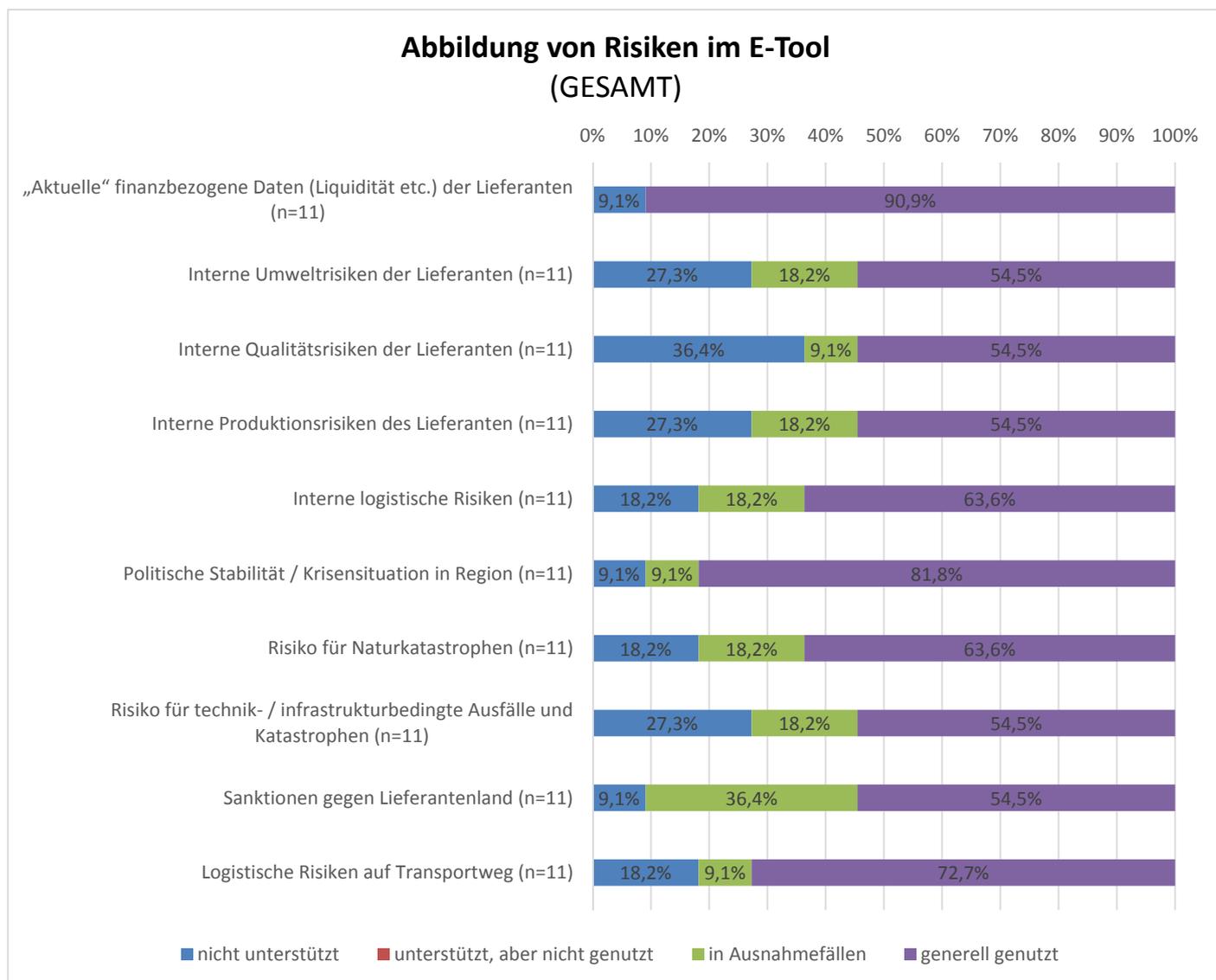


Abbildung von Risiken im E-Tool (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
„Aktuelle“ finanzbezogene Daten (Liquidität etc.) der Lieferanten (n=7)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Interne Umweltrisiken der Lieferanten (n=7)	28,6%	0,0%	0,0%	71,4%
Interne Qualitätsrisiken der Lieferanten (n=7)	28,6%	0,0%	0,0%	71,4%
Interne Produktionsrisiken des Lieferanten (n=7)	28,6%	0,0%	0,0%	71,4%
Interne logistische Risiken (n=7)	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%
Politische Stabilität / Krisensituation in Region (n=7)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Risiko für Naturkatastrophen (n=7)	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%
Risiko für technik- / infrastrukturbedingte Ausfälle und Katastrophen (n=7)	28,6%	0,0%	0,0%	71,4%
Sanktionen gegen Lieferantenland (n=7)	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%
Logistische Risiken auf Transportweg (n=7)	14,3%	0,0%	0,0%	85,7%

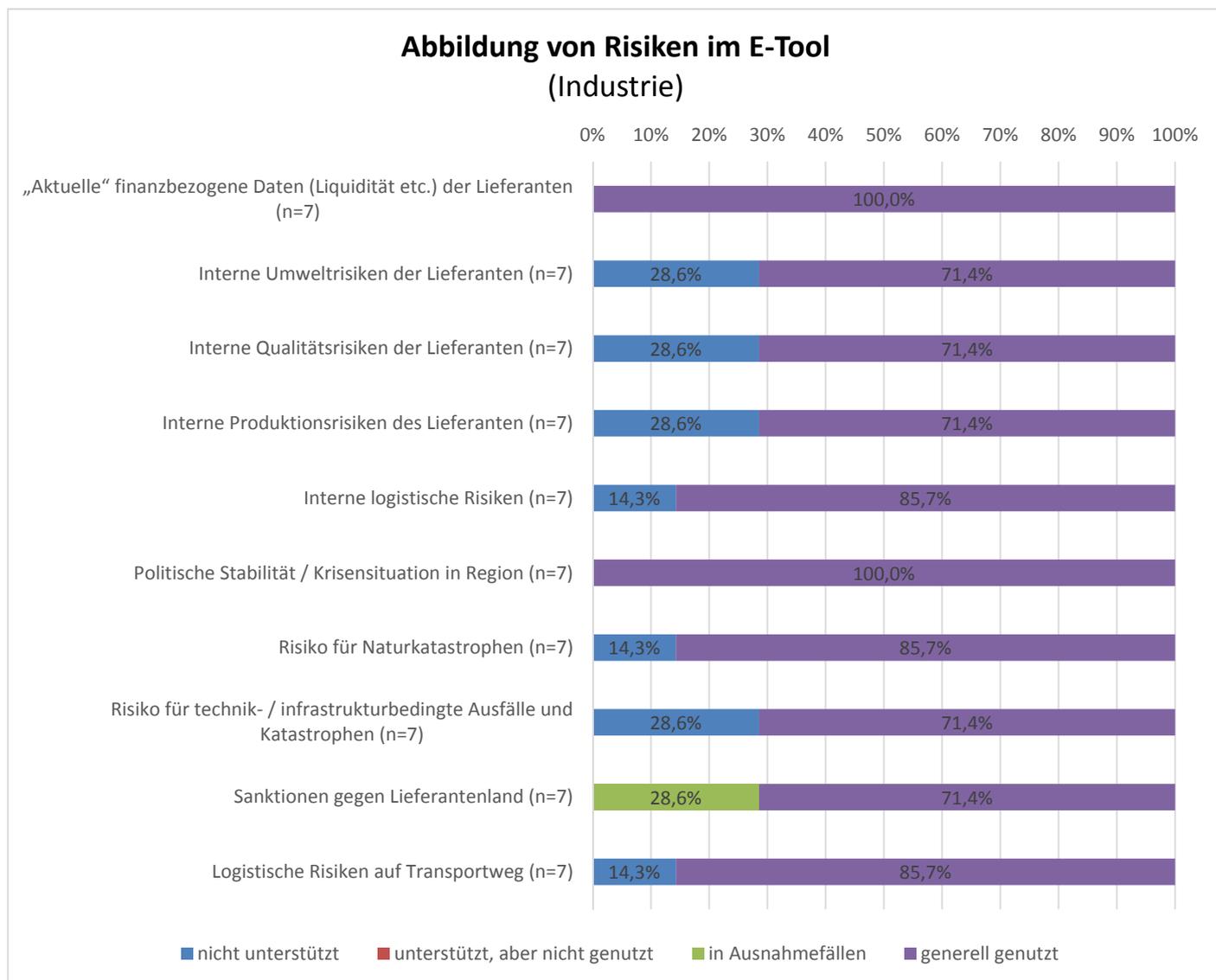


Abbildung von Risiken im E-Tool (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
„Aktuelle“ finanzbezogene Daten (Liquidität etc.) der Lieferanten (n=3)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Interne Umweltrisiken der Lieferanten (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Interne Qualitätsrisiken der Lieferanten (n=3)	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Interne Produktionsrisiken des Lieferanten (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Interne logistische Risiken (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Politische Stabilität / Krisensituation in Region (n=3)	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Risiko für Naturkatastrophen (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Risiko für technik- / infrastrukturbedingte Ausfälle und Katastrophen (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Sanktionen gegen Lieferantenland (n=3)	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Logistische Risiken auf Transportweg (n=3)	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%

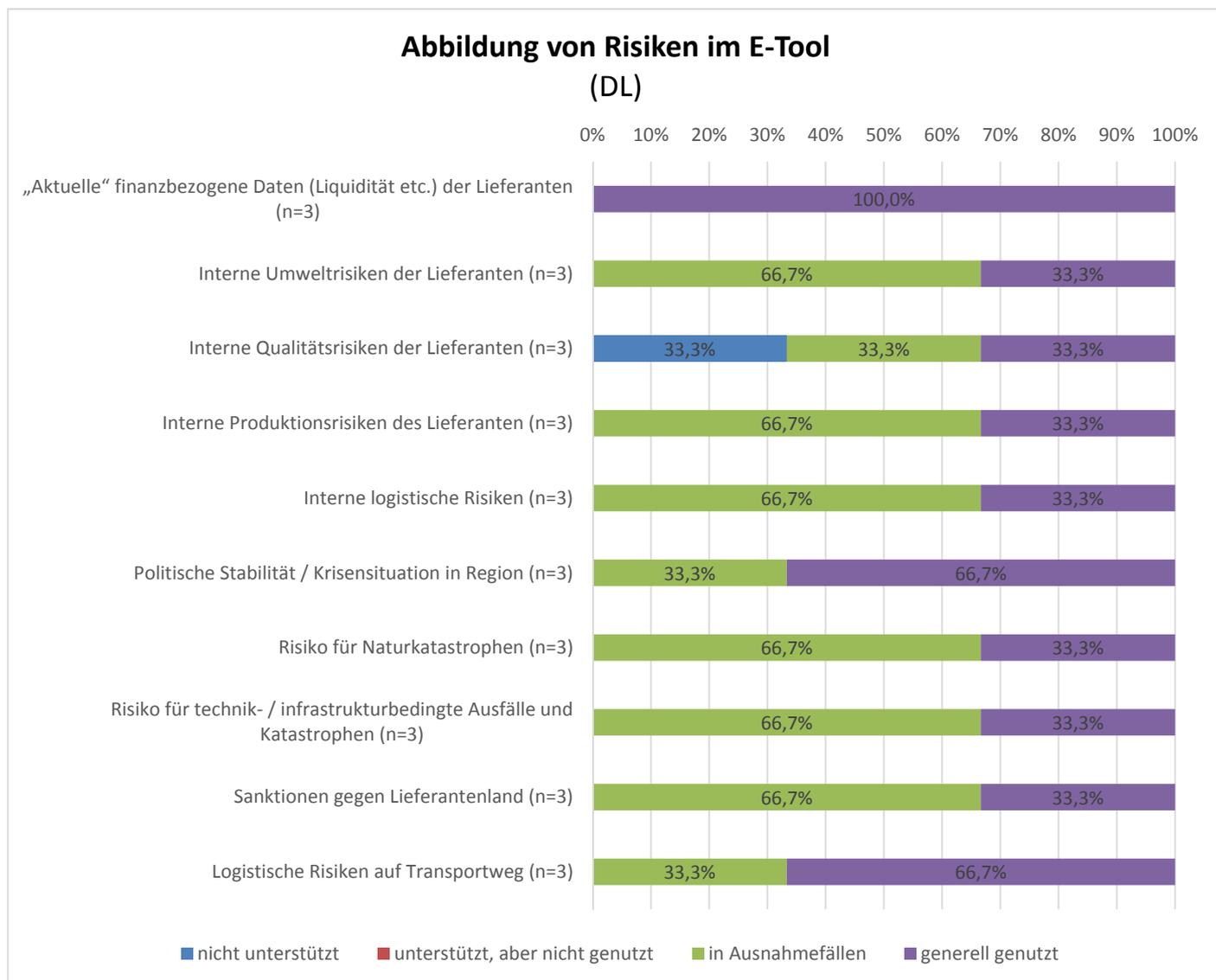


Abbildung von Risiken im E-Tool (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
„Aktuelle“ finanzbezogene Daten (Liquidität etc.) der Lieferanten (n=8)	12,5%	0,0%	0,0%	87,5%
Interne Umweltrisiken der Lieferanten (n=8)	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Interne Qualitätsrisiken der Lieferanten (n=8)	37,5%	0,0%	12,5%	50,0%
Interne Produktionsrisiken des Lieferanten (n=8)	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Interne logistische Risiken (n=8)	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Politische Stabilität / Krisensituation in Region (n=8)	12,5%	0,0%	12,5%	75,0%
Risiko für Naturkatastrophen (n=8)	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Risiko für technik- / infrastrukturbedingte Ausfälle und Katastrophen (n=8)	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Sanktionen gegen Lieferantenland (n=8)	12,5%	0,0%	37,5%	50,0%
Logistische Risiken auf Transportweg (n=8)	25,0%	0,0%	12,5%	62,5%

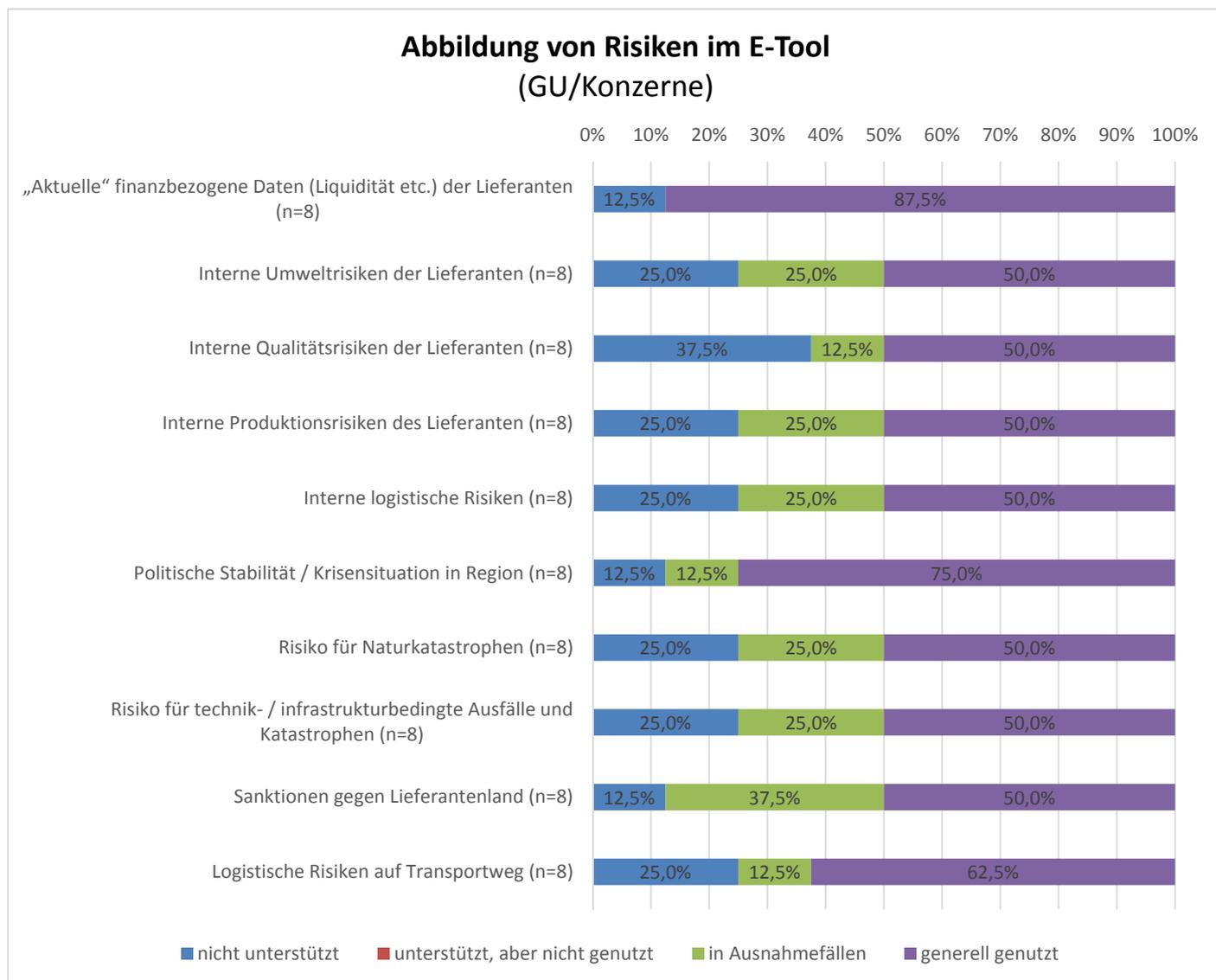
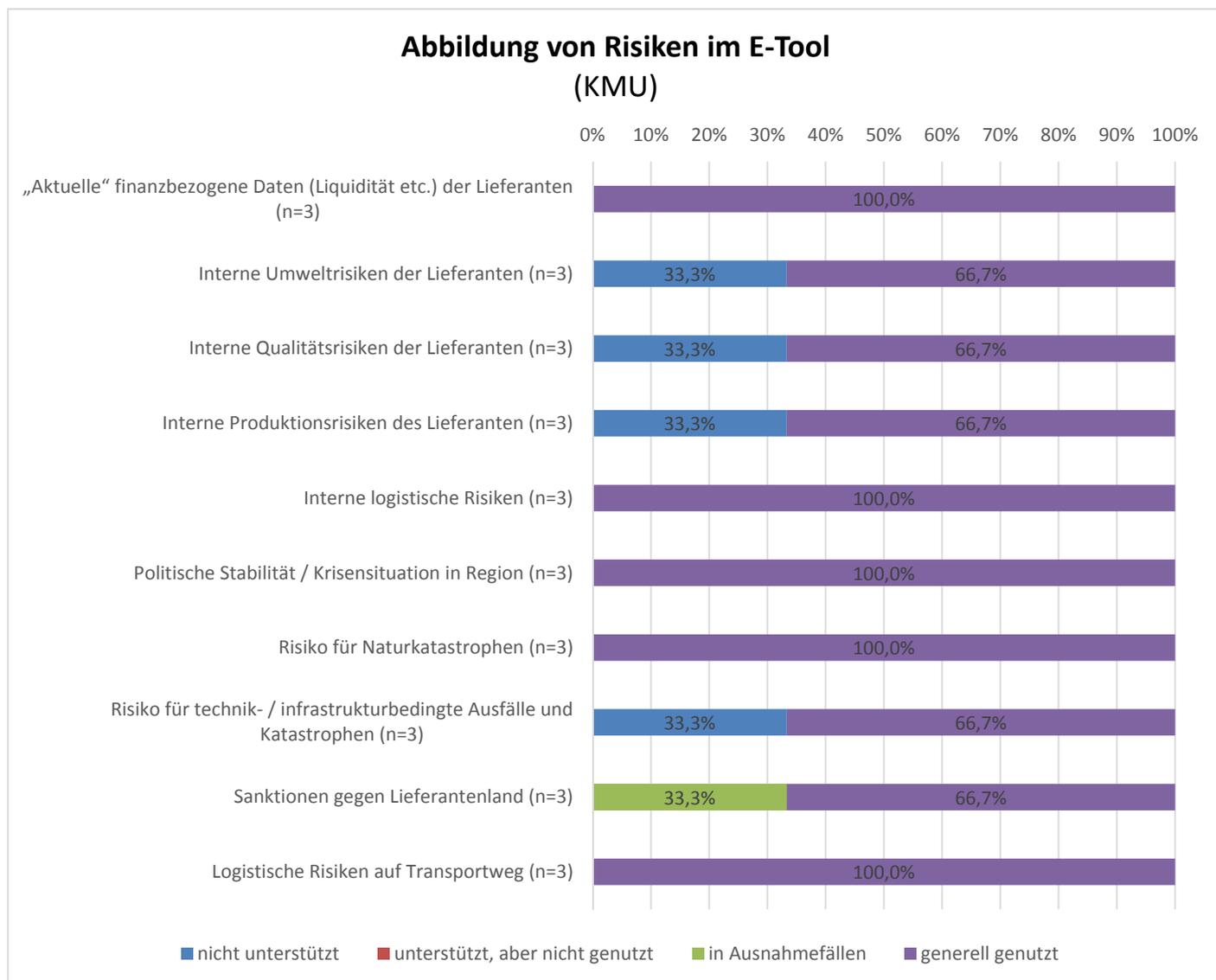
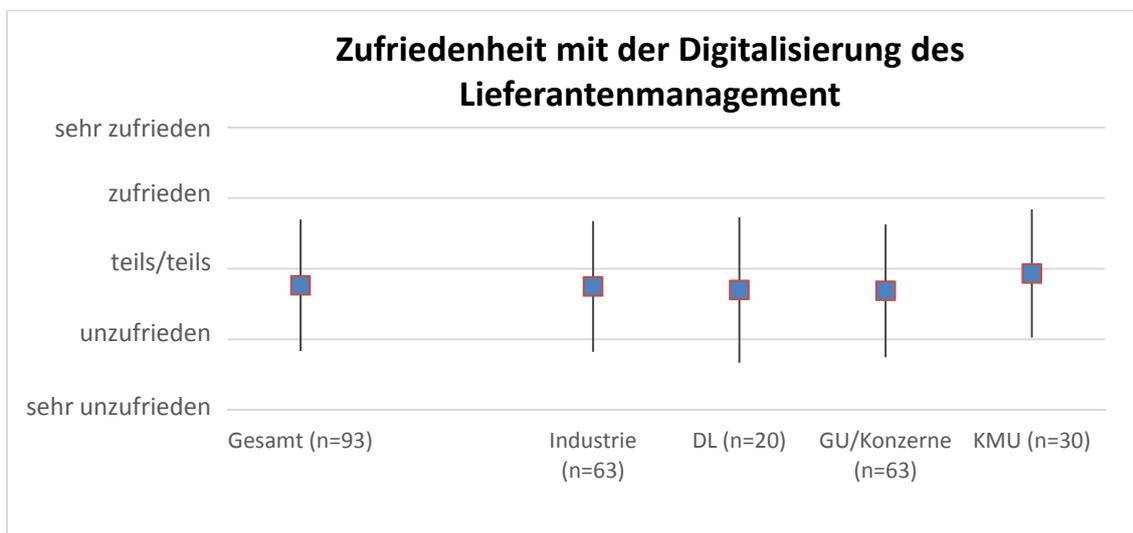
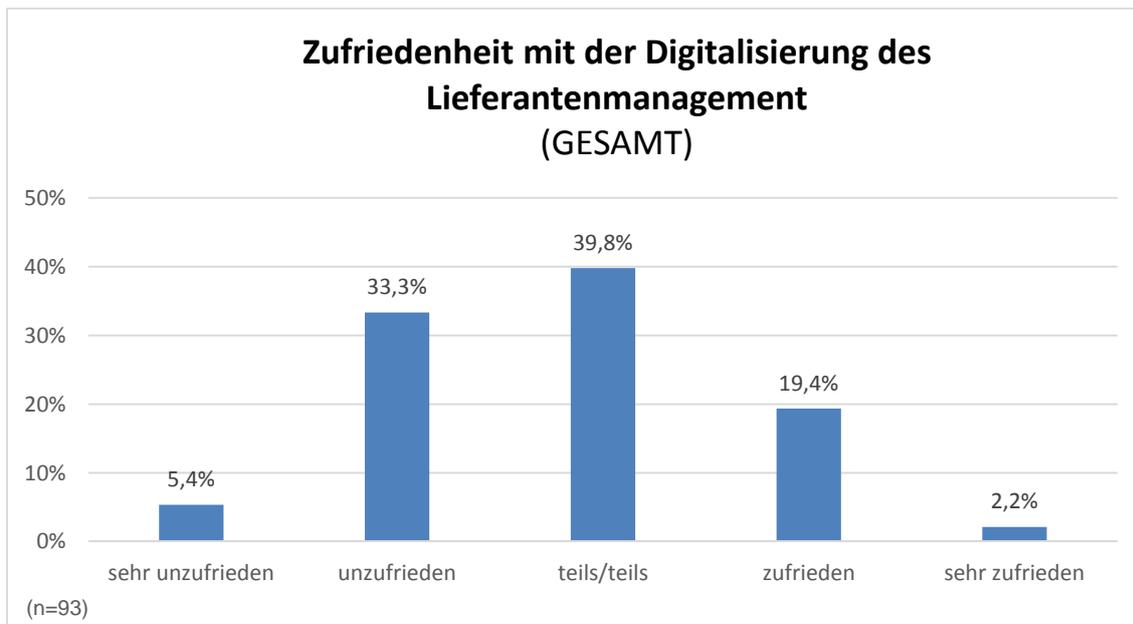


Abbildung von Risiken im E-Tool (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
„Aktuelle“ finanzbezogene Daten (Liquidität etc.) der Lieferanten (n=3)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Interne Umweltrisiken der Lieferanten (n=3)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Interne Qualitätsrisiken der Lieferanten (n=3)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Interne Produktionsrisiken des Lieferanten (n=3)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Interne logistische Risiken (n=3)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Politische Stabilität / Krisensituation in Region (n=3)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Risiko für Naturkatastrophen (n=3)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Risiko für technik- / infrastrukturbedingte Ausfälle und Katastrophen (n=3)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Sanktionen gegen Lieferantenland (n=3)	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Logistische Risiken auf Transportweg (n=3)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%



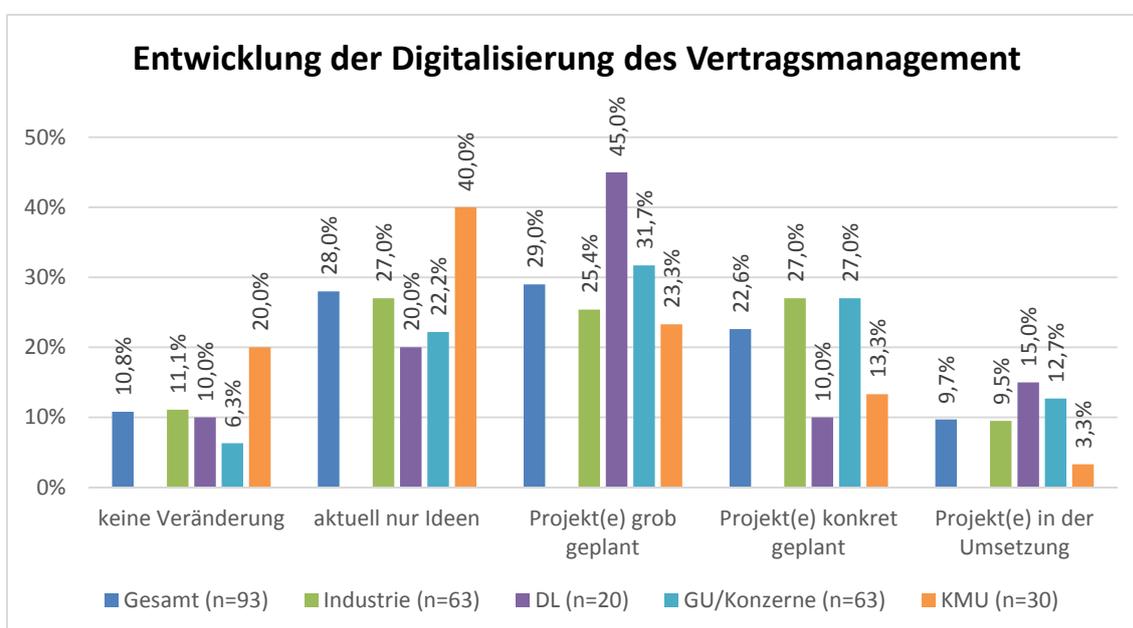
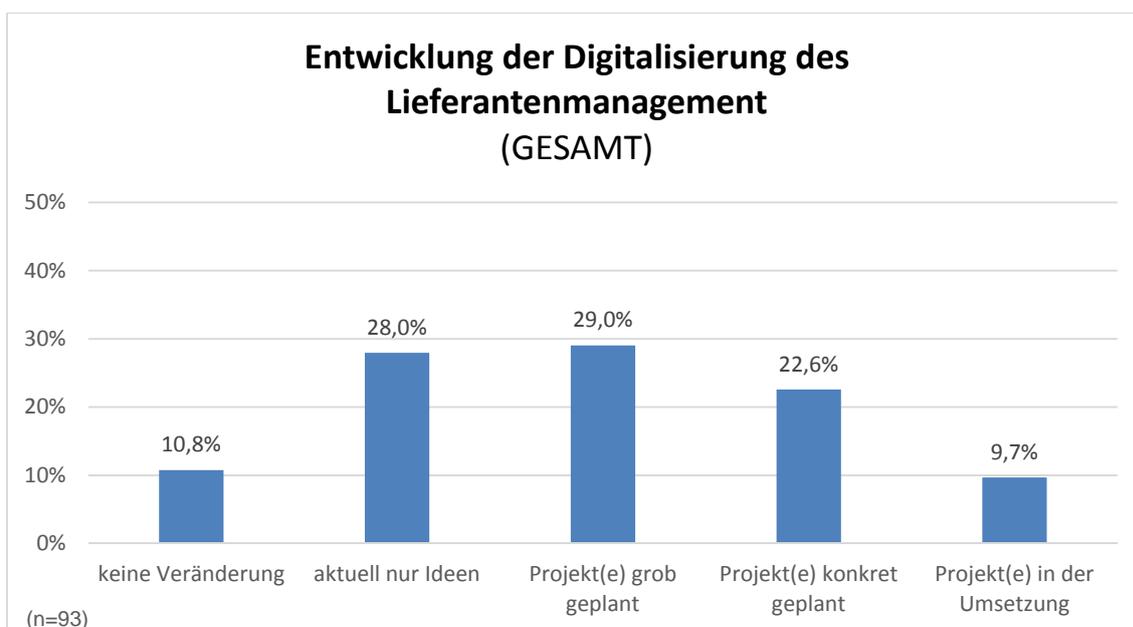
(30) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der „Digitalisierung“ der Prozesse für das Lieferantenmanagement in Ihrem Verantwortungsbereich?

Zufriedenheit mit der Digitalisierung des Lieferantenmanagement					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=93)	5,4%	33,3%	39,8%	19,4%	2,2%
Industrie (n=63)	4,8%	33,3%	41,3%	19,0%	1,6%
DL (n=20)	10,0%	35,0%	35,0%	15,0%	5,0%
GU/Konzerne (n=63)	7,9%	30,2%	44,4%	15,9%	1,6%
KMU (n=30)	0,0%	40,0%	30,0%	26,7%	3,3%



(31) Wie wird die „Digitalisierung“ der Prozesse für das Lieferantenmanagement in den nächsten drei Jahren in Ihrem Verantwortungsbereich voranschreiten?

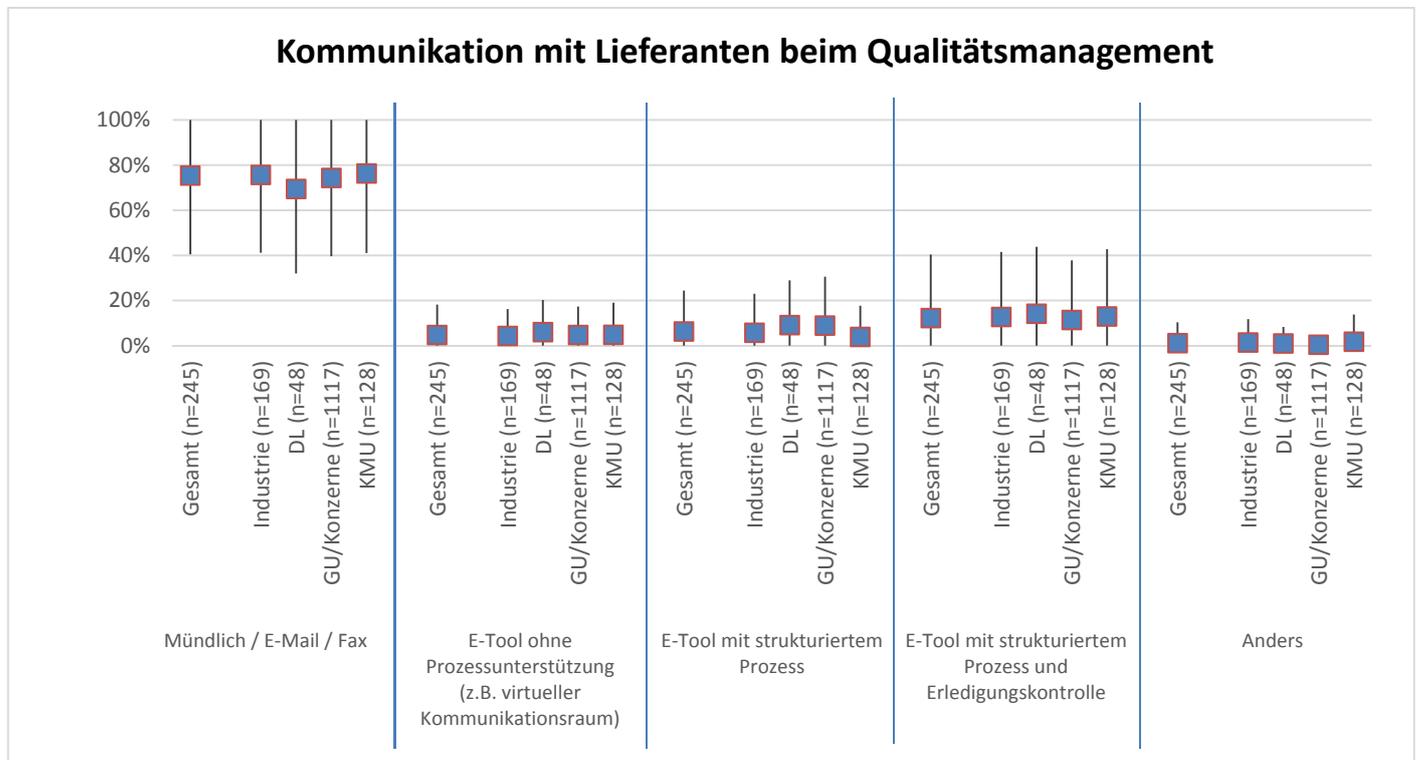
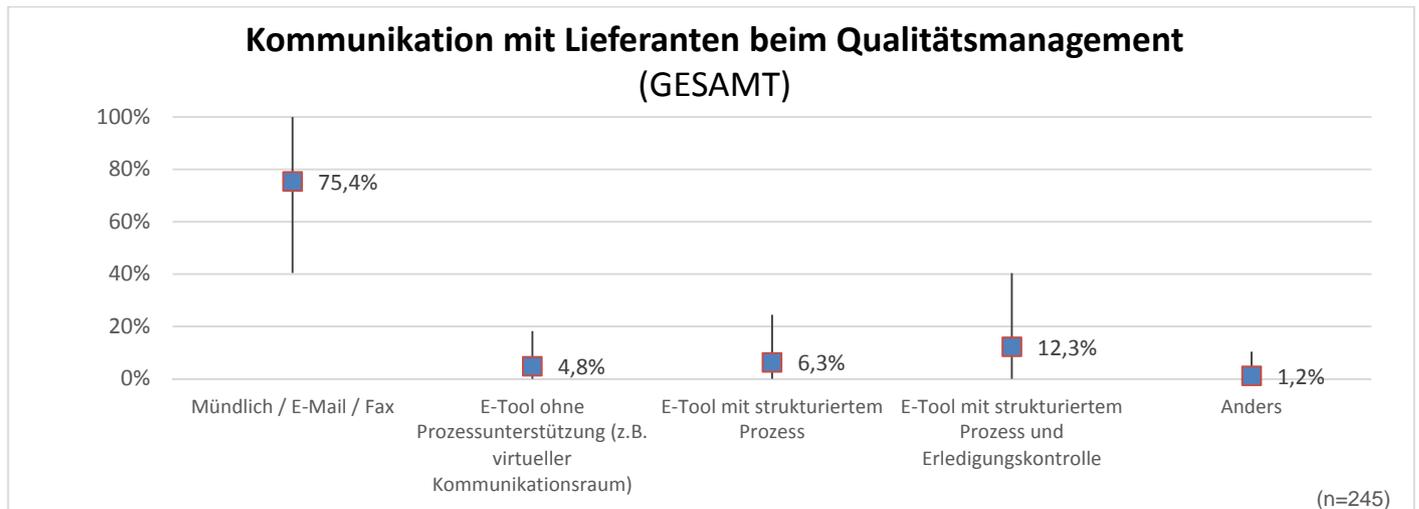
Entwicklung der Digitalisierung des Lieferantenmanagement					
	keine Veränderung	aktuell nur Ideen	Projekt(e) grob geplant	Projekt(e) konkret geplant	Projekt(e) in der Umsetzung
Gesamt (n=93)	10,8%	28,0%	29,0%	22,6%	9,7%
Industrie (n=63)	11,1%	27,0%	25,4%	27,0%	9,5%
DL (n=20)	10,0%	20,0%	45,0%	10,0%	15,0%
GU/Konzerne (n=63)	6,3%	22,2%	31,7%	27,0%	12,7%
KMU (n=30)	20,0%	40,0%	23,3%	13,3%	3,3%



### Ie) Qualitäts- und Kollaborationsmanagement

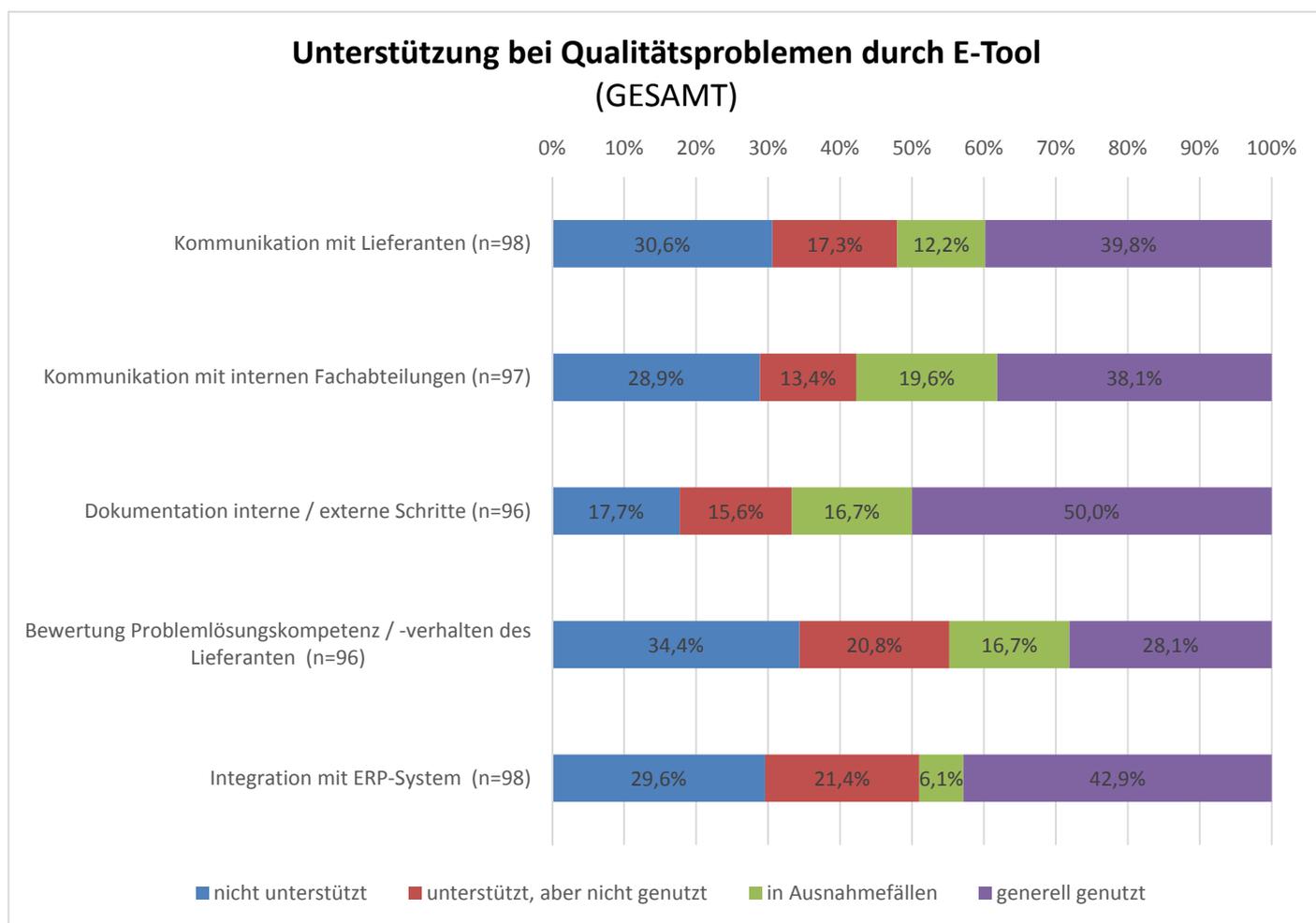
(32) Was nutzen Sie für die Kommunikation mit Lieferanten bei Fragen des Qualitätsmanagements?

Kommunikation mit Lieferanten beim Qualitätsmanagement					
	Mündlich / E-Mail / Fax	E-Tool ohne Prozessunterstützung (z.B. virtueller Kommunikationsraum)	E-Tool mit strukturiertem Prozess	E-Tool mit strukturiertem Prozess und Erledigungskontrolle	Anders
Gesamt (n=245)	75,4%	4,8%	6,3%	12,3%	1,2%
Industrie (n=169)	75,7%	4,4%	5,8%	12,8%	1,4%
DL (n=48)	69,5%	6,1%	9,2%	14,2%	1,0%
GU/Konzerne (n=117)	74,4%	4,8%	9,0%	11,4%	0,5%
KMU (n=128)	76,4%	4,9%	3,9%	13,0%	1,8%



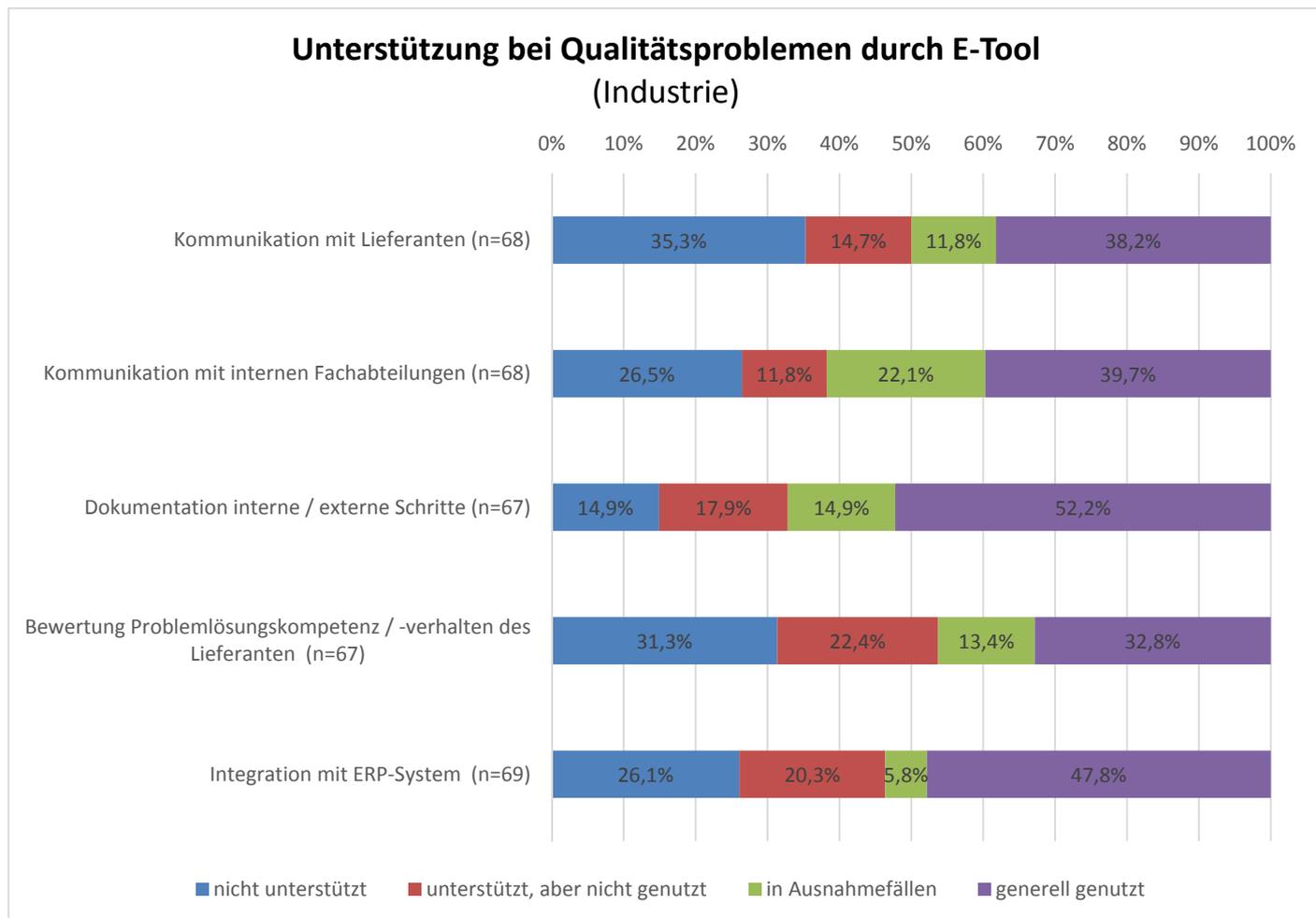
(33) Welche Aspekte unterstützt das E-Tool hinsichtlich der Regelung von Qualitätsproblemen und nutzen Sie die jeweilige Funktionalität?<sup>21</sup>

Unterstützung bei Qualitätsproblemen durch E-Tool (GESAMT)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Kommunikation mit Lieferanten (n=98)	30,6%	17,3%	12,2%	39,8%
Kommunikation mit internen Fachabteilungen (n=97)	28,9%	13,4%	19,6%	38,1%
Dokumentation interne / externe Schritte (n=96)	17,7%	15,6%	16,7%	50,0%
Bewertung Problemlösungskompetenz / -verhalten des Lieferanten (n=96)	34,4%	20,8%	16,7%	28,1%
Integration mit ERP-System (n=98)	29,6%	21,4%	6,1%	42,9%

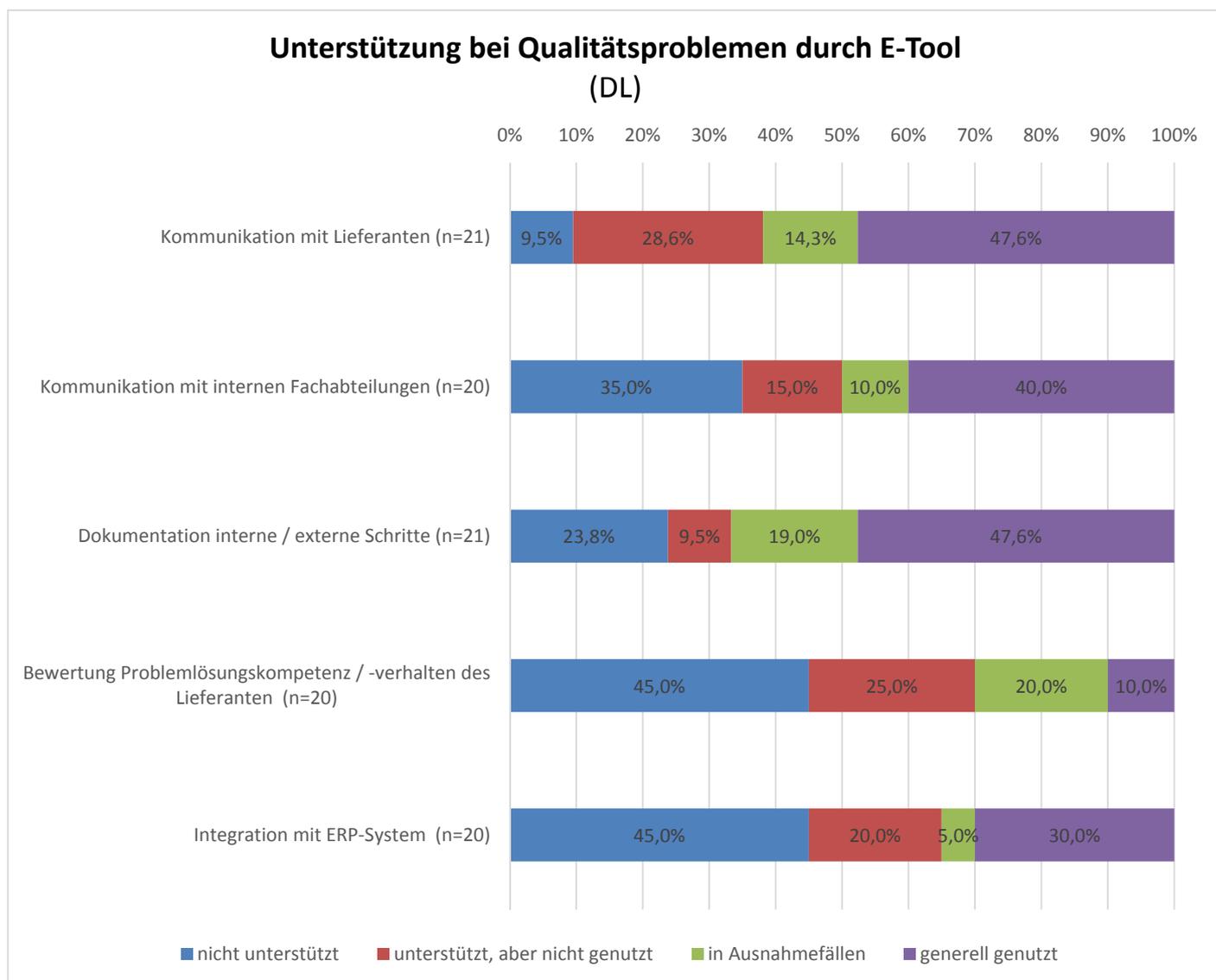


<sup>21</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, die ein E-Tool im Qualitätsmanagement zu nutzen.

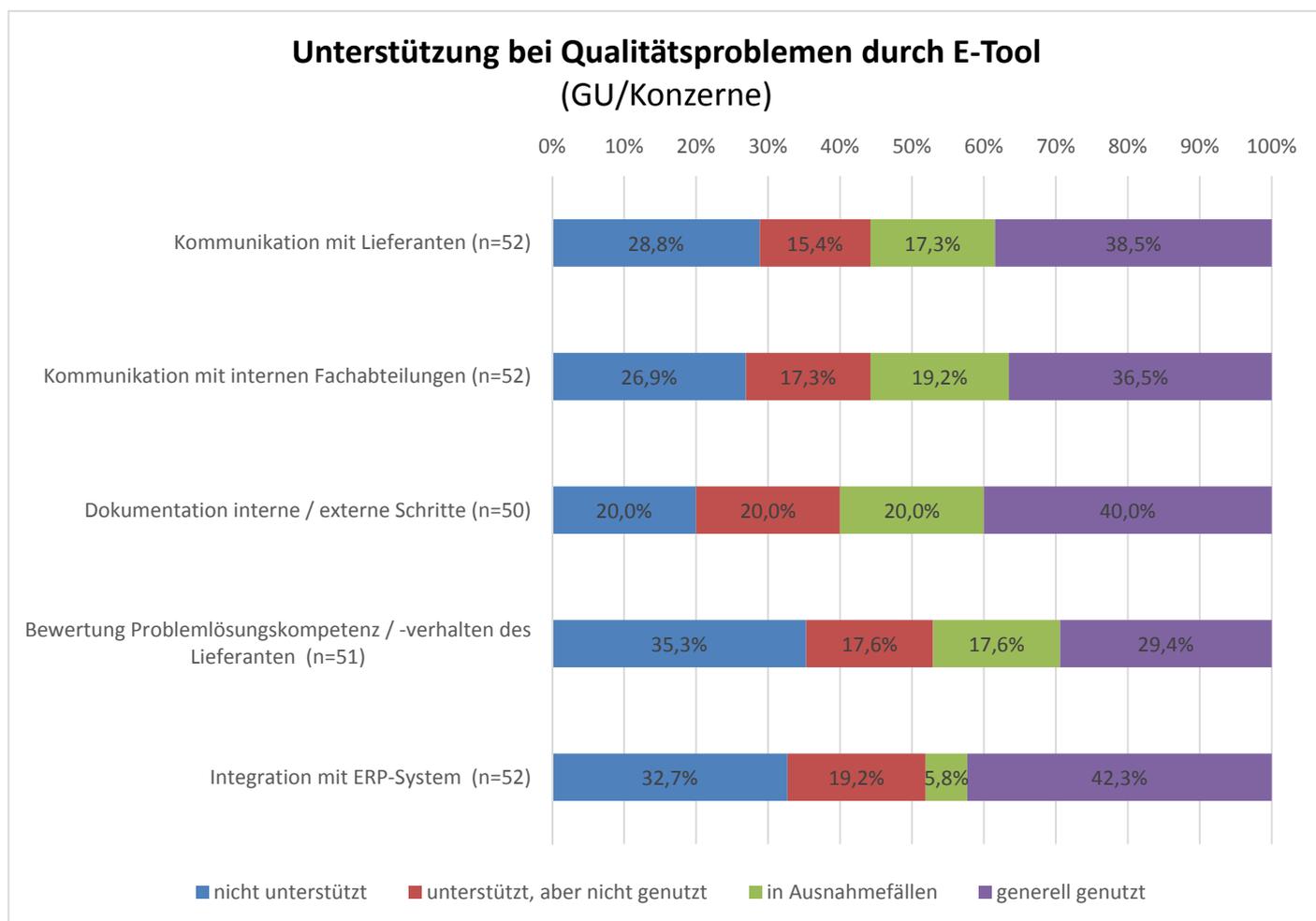
Unterstützung bei Qualitätsproblemen durch E-Tool (Industrie)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Kommunikation mit Lieferanten (n=68)	35,3%	14,7%	11,8%	38,2%
Kommunikation mit internen Fachabteilungen (n=68)	26,5%	11,8%	22,1%	39,7%
Dokumentation interne / externe Schritte (n=67)	14,9%	17,9%	14,9%	52,2%
Bewertung Problemlösungskompetenz / -verhalten des Lieferanten (n=67)	31,3%	22,4%	13,4%	32,8%
Integration mit ERP-System (n=69)	26,1%	20,3%	5,8%	47,8%



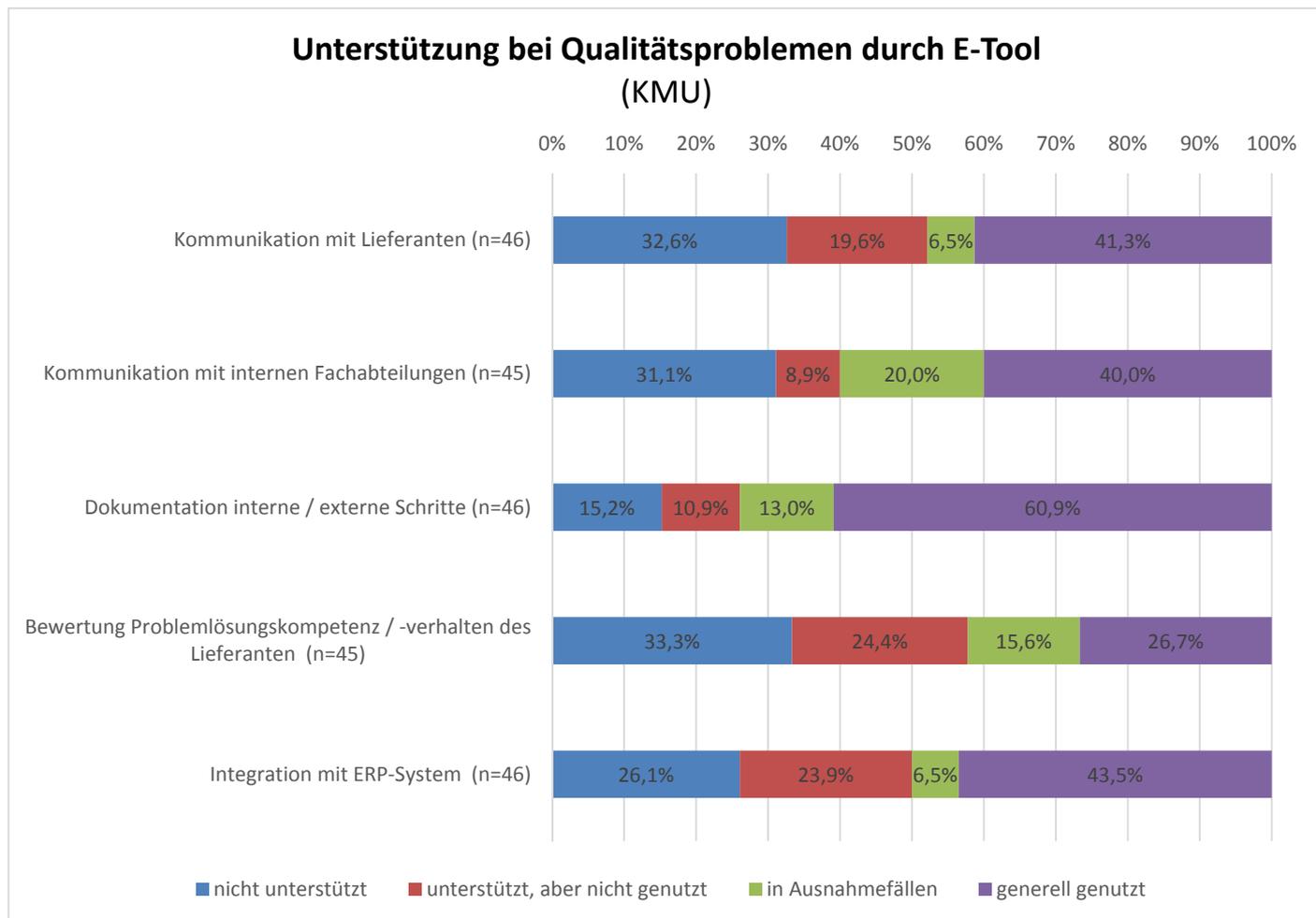
Unterstützung bei Qualitätsproblemen durch E-Tool (DL)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Kommunikation mit Lieferanten (n=21)	9,5%	28,6%	14,3%	47,6%
Kommunikation mit internen Fachabteilungen (n=20)	35,0%	15,0%	10,0%	40,0%
Dokumentation interne / externe Schritte (n=21)	23,8%	9,5%	19,0%	47,6%
Bewertung Problemlösungskompetenz / -verhalten des Lieferanten (n=20)	45,0%	25,0%	20,0%	10,0%
Integration mit ERP-System (n=20)	45,0%	20,0%	5,0%	30,0%



Unterstützung bei Qualitätsproblemen durch E-Tool (GU/Konzerne)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Kommunikation mit Lieferanten (n=52)	28,8%	15,4%	17,3%	38,5%
Kommunikation mit internen Fachabteilungen (n=52)	26,9%	17,3%	19,2%	36,5%
Dokumentation interne/externe Schritte (n=50)	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Bewertung Problemlösungskompetenz/-verhalten des Lieferanten (n=51)	35,3%	17,6%	17,6%	29,4%
Integration mit ERP-System (n=52)	32,7%	19,2%	5,8%	42,3%

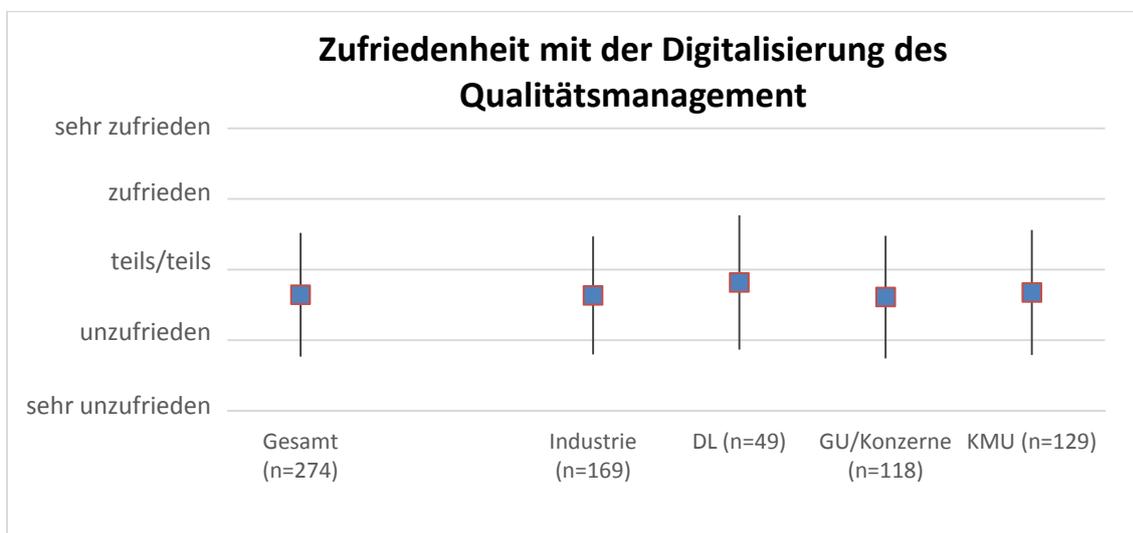
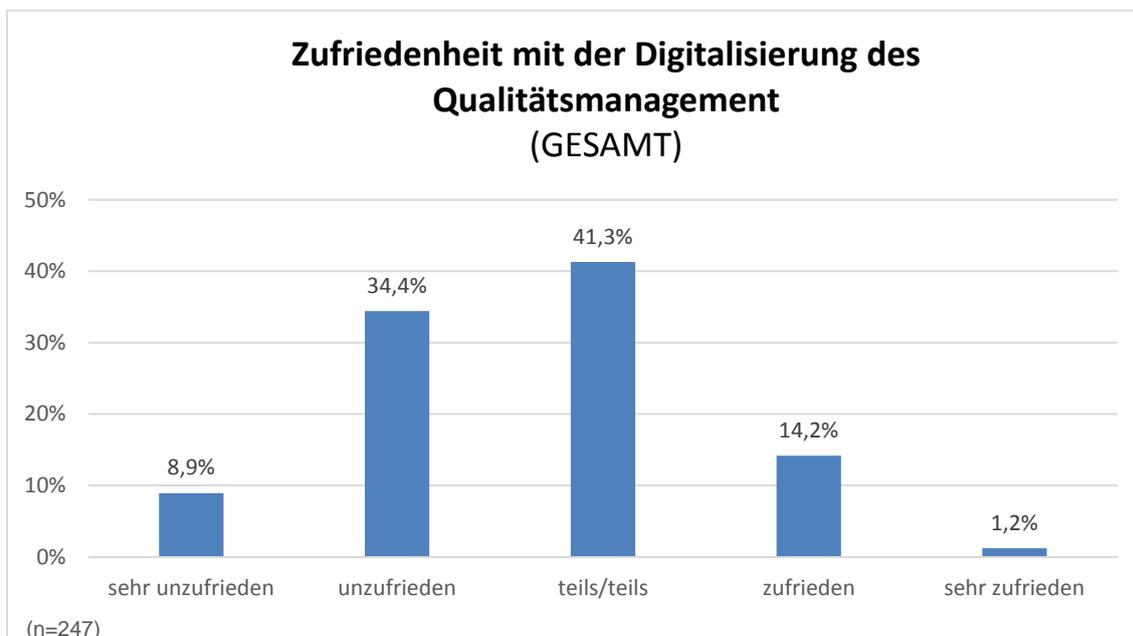


Unterstützung bei Qualitätsproblemen durch E-Tool (KMU)				
	nicht unterstützt	unterstützt, aber nicht genutzt	in Ausnahmefällen	generell genutzt
Kommunikation mit Lieferanten (n=46)	32,6%	19,6%	6,5%	41,3%
Kommunikation mit internen Fachabteilungen (n=45)	31,1%	8,9%	20,0%	40,0%
Dokumentation interne/externe Schritte (n=46)	15,2%	10,9%	13,0%	60,9%
Bewertung Problemlösungskompetenz/-verhalten des Lieferanten (n=45)	33,3%	24,4%	15,6%	26,7%
Integration mit ERP-System (n=46)	26,1%	23,9%	6,5%	43,5%



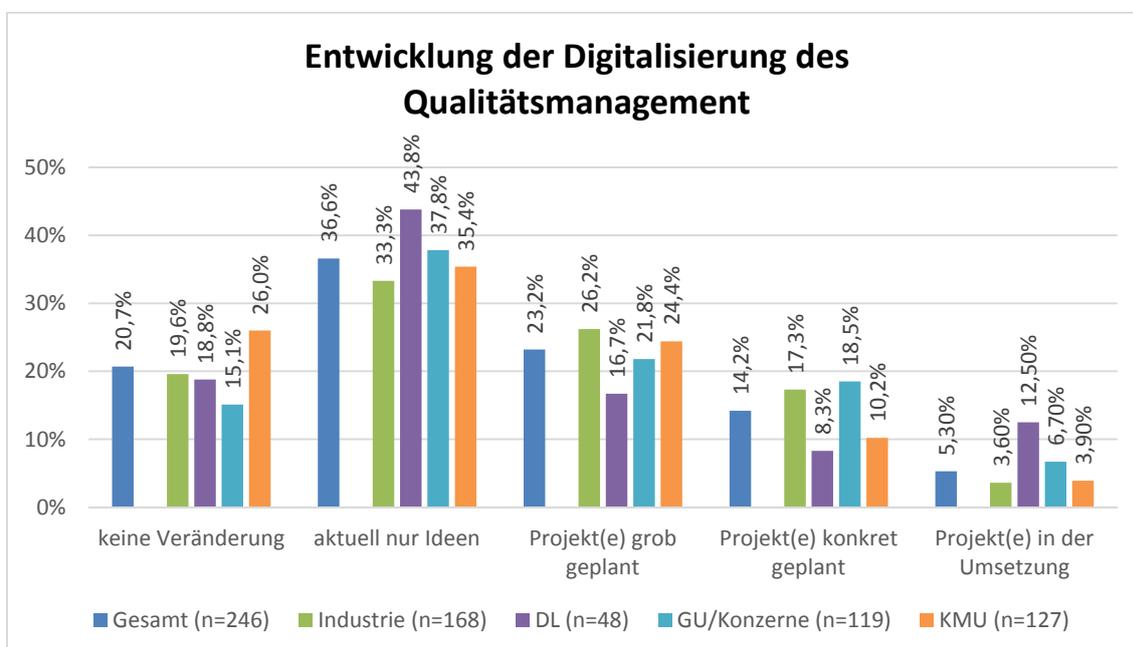
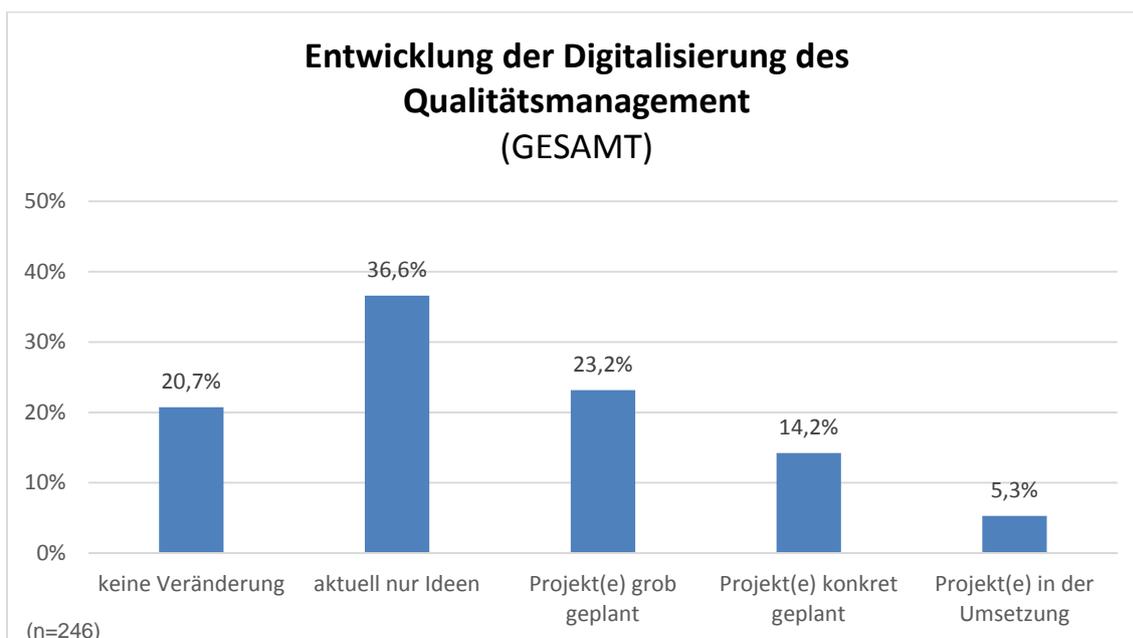
(34) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Stand der „Digitalisierung“ der Prozesse für Qualitätsmanagement in Ihrem Verantwortungsbereich?

Zufriedenheit mit der Digitalisierung des Qualitätsmanagement					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=247)	8,9%	34,4%	41,4%	14,2%	1,2%
Industrie (n=169)	7,7%	36,1%	42,0%	13,6%	0,6%
DL (n=49)	8,2%	26,5%	44,9%	16,3%	4,1%
GU/Konzerne (n=118)	7,6%	39,8%	38,1%	12,7%	1,7%
KMU (n=129)	10,1%	29,5%	44,2%	15,5%	0,8%



(35) Wie wird die „Digitalisierung“ der Prozesse für Qualitätsmanagement in den nächsten drei Jahren in Ihrem Verantwortungsbereich voranschreiten?

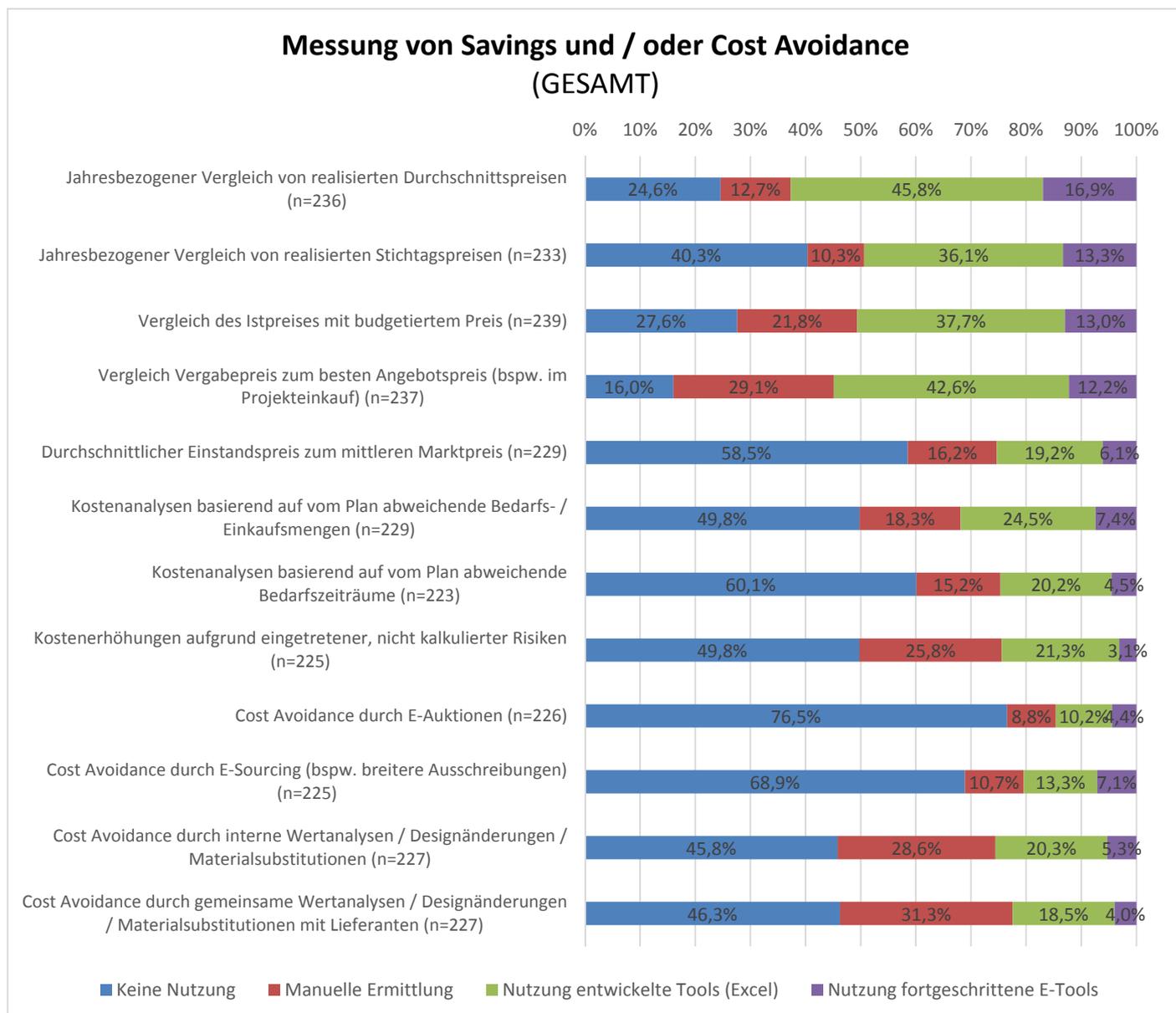
Entwicklung der Digitalisierung des Lieferantenmanagement					
	keine Veränderung	aktuell nur Ideen	Projekt(e) grob geplant	Projekt(e) konkret geplant	Projekt(e) in der Umsetzung
Gesamt (n=246)	20,7%	36,6%	23,2%	14,2%	5,3%
Industrie (n=168)	19,6%	33,3%	26,2%	17,3%	3,6%
DL (n=48)	18,8%	43,8%	16,7%	8,3%	12,5%
GU/Konzerne (n=119)	15,1%	37,8%	21,8%	18,5%	6,7%
KMU (n=127)	26,0%	35,4%	24,4%	10,2%	3,9%



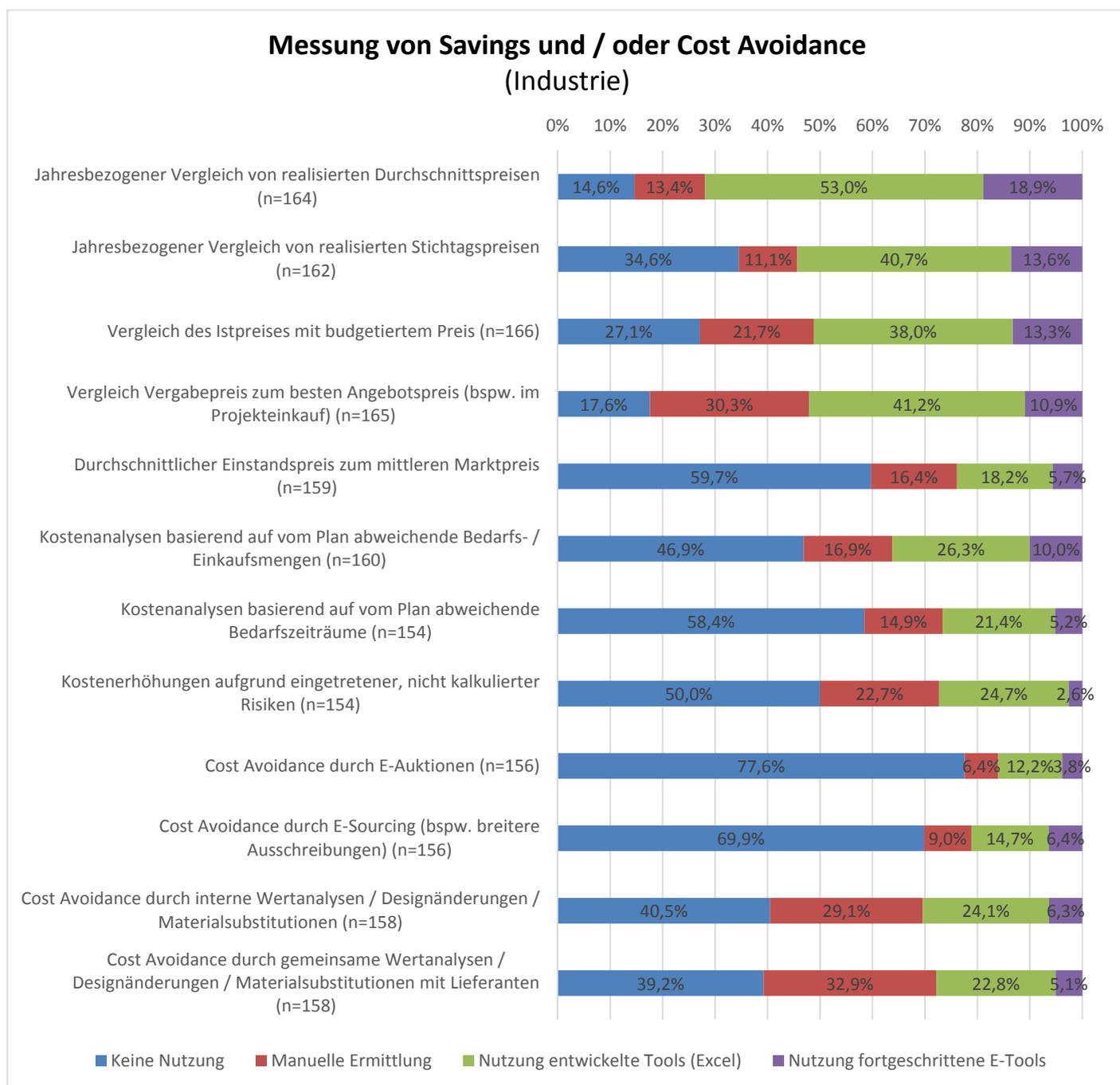
### If) Messung von Savings / Cost Avoidance

(36) Wie messen Sie Savings und/oder Cost Avoidance bzw. wie analysieren Sie die Kosten im Einkauf und setzen Sie hierfür ein Tool ein?

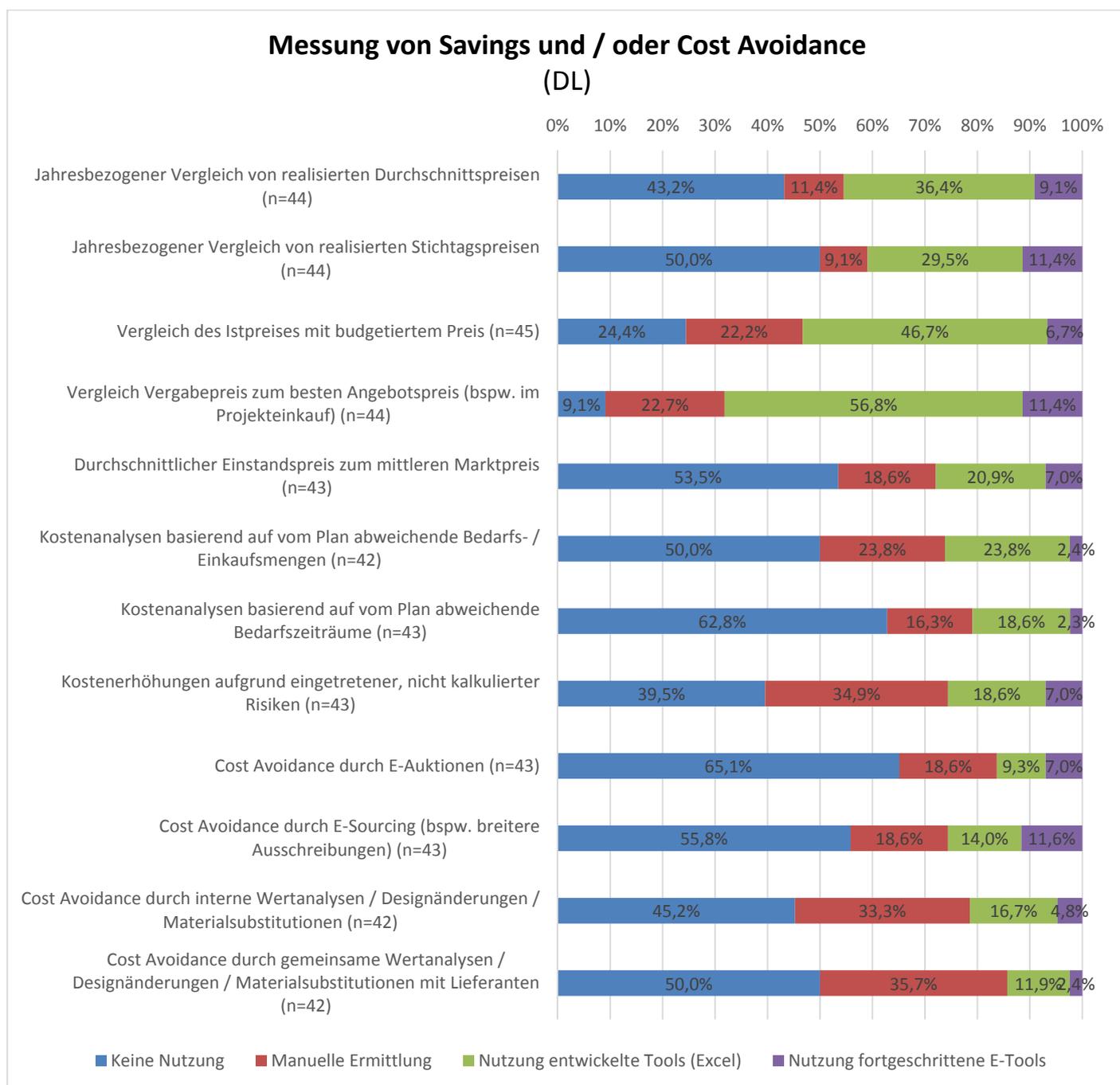
Messung von Savings und / oder Cost Avoidance (GESAMT)				
	Keine Nutzung	Manuelle Ermittlung	Nutzung entwickelte Tools (Excel)	Nutzung fortgeschrittene E-Tools
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Durchschnittspreisen (n=236)	24,6%	12,7%	45,8%	16,9%
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Stichtagspreisen (n=233)	40,3%	10,3%	36,1%	13,3%
Vergleich des Istpreises mit budgetiertem Preis (n=239)	27,6%	21,8%	37,7%	13,0%
Vergleich Vergabepreis zum besten Angebotspreis (bspw. im Projekteinkauf) (n=237)	16,0%	29,1%	42,6%	12,2%
Durchschnittlicher Einstandspreis zum mittleren Marktpreis (n=229)	58,5%	16,2%	19,2%	6,1%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfs- / Einkaufsmengen (n=229)	49,8%	18,3%	24,5%	7,4%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfszeiträume (n=223)	60,1%	15,2%	20,2%	4,5%
Kostenerhöhungen aufgrund eingetretener, nicht kalkulierter Risiken (n=225)	49,8%	25,8%	21,3%	3,1%
Cost Avoidance durch E-Auktionen (n=226)	76,5%	8,8%	10,2%	4,4%
Cost Avoidance durch E-Sourcing (bspw. breitere Ausschreibungen) (n=225)	68,9%	10,7%	13,3%	7,1%
Cost Avoidance durch interne Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen (n=227)	45,8%	28,6%	20,3%	5,3%
Cost Avoidance durch gemeinsame Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen mit Lieferanten (n=227)	46,3%	31,3%	18,5%	4,0%



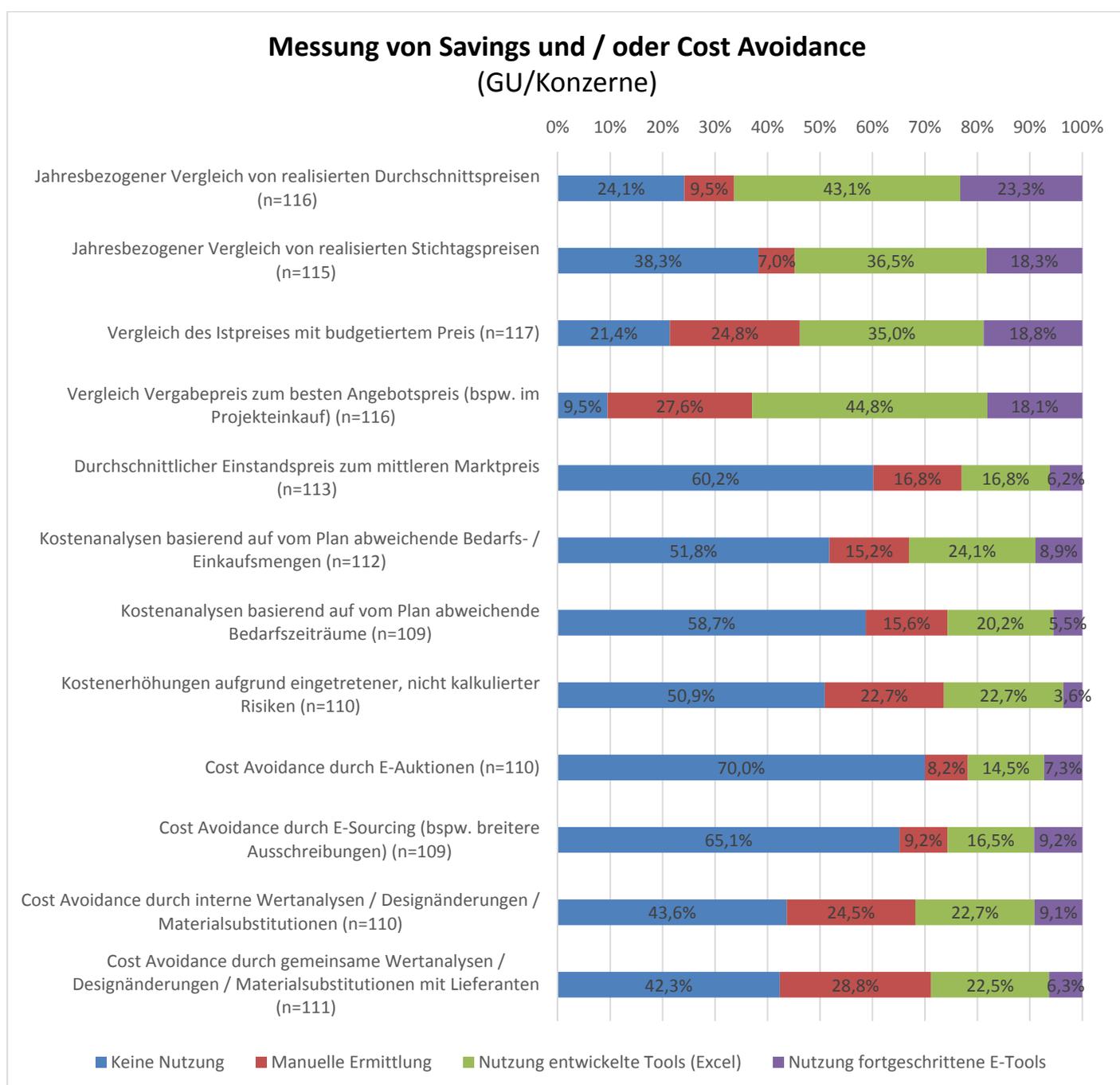
Messung von Savings und / oder Cost Avoidance (Industrie)				
	Keine Nutzung	Manuelle Ermittlung	Nutzung entwickelte Tools (Excel)	Nutzung fortgeschrittene E-Tools
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Durchschnittspreisen (n=164)	14,6%	13,4%	53,0%	18,9%
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Stichtagspreisen (n=162)	34,6%	11,1%	40,7%	13,6%
Vergleich des Istpreises mit budgetiertem Preis (n=166)	27,1%	21,7%	38,0%	13,3%
Vergleich Vergabepreis zum besten Angebotspreis (bspw. im Projekteinkauf) (n=165)	17,6%	30,3%	41,2%	10,9%
Durchschnittlicher Einstandspreis zum mittleren Marktpreis (n=159)	59,7%	16,4%	18,2%	5,7%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfs- / Einkaufsmengen (n=160)	46,9%	16,9%	26,3%	10,0%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfszeiträume (n=154)	58,4%	14,9%	21,4%	5,2%
Kostenerhöhungen aufgrund eingetretener, nicht kalkulierter Risiken (n=154)	50,0%	22,7%	24,7%	2,6%
Cost Avoidance durch E-Auktionen (n=156)	77,6%	6,4%	12,2%	3,8%
Cost Avoidance durch E-Sourcing (bspw. breitere Ausschreibungen) (n=156)	69,9%	9,0%	14,7%	6,4%
Cost Avoidance durch interne Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen (n=158)	40,5%	29,1%	24,1%	6,3%
Cost Avoidance durch gemeinsame Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen mit Lieferanten (n=158)	39,2%	32,9%	22,8%	5,1%



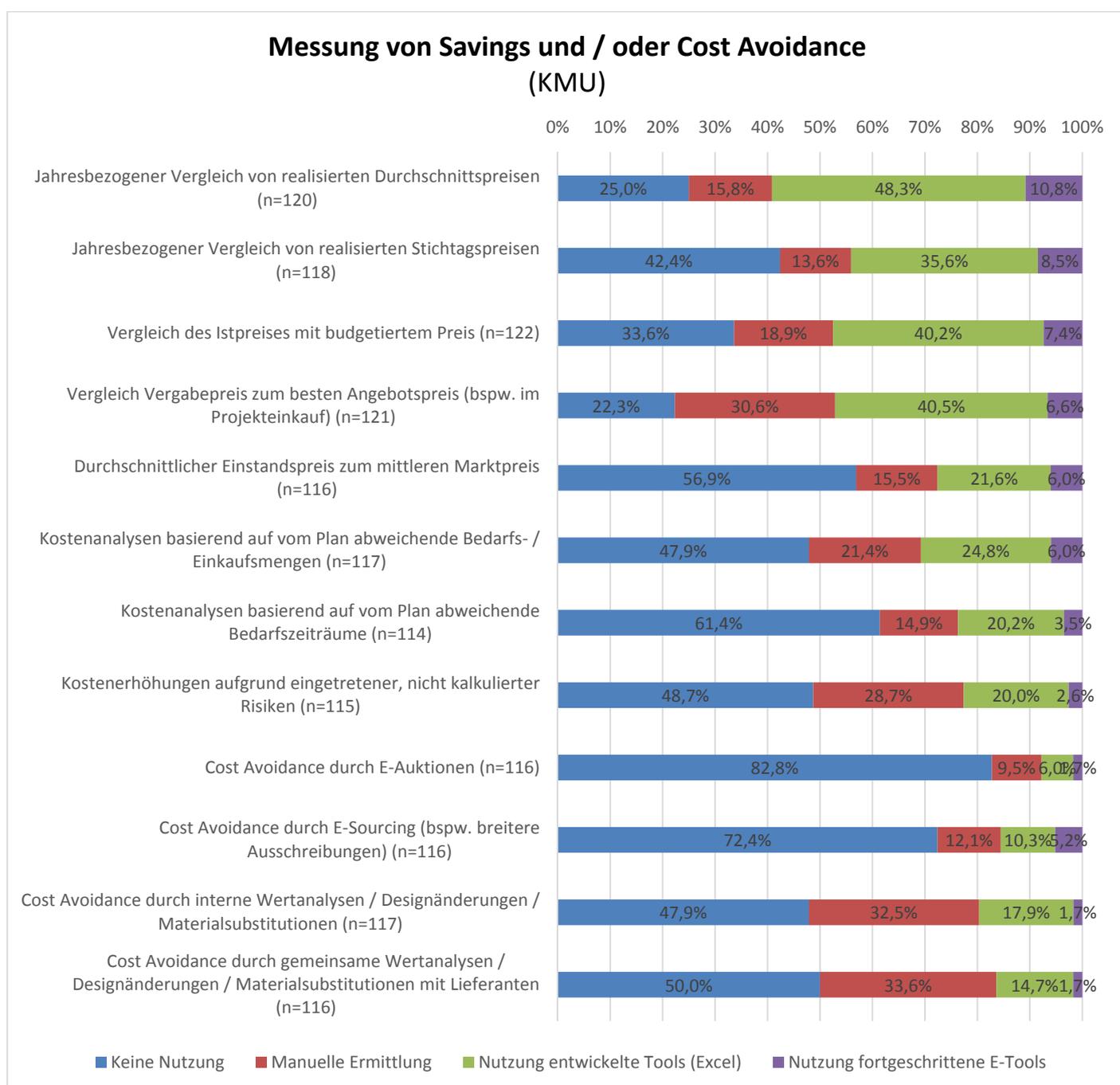
Messung von Savings und / oder Cost Avoidance (DL)				
	Keine Nutzung	Manuelle Ermittlung	Nutzung entwickelte Tools (Excel)	Nutzung fortgeschrittene E-Tools
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Durchschnittspreisen (n=44)	43,2%	11,4%	36,4%	9,1%
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Stichtagspreisen (n=44)	50,0%	9,1%	29,5%	11,4%
Vergleich des Istpreises mit budgetiertem Preis (n=45)	24,4%	22,2%	46,7%	6,7%
Vergleich Vergabepreis zum besten Angebotspreis (bspw. im Projekteinkauf) (n=44)	9,1%	22,7%	56,8%	11,4%
Durchschnittlicher Einstandspreis zum mittleren Marktpreis (n=43)	53,5%	18,6%	20,9%	7,0%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfs- / Einkaufsmengen (n=42)	50,0%	23,8%	23,8%	2,4%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfszeiträume (n=43)	62,8%	16,3%	18,6%	2,3%
Kostenerhöhungen aufgrund eingetretener, nicht kalkulierter Risiken (n=43)	39,5%	34,9%	18,6%	7,0%
Cost Avoidance durch E-Auktionen (n=43)	65,1%	18,6%	9,3%	7,0%
Cost Avoidance durch E-Sourcing (bspw. breitere Ausschreibungen) (n=43)	55,8%	18,6%	14,0%	11,6%
Cost Avoidance durch interne Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen (n=42)	45,2%	33,3%	16,7%	4,8%
Cost Avoidance durch gemeinsame Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen mit Lieferanten (n=42)	50,0%	35,7%	11,9%	2,4%



Messung von Savings und / oder Cost Avoidance (GU/Konzerne)				
	Keine Nutzung	Manuelle Ermittlung	Nutzung entwickelte Tools (Excel)	Nutzung fortgeschrittene E-Tools
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Durchschnittspreisen (n=116)	24,1%	9,5%	43,1%	23,3%
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Stichtagspreisen (n=115)	38,3%	7,0%	36,5%	18,3%
Vergleich des Istpreises mit budgetiertem Preis (n=117)	21,4%	24,8%	35,0%	18,8%
Vergleich Vergabepreis zum besten Angebotspreis (bspw. im Projekteinkauf) (n=116)	9,5%	27,6%	44,8%	18,1%
Durchschnittlicher Einstandspreis zum mittleren Marktpreis (n=113)	60,2%	16,8%	16,8%	6,2%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfs- / Einkaufsmengen (n=112)	51,8%	15,2%	24,1%	8,9%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfszeiträume (n=109)	58,7%	15,6%	20,2%	5,5%
Kostenerhöhungen aufgrund eingetretener, nicht kalkulierter Risiken (n=110)	50,9%	22,7%	22,7%	3,6%
Cost Avoidance durch E-Auktionen (n=110)	70,0%	8,2%	14,5%	7,3%
Cost Avoidance durch E-Sourcing (bspw. breitere Ausschreibungen) (n=109)	65,1%	9,2%	16,5%	9,2%
Cost Avoidance durch interne Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen (n=110)	43,6%	24,5%	22,7%	9,1%
Cost Avoidance durch gemeinsame Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen mit Lieferanten (n=111)	42,3%	28,8%	22,5%	6,3%



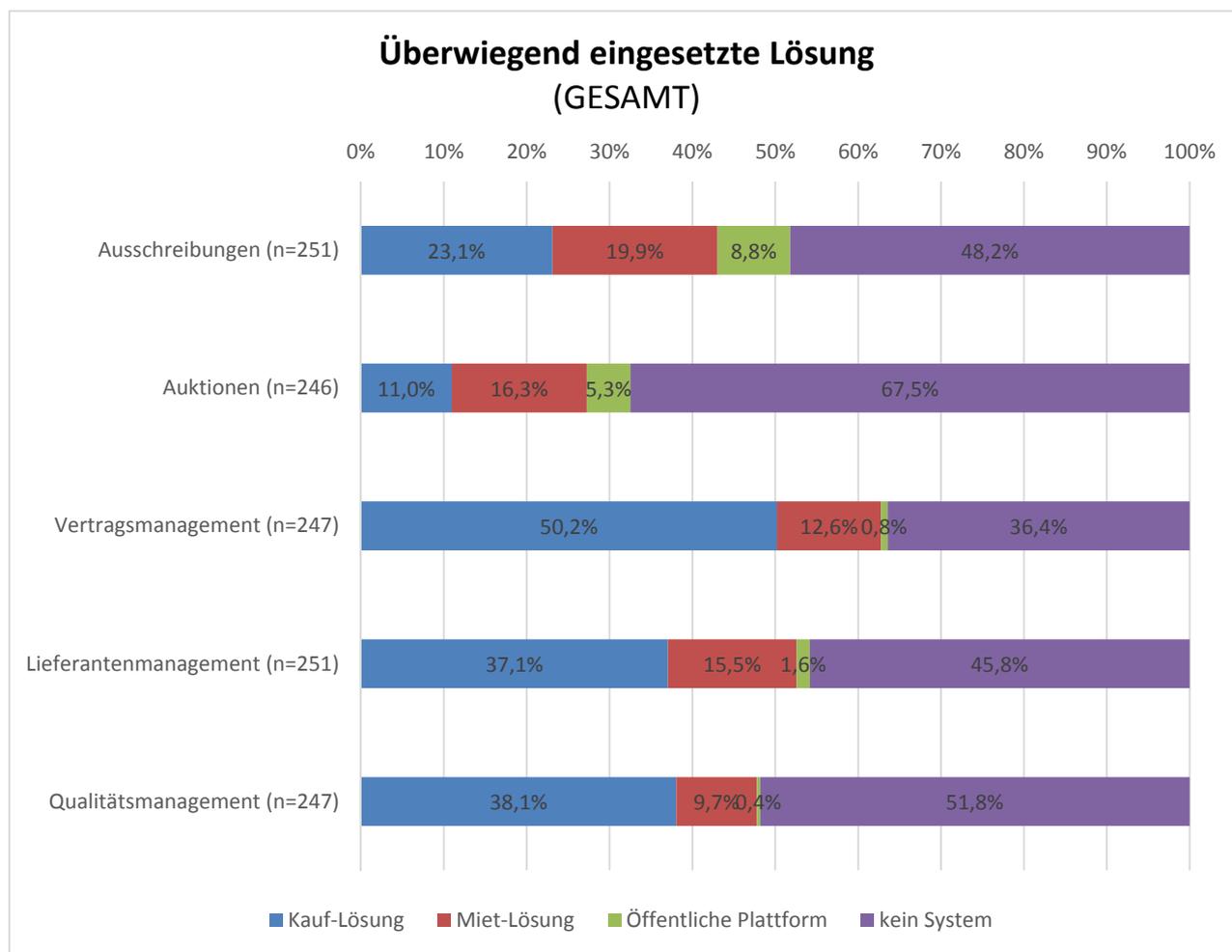
Messung von Savings und / oder Cost Avoidance (KMU)				
	Keine Nutzung	Manuelle Ermittlung	Nutzung entwickelte Tools (Excel)	Nutzung fortgeschrittene E-Tools
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Durchschnittspreisen (n=120)	25,0%	15,8%	48,3%	10,8%
Jahresbezogener Vergleich von realisierten Stichtagspreisen (n=118)	42,4%	13,6%	35,6%	8,5%
Vergleich des Istpreises mit budgetiertem Preis (n=122)	33,6%	18,9%	40,2%	7,4%
Vergleich Vergabepreis zum besten Angebotspreis (bspw. im Projekteinkauf) (n=121)	22,3%	30,6%	40,5%	6,6%
Durchschnittlicher Einstandspreis zum mittleren Marktpreis (n=116)	56,9%	15,5%	21,6%	6,0%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfs- / Einkaufsmengen (n=117)	47,9%	21,4%	24,8%	6,0%
Kostenanalysen basierend auf vom Plan abweichende Bedarfszeiträume (n=114)	61,4%	14,9%	20,2%	3,5%
Kostenerhöhungen aufgrund eingetretener, nicht kalkulierter Risiken (n=115)	48,7%	28,7%	20,0%	2,6%
Cost Avoidance durch E-Auktionen (n=116)	82,8%	9,5%	6,0%	1,7%
Cost Avoidance durch E-Sourcing (bspw. breitere Ausschreibungen) (n=116)	72,4%	12,1%	10,3%	5,2%
Cost Avoidance durch interne Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen (n=117)	47,9%	32,5%	17,9%	1,7%
Cost Avoidance durch gemeinsame Wertanalysen / Designänderungen / Materialsubstitutionen mit Lieferanten (n=116)	50,0%	33,6%	14,7%	1,7%



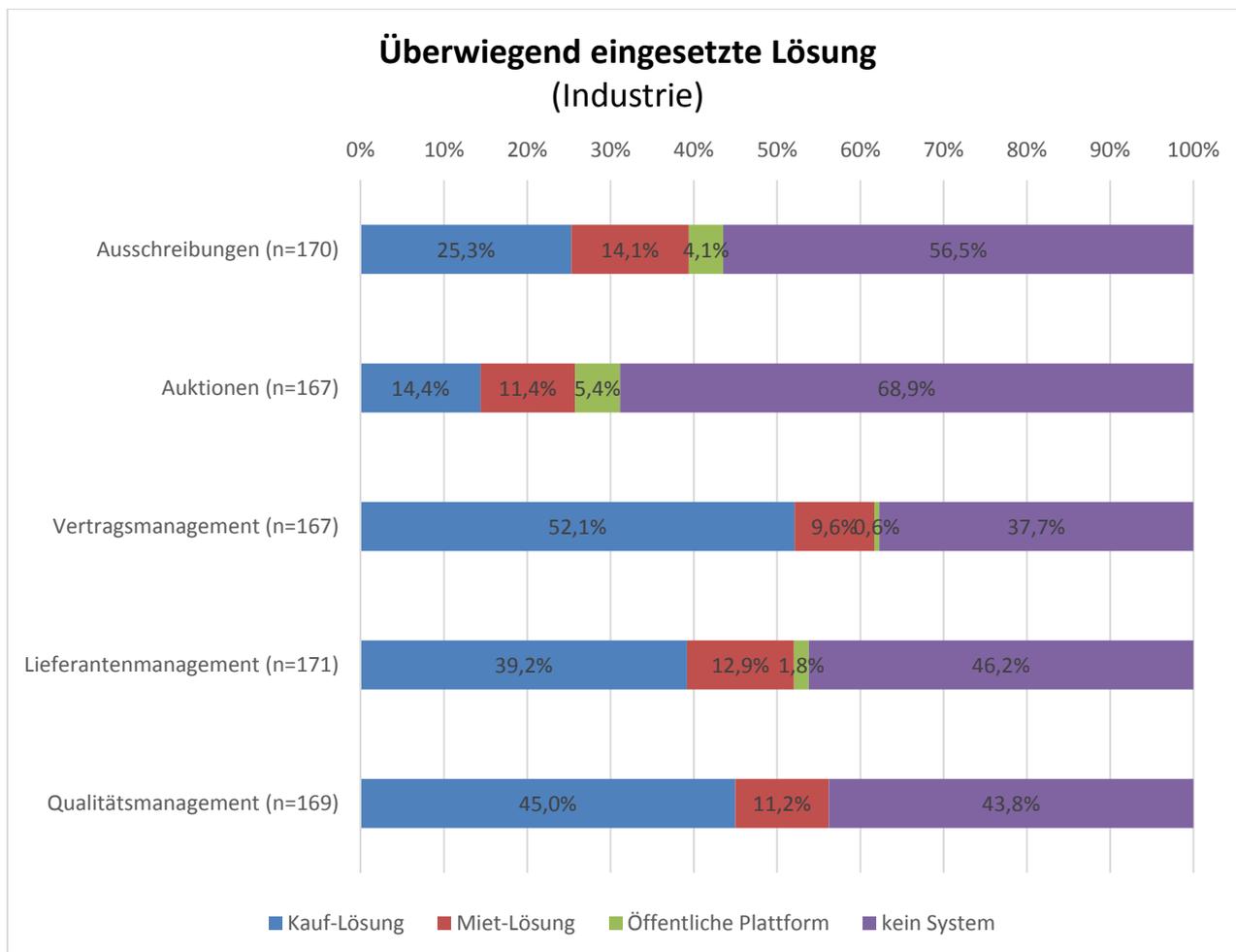
### Ig) Systemübergreifende Aspekte

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

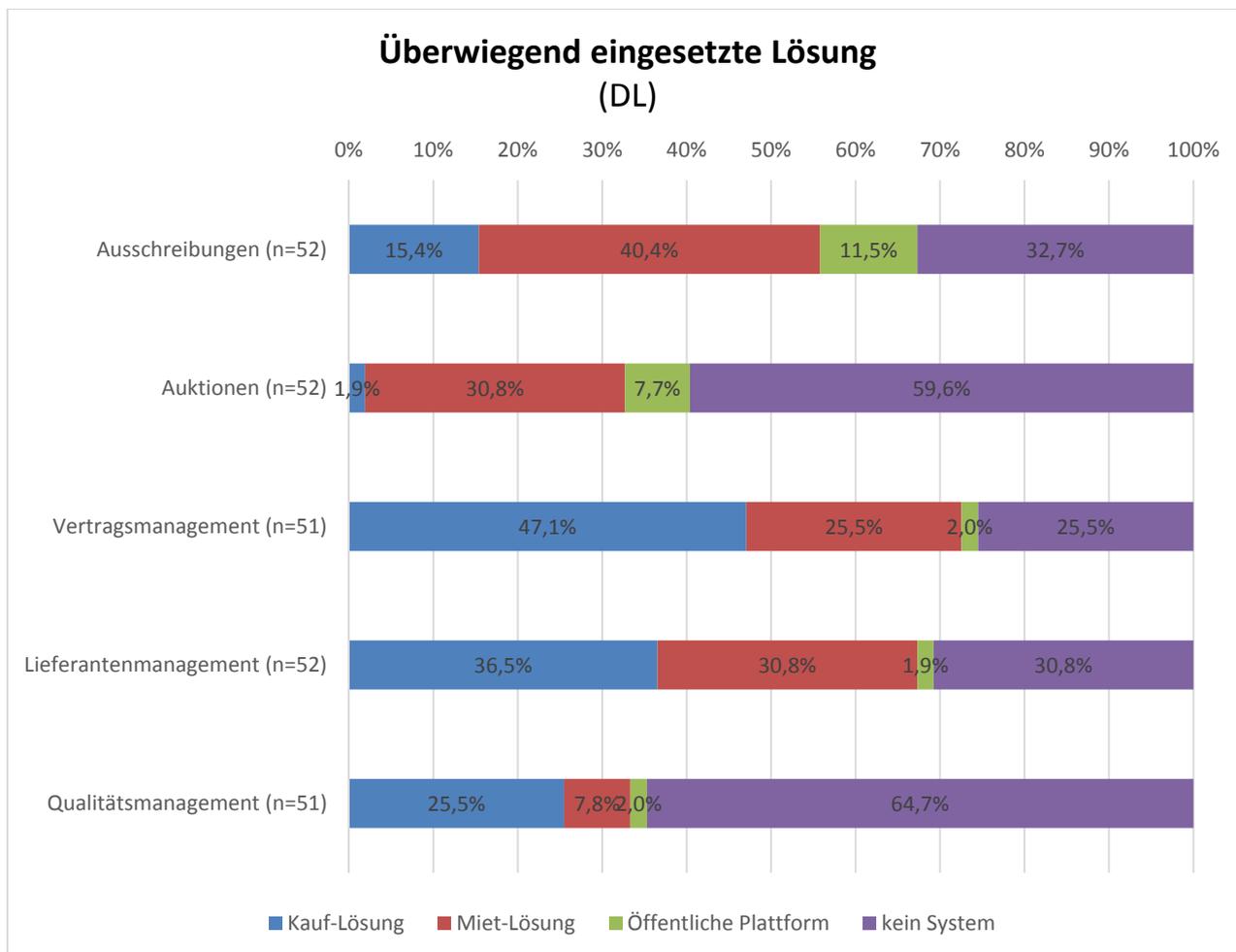
Überwiegend eingesetzte Lösung (GESAMT)				
	Kauf-Lösung	Miet-Lösung	Öffentliche Plattform	kein System
Ausschreibungen (n=251)	23,1%	19,9%	8,8%	48,2%
Auktionen (n=246)	11,0%	16,3%	5,3%	67,5%
Vertragsmanagement (n=247)	50,2%	12,6%	0,8%	36,4%
Lieferantenmanagement (n=251)	37,1%	15,5%	1,6%	45,8%
Qualitätsmanagement (n=247)	38,1%	9,7%	0,4%	51,8%



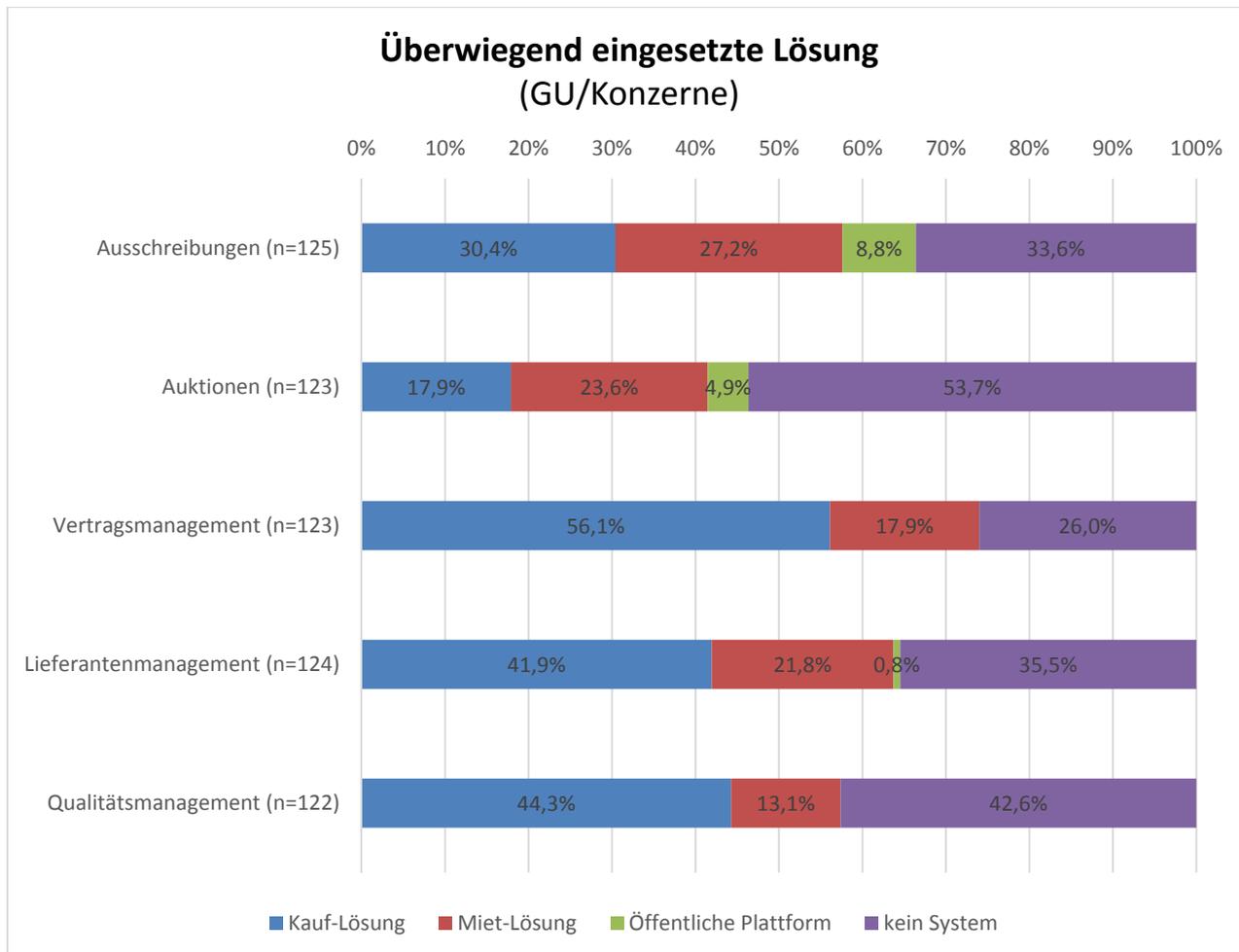
Überwiegend eingesetzte Lösung (Industrie)				
	Kauf-Lösung	Miet-Lösung	Öffentliche Plattform	kein System
Ausschreibungen (n=170)	25,3%	14,1%	4,1%	56,5%
Auktionen (n=167)	14,4%	11,4%	5,4%	68,9%
Vertragsmanagement (n=167)	52,1%	9,6%	0,6%	37,7%
Lieferantenmanagement (n=171)	39,2%	12,9%	1,8%	46,2%
Qualitätsmanagement (n=169)	45,0%	11,2%	0,0%	43,8%



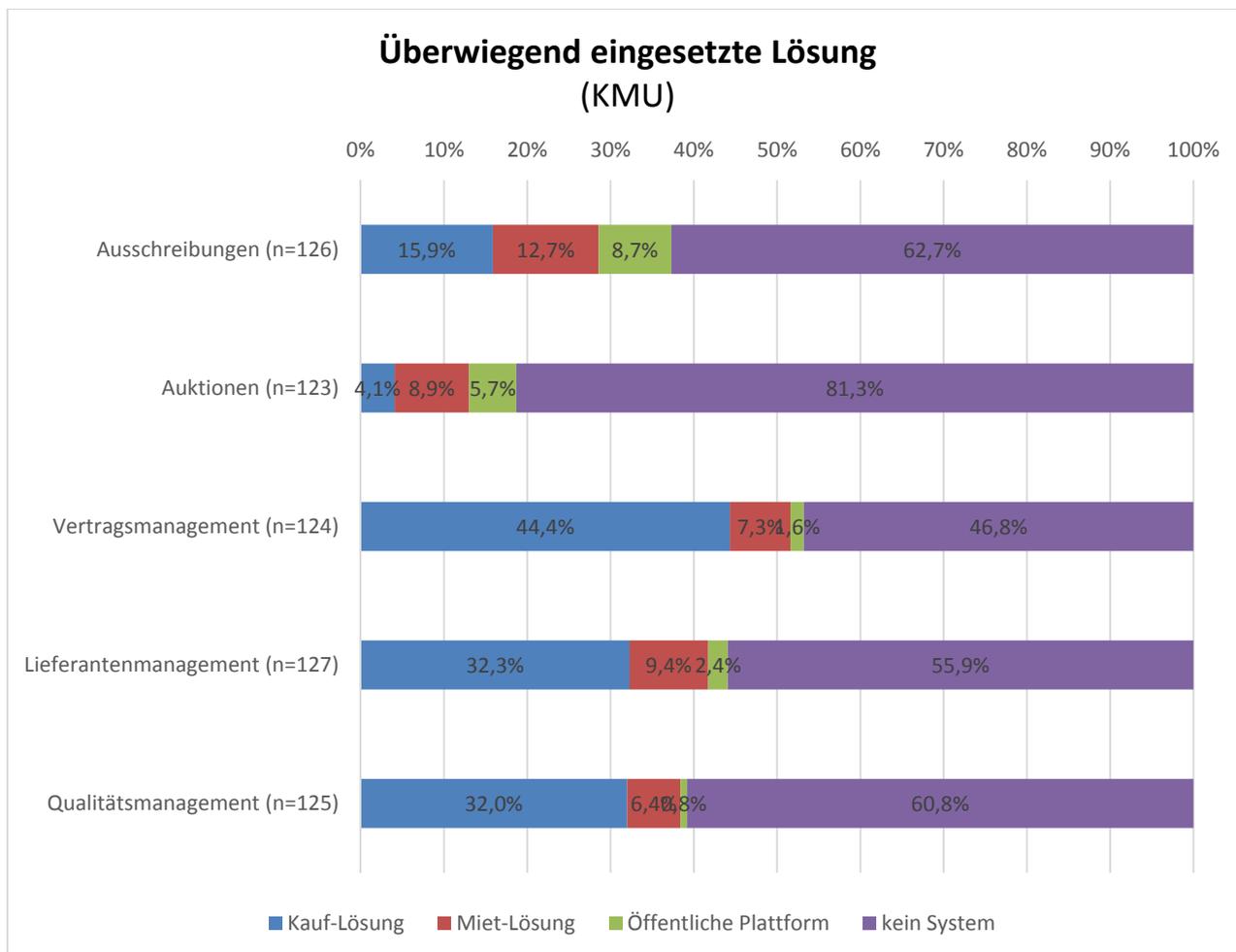
Überwiegend eingesetzte Lösung (DL)				
	Kauf-Lösung	Miet-Lösung	Öffentliche Plattform	kein System
Ausschreibungen (n=52)	15,4%	40,4%	11,5%	32,7%
Auktionen (n=52)	1,9%	30,8%	7,7%	59,6%
Vertragsmanagement (n=51)	47,1%	25,5%	2,0%	25,5%
Lieferantenmanagement (n=52)	36,5%	30,8%	1,9%	30,8%
Qualitätsmanagement (n=51)	25,5%	7,8%	2,0%	64,7%



Überwiegend eingesetzte Lösung (GU/Konzerne)				
	Kauf-Lösung	Miet-Lösung	Öffentliche Plattform	kein System
Ausschreibungen (n=125)	30,4%	27,2%	8,8%	33,6%
Auktionen (n=123)	17,9%	23,6%	4,9%	53,7%
Vertragsmanagement (n=123)	56,1%	17,9%	0,0%	26,0%
Lieferantenmanagement (n=124)	41,9%	21,8%	0,8%	35,5%
Qualitätsmanagement (n=122)	44,3%	13,1%	0,0%	42,6%

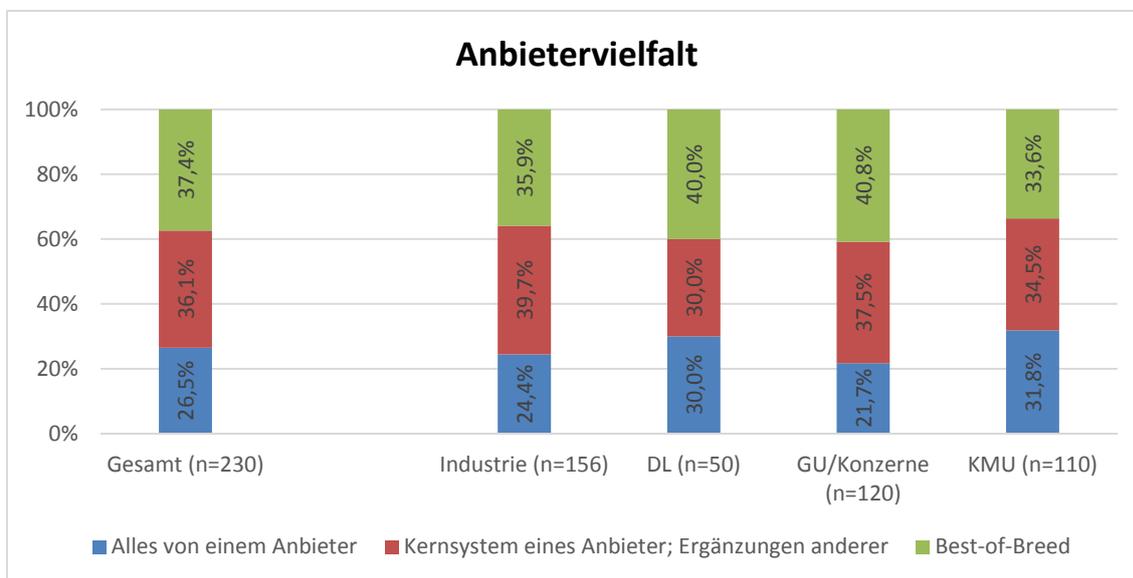
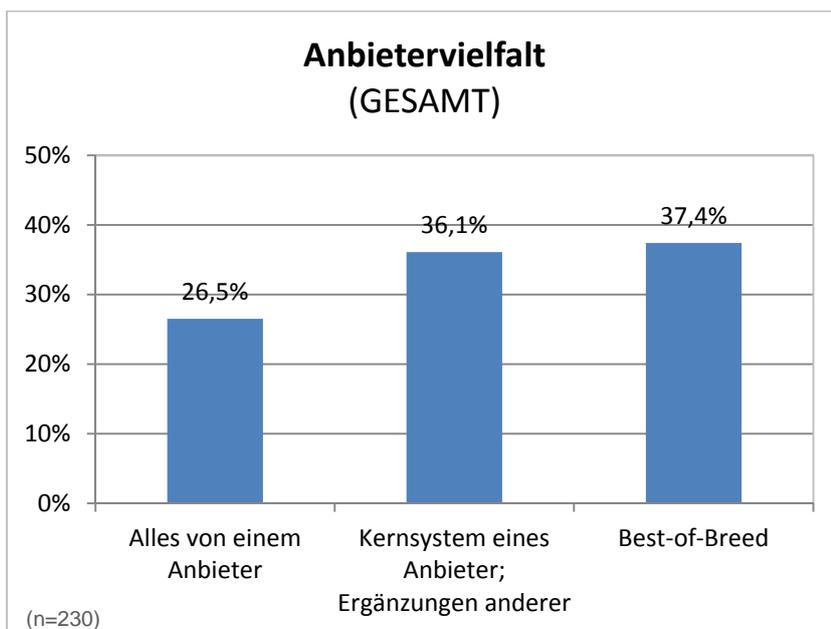


Überwiegend eingesetzte Lösung (KMU)				
	Kauf-Lösung	Miet-Lösung	Öffentliche Plattform	kein System
Ausschreibungen (n=126)	15,9%	12,7%	8,7%	62,7%
Auktionen (n=123)	4,1%	8,9%	5,7%	81,3%
Vertragsmanagement (n=124)	44,4%	7,3%	1,6%	46,8%
Lieferantenmanagement (n=127)	32,3%	9,4%	2,4%	55,9%
Qualitätsmanagement (n=125)	32,0%	6,4%	0,8%	60,8%



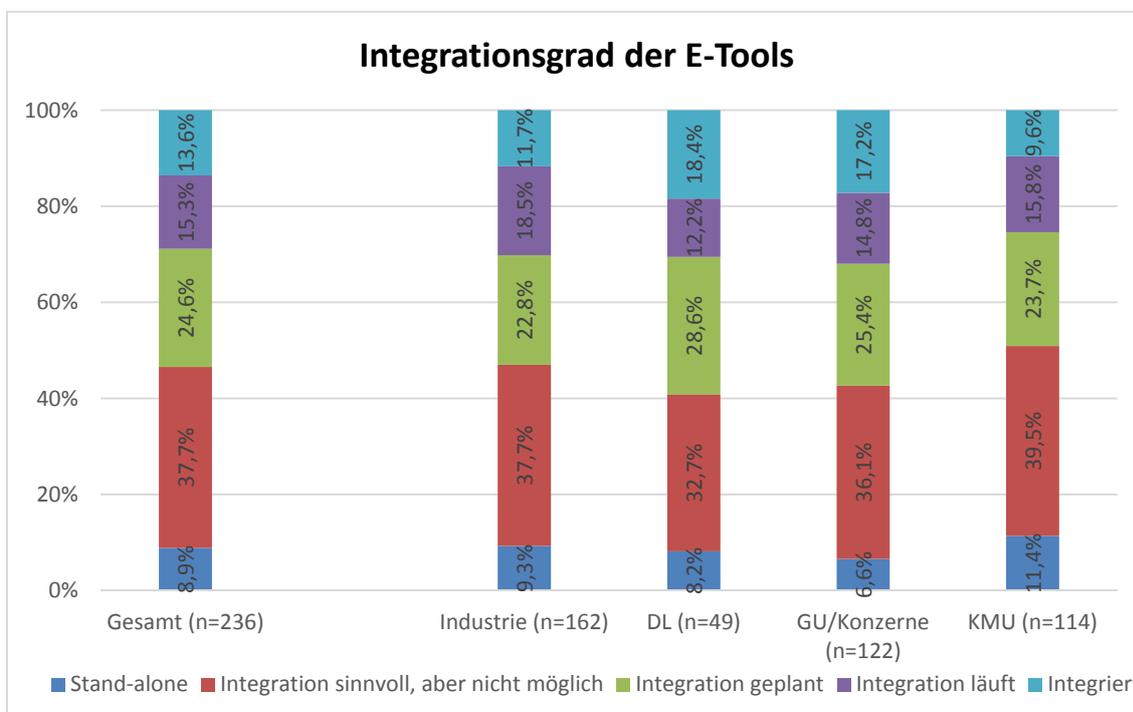
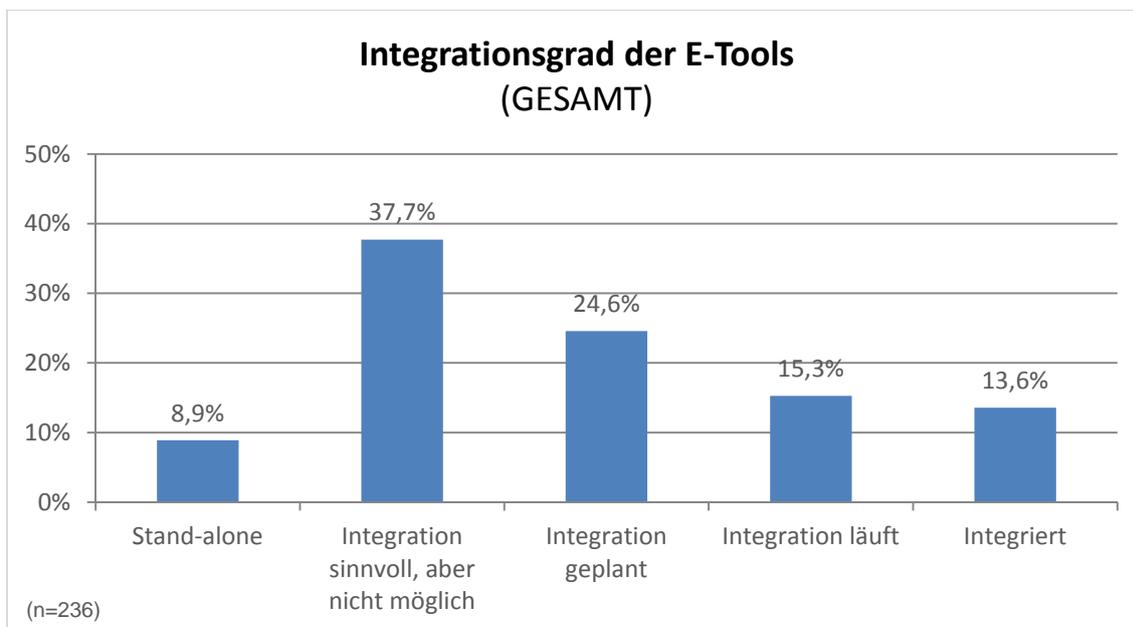
(38) Für welche Anbietervielfalt haben Sie sich entschieden?

Anbietervielfalt			
	Alles von einem Anbieter	Kernsystem eines Anbieter; Ergänzungen anderer	Best-of-Breed
Gesamt (n=230)	26,5%	36,1%	37,4%
Industrie (n=156)	24,4%	39,7%	35,9%
DL (n=50)	30,0%	30,0%	40,0%
GU/Konzerne (n=120)	21,7%	37,5%	40,8%
KMU (n=110)	31,8%	34,5%	33,6%



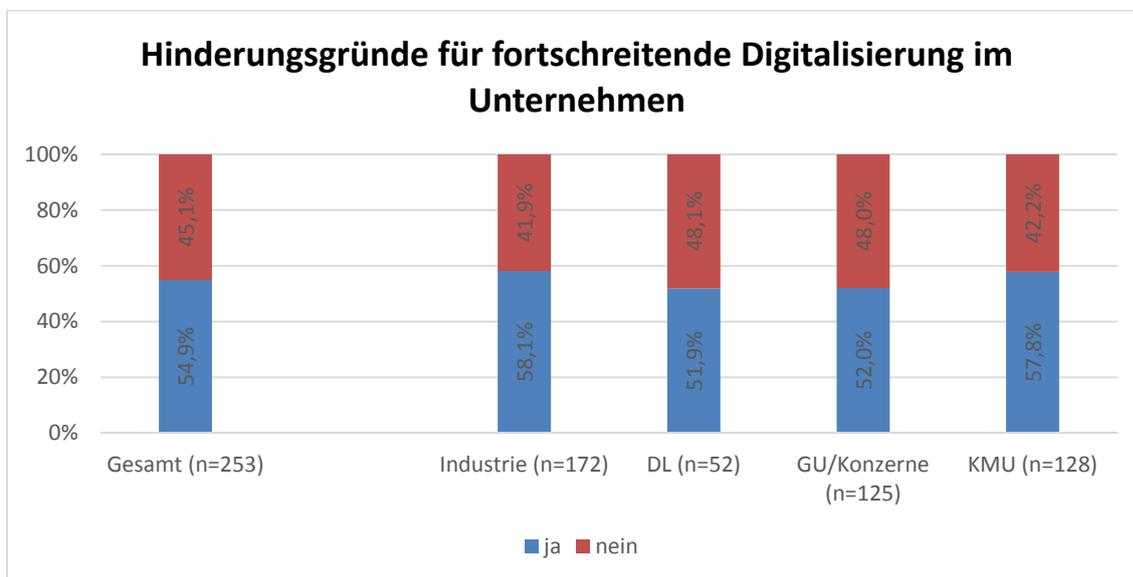
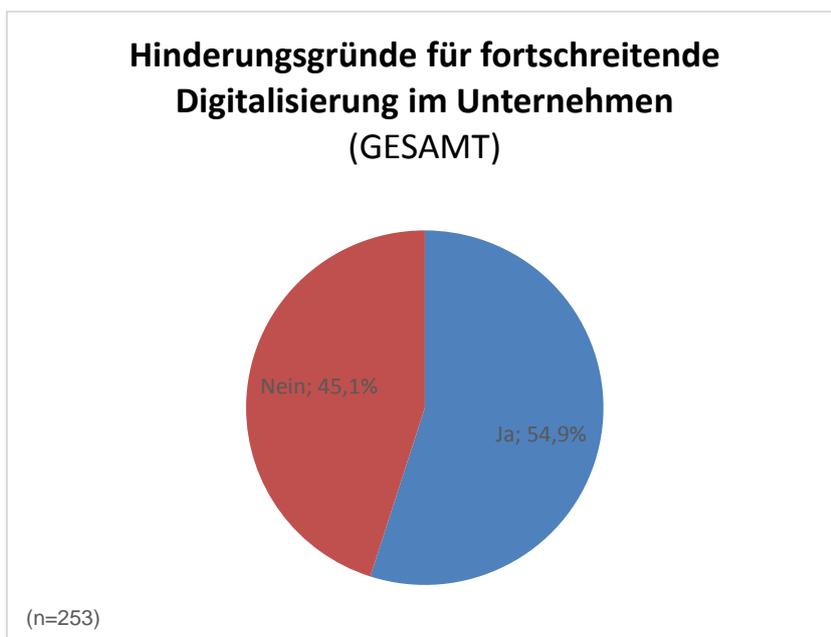
(39) Wie würden Sie den Integrationsgrad Ihrer E-Tools in den oben angesprochenen Bereichen einschätzen?

Integrationsgrad der E-Tools					
	Stand-alone	Integration sinnvoll, aber nicht möglich	Integration geplant	Integration läuft	Integriert
Gesamt (n=236)	8,9%	37,7%	24,6%	15,3%	13,6%
Industrie (n=162)	9,3%	37,7%	22,8%	18,5%	11,7%
DL (n=49)	8,2%	32,7%	28,6%	12,2%	18,4%
GU/Konzerne (n=122)	6,6%	36,1%	25,4%	14,8%	17,2%
KMU (n=114)	11,4%	39,5%	23,7%	15,8%	9,6%



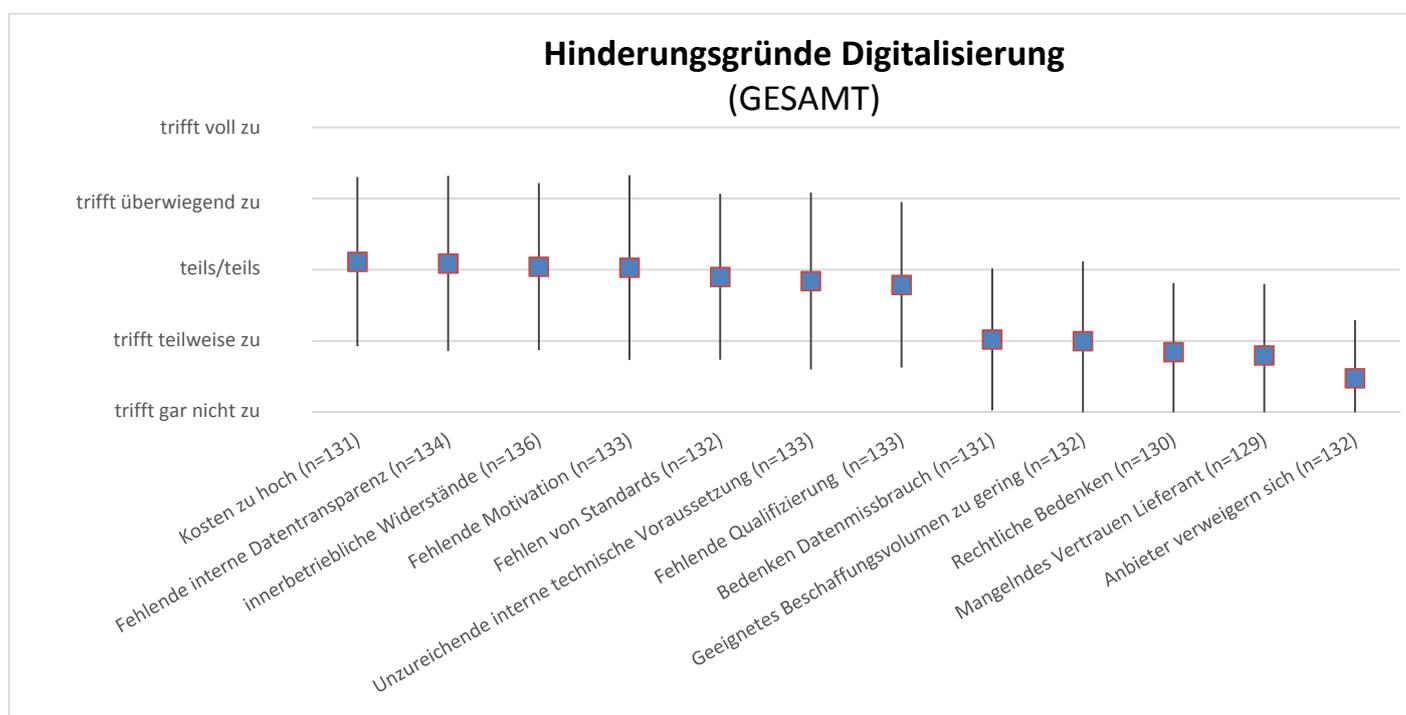
(40) Gibt es Gründe in Ihrem Unternehmen, die die fortschreitende „Digitalisierung“ der Einkaufs-Prozesse in Ihrem Verantwortungsbereich behindern?

Hinderungsgründe für fortschreitende Digitalisierung im Unternehmen		
	ja	nein
Gesamt (n=253)	54,9%	45,1%
Industrie (n=172)	58,1%	41,9%
DL (n=52)	51,9%	48,1%
GU/Konzerne (n=125)	52,0%	48,0%
KMU (n=128)	57,8%	42,2%



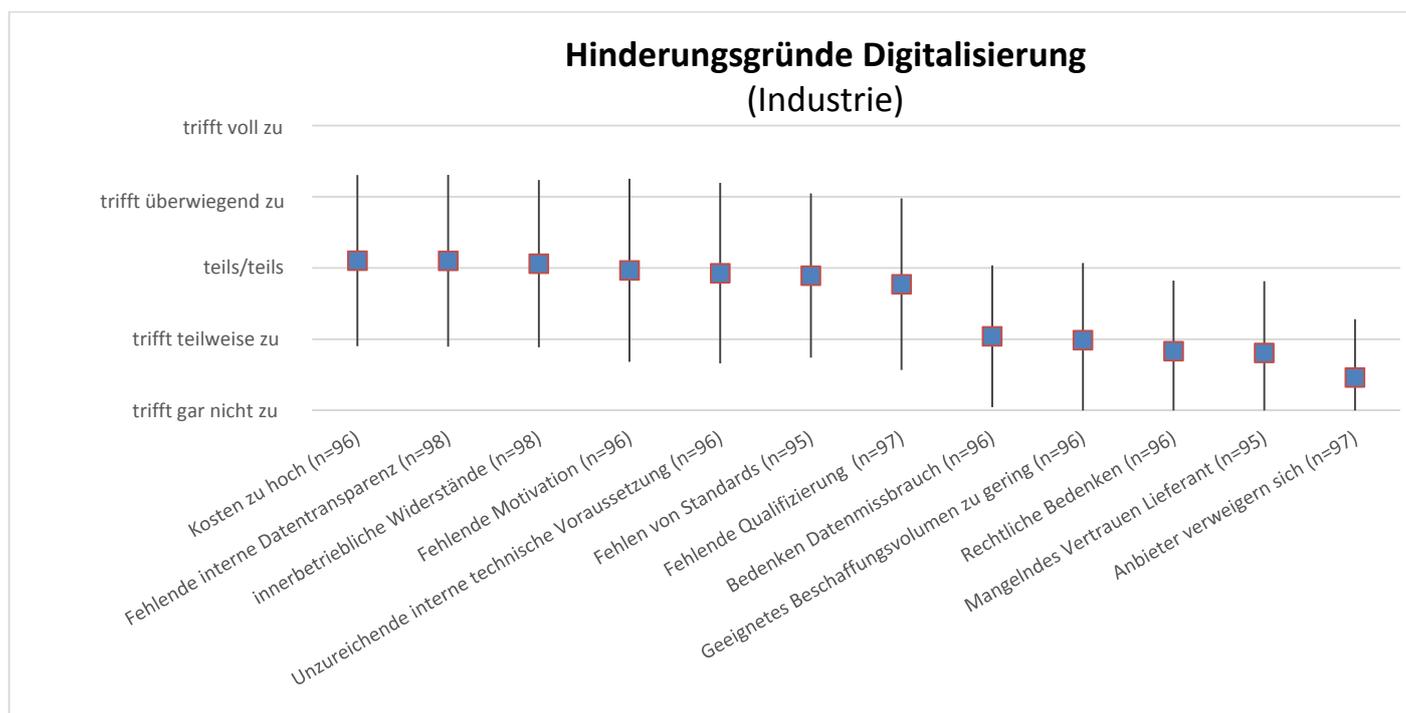
(41) Welche Aspekte behindern die fortschreitende „Digitalisierung“ der Einkaufs-Prozesse in Ihrem Verantwortungsbereich wie stark?<sup>22</sup>

Hinderungsgründe Digitalisierung (GESAMT)					
trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	
10,7%	20,6%	27,5%	29,0%	12,2%	Kosten zu hoch (n=131)
11,2%	23,9%	23,1%	28,4%	13,4%	Fehlende interne Datentransparenz (n=134)
11,8%	18,4%	36,0%	21,3%	12,5%	innerbetriebliche Widerstände (n=136)
15,8%	21,1%	21,1%	28,6%	13,5%	Fehlende Motivation (n=133)
14,4%	21,2%	32,6%	23,5%	8,3%	Fehlen von Standards (n=132)
15,8%	27,8%	23,3%	22,6%	10,5%	Unzureichende interne technische Voraussetzung (n=133)
14,3%	29,3%	27,1%	21,8%	7,5%	Fehlende Qualifizierung (n=133)
35,1%	38,2%	18,3%	6,1%	2,3%	Bedenken Datenmissbrauch (n=131)
45,5%	23,5%	18,9%	9,8%	2,3%	Geeignetes Beschaffungsvolumen zu gering (n=132)
46,2%	30,8%	16,9%	4,6%	1,5%	Rechtliche Bedenken (n=130)
50,4%	28,7%	14,0%	4,7%	2,3%	Mangelndes Vertrauen Lieferant (n=129)
70,5%	13,6%	13,6%	2,3%	0,0%	Anbieter verweigern sich (n=132)

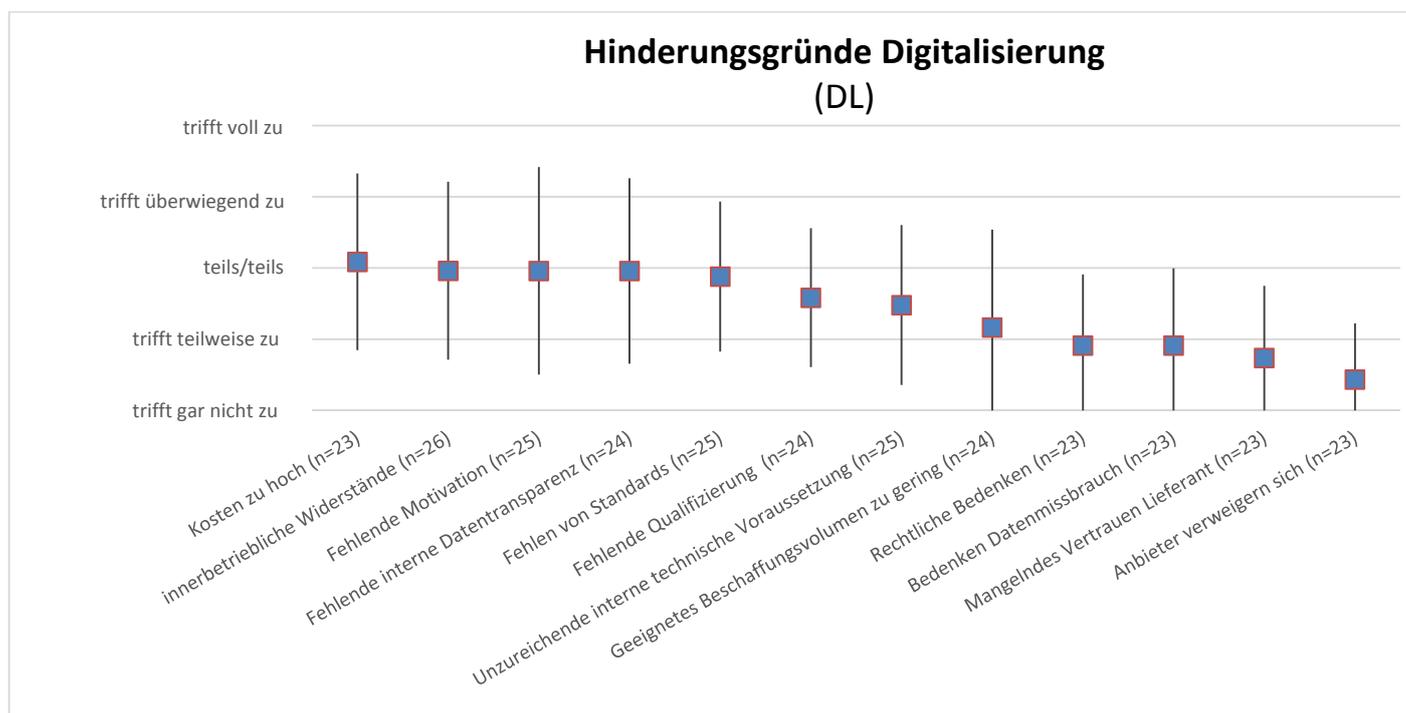


<sup>22</sup> Hier wurden nur diejenigen befragt, die angaben, dass es Hinderungsgründe gibt.

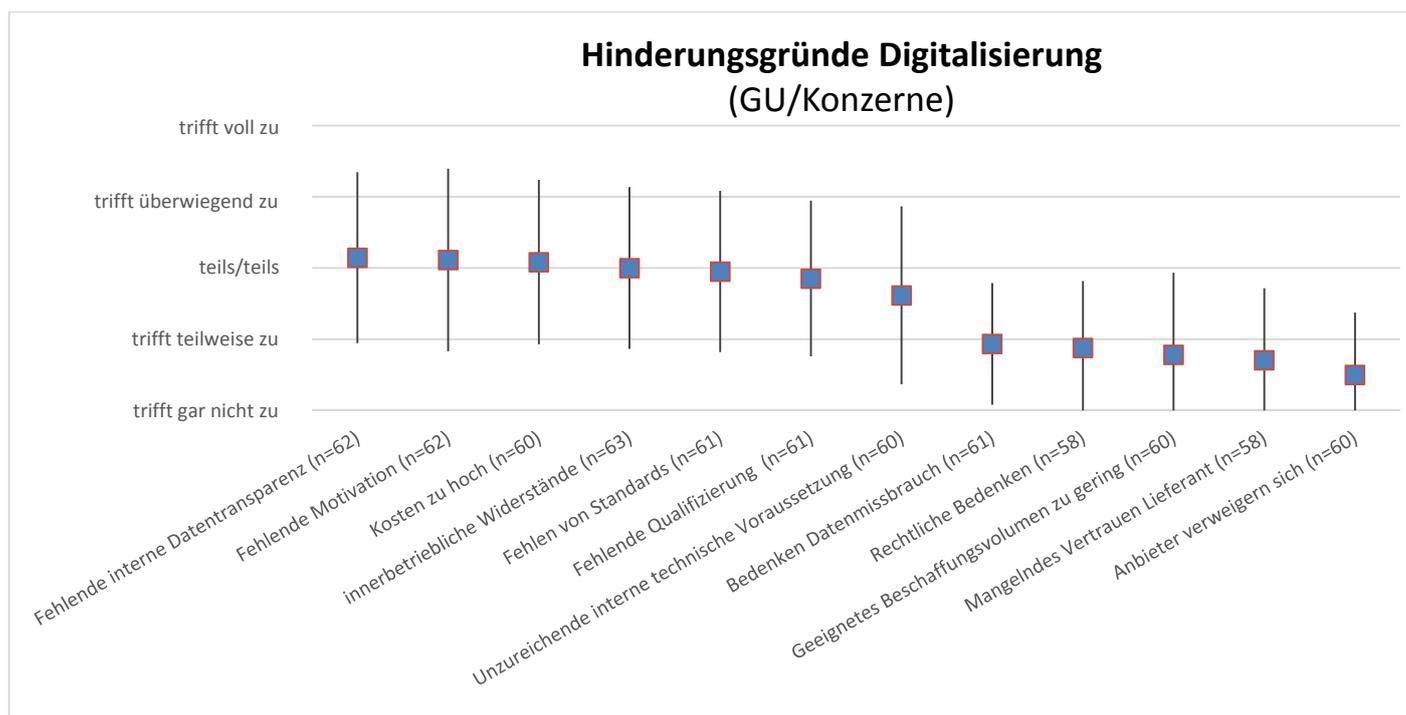
Hinderungsgründe Digitalisierung (Industrie)					
trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	
10,4%	22,9%	25,0%	29,2%	12,5%	Kosten zu hoch (n=96)
11,2%	22,4%	22,4%	32,7%	11,2%	Fehlende interne Datentransparenz (n=98)
11,2%	18,4%	36,7%	20,4%	13,3%	innerbetriebliche Widerstände (n=98)
15,6%	24,0%	20,8%	27,1%	12,5%	Fehlende Motivation (n=96)
15,6%	25,0%	21,9%	26,0%	11,5%	Unzureichende interne technische Voraussetzung (n=96)
14,7%	20,0%	33,7%	24,2%	7,4%	Fehlen von Standards (n=95)
15,5%	29,9%	25,8%	19,6%	9,3%	Fehlende Qualifizierung (n=97)
34,4%	37,5%	19,8%	6,3%	2,1%	Bedenken Datenmissbrauch (n=96)
43,8%	27,1%	16,7%	11,5%	1,0%	Geeignetes Beschaffungsvolumen zu gering (n=96)
47,9%	29,2%	16,7%	4,2%	2,1%	Rechtliche Bedenken (n=96)
48,4%	31,6%	13,7%	3,2%	3,2%	Mangelndes Vertrauen Lieferant (n=95)
71,1%	14,4%	11,3%	3,1%	0,0%	Anbieter verweigern sich (n=97)



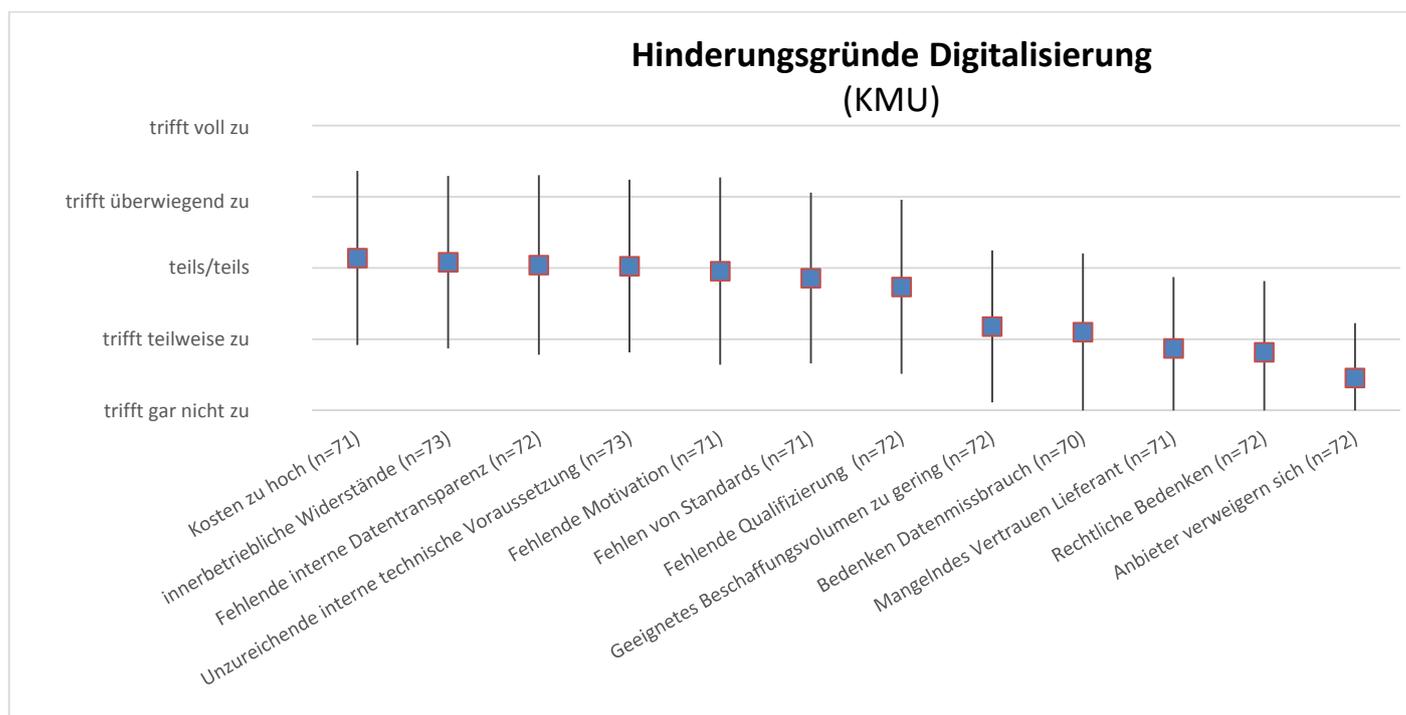
Hinderungsgründe Digitalisierung (DL)					
trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	
13,0%	17,4%	30,4%	26,1%	13,0%	Kosten zu hoch (n=23)
15,4%	19,2%	30,8%	23,1%	11,5%	innerbetriebliche Widerstände (n=26)
24,0%	16,0%	16,0%	28,0%	16,0%	Fehlende Motivation (n=25)
12,5%	29,2%	25,0%	16,7%	16,7%	Fehlende interne Datentransparenz (n=24)
12,0%	20,0%	40,0%	24,0%	4,0%	Fehlen von Standards (n=25)
12,5%	37,5%	29,2%	20,8%	0,0%	Fehlende Qualifizierung (n=24)
16,0%	44,0%	24,0%	8,0%	8,0%	Unzureichende interne technische Voraussetzung (n=25)
50,0%	8,3%	25,0%	8,3%	8,3%	Geeignetes Beschaffungsvolumen zu gering (n=24)
43,5%	30,4%	17,4%	8,7%	0,0%	Rechtliche Bedenken (n=23)
43,5%	34,8%	13,0%	4,3%	4,3%	Bedenken Datenmissbrauch (n=23)
56,5%	21,7%	13,0%	8,7%	0,0%	Mangelndes Vertrauen Lieferant (n=23)
73,9%	8,7%	17,4%	0,0%	0,0%	Anbieter verweigern sich (n=23)



Hinderungsgründe Digitalisierung (GU/Konzerne)					
trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	
6,5%	30,6%	19,4%	29,0%	14,5%	Fehlende interne Datentransparenz (n=62)
14,5%	19,4%	19,4%	33,9%	12,9%	Fehlende Motivation (n=62)
8,3%	25,0%	28,3%	26,7%	11,7%	Kosten zu hoch (n=60)
12,7%	17,5%	34,9%	27,0%	7,9%	innerbetriebliche Widerstände (n=63)
13,1%	18,0%	37,7%	23,0%	8,2%	Fehlen von Standards (n=61)
8,2%	34,4%	29,5%	19,7%	8,2%	Fehlende Qualifizierung (n=61)
21,7%	30,0%	21,7%	18,3%	8,3%	Unzureichende interne technische Voraussetzung (n=60)
32,8%	47,5%	13,1%	6,6%	0,0%	Bedenken Datenmissbrauch (n=61)
41,4%	36,2%	17,2%	3,4%	1,7%	Rechtliche Bedenken (n=58)
58,3%	20,0%	11,7%	5,0%	5,0%	Geeignetes Beschaffungsvolumen zu gering (n=60)
55,2%	29,3%	8,6%	3,4%	3,4%	Mangelndes Vertrauen Lieferant (n=58)
71,7%	10,0%	15,0%	3,3%	0,0%	Anbieter verweigern sich (n=60)



Hinderungsgründe Digitalisierung (KMU)					
trifft gar nicht zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	
12,7%	16,9%	26,8%	31,0%	12,7%	Kosten zu hoch (n=71)
11,0%	19,2%	37,0%	16,4%	16,4%	innerbetriebliche Widerstände (n=73)
15,3%	18,1%	26,4%	27,8%	12,5%	Fehlende interne Datentransparenz (n=72)
11,0%	26,0%	24,7%	26,0%	12,3%	Unzureichende interne technische Voraussetzung (n=73)
16,9%	22,5%	22,5%	23,9%	14,1%	Fehlende Motivation (n=71)
15,5%	23,9%	28,2%	23,9%	8,5%	Fehlen von Standards (n=71)
19,4%	25,0%	25,0%	23,6%	6,9%	Fehlende Qualifizierung (n=72)
34,7%	26,4%	25,0%	13,9%	0,0%	Geeignetes Beschaffungsvolumen zu gering (n=72)
37,1%	30,0%	22,9%	5,7%	4,3%	Bedenken Datenmissbrauch (n=70)
46,5%	28,2%	18,3%	5,6%	1,4%	Mangelndes Vertrauen Lieferant (n=71)
50,0%	26,4%	16,7%	5,6%	1,4%	Rechtliche Bedenken (n=72)
69,4%	16,7%	12,5%	1,4%	0,0%	Anbieter verweigern sich (n=72)

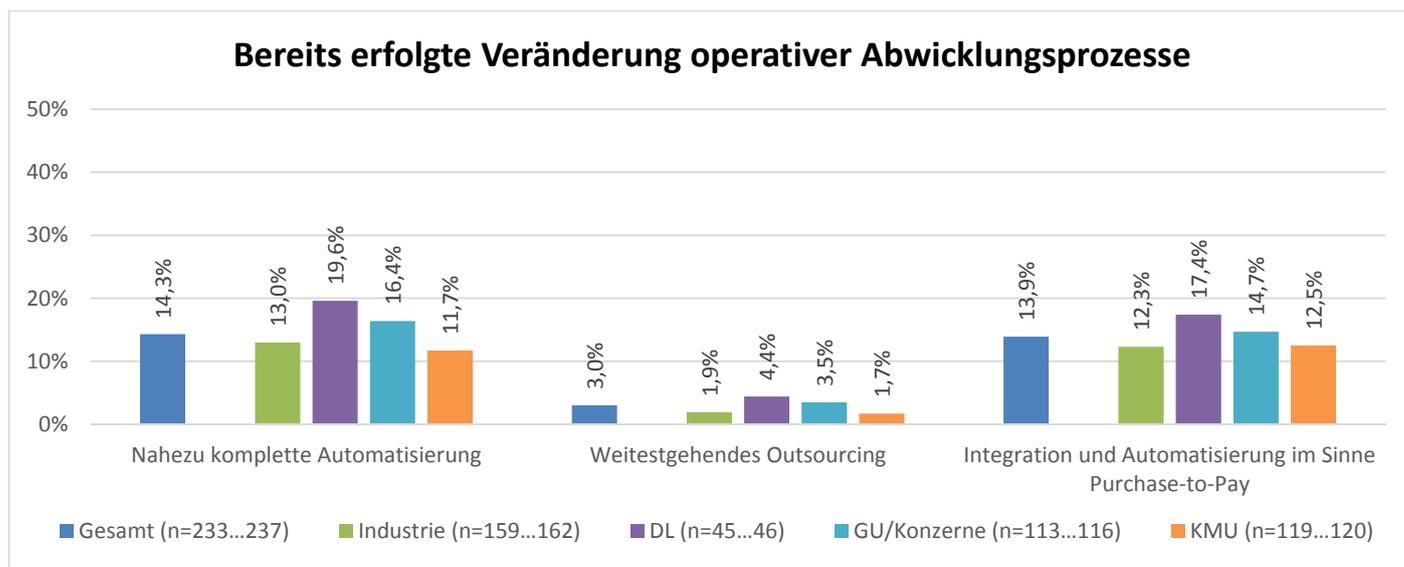
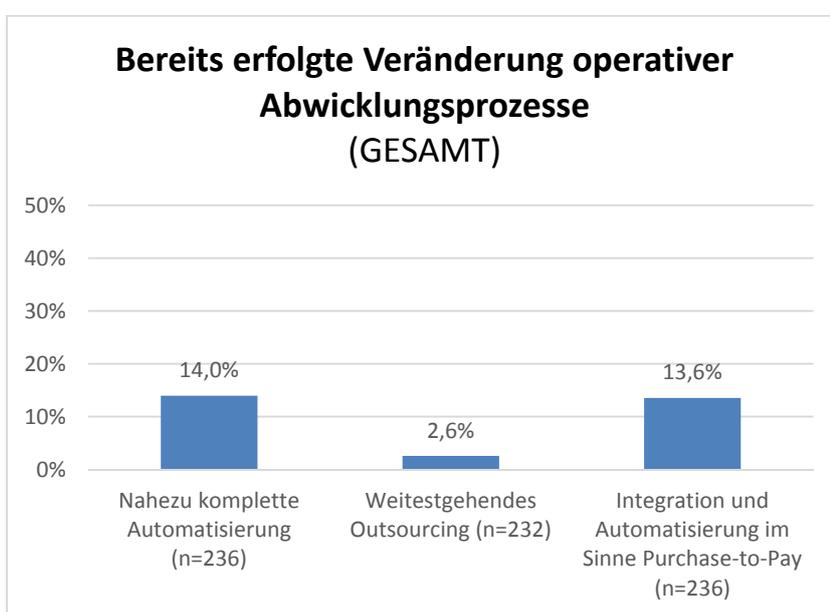


## II) Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 – was bringt die Zukunft?

### IIa) Operative / administrative Einkaufsprozesse

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

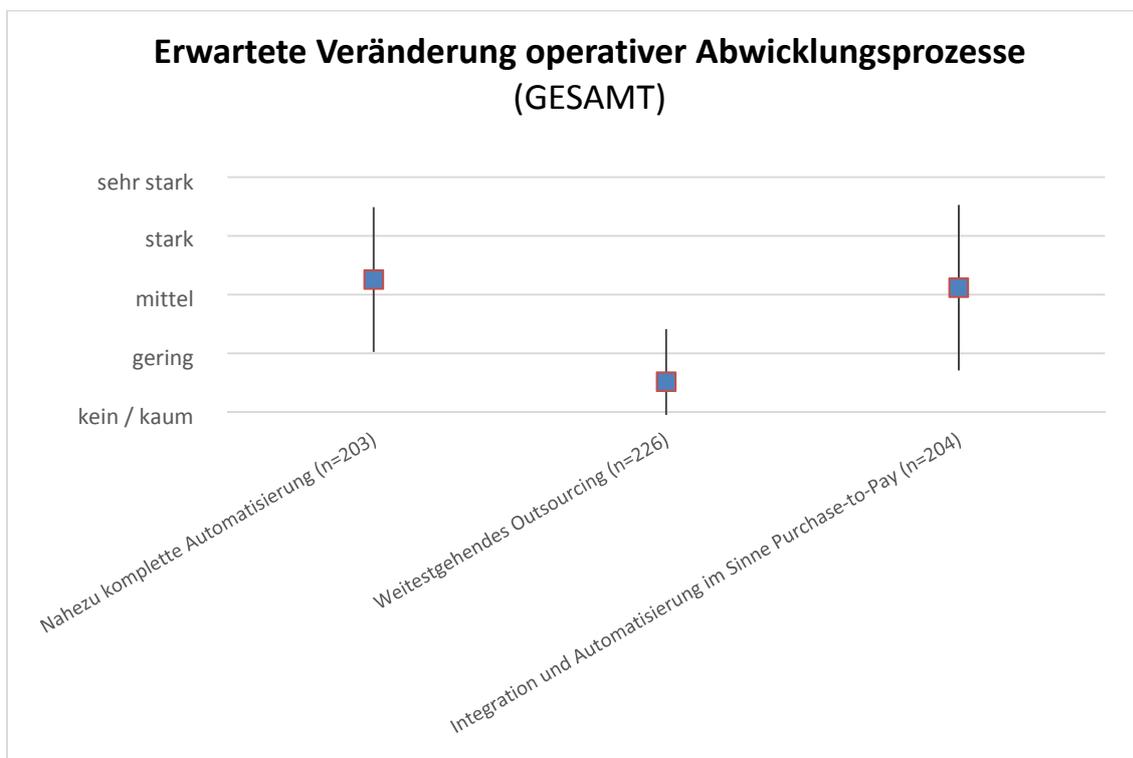
Bereits erfolgte Veränderung operativer Abwicklungsprozesse <sup>23</sup>					
	Gesamt (n=233...237)	Industrie (n=159...162)	DL (n=45...46)	GU/Konzerne (n=113...116)	KMU (n=119...120)
Nahezu komplette Automatisierung	14,3%	13,0%	19,6%	16,4%	11,7%
Weitestgehendes Outsourcing	3,0%	1,9%	4,4%	3,5%	1,7%
Integration und Automatisierung im Sinne Purchase-to-Pay	13,9%	12,3%	17,4%	14,7%	12,5%



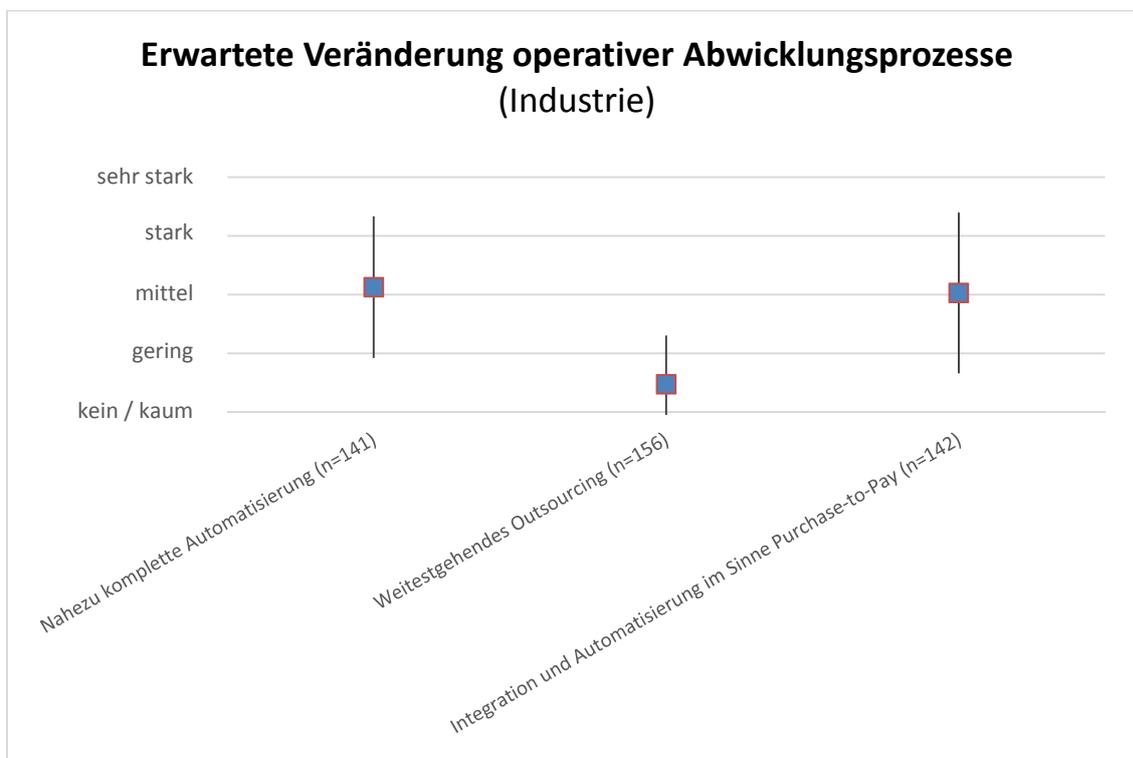
<sup>23</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Operative Einkaufsabwicklung wird nahezu komplett automatisiert
- Operative Einkaufsabwicklung wird weitestgehend outsourced
- Operativer Einkaufsprozess wird weitestgehend mit Buchungs-, Rechnungsprüfungs- und Zahlungsprozess integriert und automatisiert (P2P)

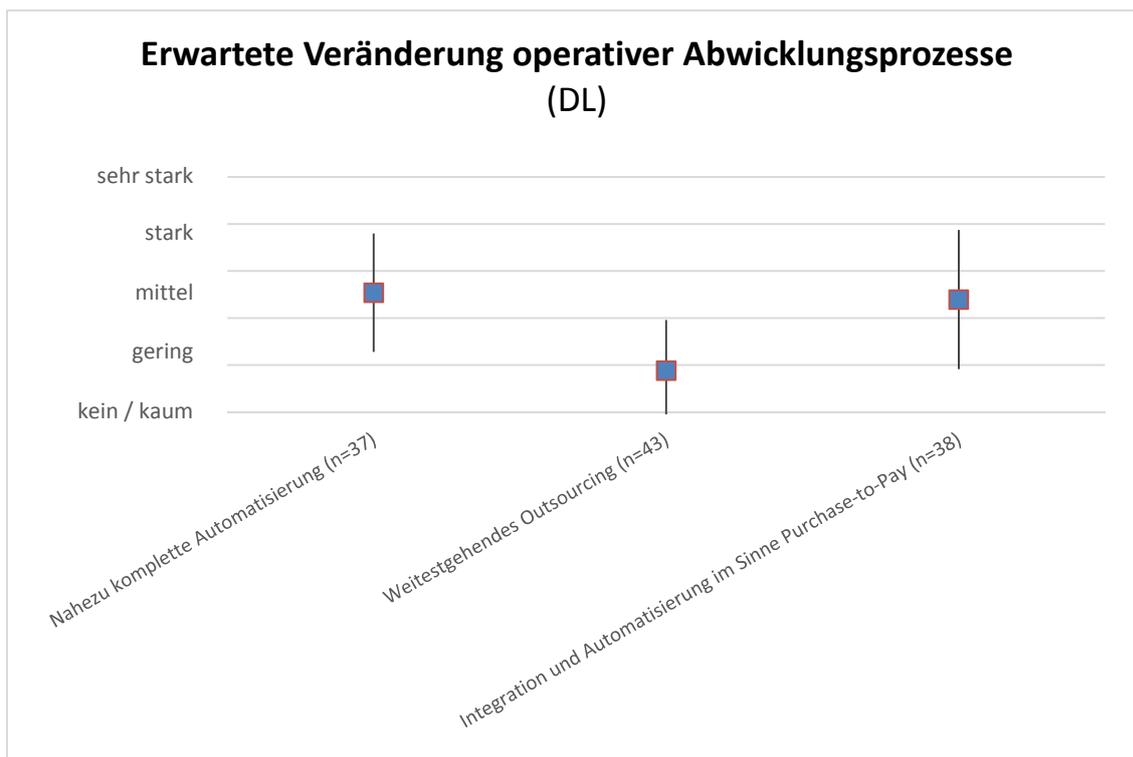
Erwartete Veränderung operativer Abwicklungsprozesse (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
11,8%	13,8%	28,1%	29,6%	16,7%	Nahezu komplette Automatisierung (n=203)
66,1%	16,7%	11,2%	0,9%	2,1%	Weitestgehendes Outsourcing (n=226)
18,1%	10,5%	16,0%	25,7%	15,6%	Integration und Automatisierung im Sinne Purchase-to-Pay (n=204)



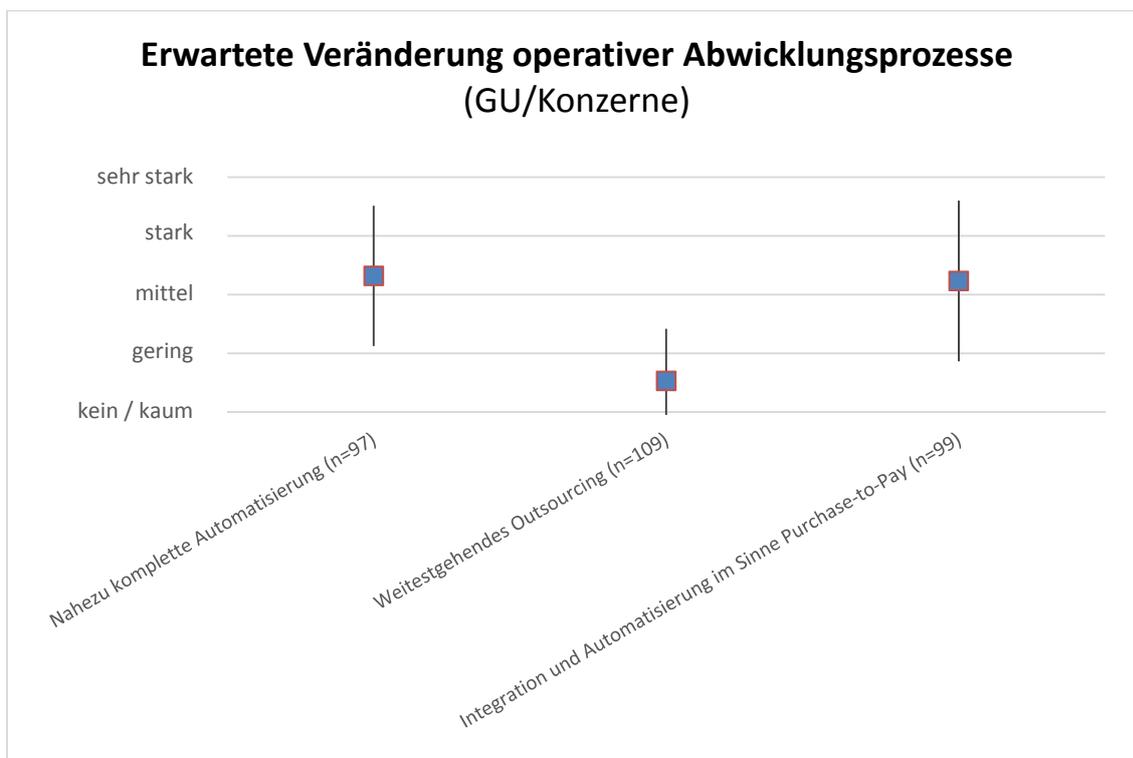
Erwartete Veränderung operativer Abwicklungsprozesse (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
12,1%	17,0%	30,5%	27,0%	13,5%	Nahezu komplette Automatisierung (n=141)
66,7%	20,8%	8,2%	0,6%	1,9%	Weitestgehendes Outsourcing (n=156)
17,9%	14,2%	15,4%	27,8%	12,3%	Integration und Automatisierung im Sinne Purchase-to-Pay (n=142)



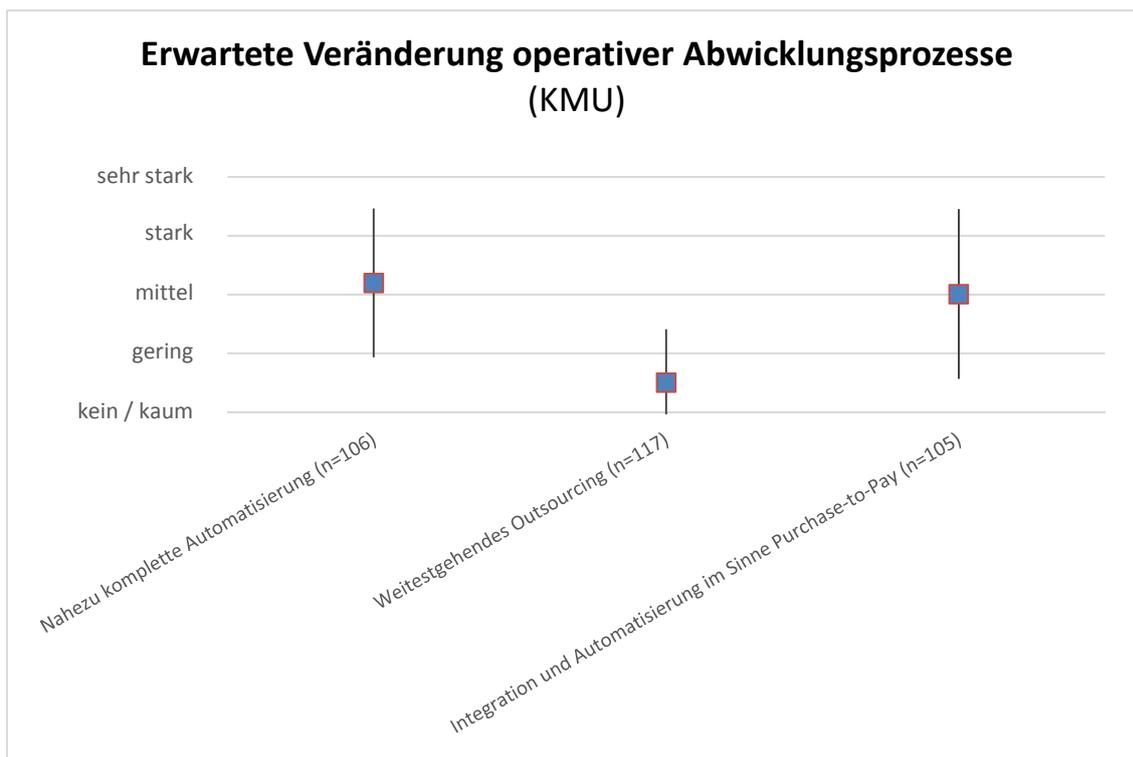
Erwartete Veränderung operativer Abwicklungsprozesse (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
10,8%	8,1%	21,6%	35,1%	24,3%	Nahezu komplette Automatisierung (n=37)
51,1%	11,1%	28,9%	2,2%	2,2%	Weitestgehendes Outsourcing (n=43)
17,4%	2,2%	17,4%	21,7%	23,9%	Integration und Automatisierung im Sinne Purchase-to-Pay (n=38)



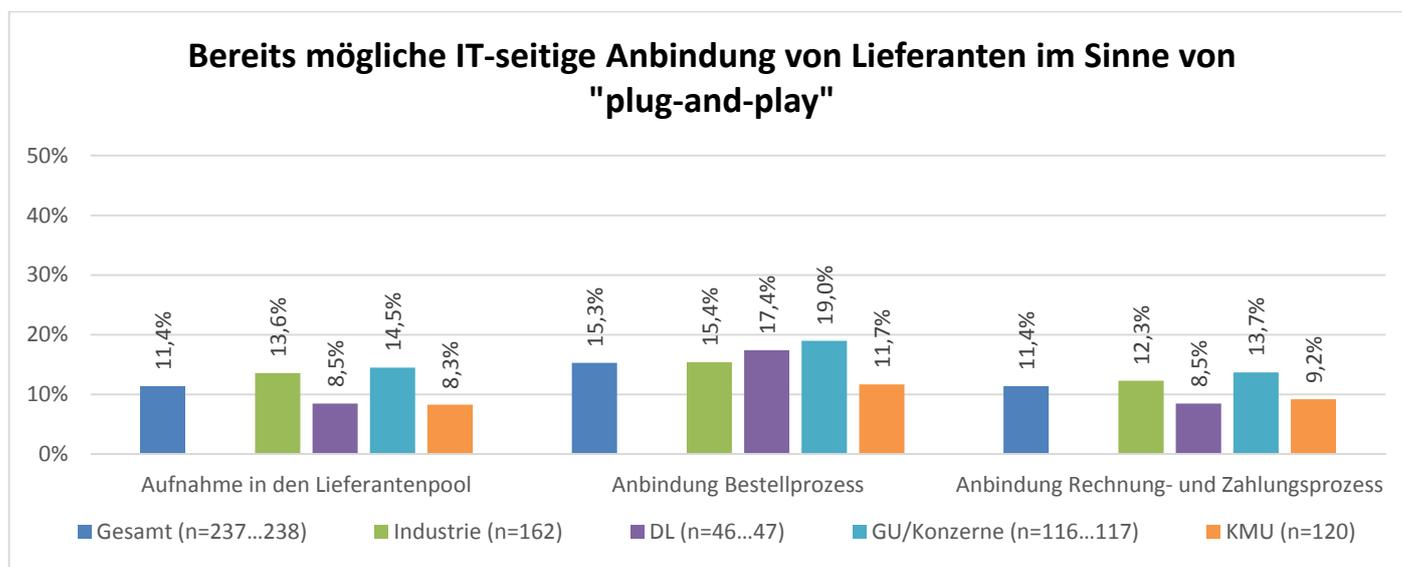
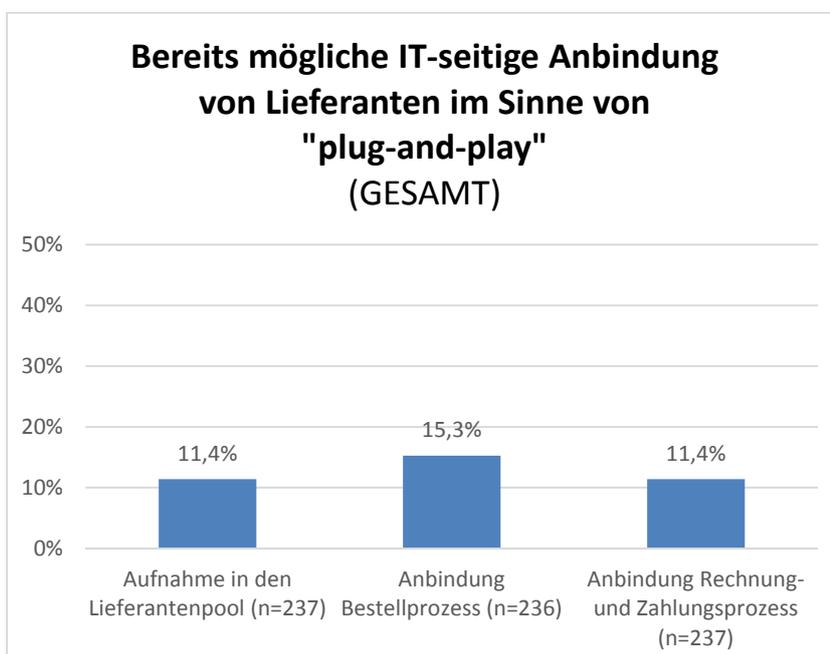
Erwartete Veränderung operativer Abwicklungsprozesse (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
9,3%	16,5%	22,7%	36,1%	15,5%	Nahezu komplette Automatisierung (n=97)
64,6%	16,8%	12,4%	0,9%	1,8%	Weitestgehendes Outsourcing (n=109)
14,7%	10,3%	18,1%	25,0%	17,2%	Integration und Automatisierung im Sinne Purchase-to-Pay (n=99)



Erwartete Veränderung operativer Abwicklungsprozesse (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
14,2%	11,3%	33,0%	23,6%	17,9%	Nahezu komplette Automatisierung (n=106)
68,1%	16,8%	10,1%	0,8%	2,5%	Weitestgehendes Outsourcing (n=117)
21,7%	10,8%	14,2%	26,7%	14,2%	Integration und Automatisierung im Sinne Purchase-to-Pay (n=105)



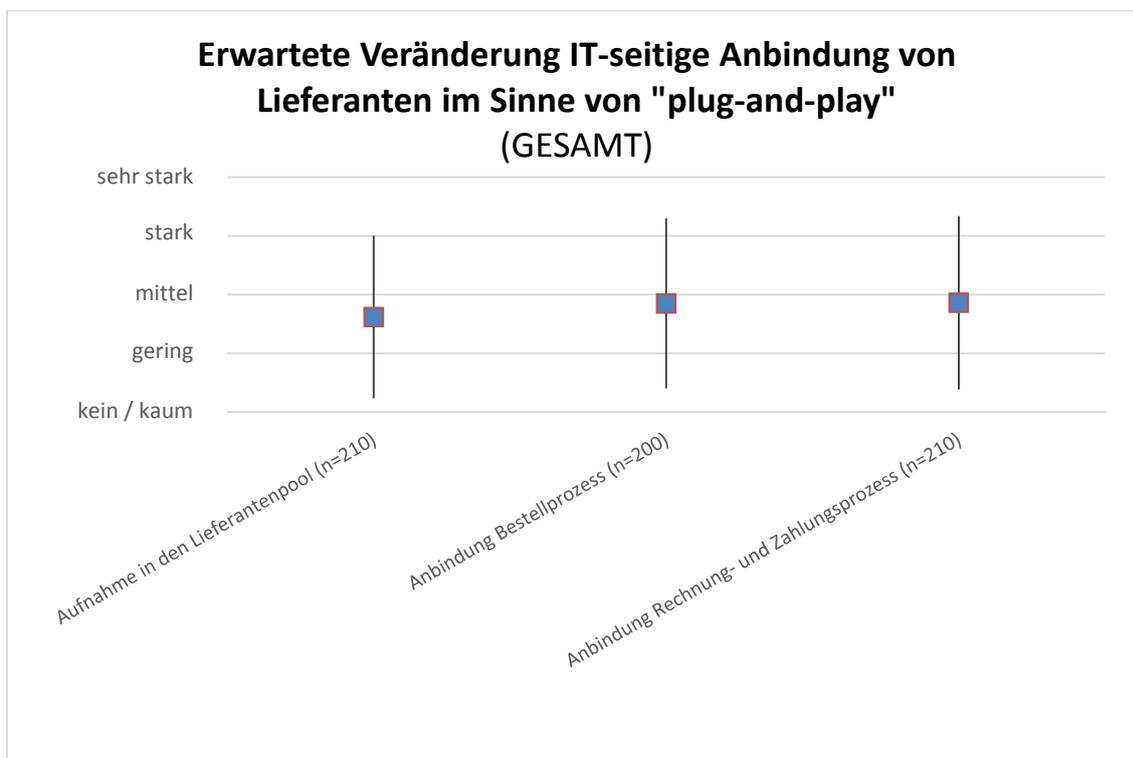
Bereits mögliche IT-seitige Anbindung von Lieferanten im Sinne von "plug-and-play" <sup>24</sup>					
	Gesamt (n=237...238)	Industrie (n=162)	DL (n=46...47)	GU/Konzerne (n=116...117)	KMU (n=120)
Aufnahme in den Lieferantenpool	11,4%	13,6%	8,5%	14,5%	8,3%
Anbindung Bestellprozess	15,3%	15,4%	17,4%	19,0%	11,7%
Anbindung Rechnung- und Zahlungsprozess	11,4%	12,3%	8,5%	13,7%	9,2%



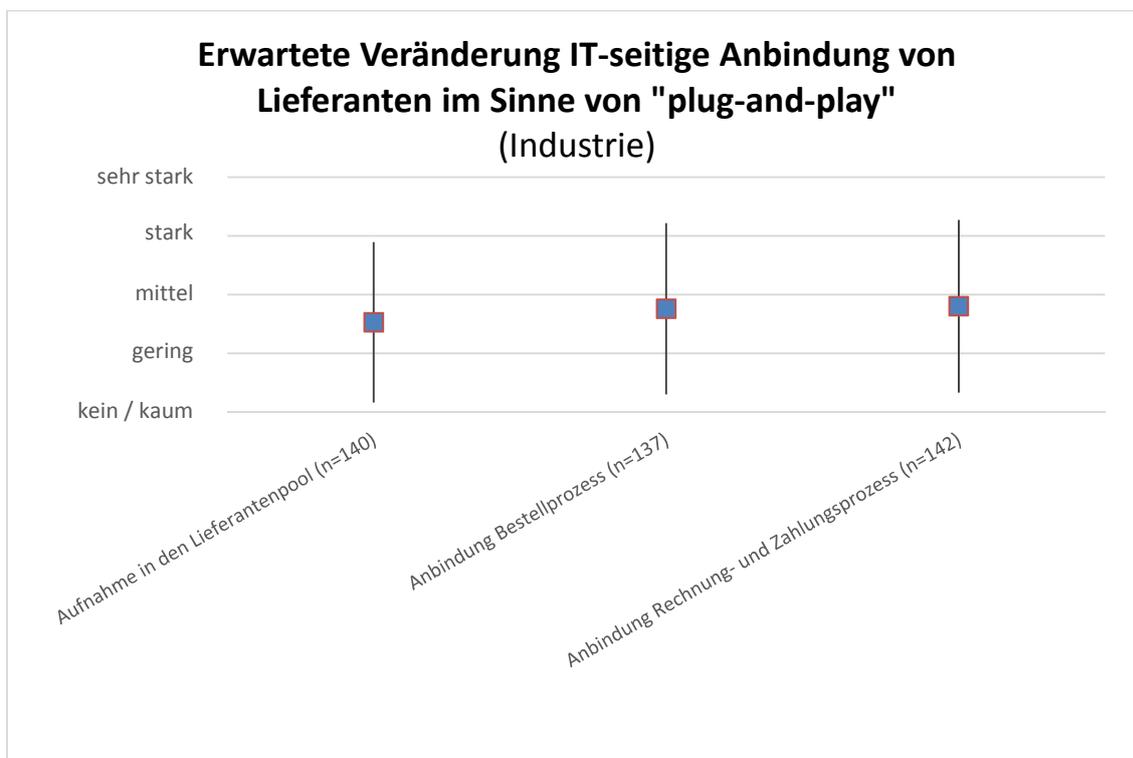
<sup>24</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Anbieter können für die Aufnahme in den Lieferantenpool über Standardschnittstellen („plug-and-play“) IT-seitig angebunden werden
- Lieferanten im Pool können über Standardschnittstellen („plug-and-play“) IT-seitig für Bestellprozesse angebunden werden
- Angebundene Lieferanten können über Standardschnittstellen („plug-and-play“) IT-seitig für Rechnungs- und Bezahlprozesse angebunden werden

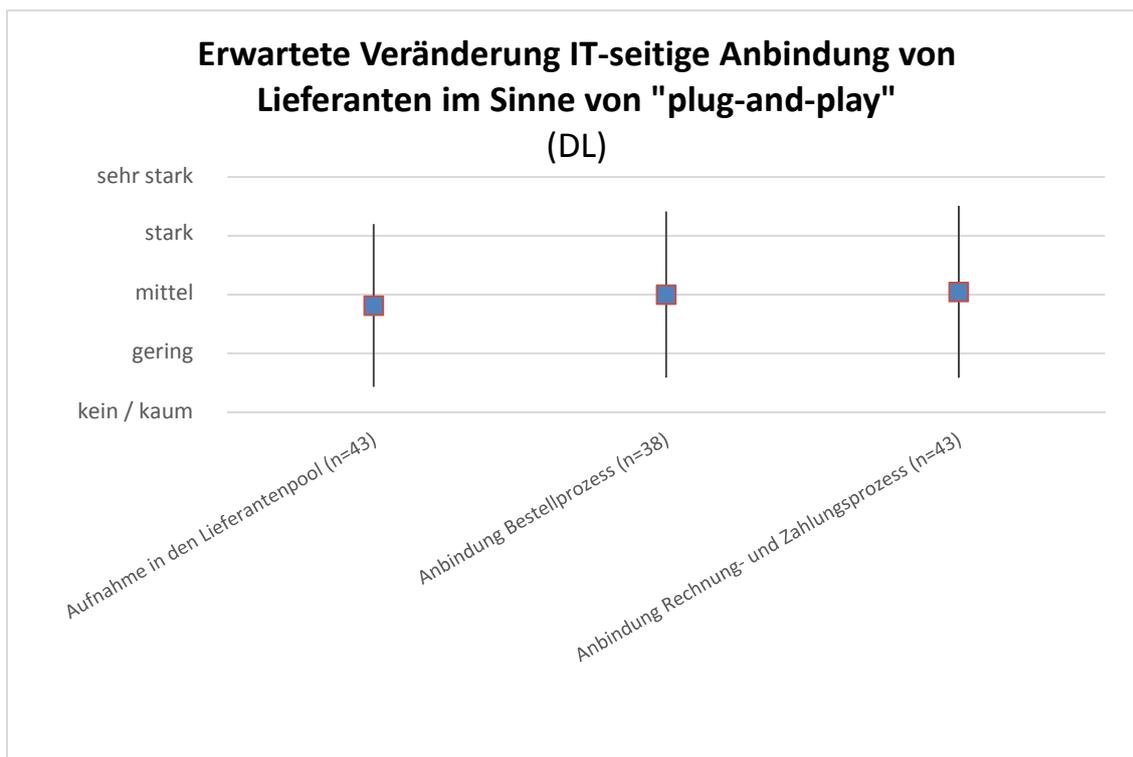
Erwartete Veränderung IT-seitige Anbindung von Lieferanten im Sinne von "plug-and-play" (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
32,9%	13,8%	21,0%	23,3%	9,0%	Aufnahme in den Lieferantenpool (n=210)
29,5%	11,5%	16,5%	29,5%	13,0%	Anbindung Bestellprozess (n=200)
30,0%	10,5%	18,6%	25,2%	15,7%	Anbindung Rechnung- und Zahlungsprozess (n=210)



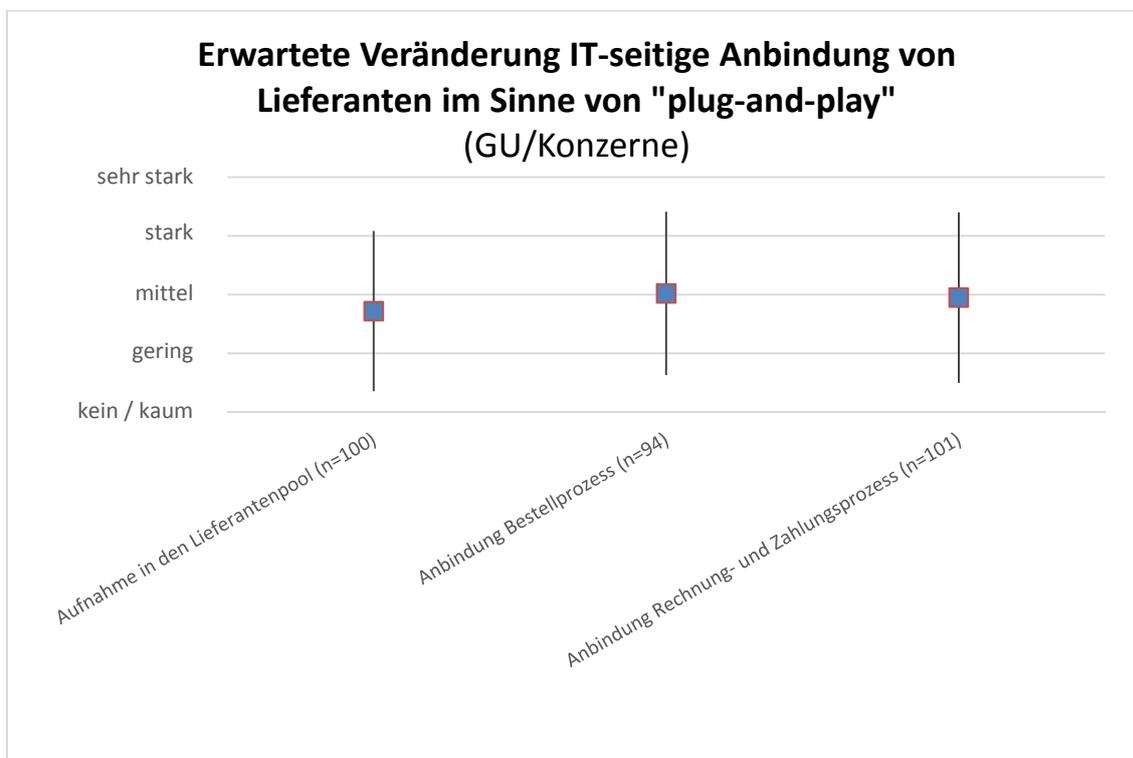
Erwartete Veränderung IT-seitige Anbindung von Lieferanten im Sinne von "plug-and-play" (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
35,7%	12,9%	21,4%	22,9%	7,1%	Aufnahme in den Lieferantenpool (n=140)
32,8%	10,2%	16,8%	28,5%	11,7%	Anbindung Bestellprozess (n=137)
31,7%	10,6%	16,9%	27,5%	13,4%	Anbindung Rechnung- und Zahlungsprozess (n=142)



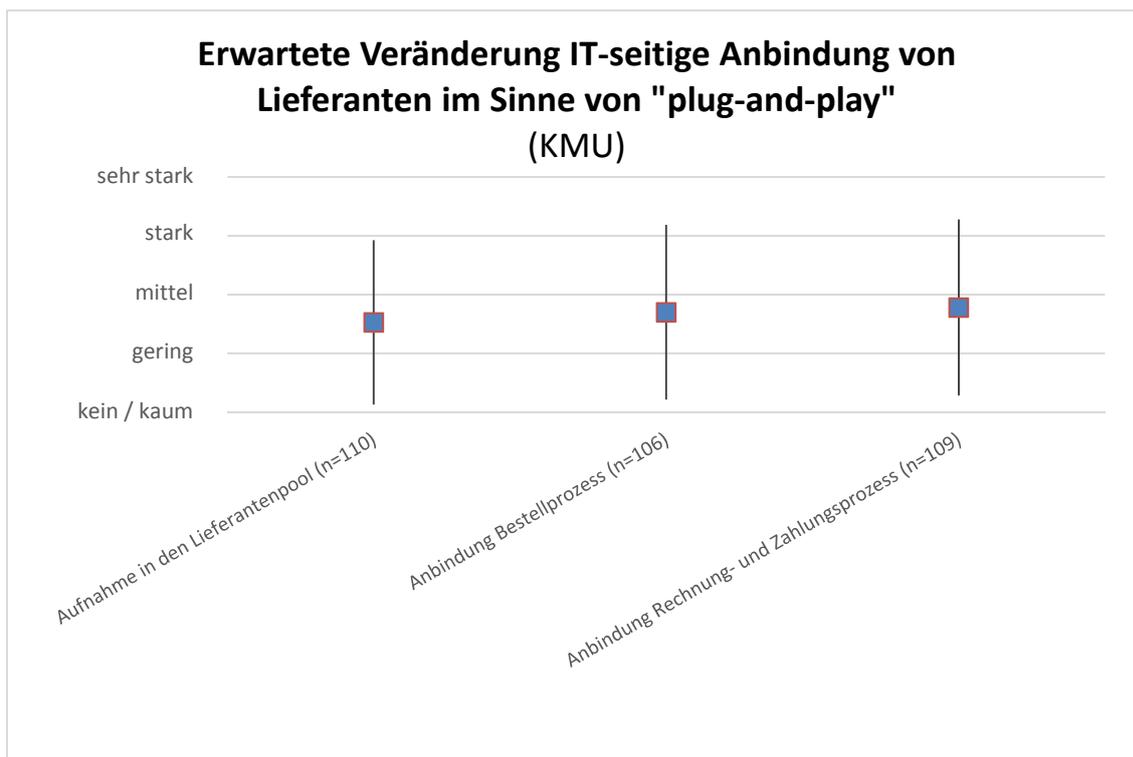
Erwartete Veränderung IT-seitige Anbindung von Lieferanten im Sinne von "plug-and-play" (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
25,6%	16,3%	20,9%	25,6%	11,6%	Aufnahme in den Lieferantenpool (n=43)
21,1%	15,8%	23,7%	21,1%	18,4%	Anbindung Bestellprozess (n=38)
23,3%	11,6%	23,3%	20,9%	20,9%	Anbindung Rechnung- und Zahlungsprozess (n=43)



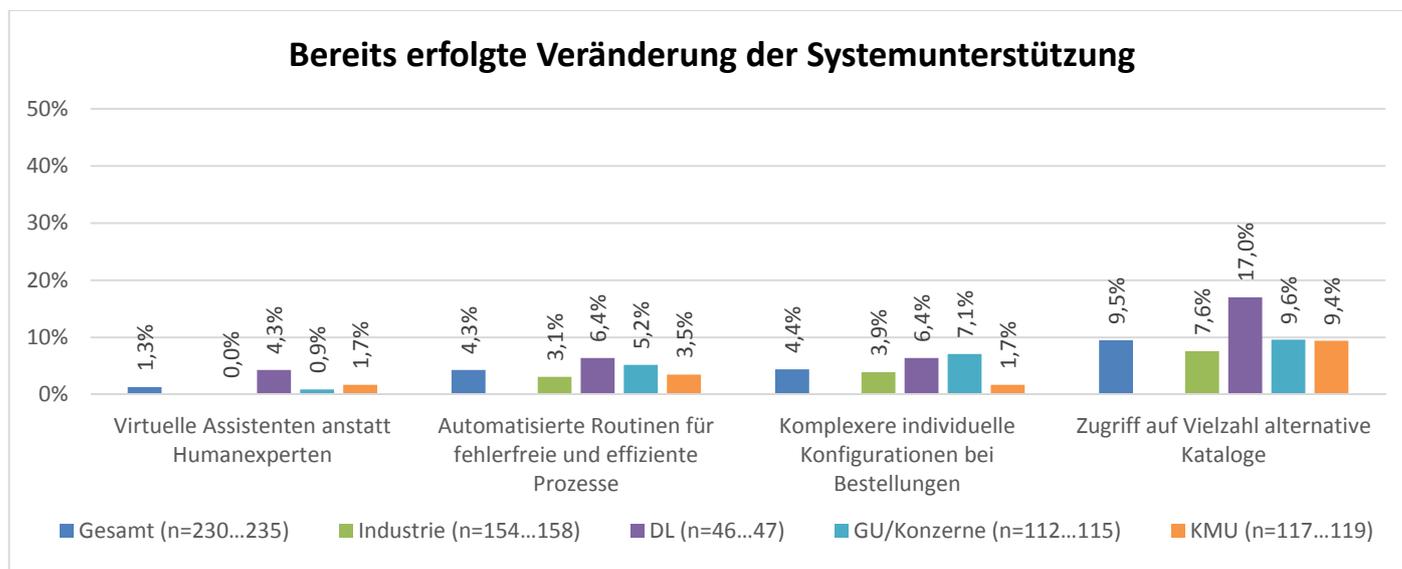
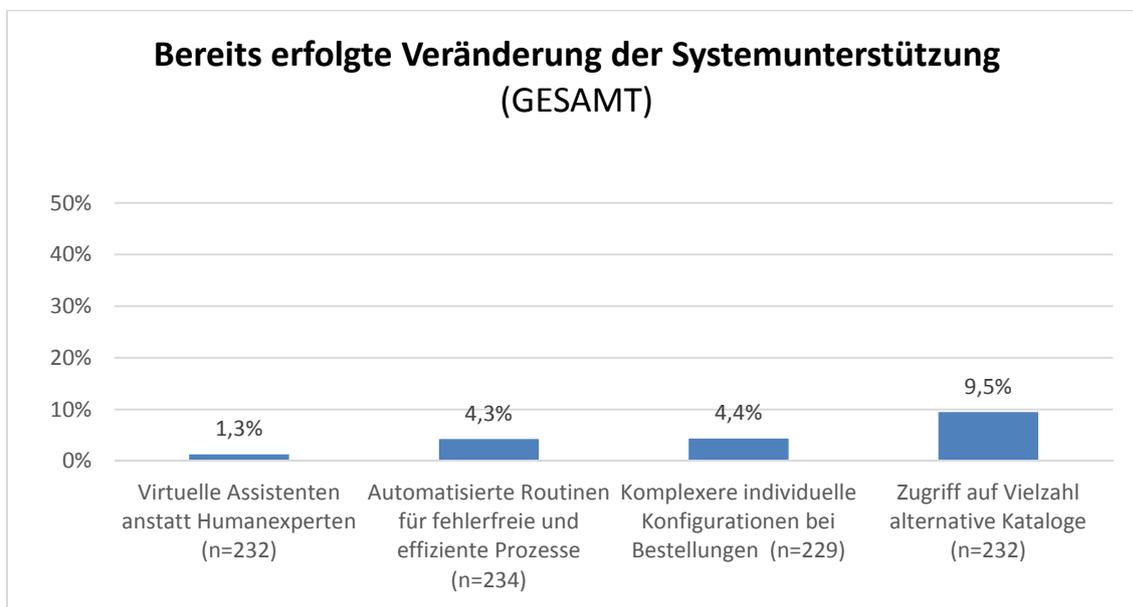
Erwartete Veränderung IT-seitige Anbindung von Lieferanten im Sinne von "plug-and-play" (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
29,0%	14,0%	22,0%	26,0%	9,0%	Aufnahme in den Lieferantenpool (n=100)
22,3%	13,8%	17,0%	33,0%	13,8%	Anbindung Bestellprozess (n=94)
26,7%	10,9%	18,8%	27,7%	15,8%	Anbindung Rechnung- und Zahlungsprozess (n=101)



Erwartete Veränderung IT-seitige Anbindung von Lieferanten im Sinne von "plug-and-play" (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
36,4%	13,6%	20,0%	20,9%	9,1%	Aufnahme in den Lieferantenpool (n=110)
35,8%	9,4%	16,0%	26,4%	12,3%	Anbindung Bestellprozess (n=106)
33,0%	10,1%	18,3%	22,9%	15,6%	Anbindung Rechnung- und Zahlungsprozess (n=109)



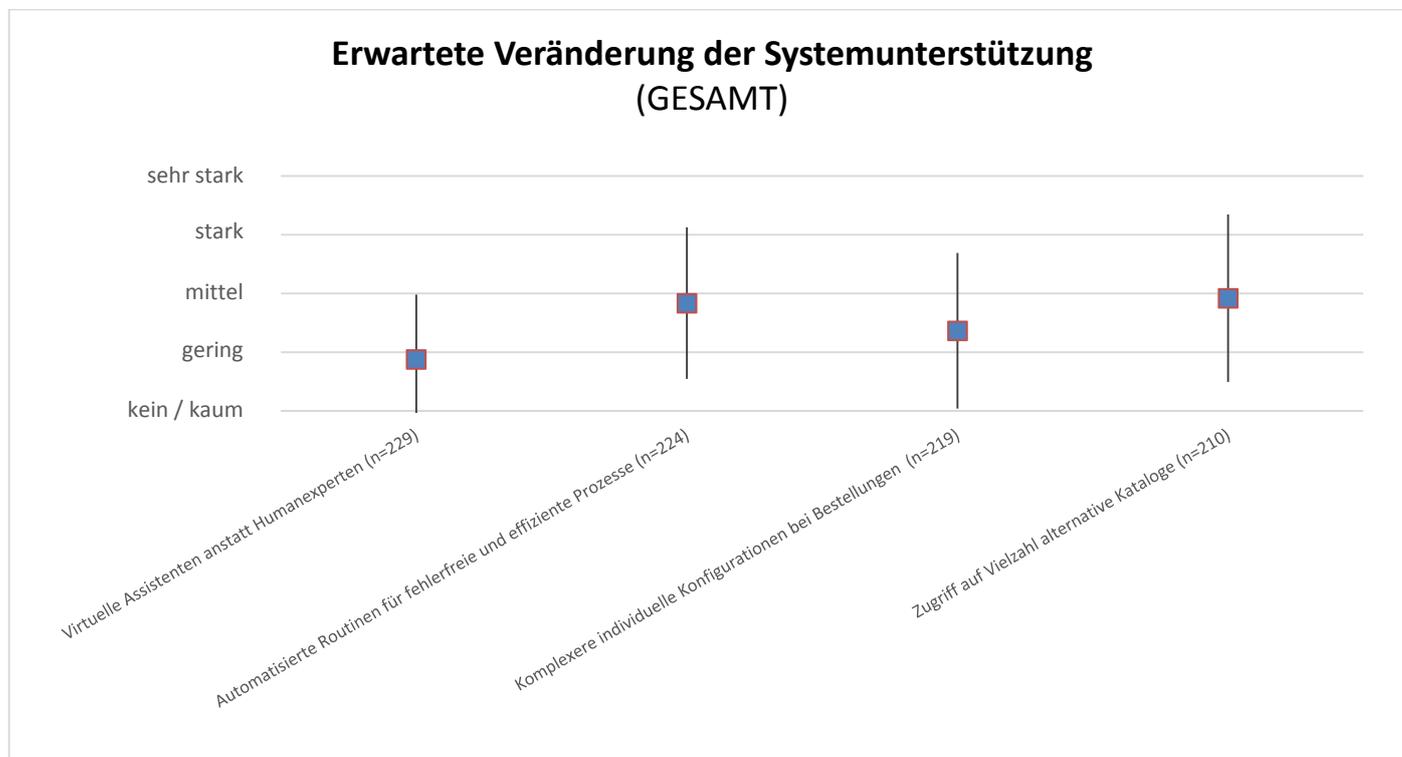
Bereits erfolgte Veränderung der Systemunterstützung <sup>25</sup>					
	Gesamt (n=230...235)	Industrie (n=154...158)	DL (n=46...47)	GU/Konzerne (n=112...115)	KMU (n=117...119)
Virtuelle Assistenten anstatt Humanexperten	1,3%	0,0%	4,3%	0,9%	1,7%
Automatisierte Routinen für fehlerfreie und effiziente Prozesse	4,3%	3,1%	6,4%	5,2%	3,5%
Komplexere individuelle Konfigurationen bei Bestellungen	4,4%	3,9%	6,4%	7,1%	1,7%
Zugriff auf Vielzahl alternative Kataloge	9,5%	7,6%	17,0%	9,6%	9,4%



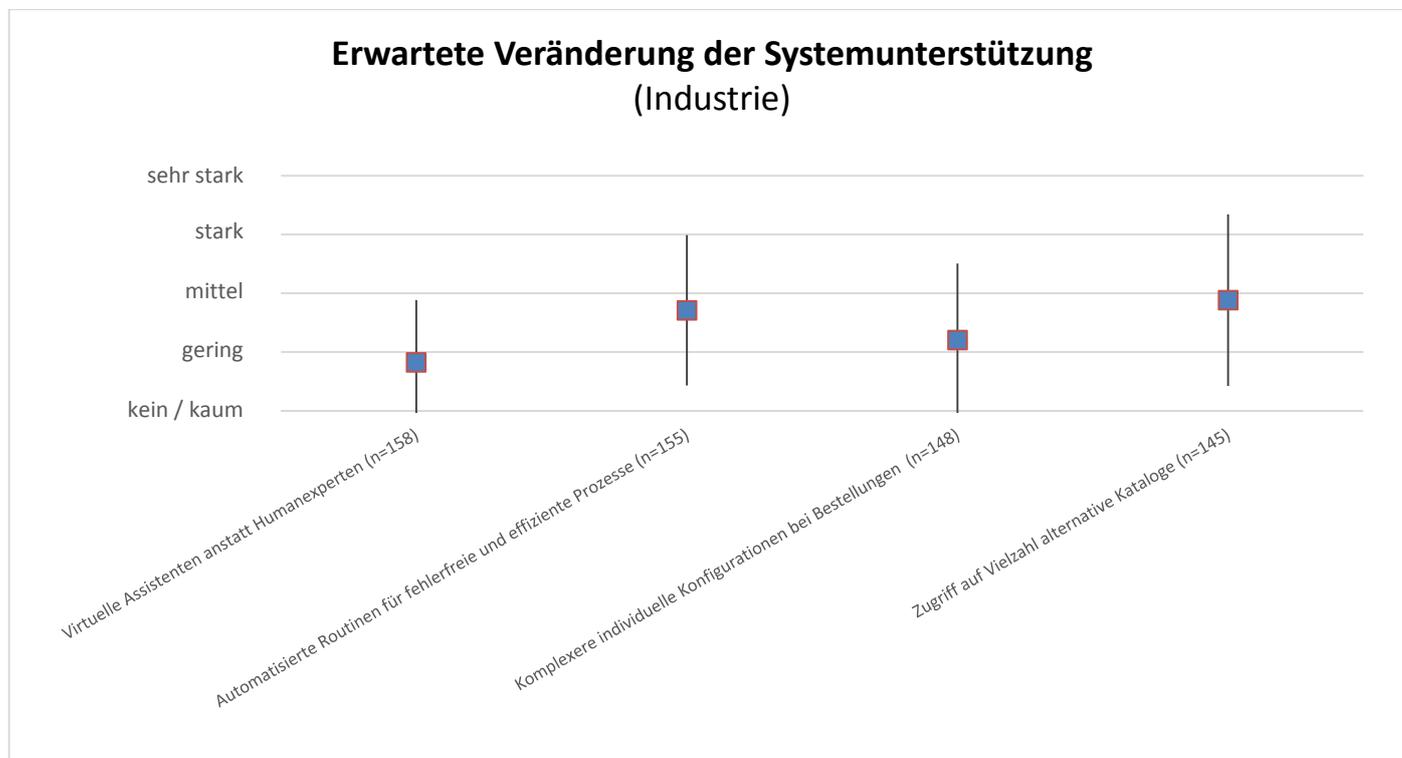
<sup>25</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Virtuelle Assistenten unterstützen bei den meisten Systemproblemen anstelle von Support durch Humanexperten
- Automatisierte Routinen sorgen für fehlerfreie, reibungslose, optimale Prozesse
- Komplexere individuelle Konfigurationen von Produkten sind standardmäßig bei Bestellungen möglich
- Komfortabler Zugriff auf eine Vielzahl alternativer Kataloge / Anbieter ist selbstverständlich

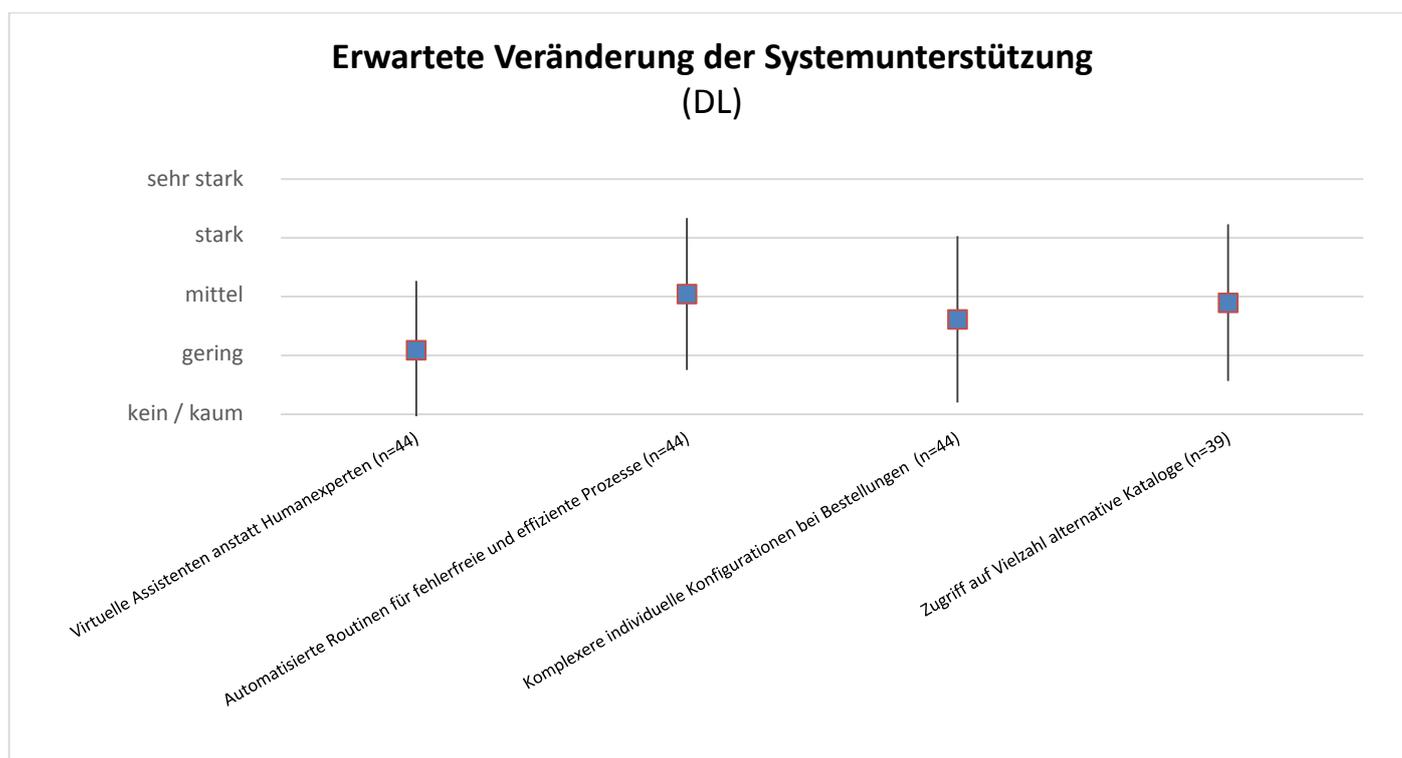
Erwartete Veränderung der Systemunterstützung (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
52,8%	19,7%	15,7%	10,5%	1,3%	Virtuelle Assistenten anstatt Humanexperten (n=229)
24,1%	12,9%	25,4%	30,4%	7,1%	Automatisierte Routinen für fehlerfreie und effiziente Prozesse (n=224)
38,8%	16,9%	19,2%	19,2%	5,9%	Komplexere individuelle Konfigurationen bei Bestellungen (n=219)
26,2%	12,4%	19,0%	28,1%	14,3%	Zugriff auf Vielzahl alternative Kataloge (n=210)



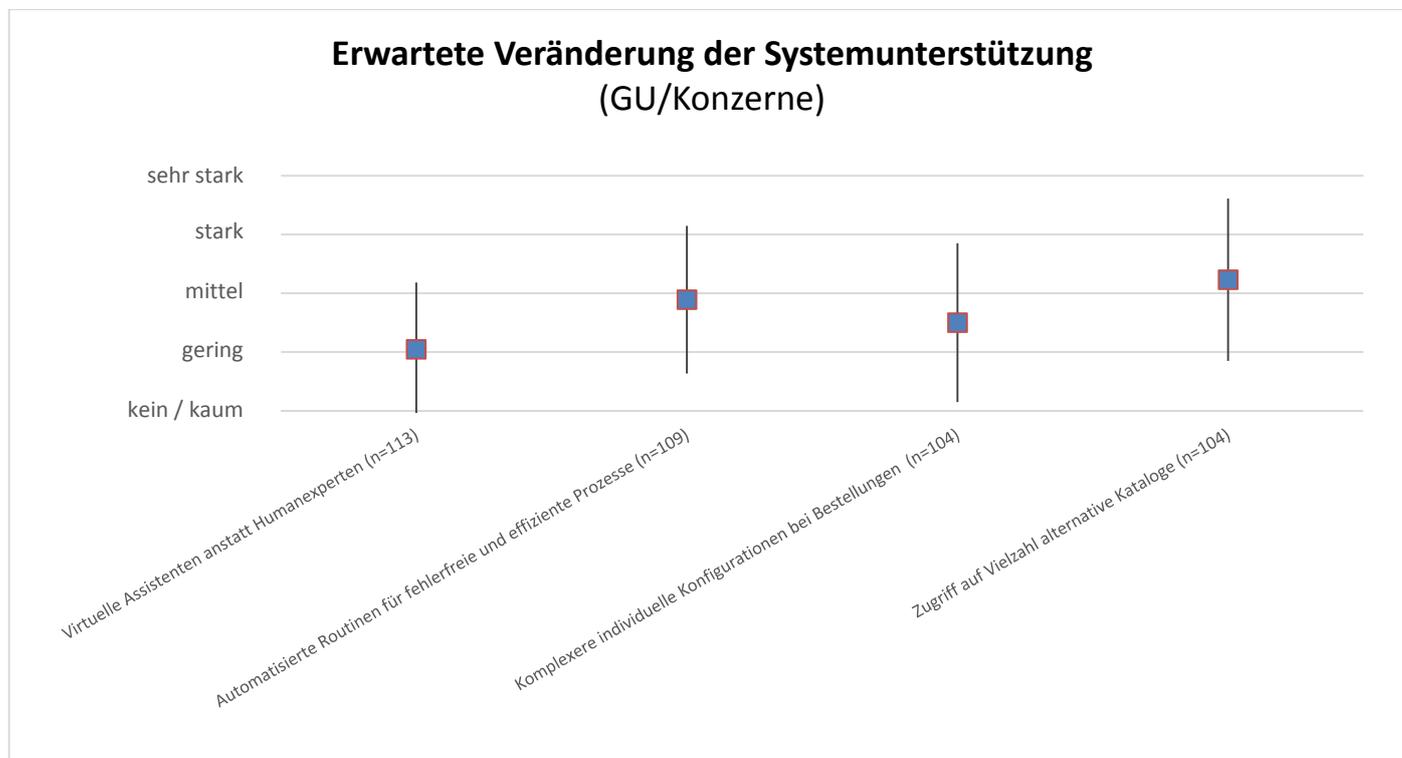
Erwartete Veränderung der Systemunterstützung (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
54,4%	20,3%	14,6%	10,1%	0,6%	Virtuelle Assistenten anstatt Humanexperten (n=158)
27,1%	14,2%	23,9%	30,3%	4,5%	Automatisierte Routinen für fehlerfreie und effiziente Prozesse (n=155)
44,6%	17,6%	15,5%	17,6%	4,7%	Komplexere individuelle Konfigurationen bei Bestellungen (n=148)
29,0%	11,0%	17,2%	28,3%	14,5%	Zugriff auf Vielzahl alternative Kataloge (n=145)



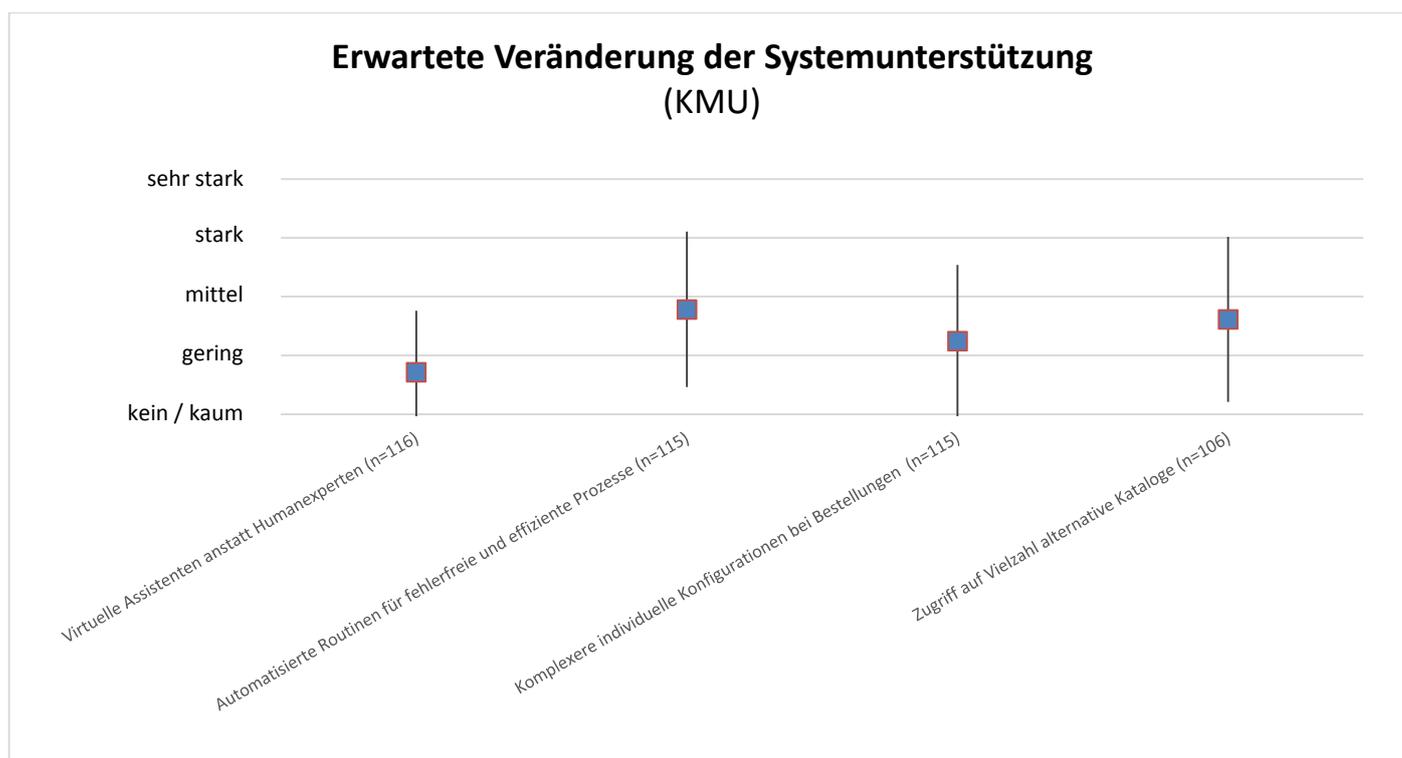
Erwartete Veränderung der Systemunterstützung (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
45,5%	18,2%	18,2%	18,2%	0,0%	Virtuelle Assistenten anstatt Humanexperten (n=44)
18,2%	11,4%	31,8%	25,0%	13,6%	Automatisierte Routinen für fehlerfreie und effiziente Prozesse (n=44)
34,1%	13,6%	18,2%	25,0%	9,1%	Komplexere individuelle Konfigurationen bei Bestellungen (n=44)
20,5%	17,9%	25,6%	23,1%	12,8%	Zugriff auf Vielzahl alternative Kataloge (n=39)



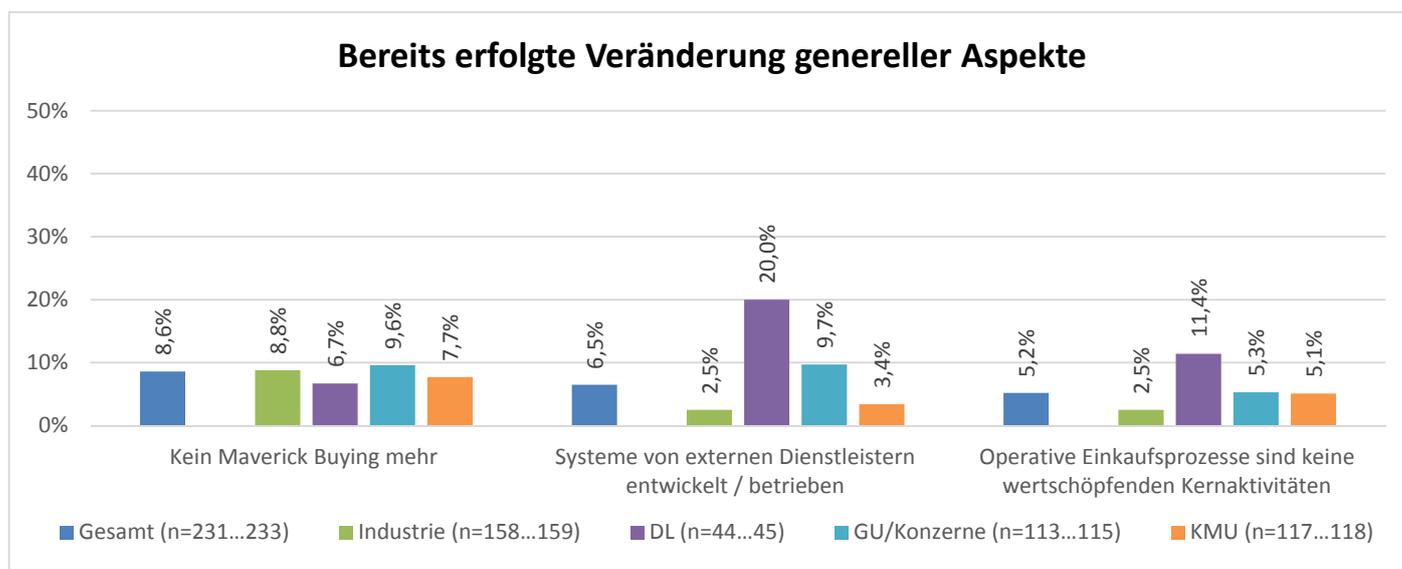
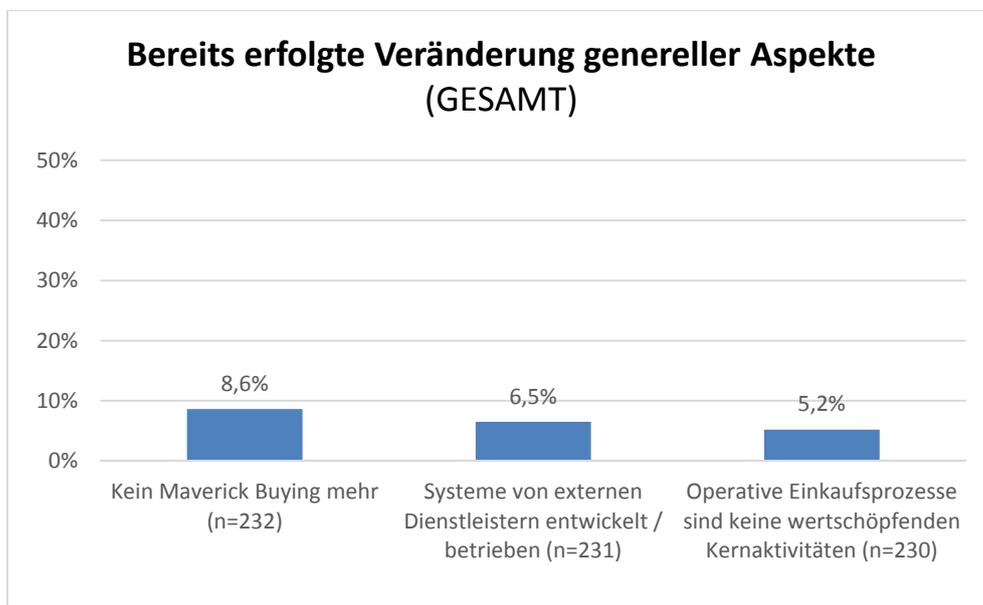
Erwartete Veränderung der Systemunterstützung (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
46,0%	18,6%	21,2%	13,3%	0,9%	Virtuelle Assistenten anstatt Humanexperten (n=113)
21,1%	15,6%	22,0%	35,8%	5,5%	Automatisierte Routinen für fehlerfreie und effiziente Prozesse (n=109)
35,6%	15,4%	18,3%	25,0%	5,8%	Komplexere individuelle Konfigurationen bei Bestellungen (n=104)
18,3%	10,6%	21,2%	29,8%	20,2%	Zugriff auf Vielzahl alternative Kataloge (n=104)



Erwartete Veränderung der Systemunterstützung (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
59,5%	20,7%	10,3%	7,8%	1,7%	Virtuelle Assistenten anstatt Humanexperten (n=116)
27,0%	10,4%	28,7%	25,2%	8,7%	Automatisierte Routinen für fehlerfreie und effiziente Prozesse (n=115)
41,7%	18,3%	20,0%	13,9%	6,1%	Komplexere individuelle Konfigurationen bei Bestellungen (n=115)
34,0%	14,2%	17,0%	26,4%	8,5%	Zugriff auf Vielzahl alternative Kataloge (n=106)



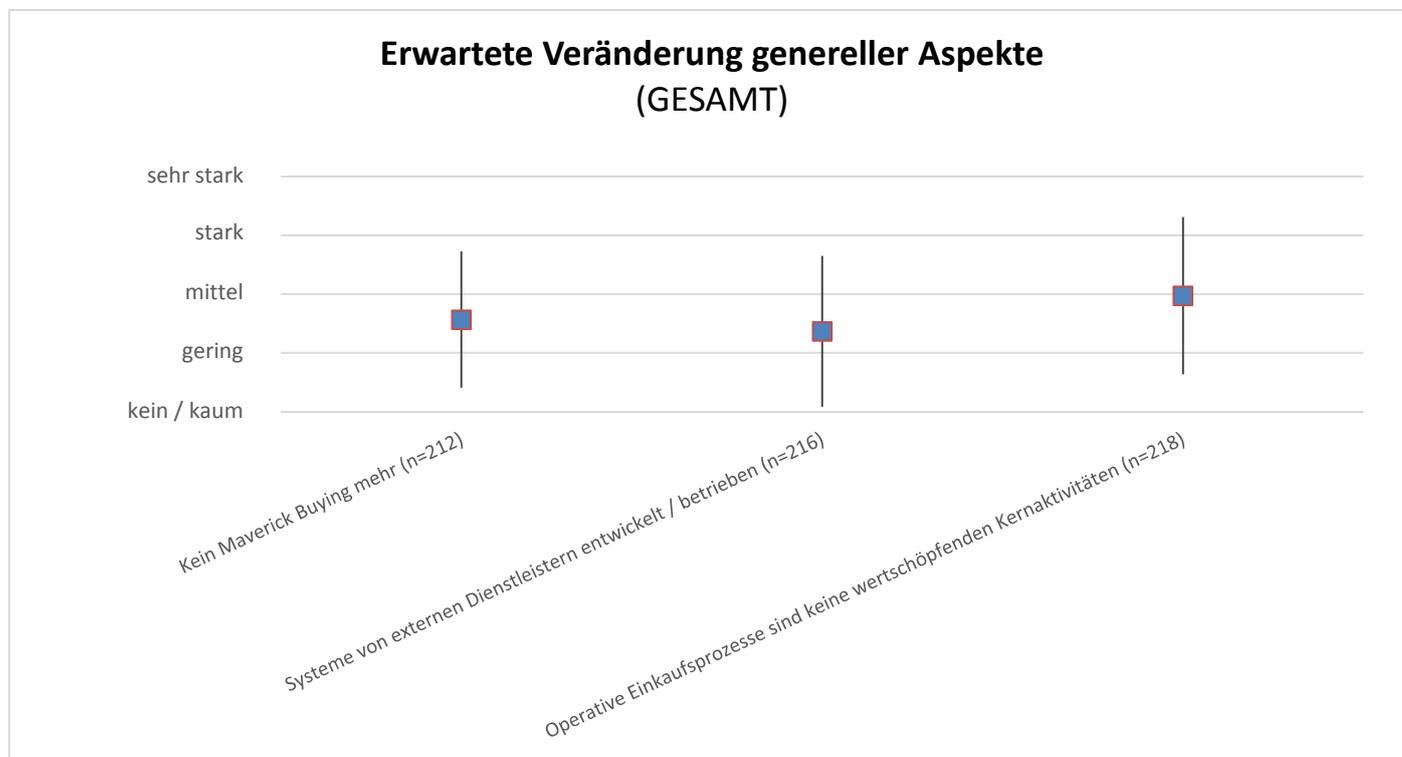
Bereits erfolgte Veränderung genereller Aspekte <sup>26</sup>					
	Gesamt (n=231...233)	Industrie (n=158...159)	DL (n=44...45)	GU/Konzerne (n=113...115)	KMU (n=117...118)
Kein Maverick Buying mehr	8,6%	8,8%	6,7%	9,6%	7,7%
Systeme von externen Dienstleistern entwickelt / betrieben	6,5%	2,5%	20,0%	9,7%	3,4%
Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten	5,2%	2,5%	11,4%	5,3%	5,1%



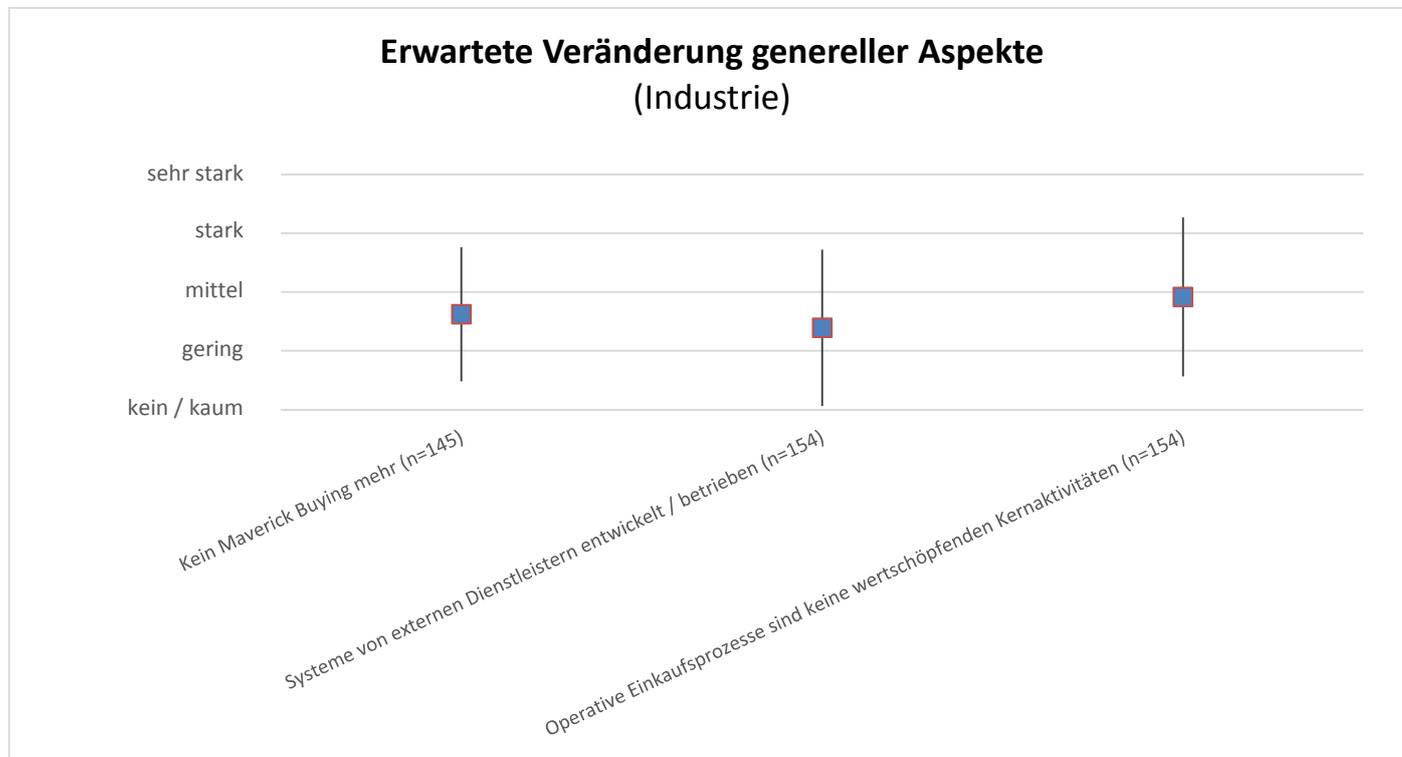
<sup>26</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Maverick Buying existiert nicht mehr
- System(weiter)entwicklung und -bereitstellung wird zunehmend auf externe Dienstleister ausgelagert
- Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten

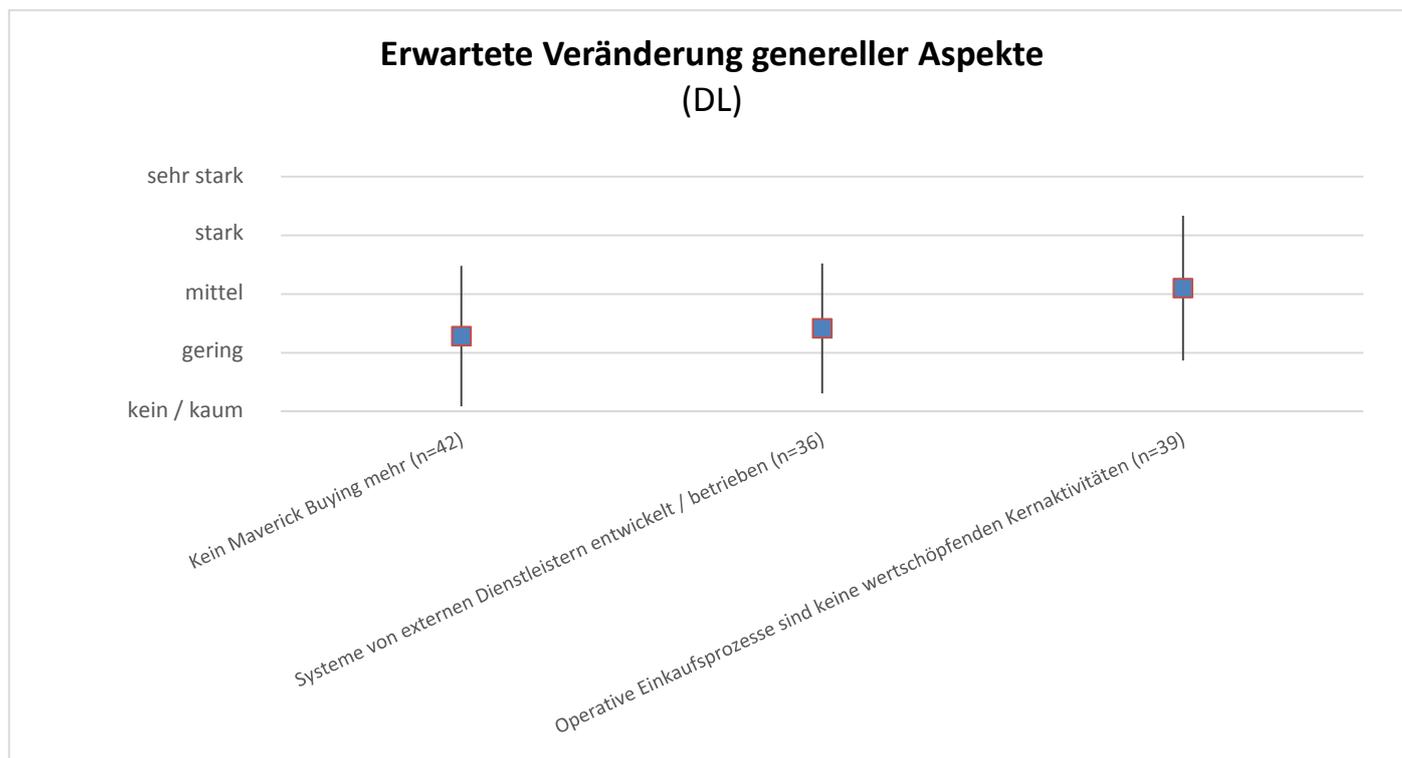
Erwartete Veränderung genereller Aspekte (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
21,2%	29,7%	25,0%	19,3%	4,7%	Kein Maverick Buying mehr (n=212)
37,5%	16,7%	22,2%	19,0%	4,6%	Systeme von externen Dienstleistern entwickelt / betrieben (n=216)
20,2%	17,4%	19,7%	30,3%	12,4%	Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten (n=218)



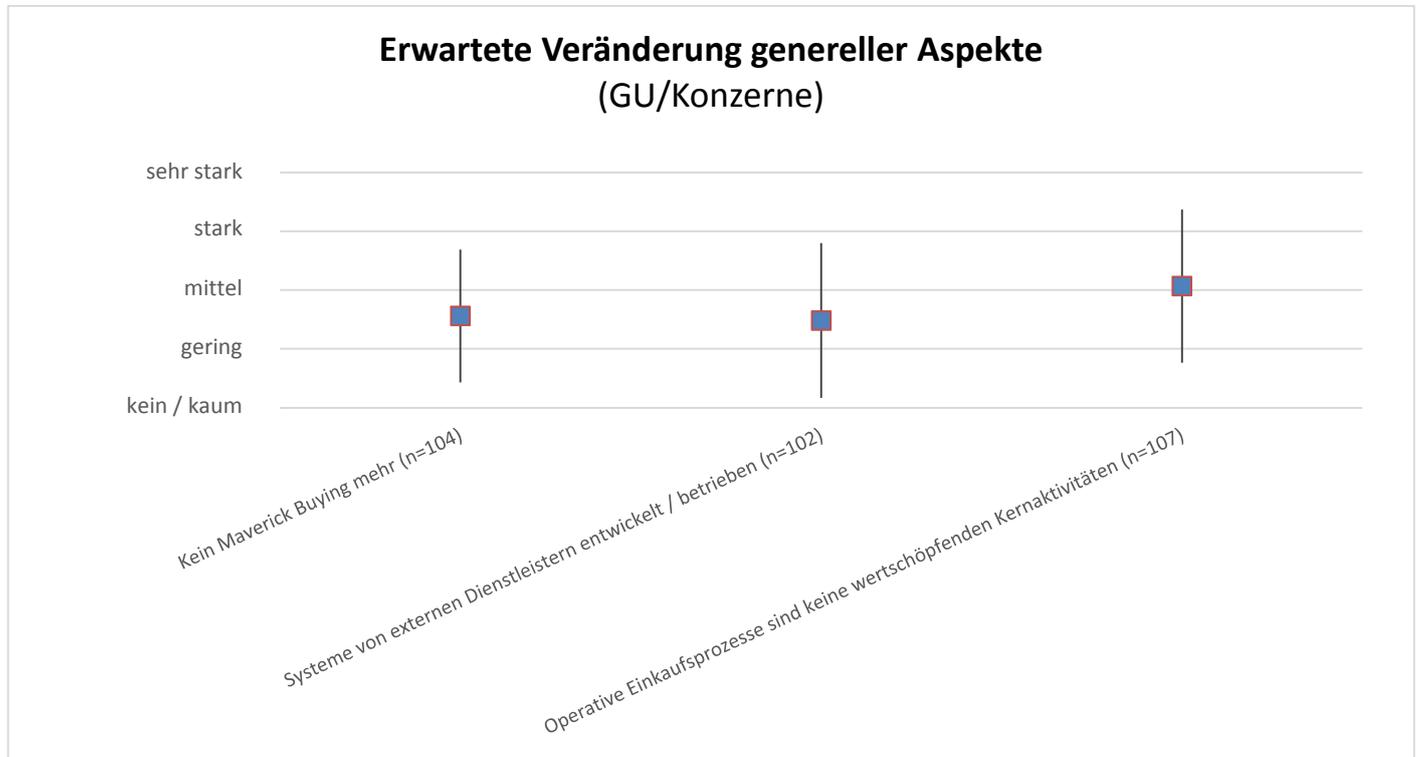
Erwartete Veränderung genereller Aspekte (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
18,6%	29,7%	28,3%	17,9%	5,5%	Kein Maverick Buying mehr (n=145)
39,0%	14,9%	19,5%	21,4%	5,2%	Systeme von externen Dienstleistern entwickelt / betrieben (n=154)
22,1%	16,9%	20,8%	27,9%	12,3%	Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten (n=154)



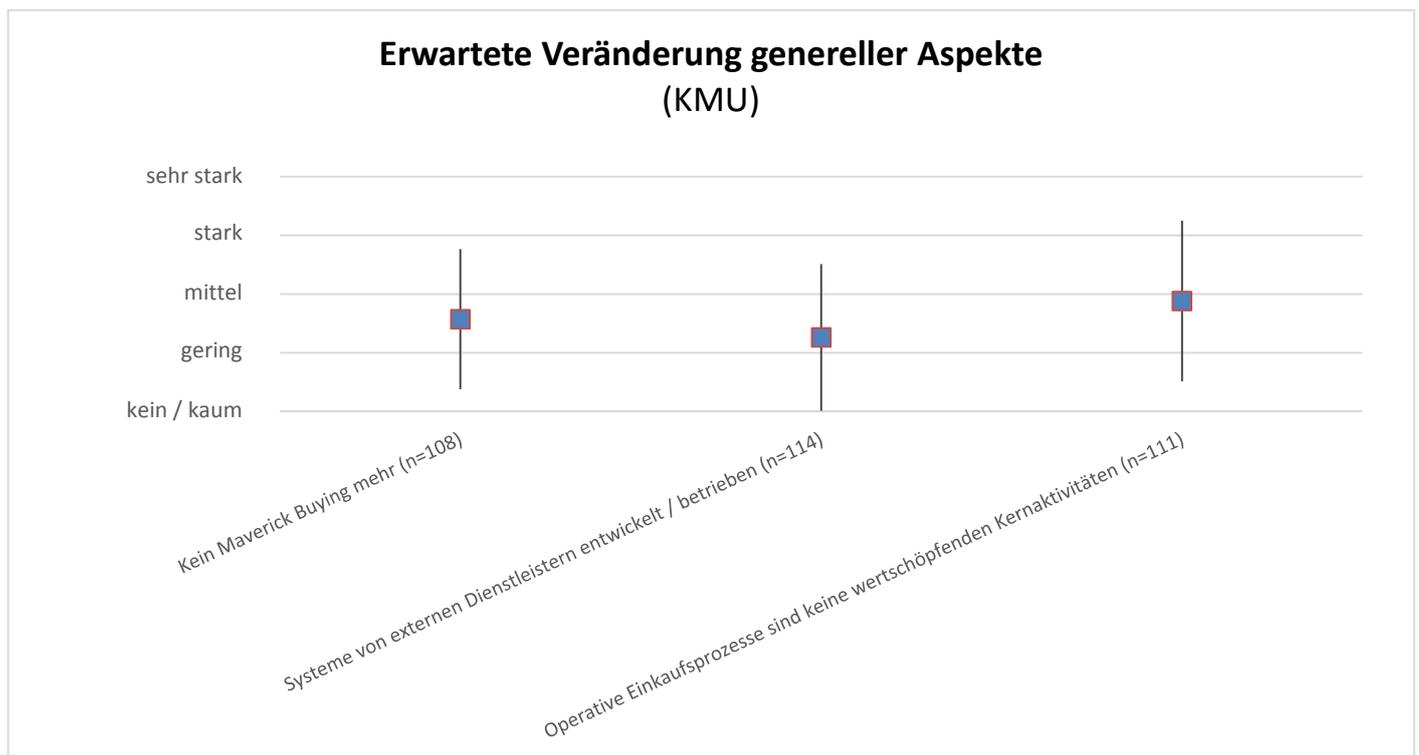
Erwartete Veränderung genereller Aspekte (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
33,3%	28,6%	16,7%	19,0%	2,4%	Kein Maverick Buying mehr (n=42)
27,8%	19,4%	38,9%	11,1%	2,8%	Systeme von externen Dienstleistern entwickelt / betrieben (n=36)
12,8%	20,5%	20,5%	35,9%	10,3%	Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten (n=39)



Erwartete Veränderung genereller Aspekte (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
20,2%	30,8%	26,0%	19,2%	3,8%	Kein Maverick Buying mehr (n=104)
35,3%	13,7%	24,5%	20,6%	5,9%	Systeme von externen Dienstleistern entwickelt / betrieben (n=102)
16,8%	18,7%	17,8%	34,6%	12,1%	Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten (n=107)



Erwartete Veränderung genereller Aspekte (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
22,2%	28,7%	24,1%	19,4%	5,6%	Kein Maverick Buying mehr (n=108)
39,5%	19,3%	20,2%	17,5%	3,5%	Systeme von externen Dienstleistern entwickelt / betrieben (n=114)
23,4%	16,2%	21,6%	26,1%	12,6%	Operative Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten (n=111)

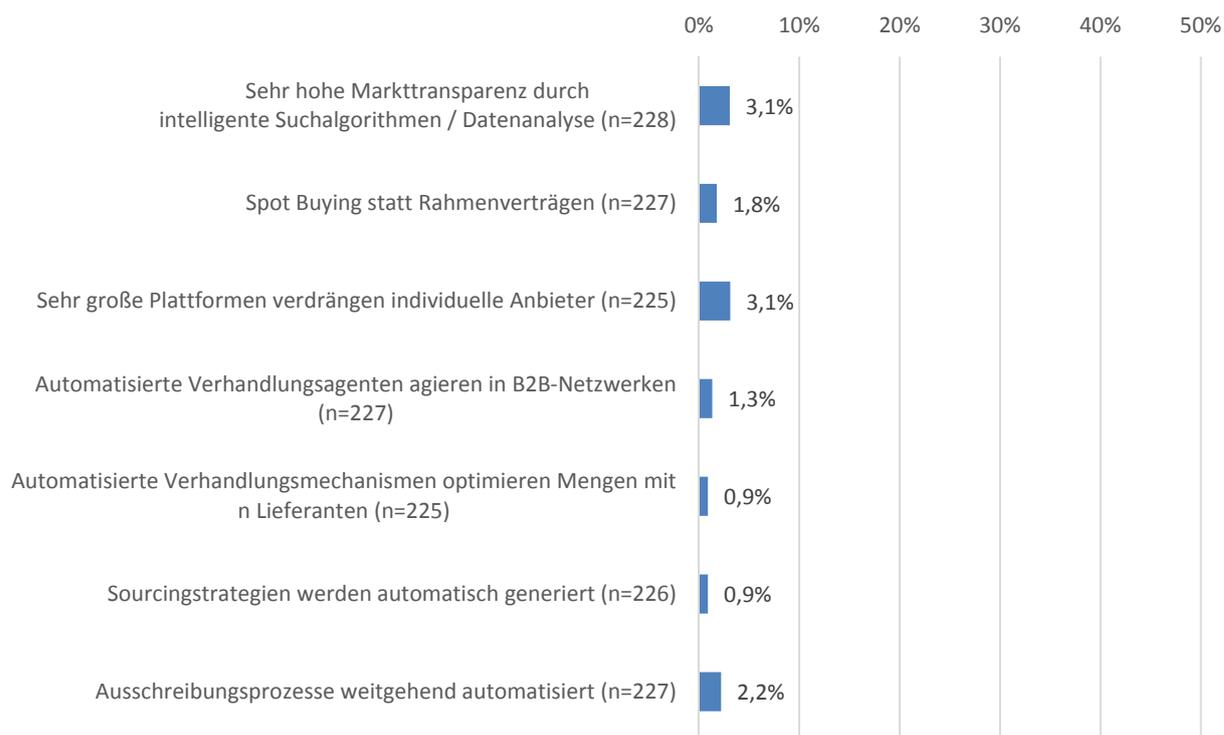


## IIb) Strategische Einkaufsprozesse

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

Bereits erfolgte Veränderung Sourcing <sup>27</sup>					
	Gesamt (n=226...228)	Industrie (n=154...155)	DL (n=43...45)	GU/Konzerne (n=109...112)	KMU (n=115...116)
Sehr hohe Markttransparenz durch intelligente Suchalgorithmen / Datenanalyse	3,1%	1,9%	6,7%	4,5%	1,7%
Spot Buying statt Rahmenverträgen	1,8%	1,3%	4,4%	2,7%	0,9%
Sehr große Plattformen verdrängen individuelle Anbieter	3,1%	2,6%	7,0%	3,6%	2,6%
Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken	1,3%	0,6%	4,5%	1,8%	0,9%
Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren Mengen mit n Lieferanten	0,9%	0,0%	4,7%	0,9%	0,9%
Sourcingstrategien werden automatisch generiert	0,9%	0,0%	4,5%	0,9%	0,9%
Ausschreibungsprozesse weitgehend automatisiert	2,2%	1,9%	4,5%	2,7%	1,7%

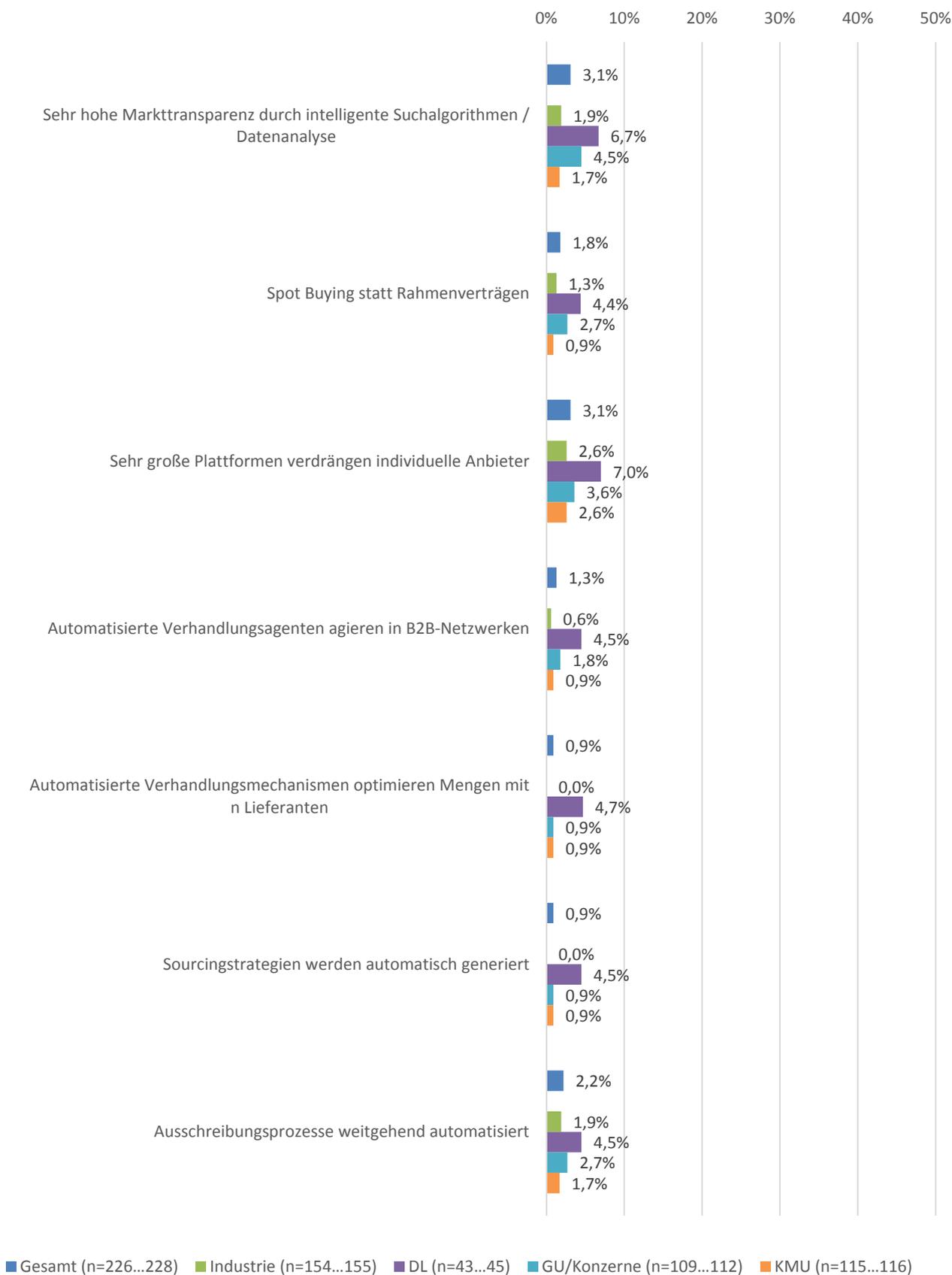
### Bereits erfolgte Veränderung Sourcing (GESAMT)



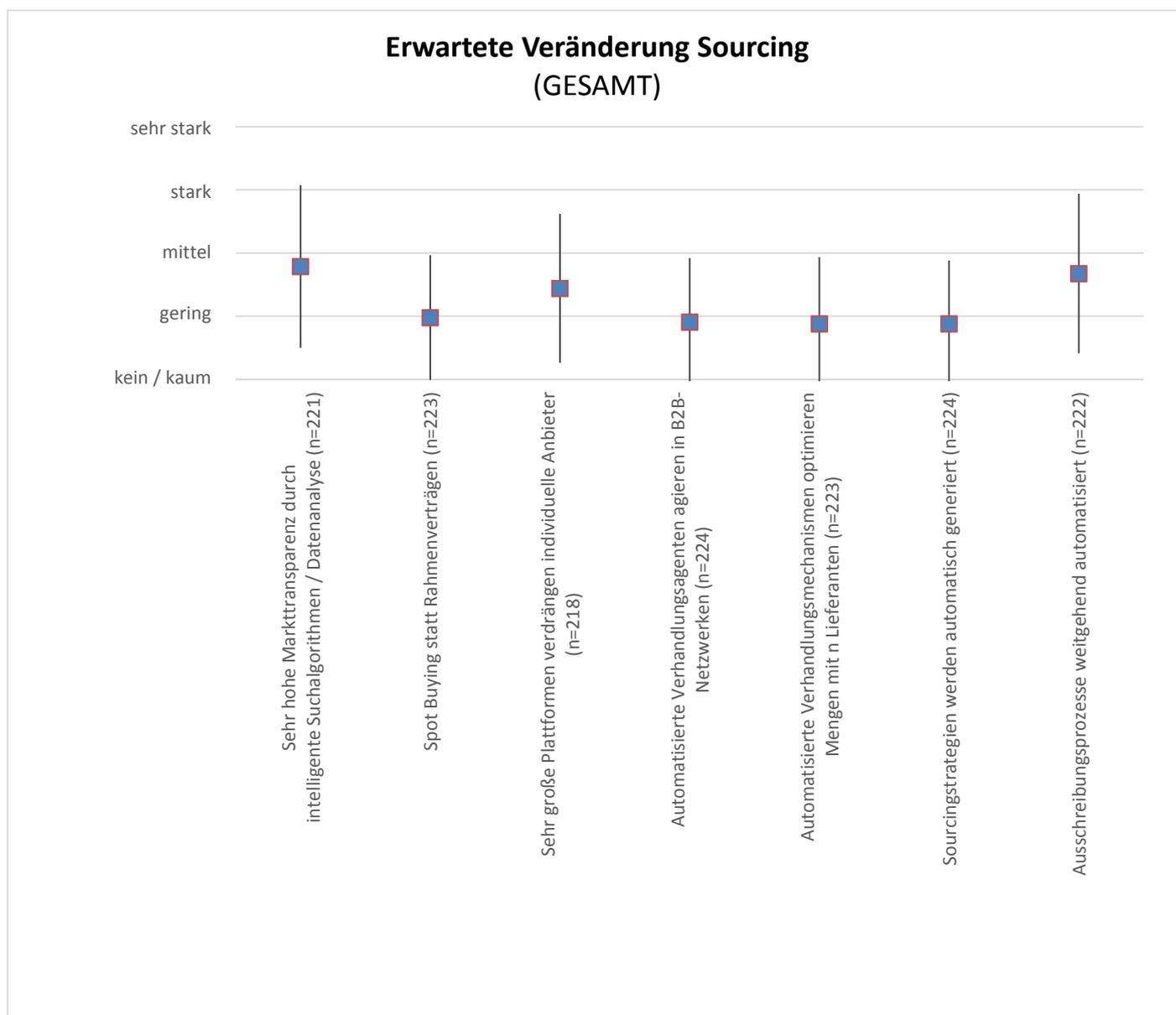
<sup>27</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Intelligente Suchalgorithmen im Internet und Datenanalyse schaffen sehr hohe (globale) Markttransparenz
- Rahmenverträge werden, wo möglich, durch Spot Buying ersetzt, da jederzeit fast vollständige Markttransparenz durch automatische Datenanalyse
- Sehr große Plattformen bündeln Angebote und verdrängen individuelle Anbieter in einigen Segmenten
- Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken und optimieren Einkaufs- und Verkaufskontrakte
- Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren variable Kontraktmengen mit n Lieferanten unter diversen Nebenbedingungen
- Optimale Sourcingstrategien werden weitestgehend automatisch generiert
- Ausschreibungsprozesse erfolgen weitestgehend automatisiert

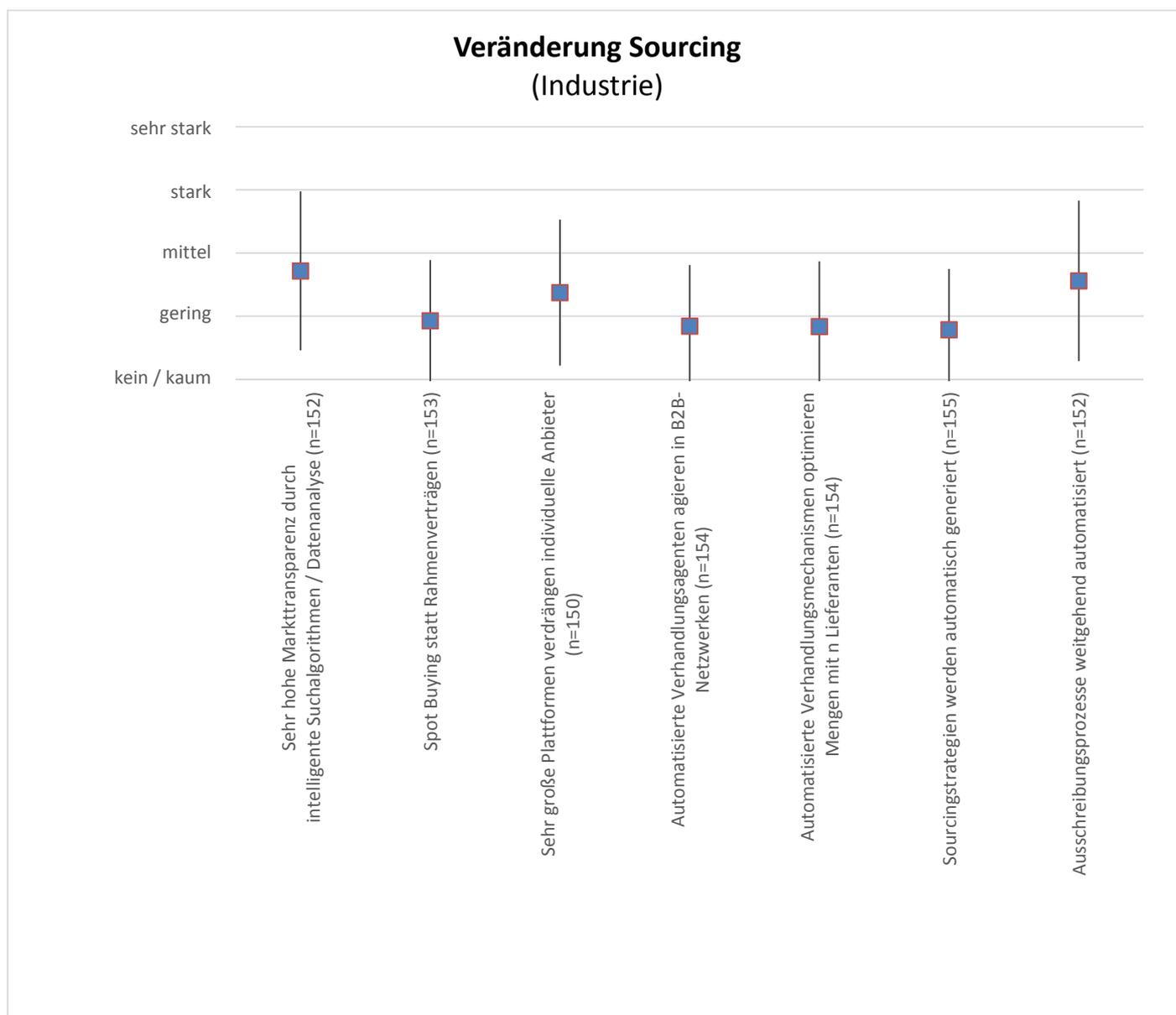
### Bereits erfolgte Veränderung Sourcing



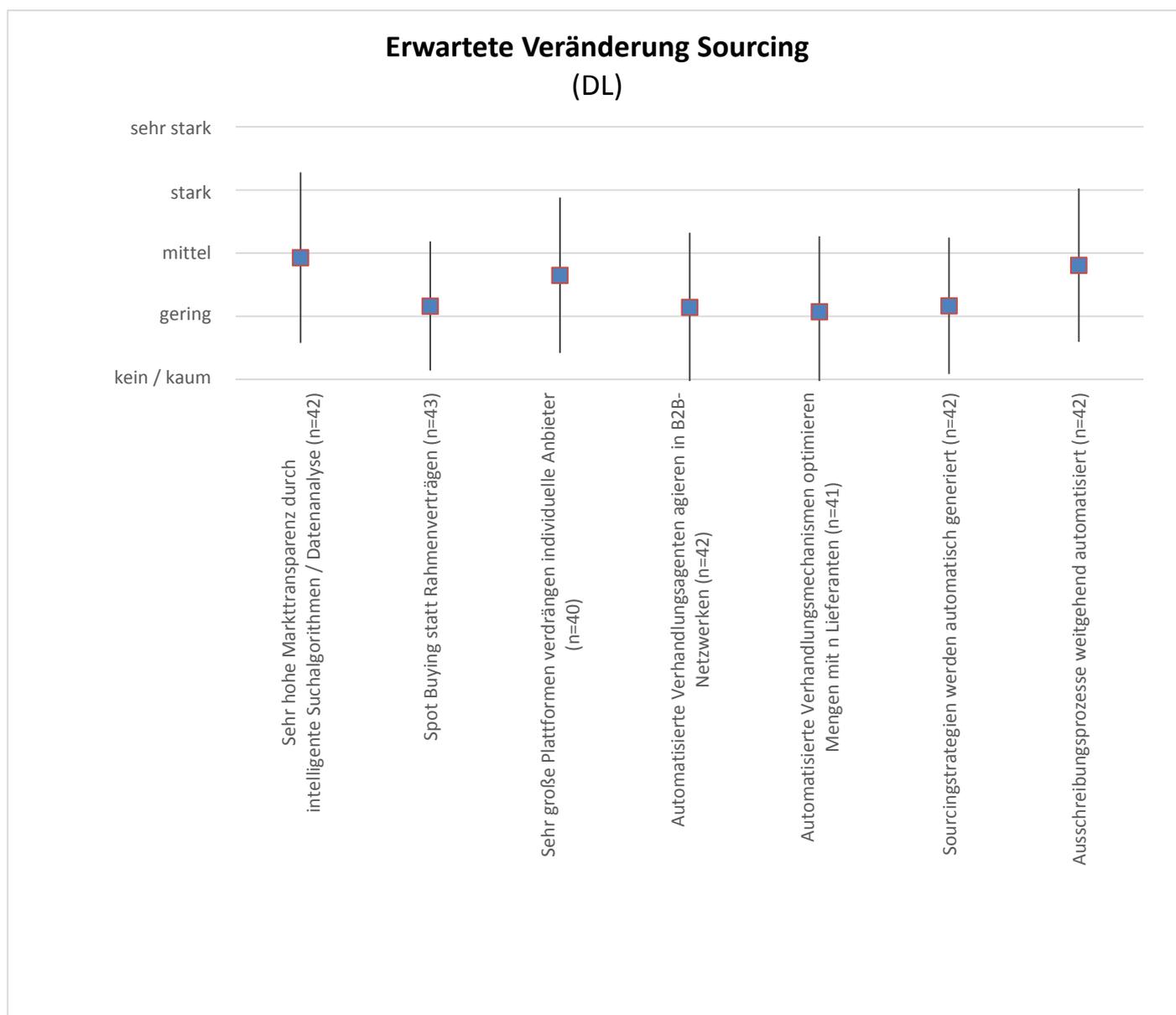
Erwartete Veränderung Sourcing (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
22,6%	19,0%	24,0%	25,8%	8,6%	Sehr hohe Markttransparenz durch intelligente Suchalgorithmen / Datenanalyse (n=152)
38,1%	36,8%	15,2%	9,0%	0,9%	Spot Buying statt Rahmenverträgen (n=153)
29,4%	22,5%	25,2%	20,6%	2,3%	Sehr große Plattformen verdrängen individuelle Anbieter (n=150)
46,4%	25,4%	20,1%	7,1%	0,9%	Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken (n=154)
49,8%	22,9%	19,3%	5,8%	2,2%	Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren Mengen mit n Lieferanten (n=154)
46,0%	29,5%	16,5%	6,7%	1,3%	Sourcingstrategien werden automatisch generiert (n=155)
25,2%	18,5%	26,6%	23,0%	6,8%	Ausschreibungsprozesse weitgehend automatisiert (n=152)



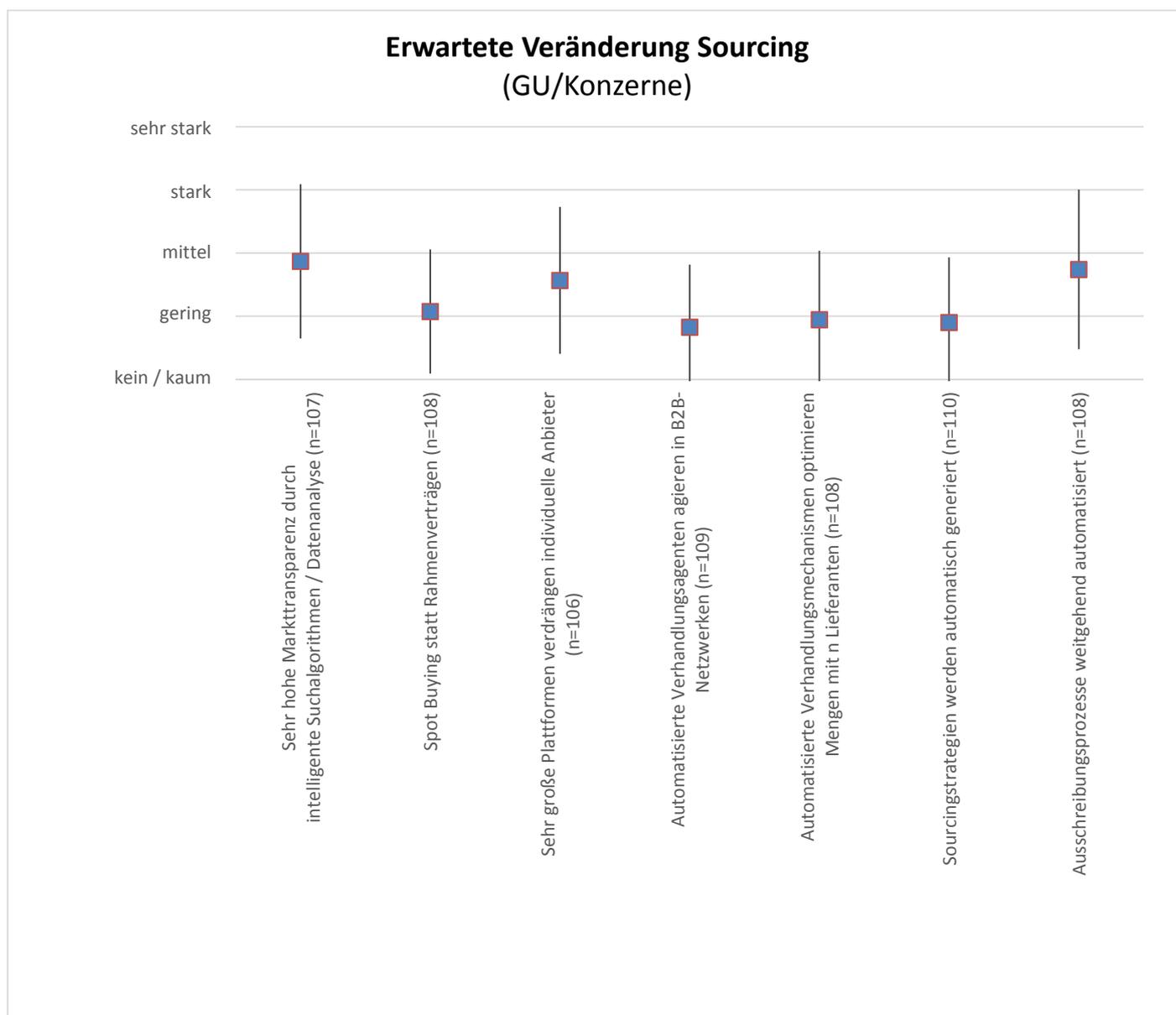
Erwartete Veränderung Sourcing (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
23,7%	19,1%	25,7%	25,0%	6,6%	Sehr hohe Markttransparenz durch intelligente Suchalgorithmen / Datenanalyse (n=152)
39,9%	37,3%	13,1%	9,8%	0,0%	Spot Buying statt Rahmenverträgen (n=153)
31,3%	22,7%	24,0%	21,3%	0,7%	Sehr große Plattformen verdrängen individuelle Anbieter (n=150)
49,4%	22,7%	22,1%	5,8%	0,0%	Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken (n=154)
51,9%	20,8%	20,8%	4,5%	1,9%	Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren Mengen mit n Lieferanten (n=154)
51,0%	27,1%	14,2%	7,7%	0,0%	Sourcingstrategien werden automatisch generiert (n=155)
29,6%	17,1%	27,0%	20,4%	5,9%	Ausschreibungsprozesse weitgehend automatisiert (n=152)



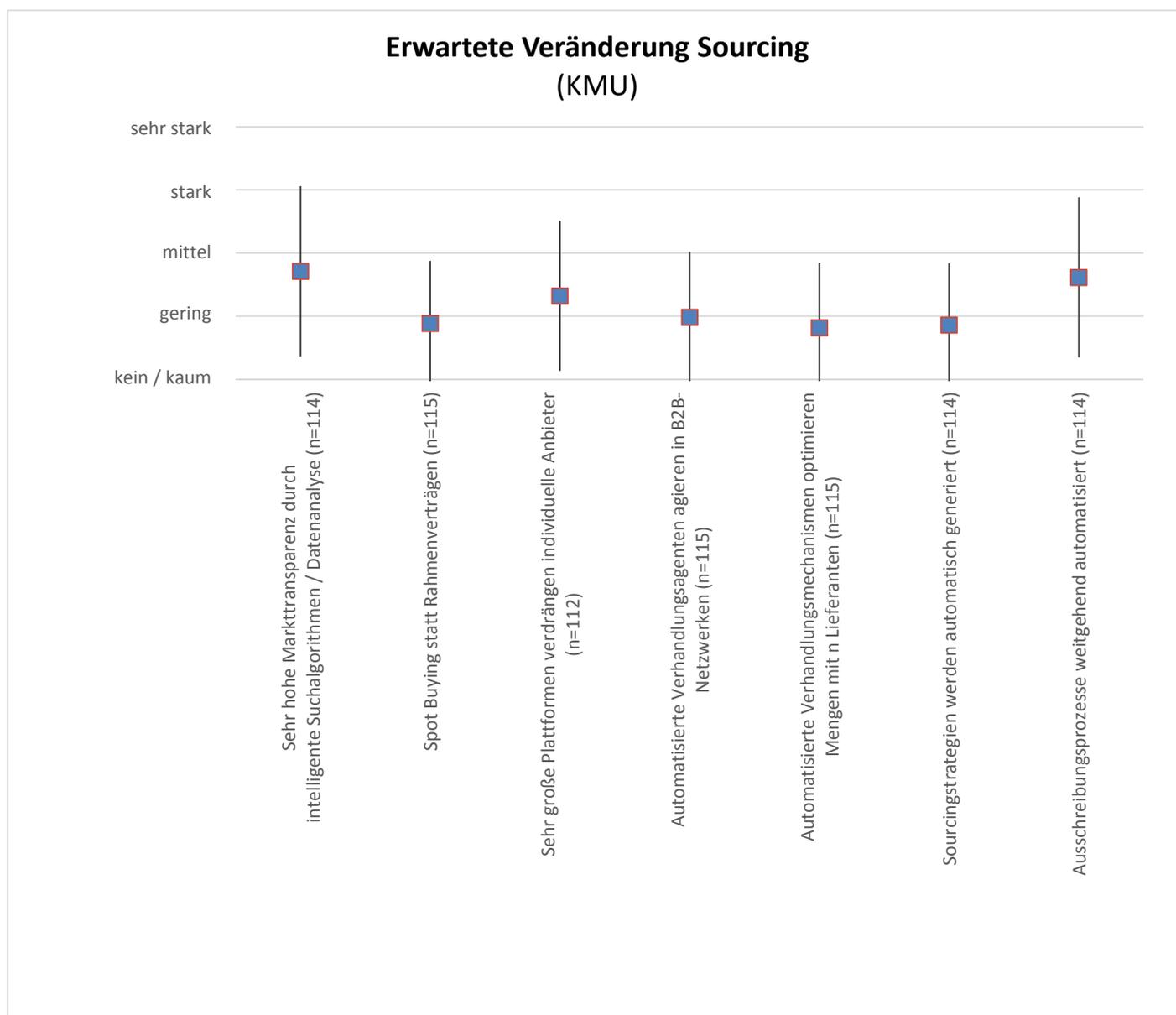
Erwartete Veränderung Sourcing (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
16,7%	26,2%	21,4%	19,0%	16,7%	Sehr hohe Markttransparenz durch intelligente Suchalgorithmen / Datenanalyse (n=42)
27,9%	41,9%	18,6%	9,3%	2,3%	Spot Buying statt Rahmenverträgen (n=43)
25,0%	17,5%	30,0%	22,5%	5,0%	Sehr große Plattformen verdrängen individuelle Anbieter (n=40)
38,1%	28,6%	19,0%	9,5%	4,8%	Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken (n=42)
41,5%	29,3%	14,6%	9,8%	4,9%	Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren Mengen mit n Lieferanten (n=41)
31,0%	35,7%	23,8%	4,8%	4,8%	Sourcingstrategien werden automatisch generiert (n=42)
16,7%	26,2%	23,8%	26,2%	7,1%	Ausschreibungsprozesse weitgehend automatisiert (n=42)



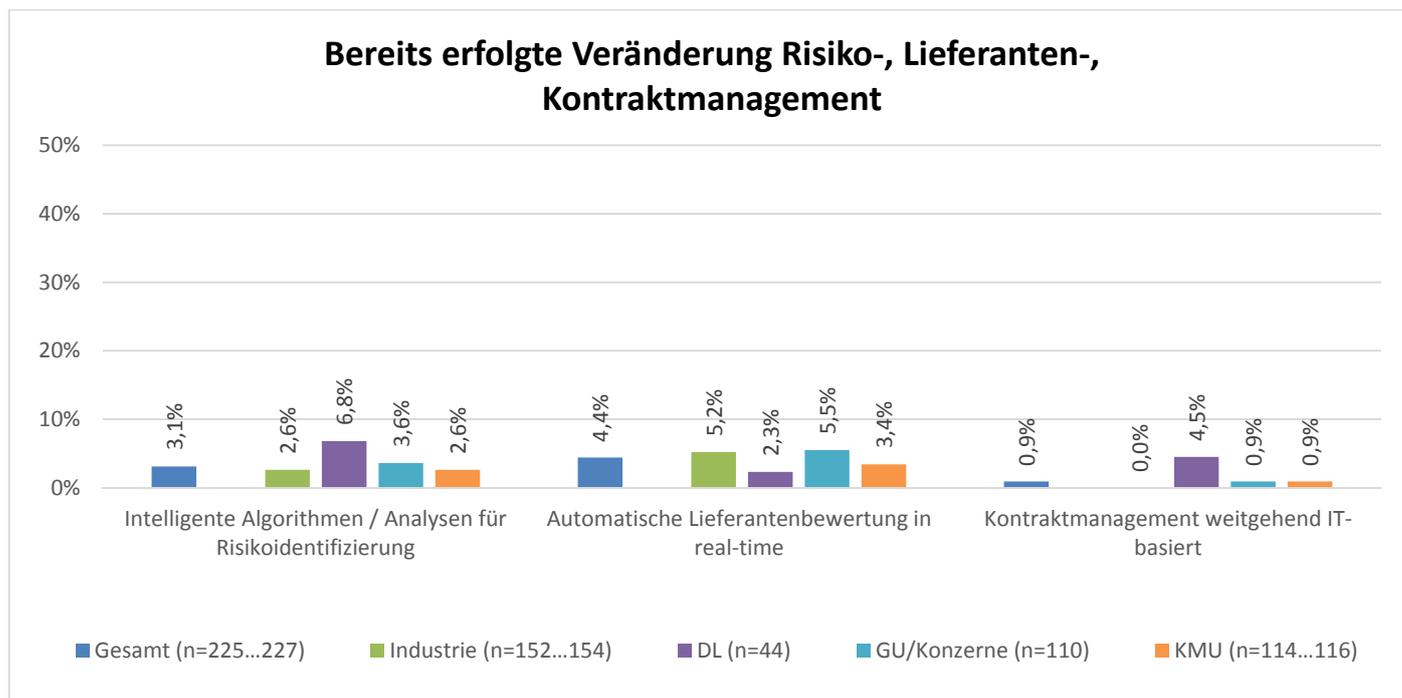
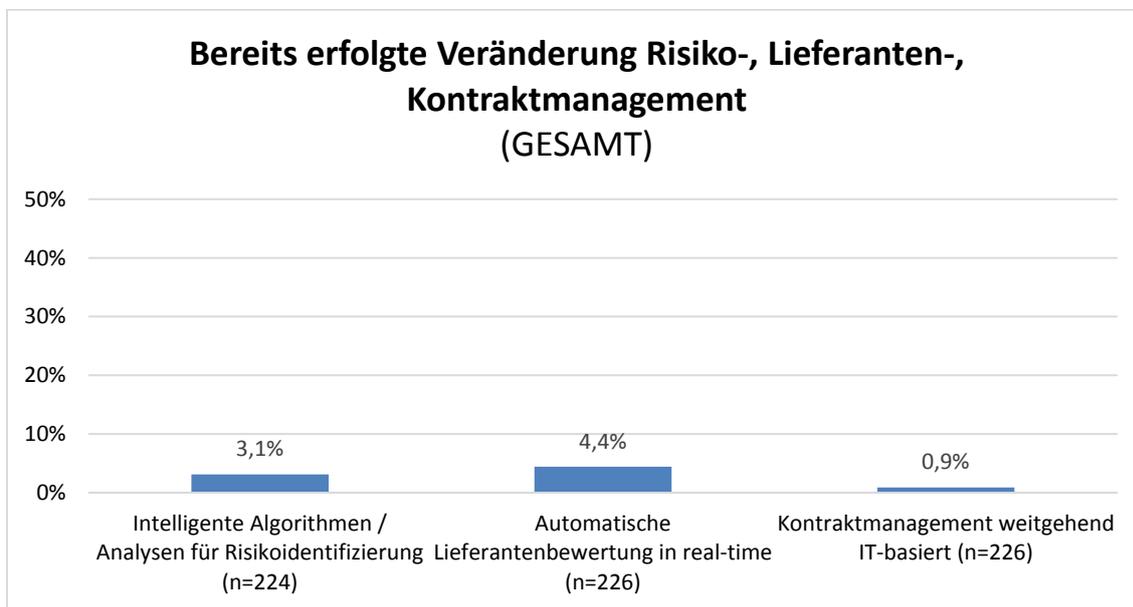
Erwartete Veränderung Sourcing (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
17,8%	20,6%	26,2%	28,0%	7,5%	Sehr hohe Markttransparenz durch intelligente Suchalgorithmen / Datenanalyse (n=107)
32,4%	38,9%	18,5%	9,3%	0,9%	Spot Buying statt Rahmenverträgen (n=108)
24,5%	22,6%	26,4%	24,5%	1,9%	Sehr große Plattformen verdrängen individuelle Anbieter (n=106)
50,5%	23,9%	19,3%	5,5%	0,9%	Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken (n=109)
48,1%	21,3%	20,4%	8,3%	1,9%	Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren Mengen mit n Lieferanten (n=108)
45,5%	30,0%	15,5%	7,3%	1,8%	Sourcingstrategien werden automatisch generiert (n=110)
23,1%	17,6%	29,6%	21,3%	8,3%	Ausschreibungsprozesse weitgehend automatisiert (n=108)



Erwartete Veränderung Sourcing (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
27,2%	17,5%	21,9%	23,7%	9,6%	Sehr hohe Markttransparenz durch intelligente Suchalgorithmen / Datenanalyse (n=114)
43,5%	34,8%	12,2%	8,7%	0,9%	Spot Buying statt Rahmenverträgen (n=115)
33,9%	22,3%	24,1%	17,0%	2,7%	Sehr große Plattformen verdrängen individuelle Anbieter (n=112)
42,6%	27,0%	20,9%	8,7%	0,9%	Automatisierte Verhandlungsagenten agieren in B2B-Netzwerken (n=115)
51,3%	24,3%	18,3%	3,5%	2,6%	Automatisierte Verhandlungsmechanismen optimieren Mengen mit n Lieferanten (n=115)
46,5%	28,9%	17,5%	6,1%	0,9%	Sourcingstrategien werden automatisch generiert (n=114)
27,2%	19,3%	23,7%	24,6%	5,3%	Ausschreibungsprozesse weitgehend automatisiert (n=114)



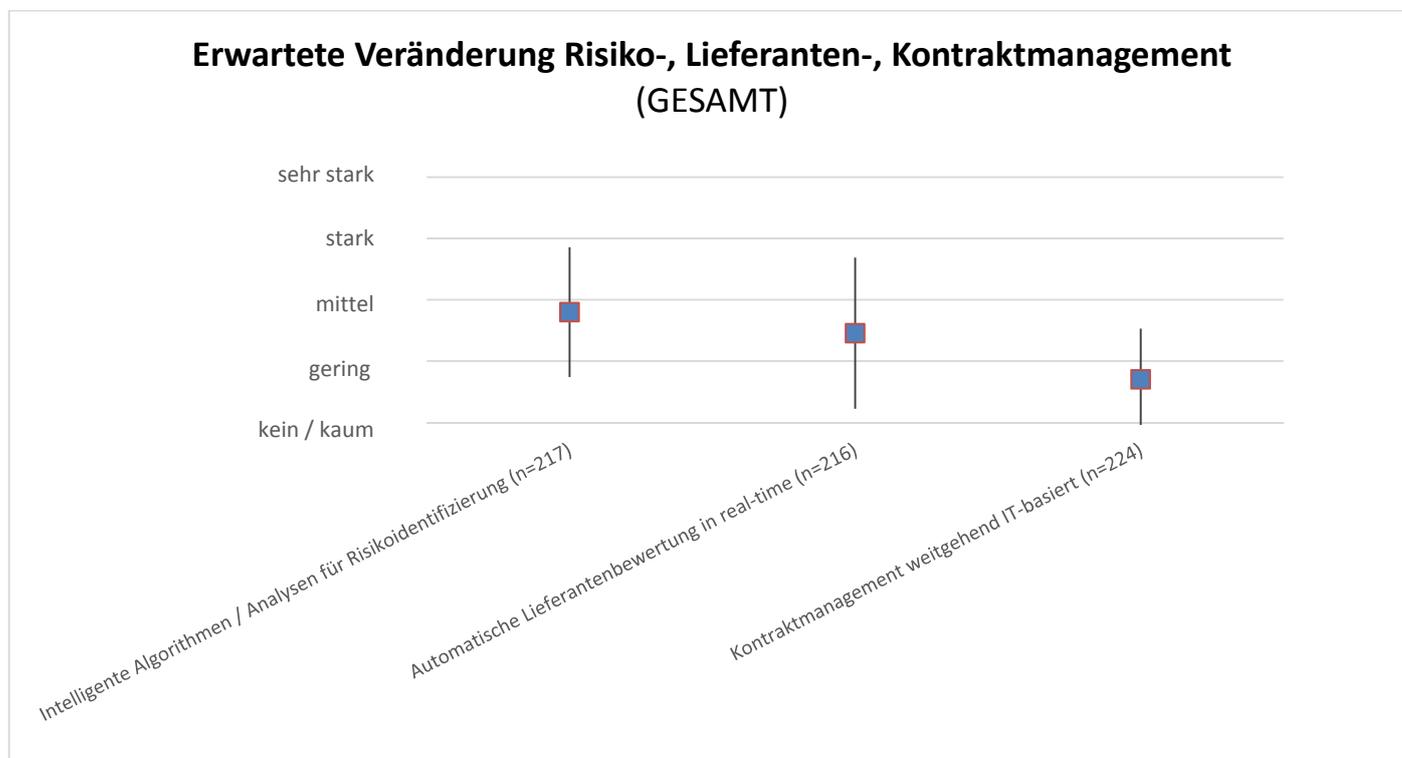
Bereits erfolgte Veränderung Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement <sup>28</sup>					
	Gesamt (n=225...227)	Industrie (n=152...154)	DL (n=44)	GU/Konzerne (n=110)	KMU (n=114...116)
Intelligente Algorithmen / Analysen für Risikoidentifizierung	3,1%	2,6%	6,8%	3,6%	2,6%
Automatische Lieferantenbewertung in real-time	4,4%	5,2%	2,3%	5,5%	3,4%
Kontraktmanagement weitgehend IT-basiert	0,9%	0,0%	4,5%	0,9%	0,9%



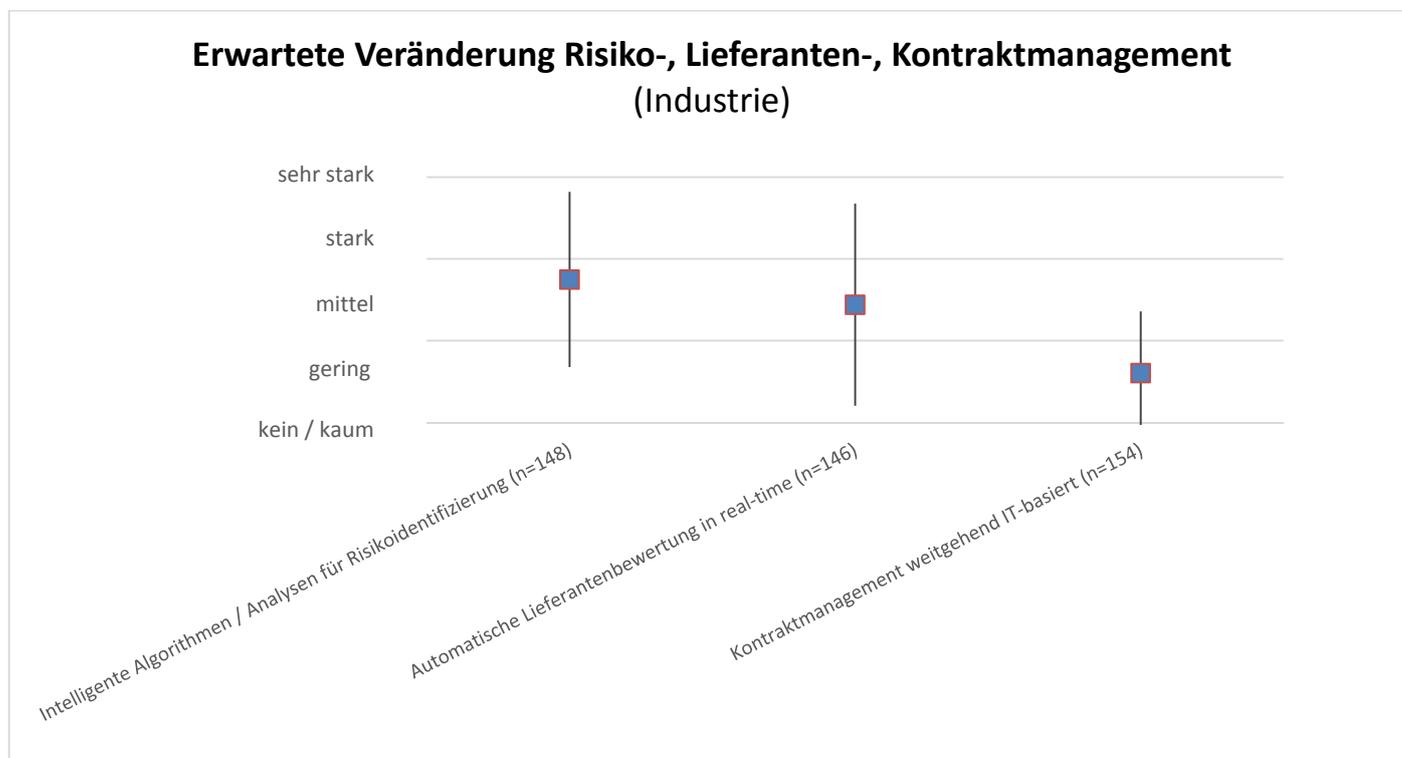
<sup>28</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Intelligente Suchalgorithmen im Internet und Datenanalyse werden standardmäßig für die Identifizierung von Versorgungsrisiken eingesetzt
- Lieferantenbewertungen werden automatisch gemäß der realen Performance real time aktualisiert
- Kontraktmanagement erfolgt weitgehend IT-basiert ohne menschliche Eingriffe

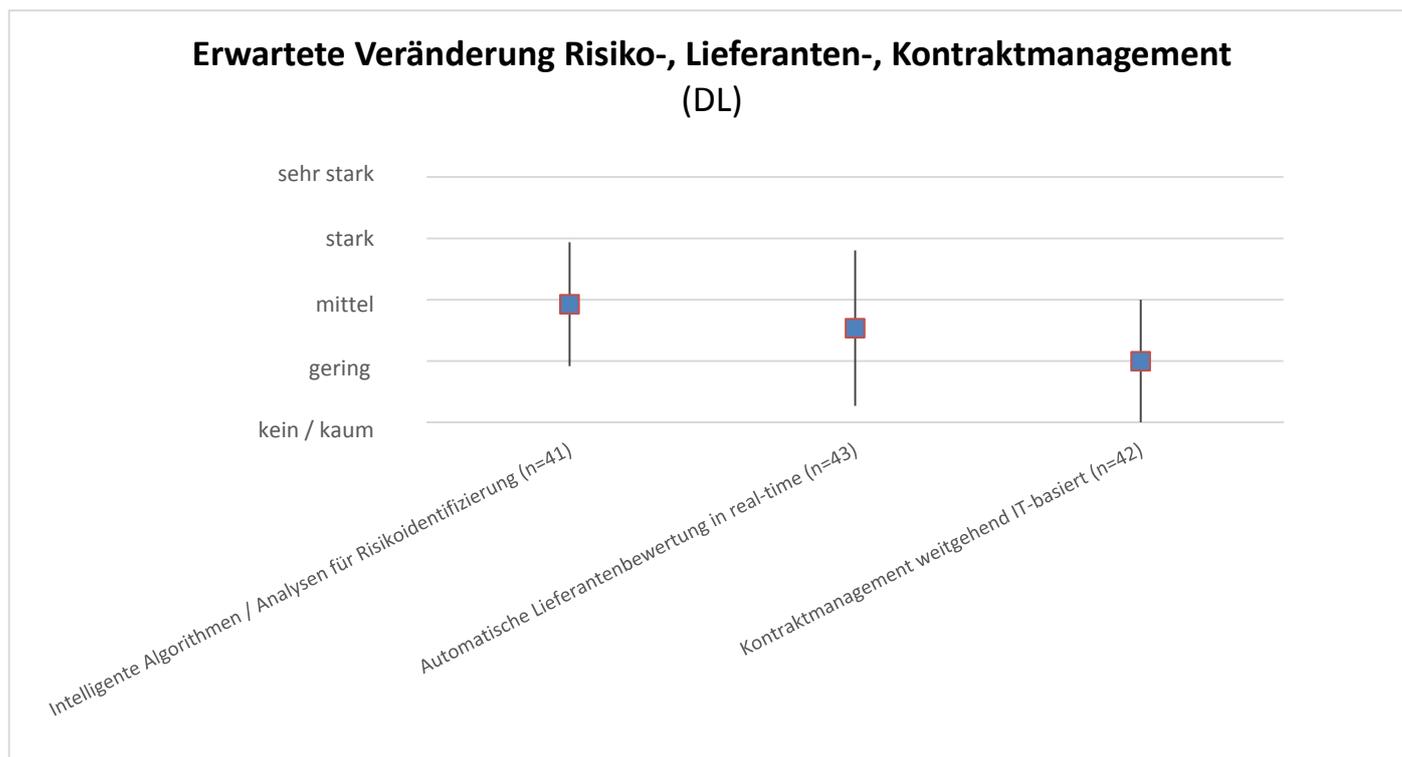
Erwartete Veränderung Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
31,8%	17,5%	28,6%	17,5%	4,6%	Intelligente Algorithmen / Analysen für Risikoidentifizierung (n=217)
23,6%	11,1%	23,1%	30,1%	12,0%	Automatische Lieferantenbewertung in real-time (n=216)
32,1%	29,5%	19,2%	14,7%	4,5%	Kontraktmanagement weitgehend IT-basiert (n=224)



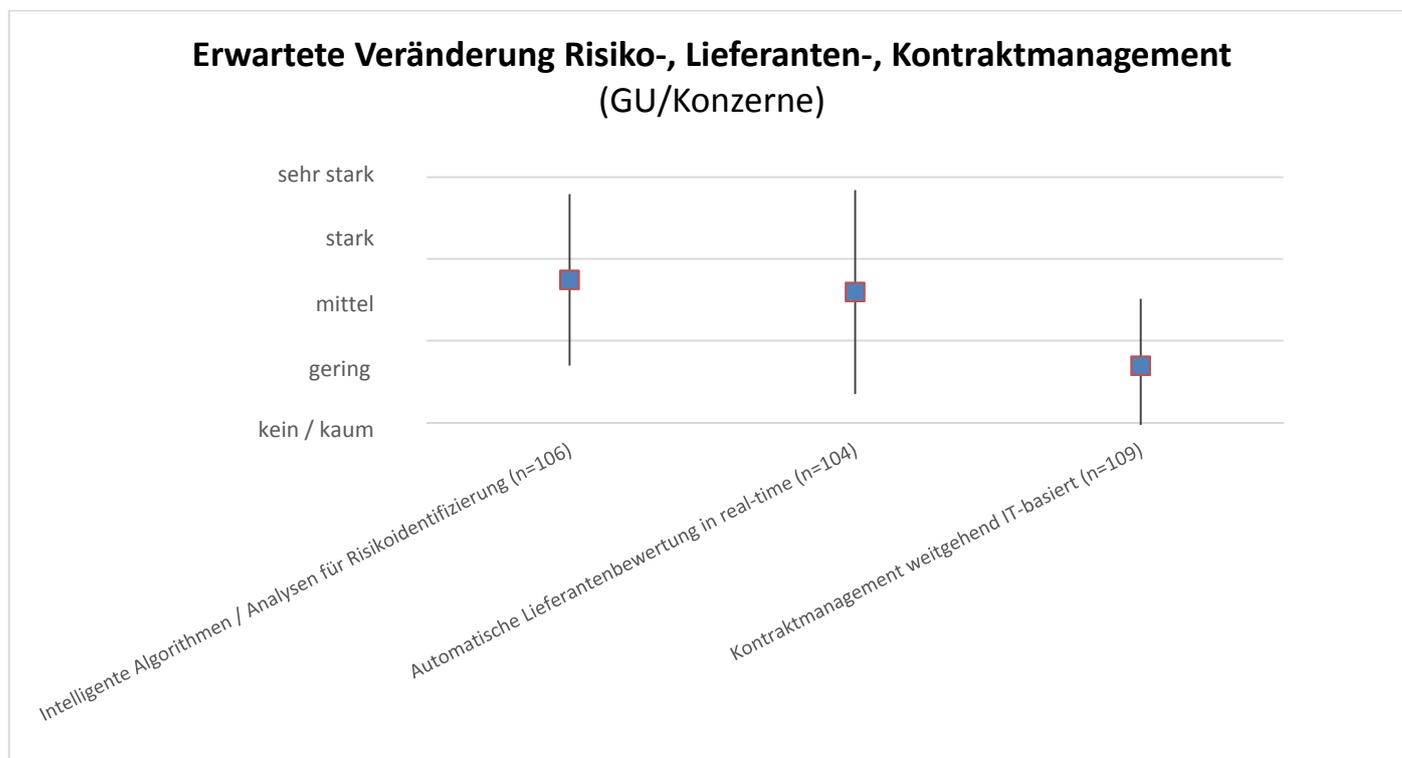
Erwartete Veränderung Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
33,1%	16,2%	28,4%	18,2%	4,1%	Intelligente Algorithmen / Analysen für Risikoidentifizierung (n=148)
21,9%	9,6%	21,9%	32,2%	14,4%	Automatische Lieferantenbewertung in real-time (n=146)
34,4%	28,6%	16,2%	15,6%	5,2%	Kontraktmanagement weitgehend IT-basiert (n=154)



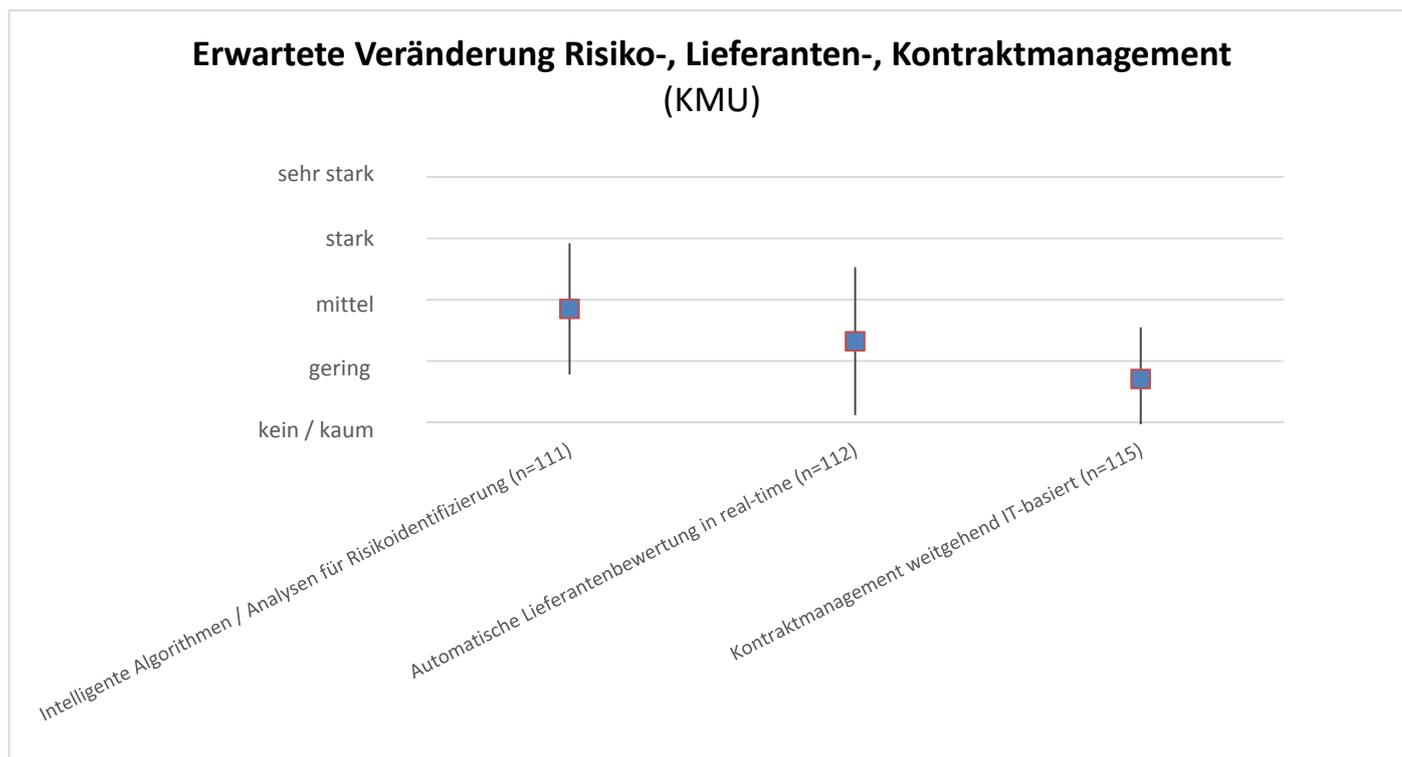
Erwartete Veränderung Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
26,8%	24,4%	24,4%	17,1%	7,3%	Intelligente Algorithmen / Analysen für Risikoidentifizierung (n=41)
20,9%	18,6%	25,6%	27,9%	7,0%	Automatische Lieferantenbewertung in real-time (n=43)
26,2%	33,3%	31,0%	7,1%	2,4%	Kontraktmanagement weitgehend IT-basiert (n=42)



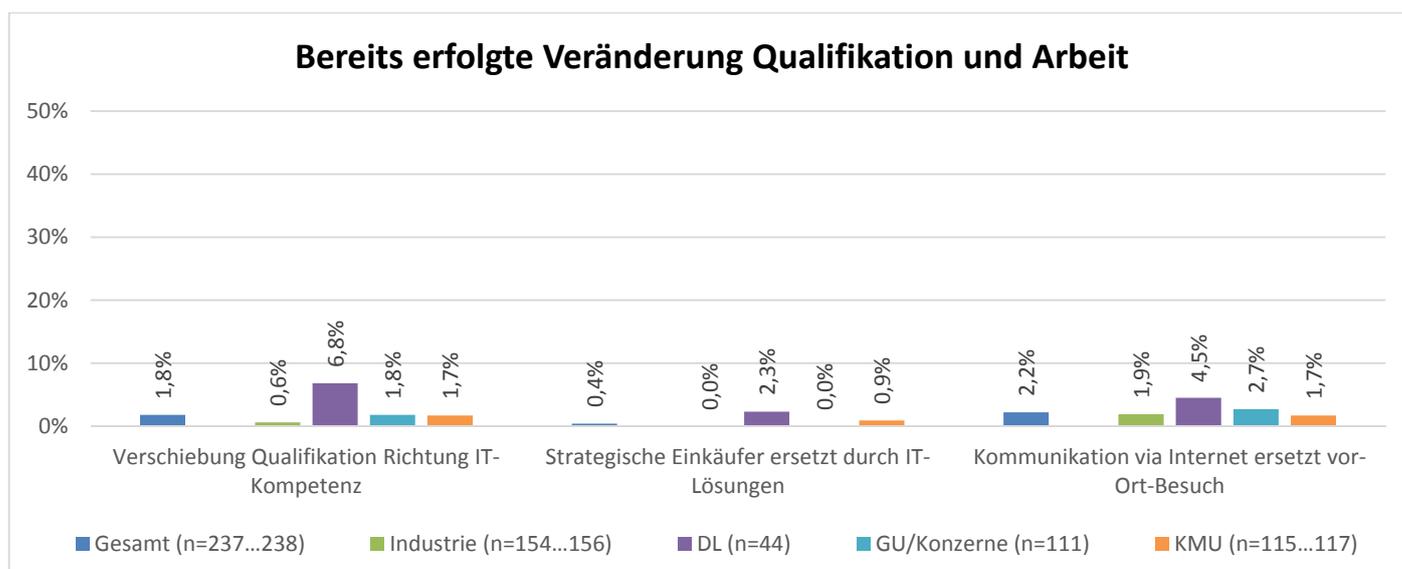
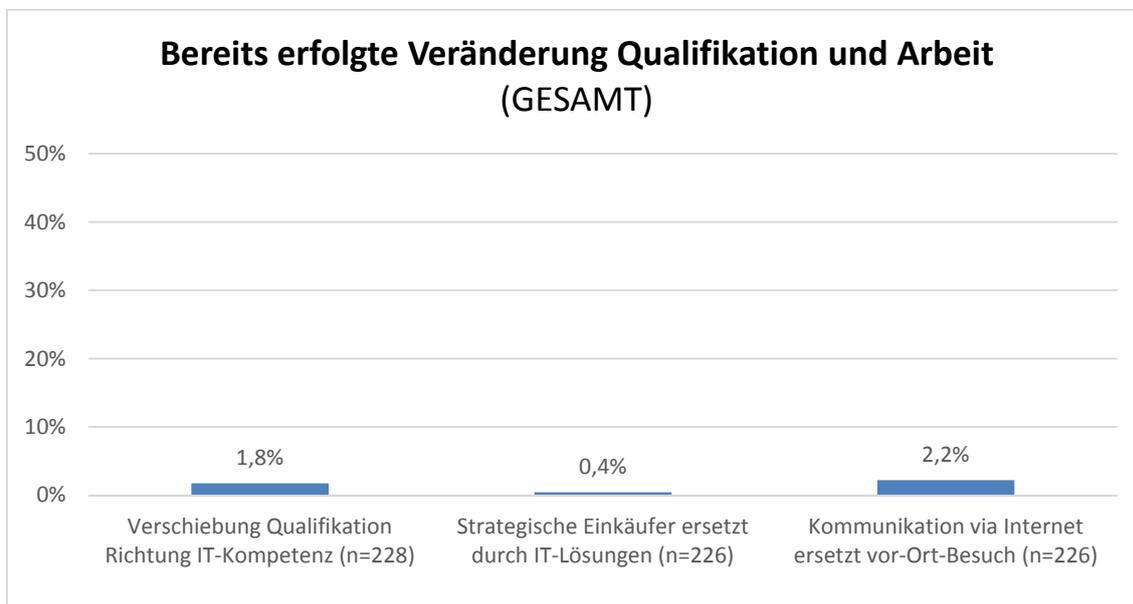
Erwartete Veränderung Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
28,3%	15,1%	31,1%	19,8%	5,7%	Intelligente Algorithmen / Analysen für Risikoidentifizierung (n=106)
24,0%	12,5%	20,2%	32,7%	10,6%	Automatische Lieferantenbewertung in real-time (n=104)
28,3%	15,1%	31,1%	19,8%	5,7%	Kontraktmanagement weitgehend IT-basiert (n=109)



Erwartete Veränderung Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
35,1%	19,8%	26,1%	15,3%	3,6%	Intelligente Algorithmen / Analysen für Risikoidentifizierung (n=111)
23,2%	9,8%	25,9%	27,7%	13,4%	Automatische Lieferantenbewertung in real-time (n=112)
37,4%	21,7%	19,1%	17,4%	4,3%	Kontraktmanagement weitgehend IT-basiert (n=115)



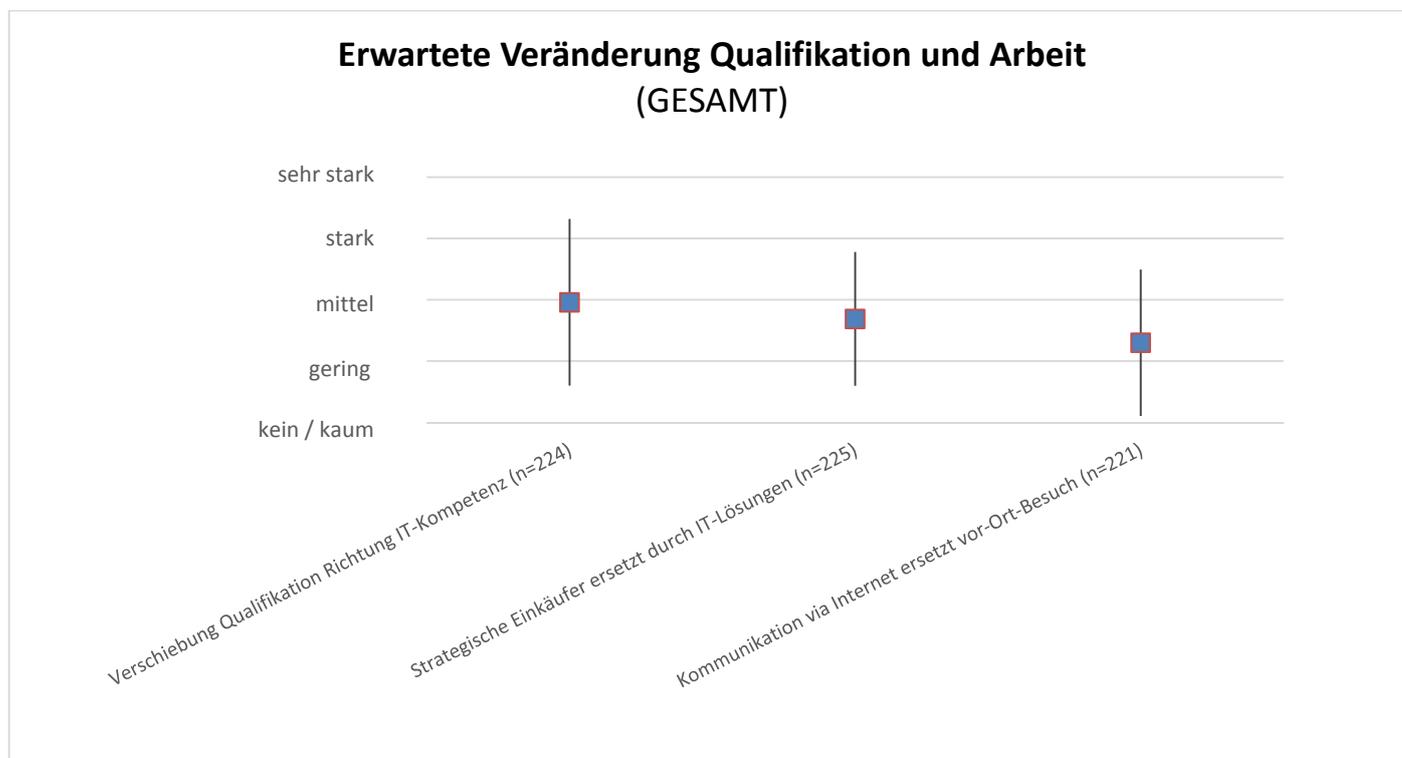
Bereits erfolgte Veränderung Qualifikation und Arbeit <sup>29</sup>					
	Gesamt (n=237...238)	Industrie (n=154...156)	DL (n=44)	GU/Konzerne (n=111)	KMU (n=115...117)
Verschiebung Qualifikation Richtung IT-Kompetenz	1,8%	0,6%	6,8%	1,8%	1,7%
Strategische Einkäufer ersetzt durch IT-Lösungen	0,4%	0,0%	2,3%	0,0%	0,9%
Kommunikation via Internet ersetzt vor-Ort-Besuch	2,2%	1,9%	4,5%	2,7%	1,7%



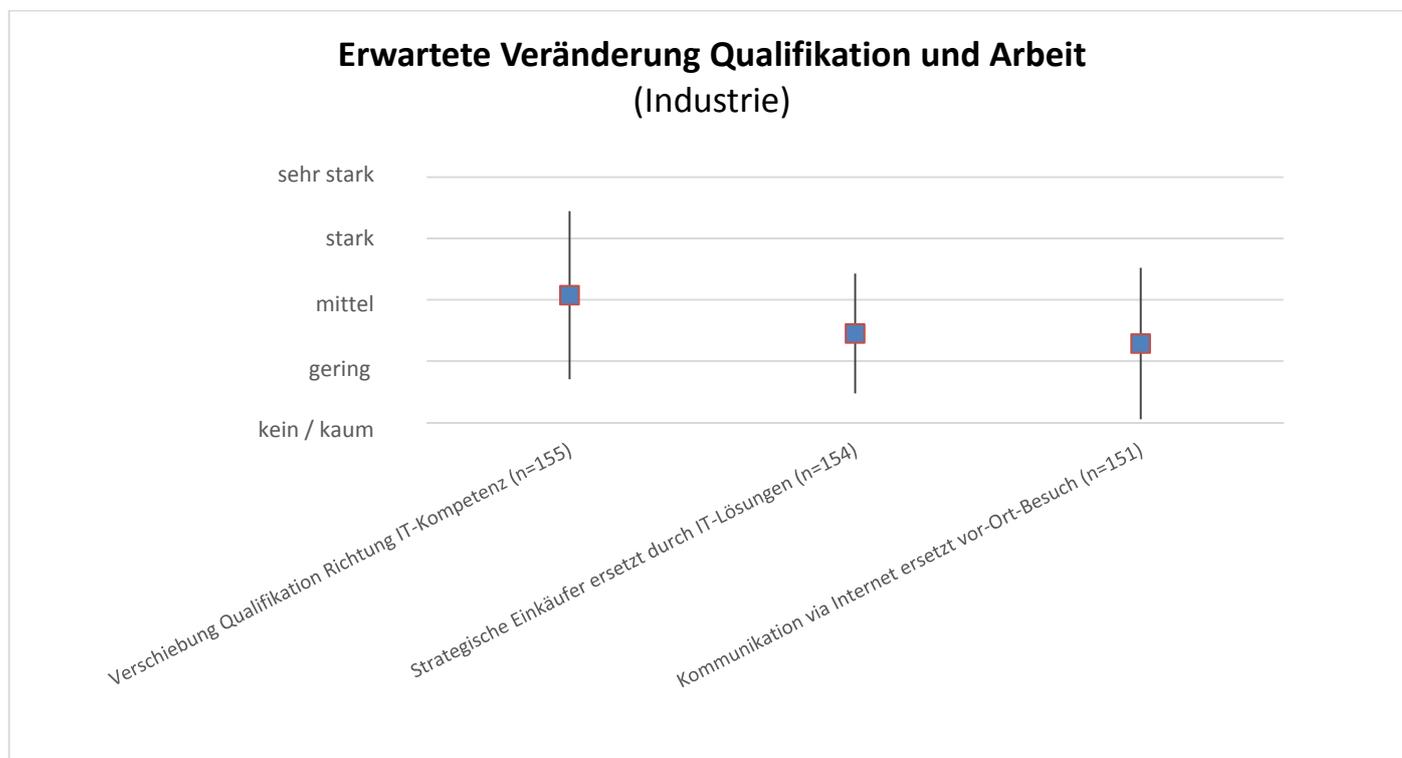
<sup>29</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Qualifikationsanforderungen im strategischen Einkauf verschieben sich stark in Richtung IT-Kompetenz
- Strategische Einkäufer werden in vielen Bereichen durch IT-Lösungen ersetzt
- Kommunikation via Internet ersetzt stark Vor-Ort-Besuche

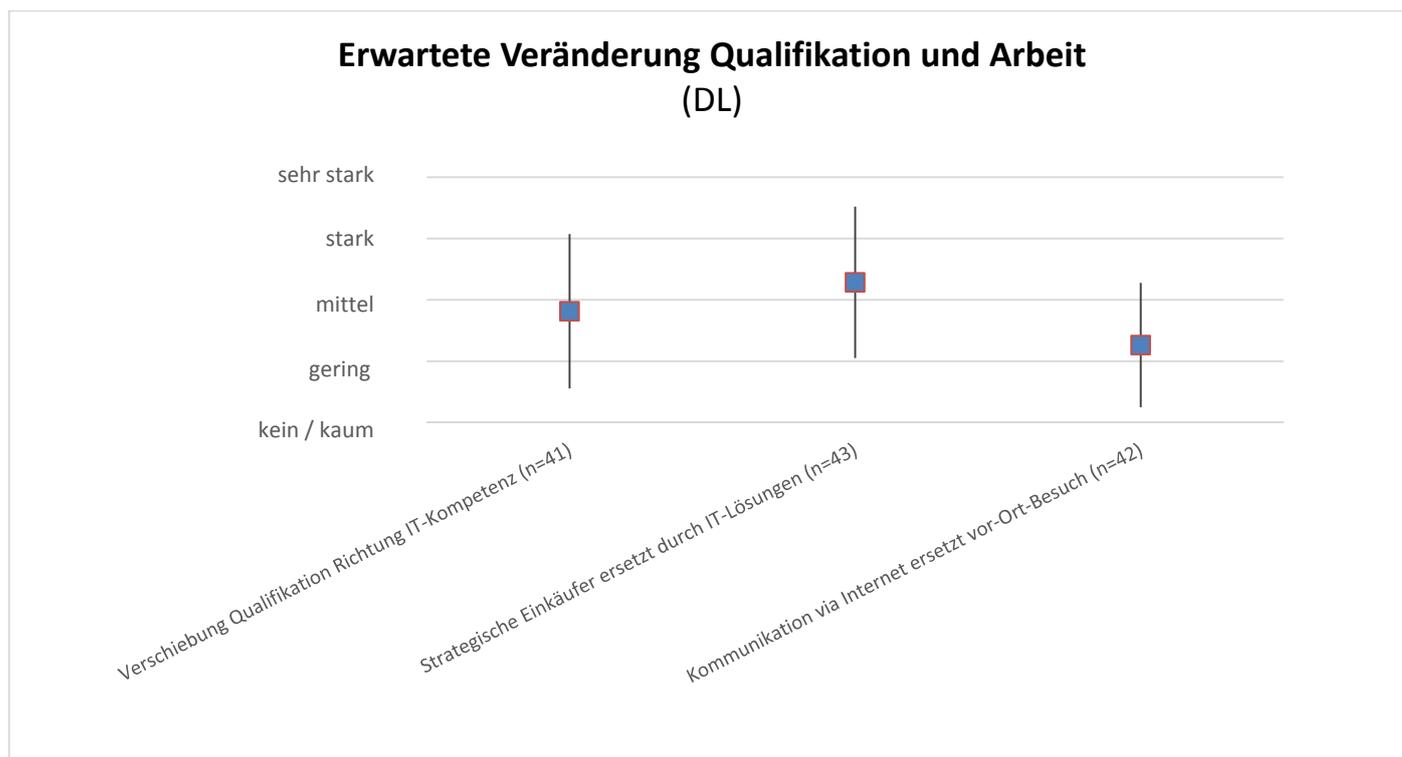
Erwartete Veränderung Qualifikation und Arbeit (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
13,8%	23,2%	35,3%	24,6%	3,1%	Verschiebung Qualifikation Richtung IT-Kompetenz (n=224)
48,0%	38,7%	8,9%	4,0%	0,4%	Strategische Einkäufer ersetzt durch IT-Lösungen (n=225)
15,4%	28,1%	34,4%	16,7%	5,4%	Kommunikation via Internet ersetzt vor-Ort-Besuch (n=221)



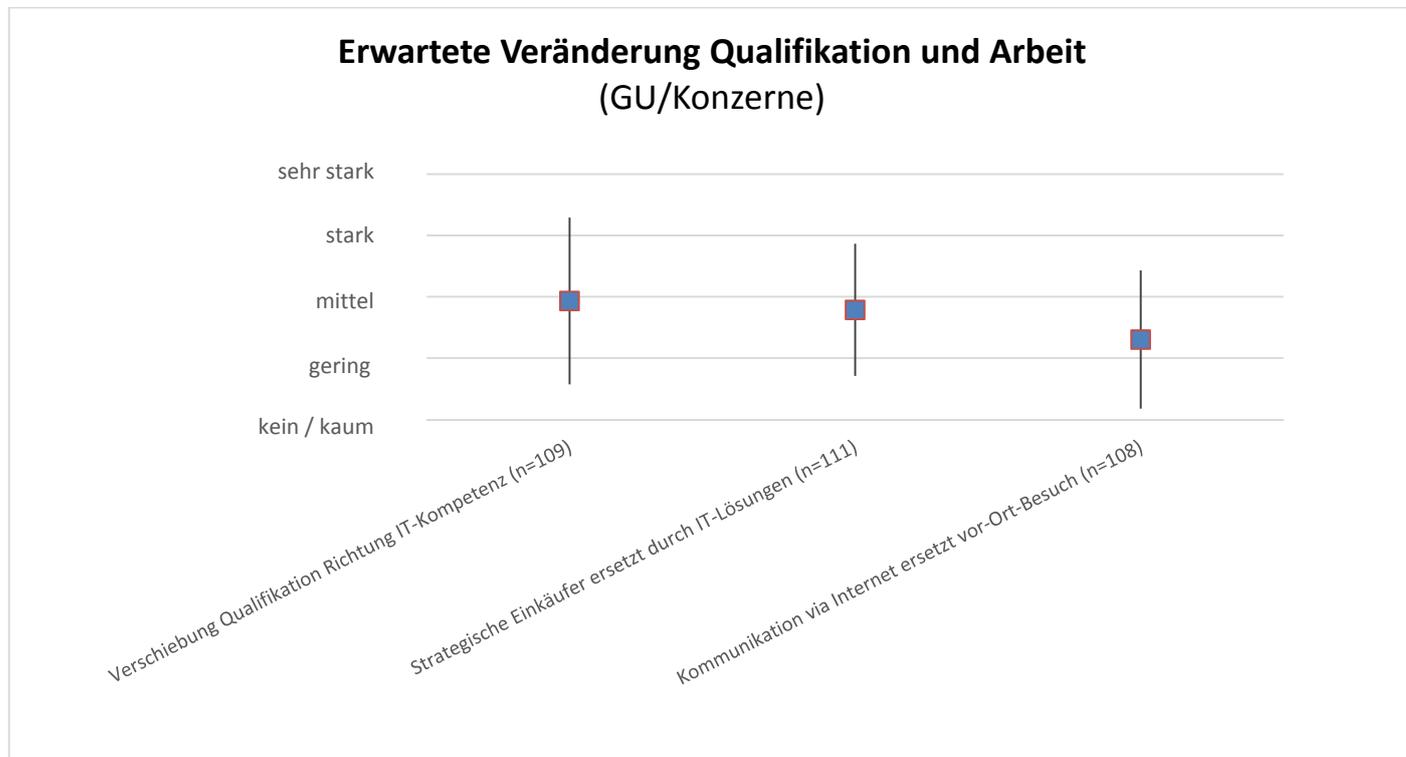
Erwartete Veränderung Qualifikation und Arbeit (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
16,1%	23,2%	31,6%	27,7%	1,3%	Verschiebung Qualifikation Richtung IT-Kompetenz (n=155)
52,6%	37,7%	6,5%	3,2%	0,0%	Strategische Einkäufer ersetzt durch IT-Lösungen (n=154)
19,9%	29,1%	38,4%	11,3%	1,3%	Kommunikation via Internet ersetzt vor-Ort-Besuch (n=151)



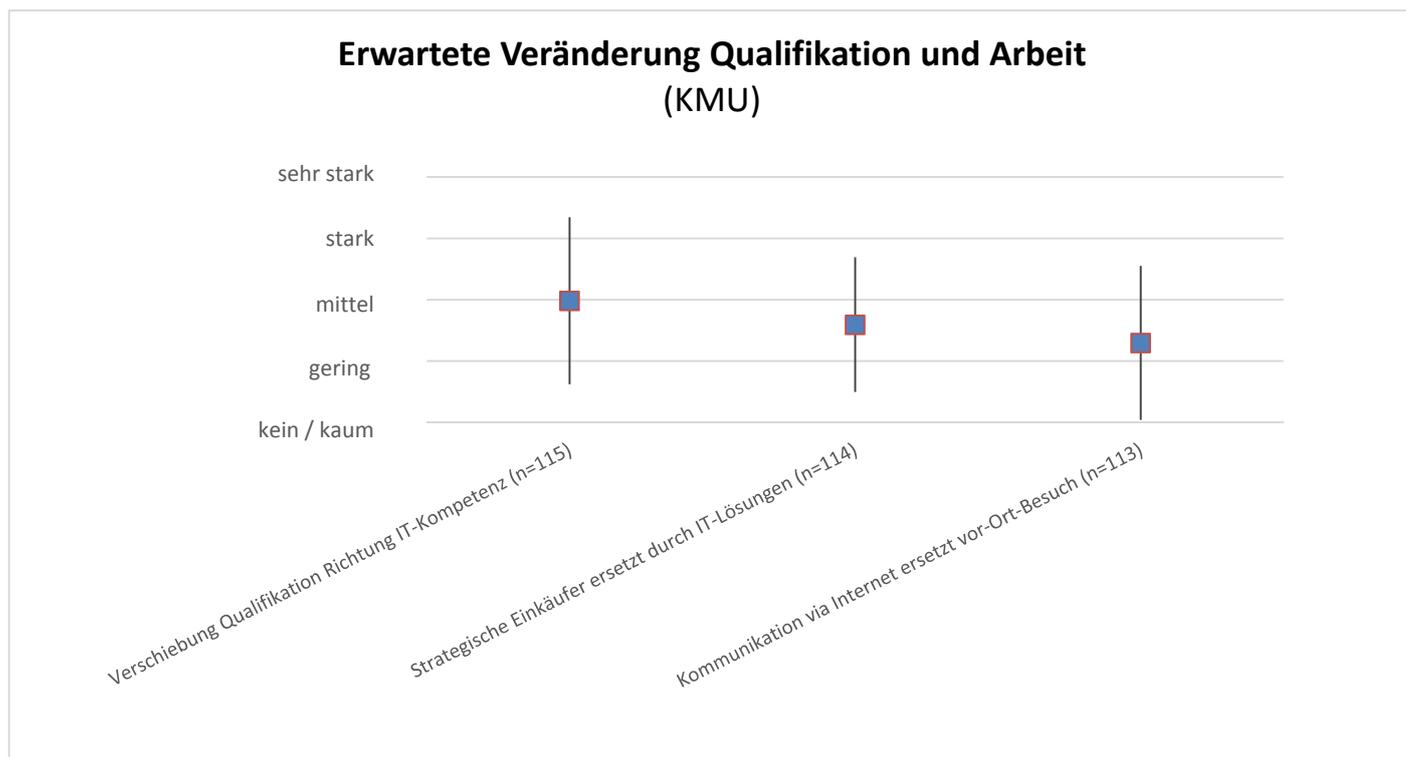
Erwartete Veränderung Qualifikation und Arbeit (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
4,9%	31,7%	36,6%	19,5%	7,3%	Verschiebung Qualifikation Richtung IT-Kompetenz (n=41)
34,9%	41,9%	14,0%	7,0%	2,3%	Strategische Einkäufer ersetzt durch IT-Lösungen (n=43)
7,1%	23,8%	21,4%	28,6%	19,0%	Kommunikation via Internet ersetzt vor-Ort-Besuch (n=42)



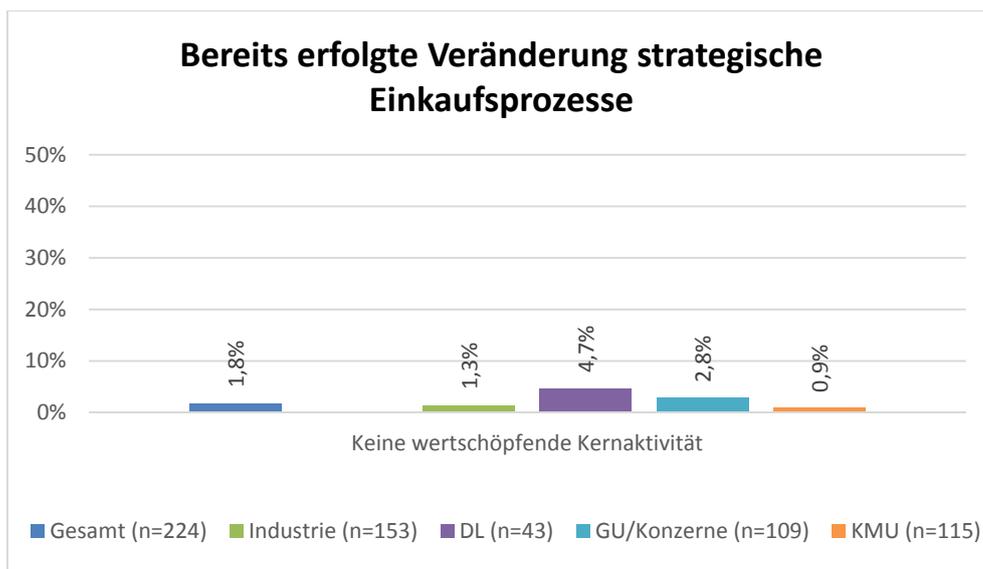
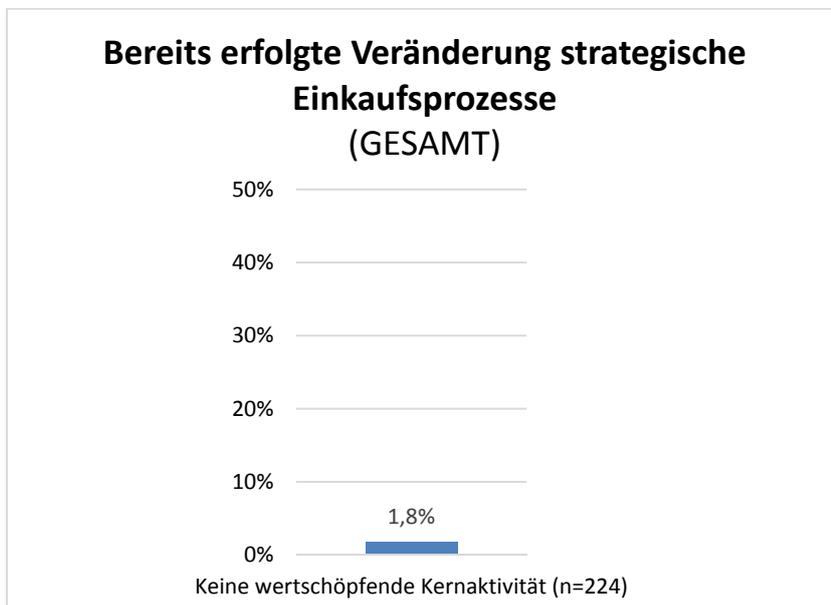
Erwartete Veränderung Qualifikation und Arbeit (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
13,8%	26,6%	33,9%	22,9%	2,8%	Verschiebung Qualifikation Richtung IT-Kompetenz (n=109)
46,8%	42,3%	6,3%	3,6%	0,9%	Strategische Einkäufer ersetzt durch IT-Lösungen (n=111)
13,9%	24,1%	36,1%	21,3%	4,6%	Kommunikation via Internet ersetzt vor-Ort-Besuch (n=108)



Erwartete Veränderung Qualifikation und Arbeit (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
13,9%	20,0%	36,5%	26,1%	3,5%	Verschiebung Qualifikation Richtung IT-Kompetenz (n=115)
49,1%	35,1%	11,4%	4,4%	0,0%	Strategische Einkäufer ersetzt durch IT-Lösungen (n=114)
16,8%	31,9%	32,7%	12,4%	6,2%	Kommunikation via Internet ersetzt vor-Ort-Besuch (n=113)



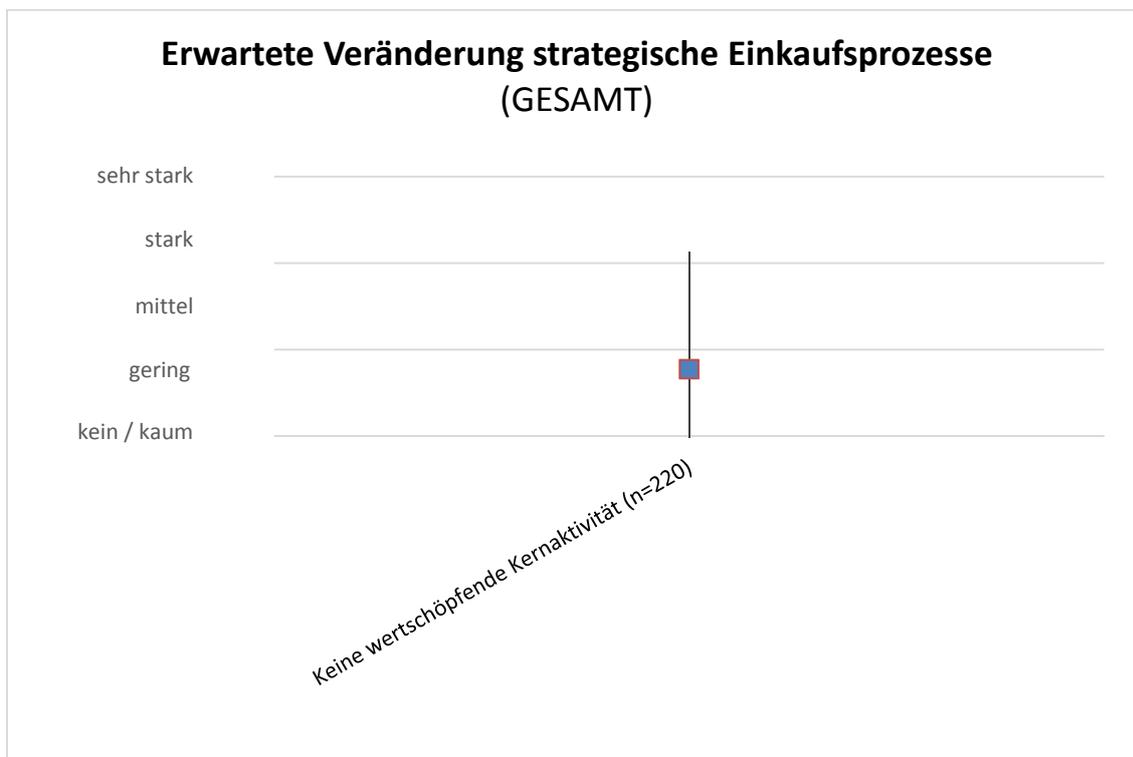
Bereits erfolgte Veränderung strategische Einkaufsprozesse <sup>30</sup>					
	Gesamt (n=224)	Industrie (n=153)	DL (n=43)	GU/Konzerne (n=109)	KMU (n=115)
Keine wertschöpfende Kernaktivität	1,8%	1,3%	4,7%	2,8%	0,9%



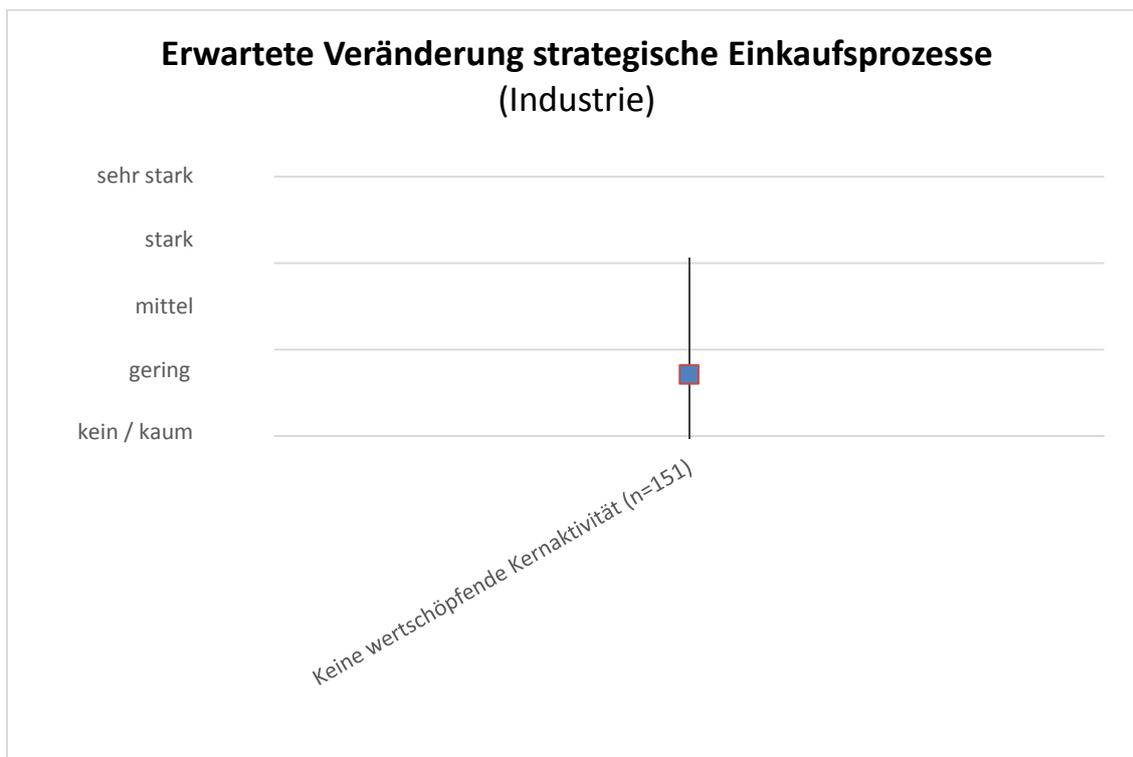
<sup>30</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Strategische Einkaufsprozesse sind keine wertschöpfenden Kernaktivitäten des Unternehmens

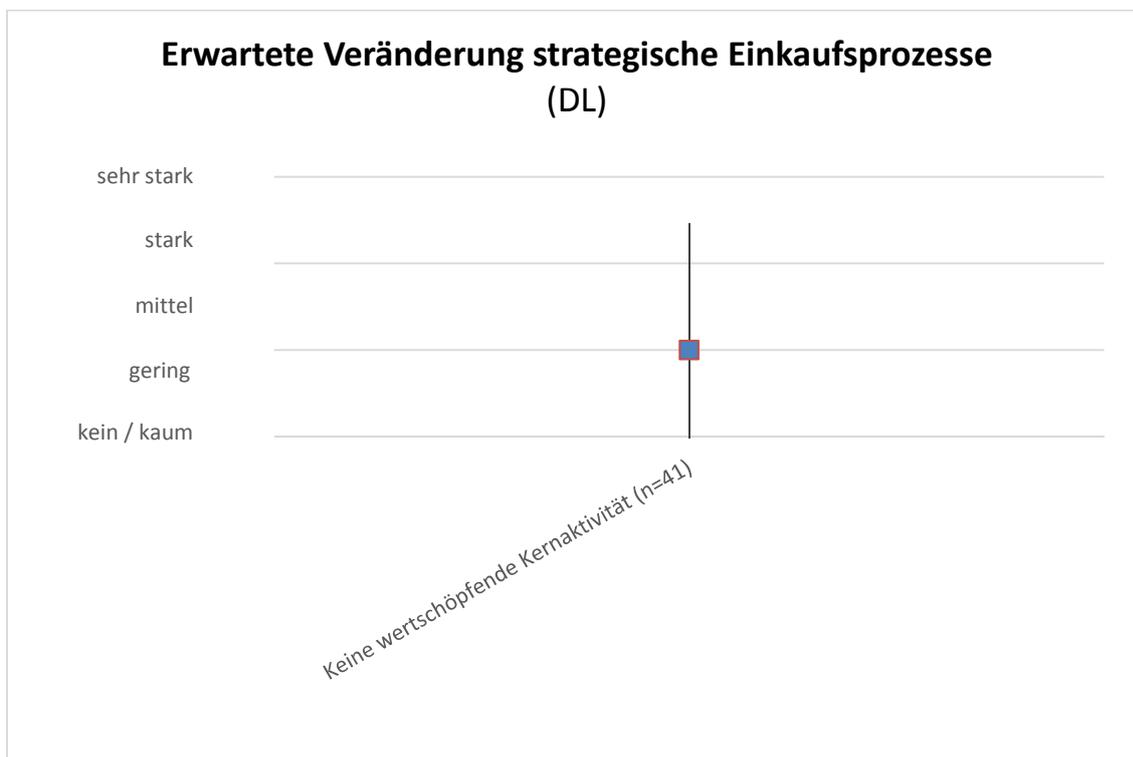
Erwartete Veränderung strategische Einkaufsprozesse (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
59,1%	19,5%	10,5%	6,4%	4,5%	Keine wertschöpfende Kernaktivität (n=220)



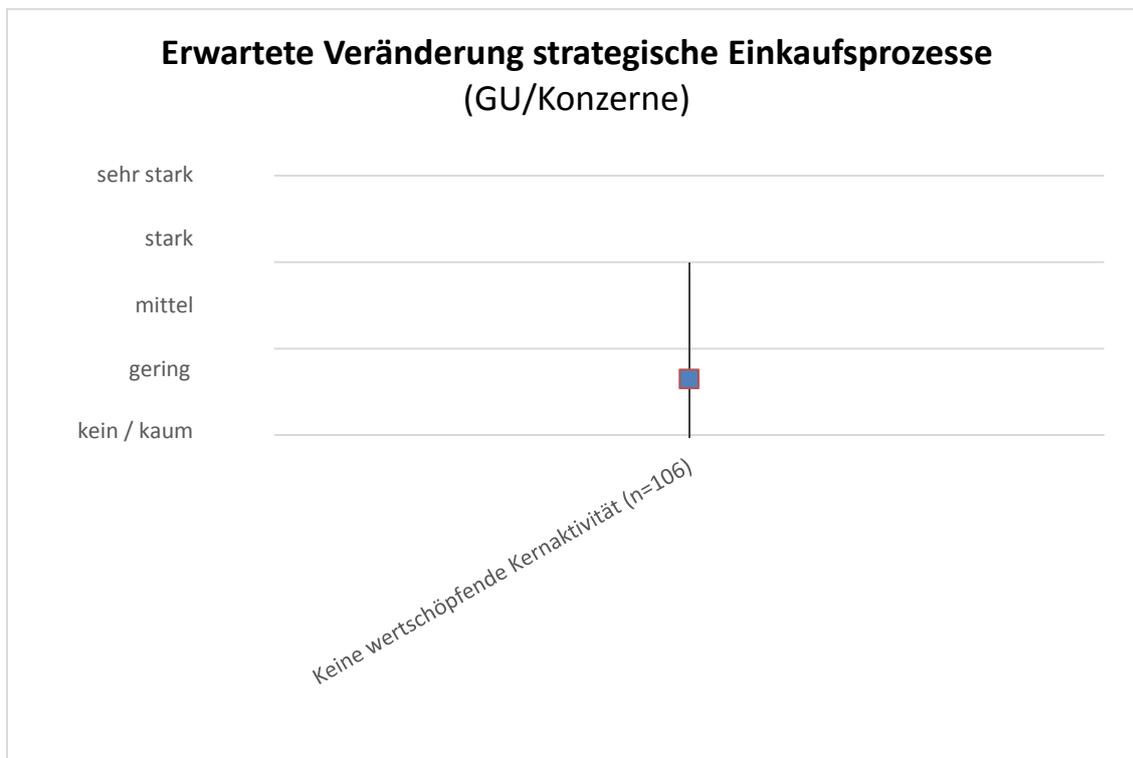
Erwartete Veränderung strategische Einkaufsprozesse (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
62,3%	18,5%	9,3%	5,3%	4,6%	Keine wertschöpfende Kernaktivität (n=151)



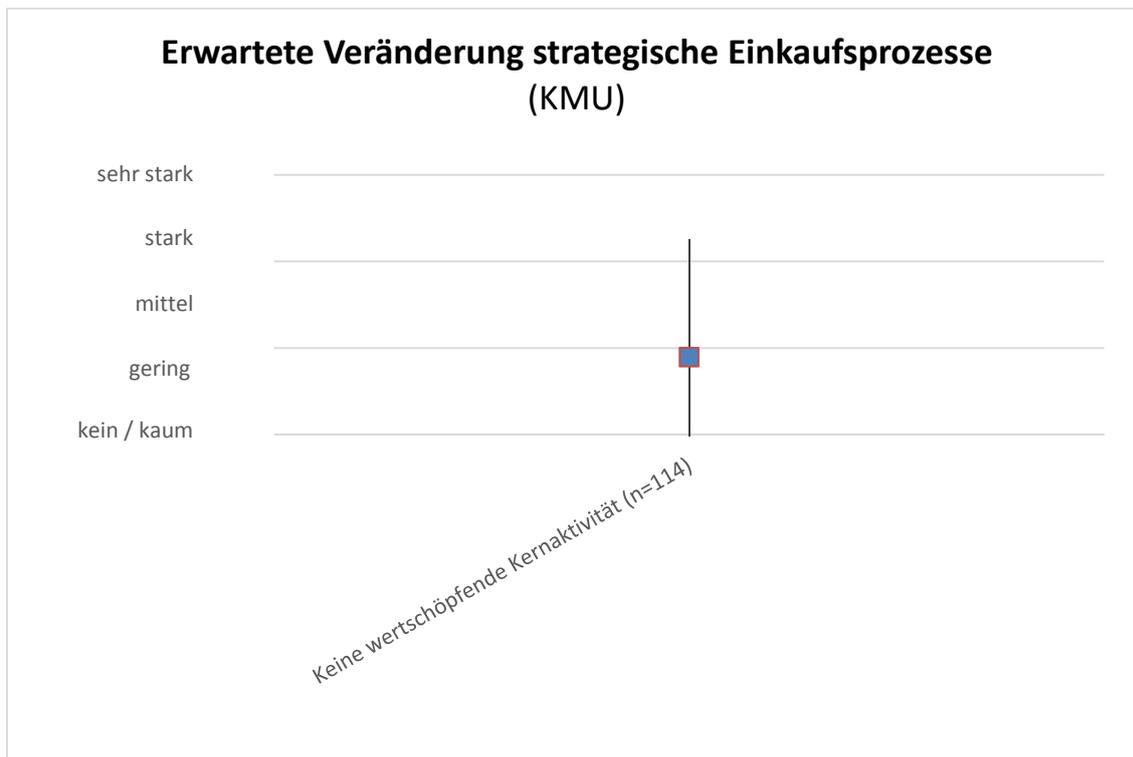
Erwartete Veränderung strategische Einkaufsprozesse (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
46,3%	24,4%	17,1%	7,3%	4,9%	Keine wertschöpfende Kernaktivität (n=41)



Erwartete Veränderung strategische Einkaufsprozesse (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
62,3%	21,7%	8,5%	3,8%	3,8%	Keine wertschöpfende Kernaktivität (n=106)



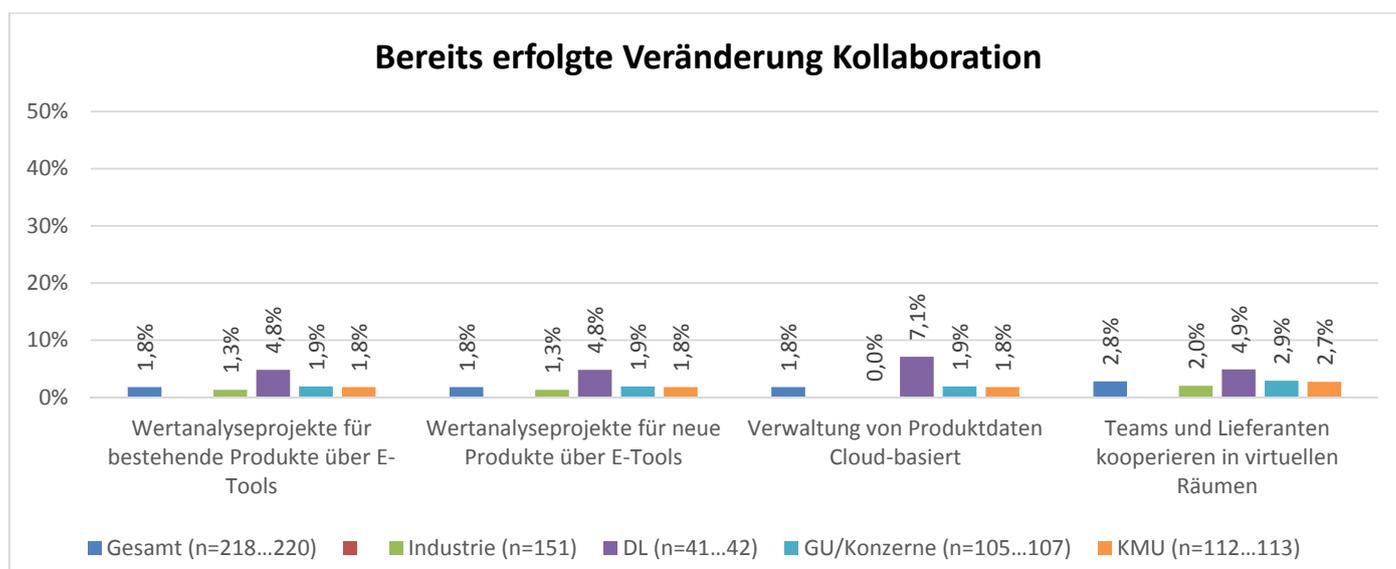
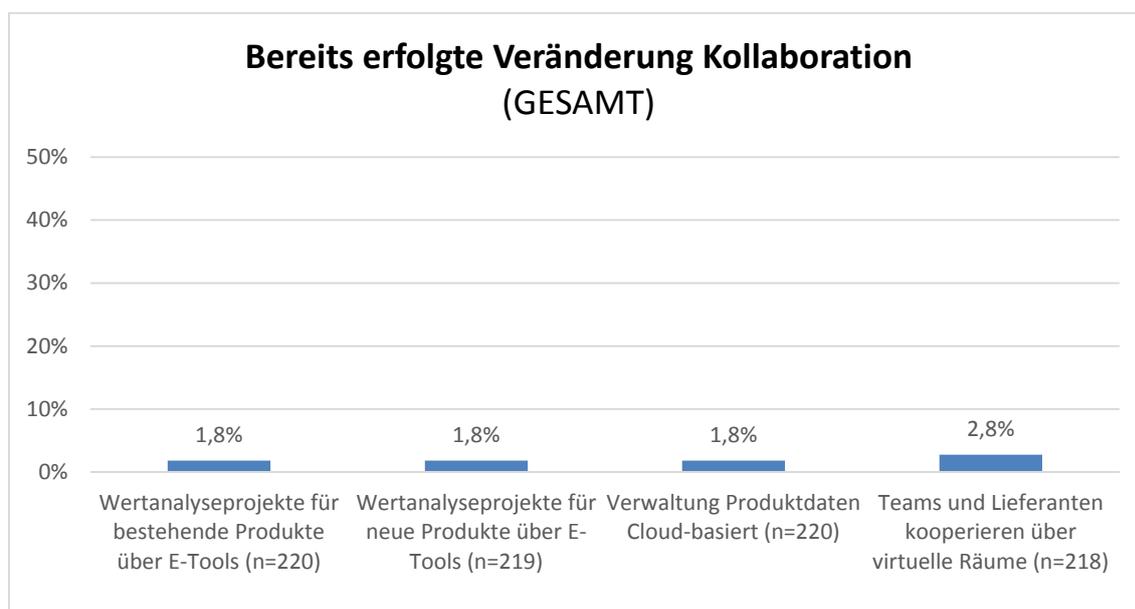
Erwartete Veränderung strategische Einkaufsprozesse (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
56,1%	17,5%	12,3%	8,8%	5,3%	Keine wertschöpfende Kernaktivität (n=114)



## IIc) Zusammenarbeit mit Lieferanten

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

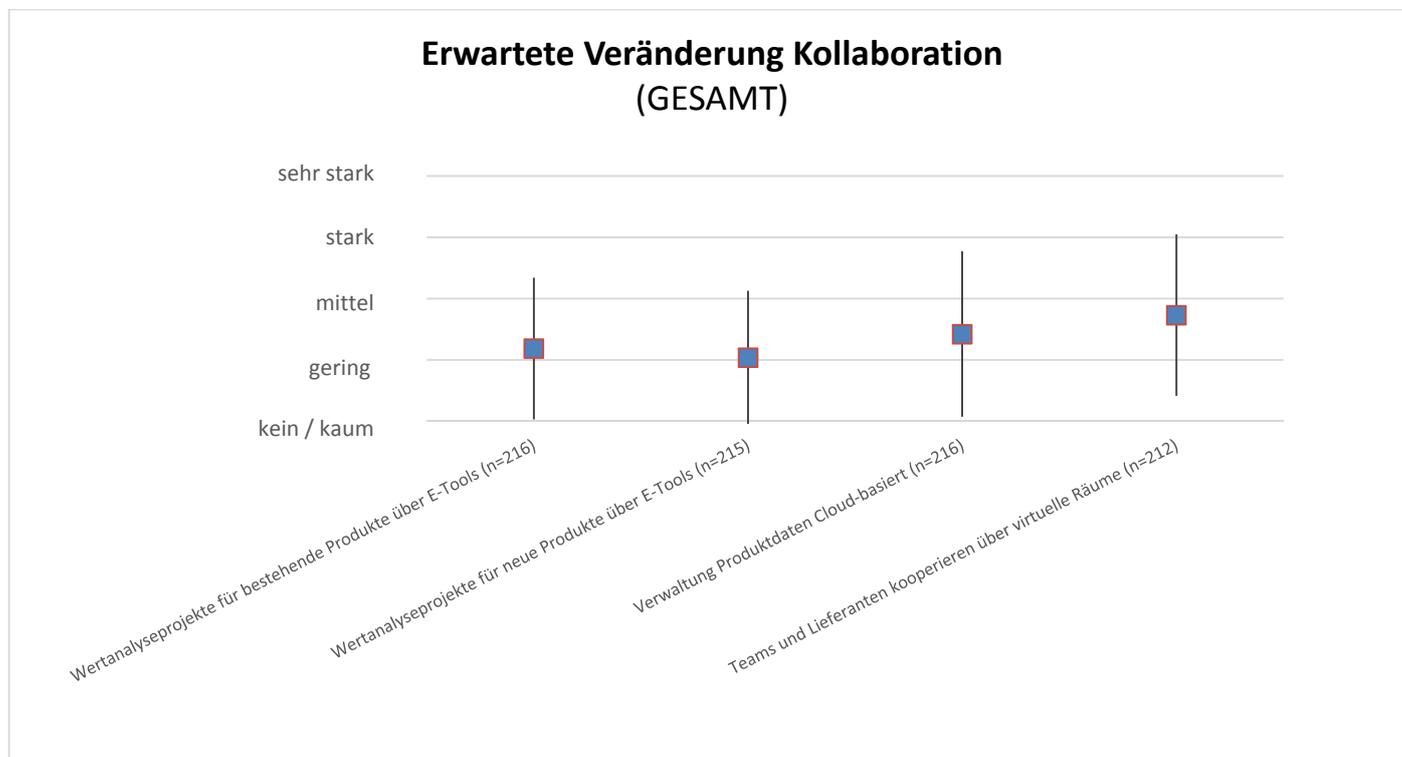
Bereits erfolgte Veränderung Kollaboration <sup>31</sup>					
	Gesamt (n=218...220)	Industrie (n=151)	DL (n=41...42)	GU/Konzerne (n=105...107)	KMU (n=112...113)
Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte über E-Tools	1,8%	1,3%	4,8%	1,9%	1,8%
Wertanalyseprojekte für neue Produkte über E-Tools	1,8%	1,3%	4,8%	1,9%	1,8%
Verwaltung von Produktdaten Cloud-basiert	1,8%	0,0%	7,1%	1,9%	1,8%
Teams und Lieferanten kooperieren in virtuellen Räumen	2,8%	2,0%	4,9%	2,9%	2,7%



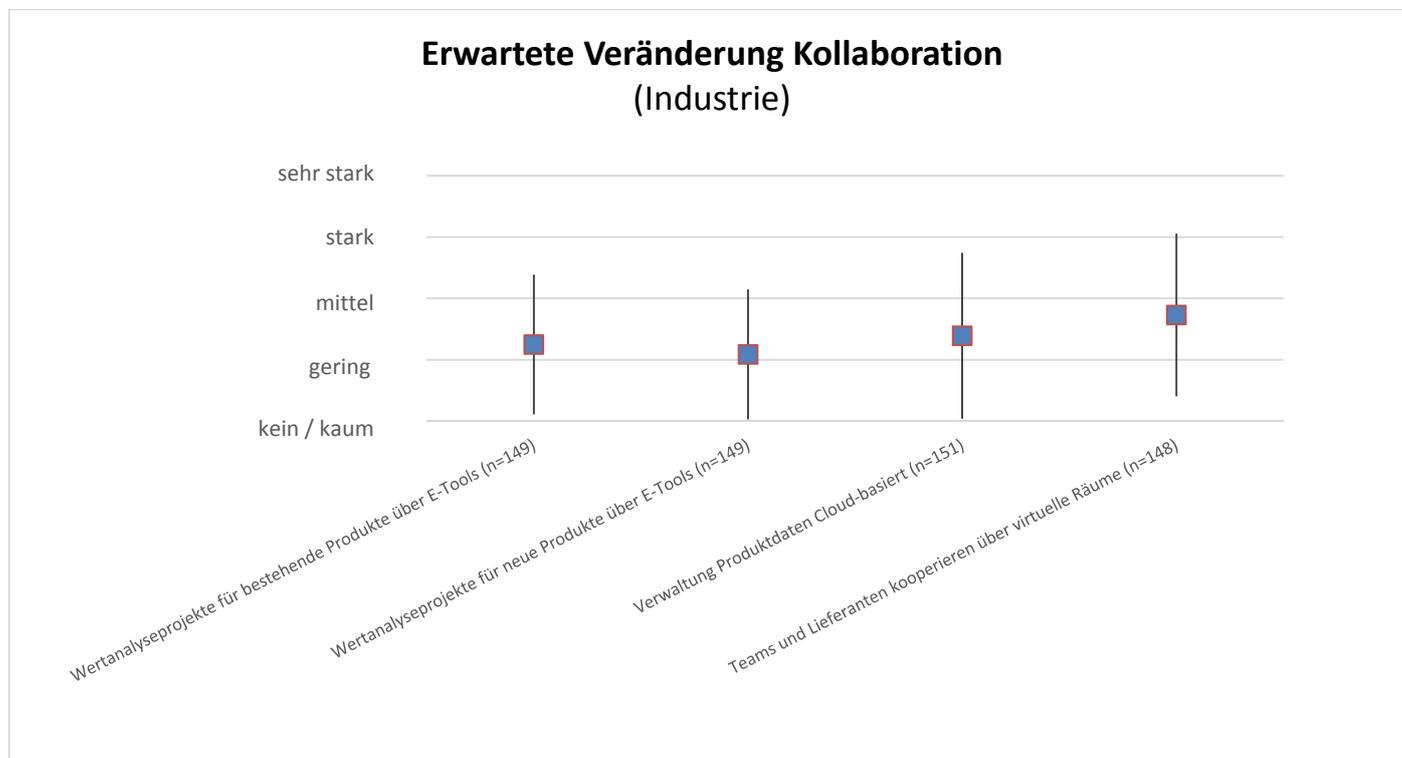
<sup>31</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Gemeinsame Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte werden primär über E-Tools realisiert
- Gemeinsame Wertanalyseprojekte für Neuprodukte werden primär über E-Tools realisiert
- Spezifizierte Produktdaten werden Cloud-basiert verwaltet und gespeichert
- Crossfunktionale (interne) Teams und Lieferanten kooperieren in virtuellen Räumen

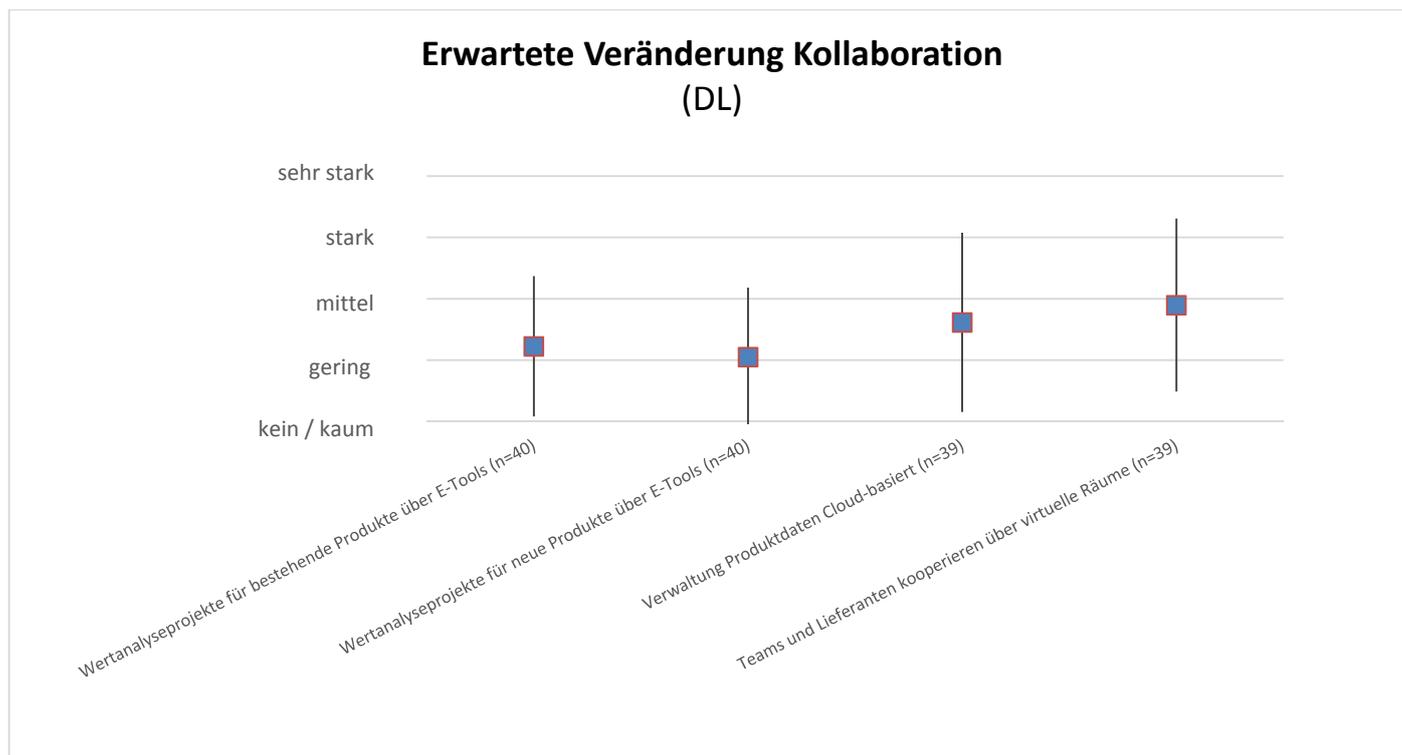
Erwartete Veränderung Kollaboration (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
38,0%	24,1%	21,8%	13,9%	2,3%	Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte über E-Tools (n=216)
43,3%	22,3%	23,3%	9,8%	1,4%	Wertanalyseprojekte für neue Produkte über E-Tools (n=215)
38,4%	15,3%	17,6%	23,1%	5,6%	Verwaltung von Produktdaten Cloud-basiert (n=216)
26,4%	16,0%	23,6%	25,9%	8,0%	Teams und Lieferanten kooperieren in virtuellen Räumen (n=212)



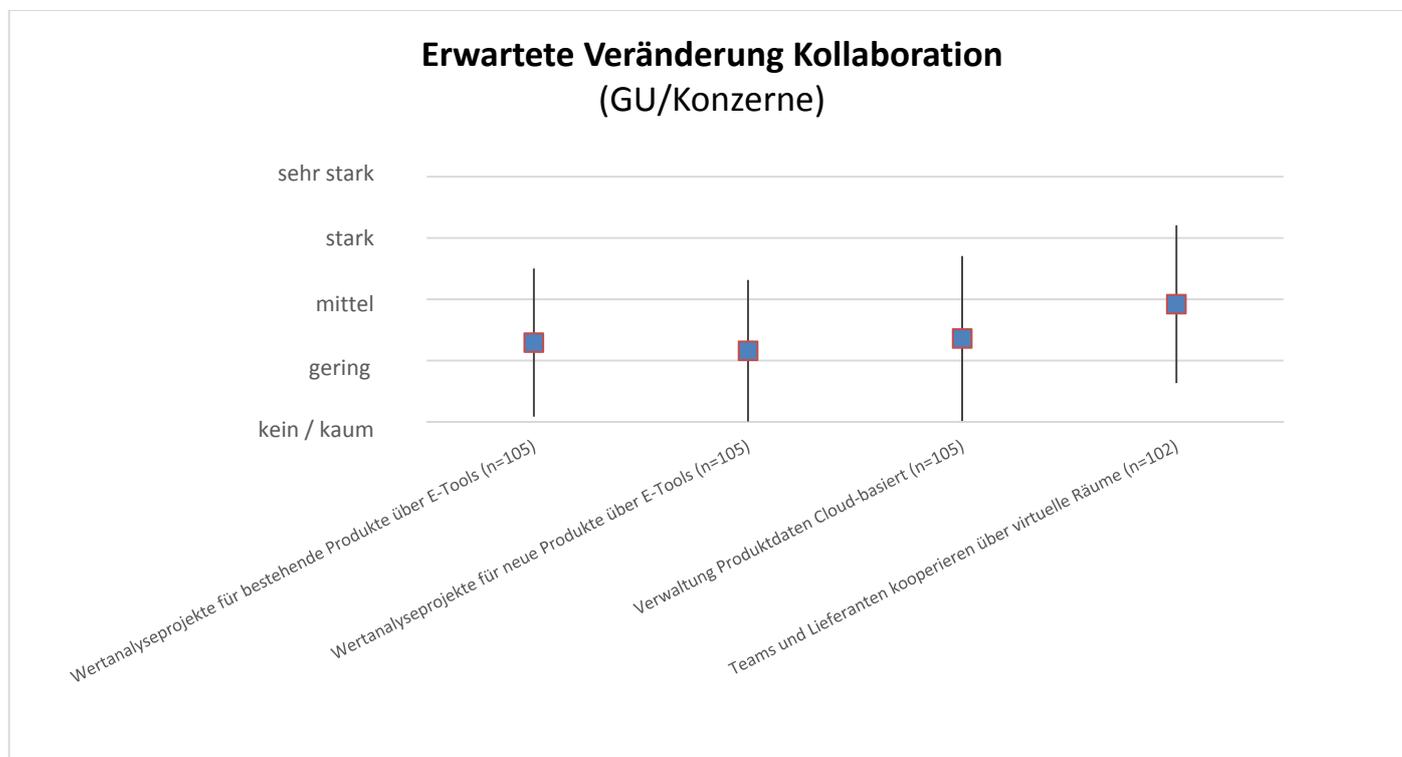
Erwartete Veränderung Kollaboration (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
34,2%	24,8%	25,5%	12,8%	2,7%	Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte über E-Tools (n=149)
38,9%	24,8%	26,2%	8,7%	1,3%	Wertanalyseprojekte für neue Produkte über E-Tools (n=149)
39,7%	15,2%	16,6%	23,2%	5,3%	Verwaltung Produktdaten Cloud-basiert (n=151)
27,7%	14,2%	23,0%	27,7%	7,4%	Teams und Lieferanten kooperieren über virtuelle Räume (n=148)



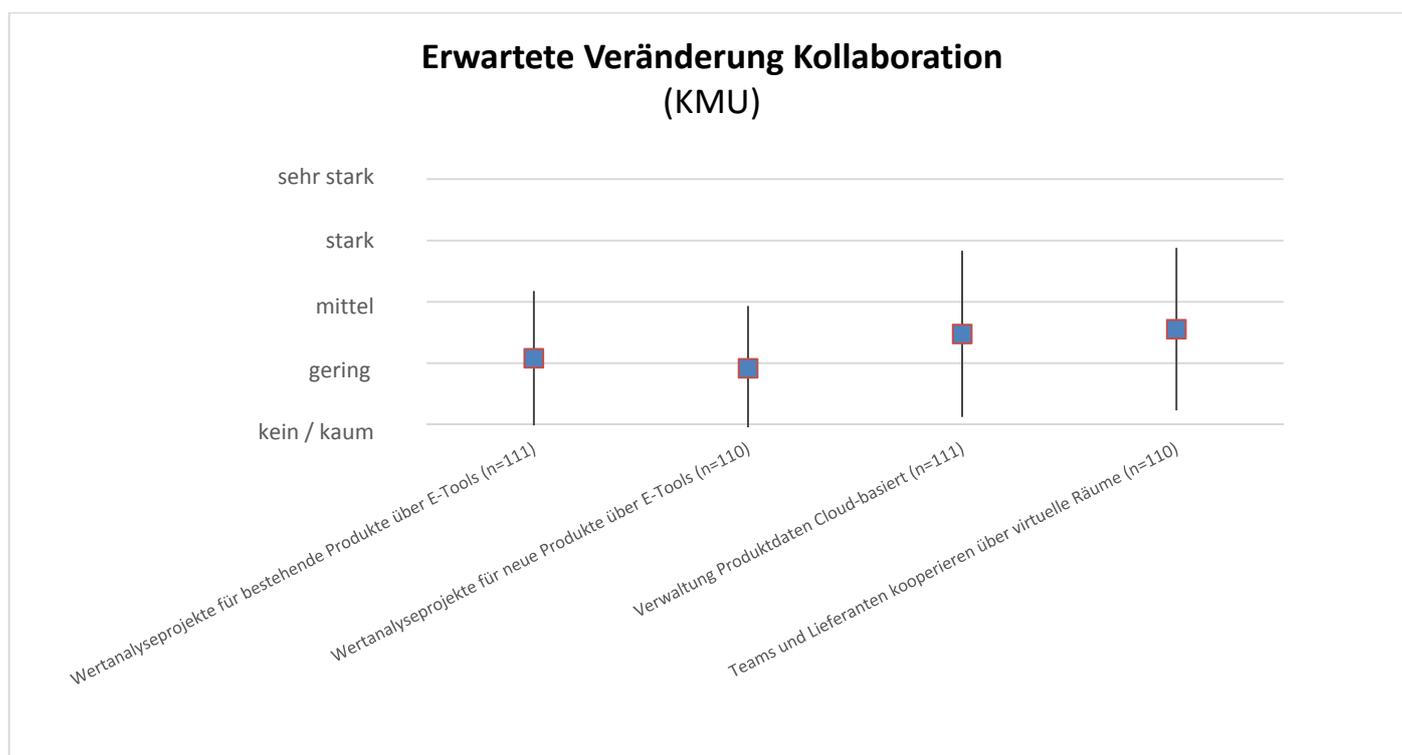
Erwartete Veränderung Kollaboration (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
32,5%	32,5%	17,5%	15,0%	2,5%	Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte über E-Tools (n=40)
42,5%	25,0%	20,0%	10,0%	2,5%	Wertanalyseprojekte für neue Produkte über E-Tools (n=40)
35,9%	12,8%	15,4%	25,6%	10,3%	Verwaltung Produktdaten Cloud-basiert (n=39)
23,1%	17,9%	20,5%	23,1%	15,4%	Teams und Lieferanten kooperieren über virtuelle Räume (n=39)



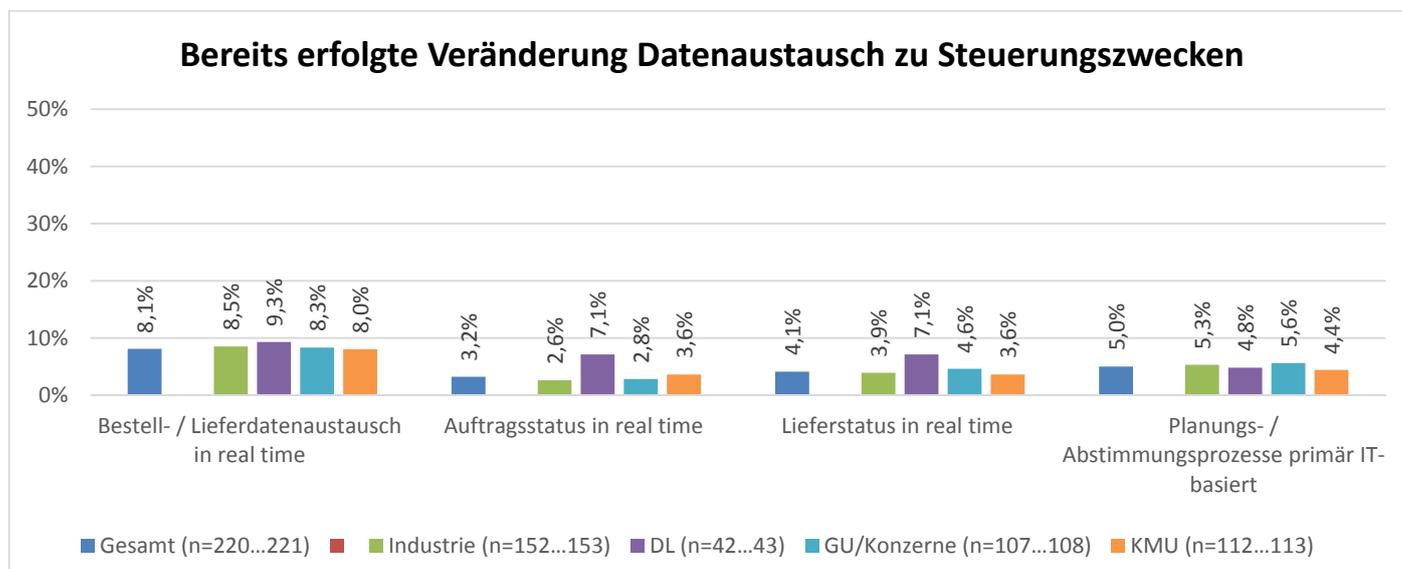
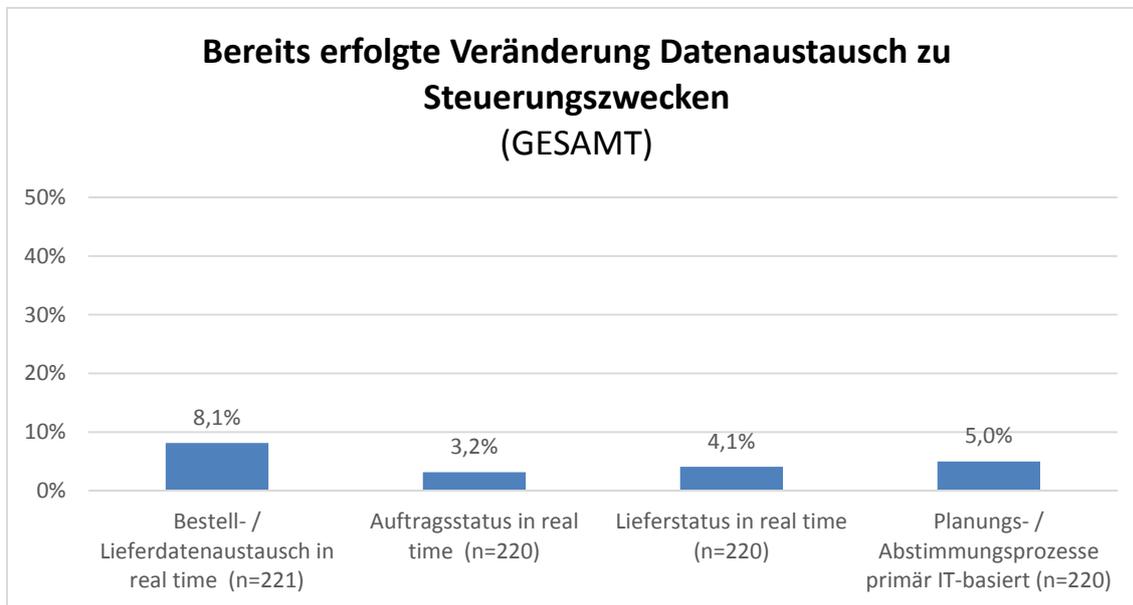
Erwartete Veränderung Kollaboration (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
35,2%	23,8%	20,0%	18,1%	2,9%	Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte über E-Tools (n=105)
41,0%	19,0%	23,8%	15,2%	1,0%	Wertanalyseprojekte für neue Produkte über E-Tools (n=105)
39,0%	19,0%	14,3%	21,9%	5,7%	Verwaltung Produktdaten Cloud-basiert (n=105)
19,6%	17,6%	23,5%	29,4%	9,8%	Teams und Lieferanten kooperieren über virtuelle Räume (n=102)



Erwartete Veränderung Kollaboration (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
40,5%	24,3%	23,4%	9,9%	1,8%	Wertanalyseprojekte für bestehende Produkte über E-Tools (n=111)
45,5%	25,5%	22,7%	4,5%	1,8%	Wertanalyseprojekte für neue Produkte über E-Tools (n=110)
37,8%	11,7%	20,7%	24,3%	5,4%	Verwaltung Produktdaten Cloud-basiert (n=111)
32,7%	14,5%	23,6%	22,7%	6,4%	Teams und Lieferanten kooperieren über virtuelle Räume (n=110)



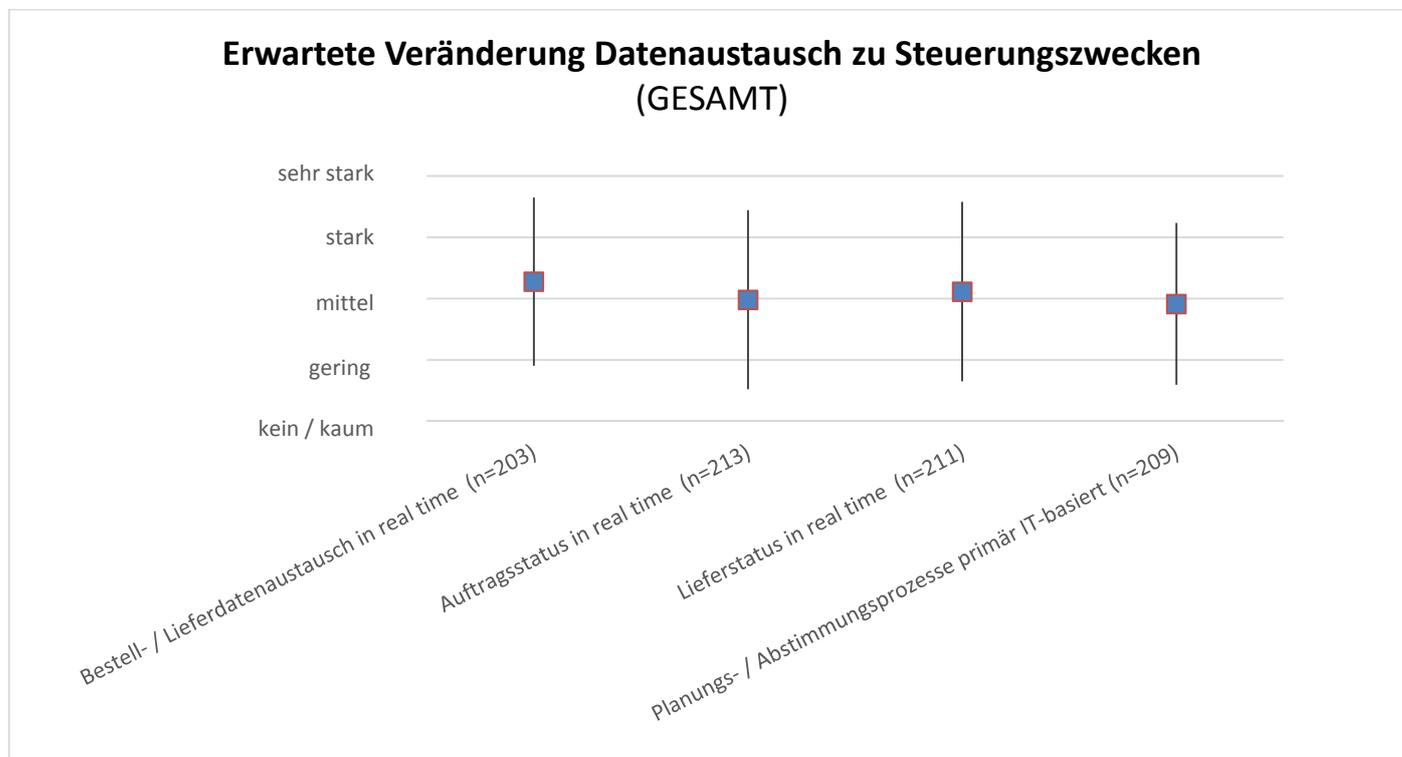
Bereits erfolgte Veränderung Datenaustausch zu Steuerungszwecken <sup>32</sup>					
	Gesamt (n=220...221)	Industrie (n=152...153)	DL (n=42...43)	GU/Konzerne (n=107...108)	KMU (n=112...113)
Bestell- / Lieferdatenaustausch in real time	8,1%	8,5%	9,3%	8,3%	8,0%
Auftragsstatus in real time	3,2%	2,6%	7,1%	2,8%	3,6%
Lieferstatus in real time	4,1%	3,9%	7,1%	4,6%	3,6%
Planungs- / Abstimmungsprozesse primär IT-basiert	5,0%	5,3%	4,8%	5,6%	4,4%



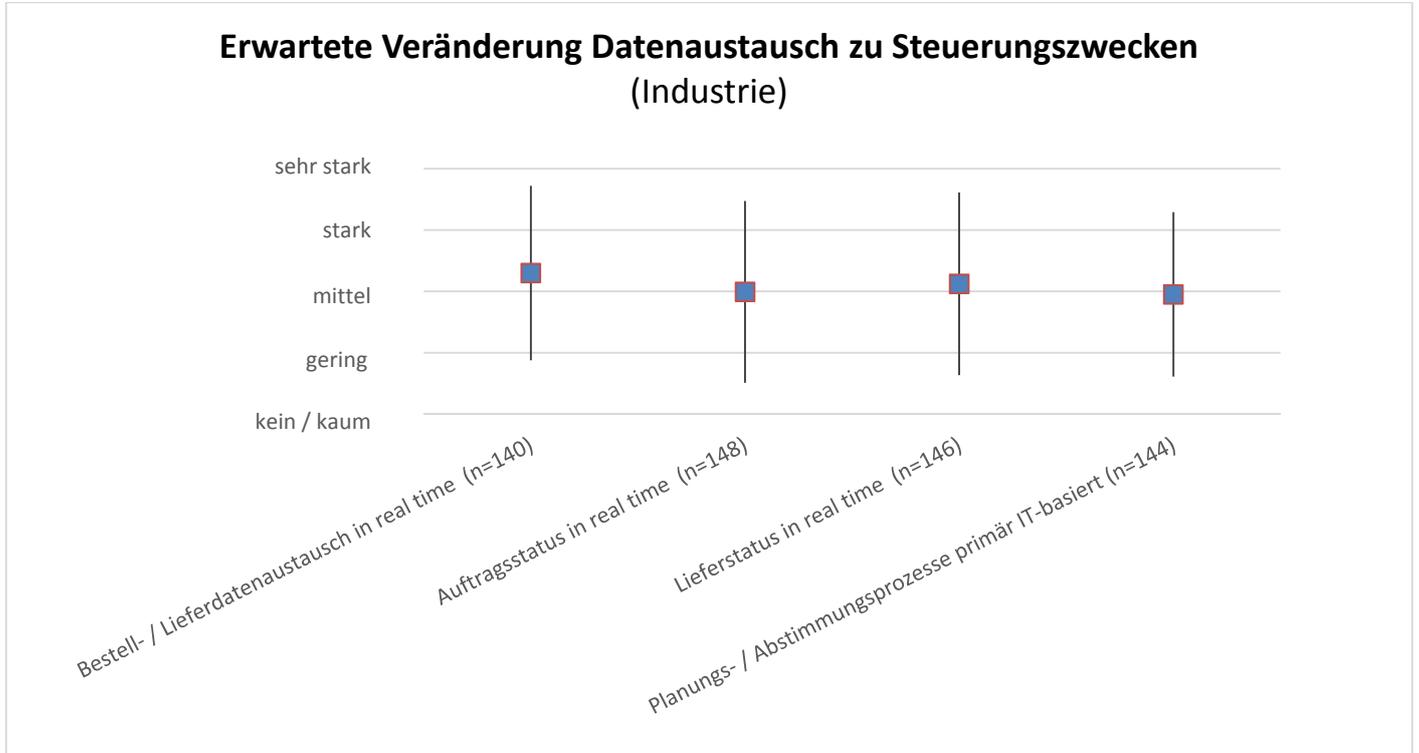
<sup>32</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

- Bestell- und Lieferdaten werden automatisch generiert, mit Lieferanten ausgetauscht und real time aktualisiert
- Automatisierte Systeme beim Lieferanten melden real time qualitativen, quantitativen und zeitlichen Status des jeweiligen Auftrags
- Automatisierte Systeme melden real time Status der jeweiligen Lieferung (ggf. durch Log. Dienstleister)
- Planungs- und Abstimmungsprozesse hinsichtlich Bestellungen/Lieferungen erfolgen primär IT-basiert automatisch

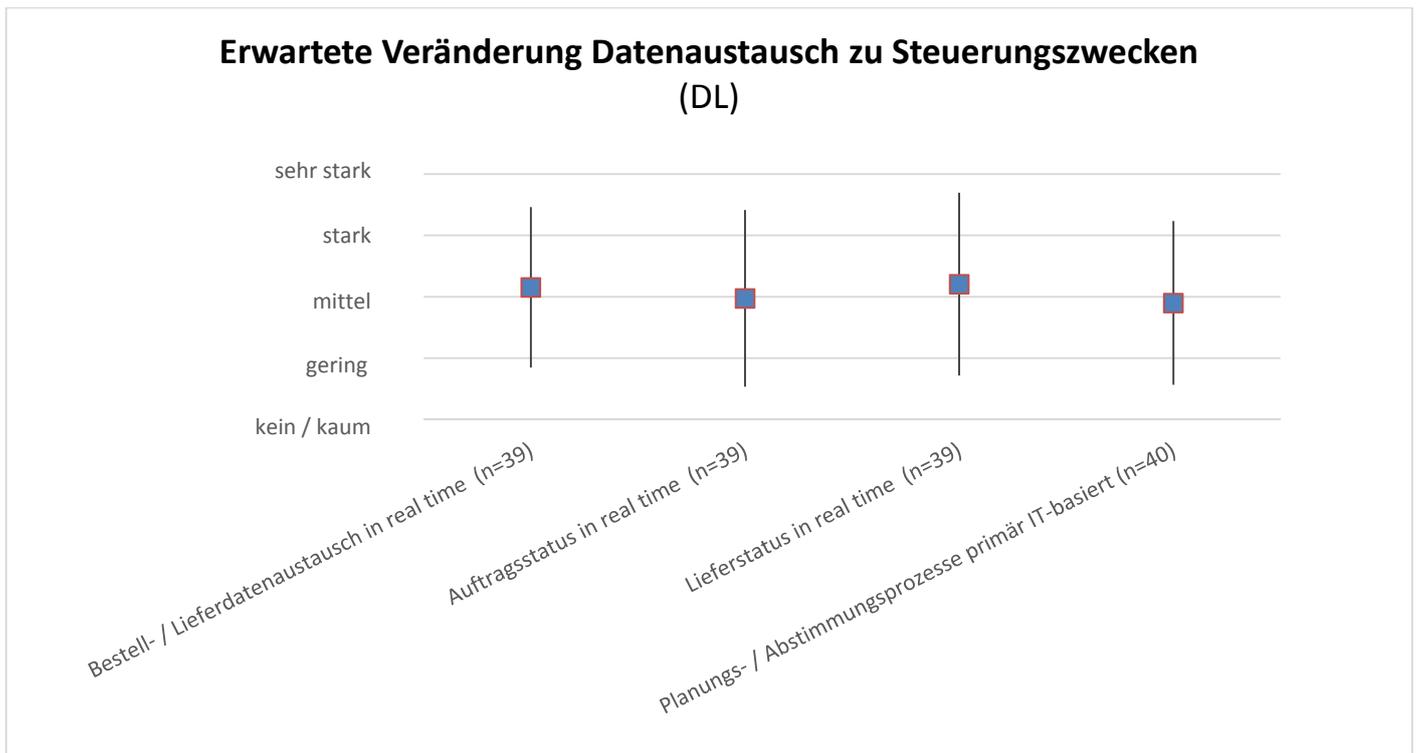
Erwartete Veränderung Datenaustausch zu Steuerungszwecken (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
14,3%	17,2%	18,7%	26,1%	23,6%	Bestell- / Lieferdatenaustausch in real time (n=140)
25,8%	12,2%	17,4%	27,2%	17,4%	Auftragsstatus in real time (n=148)
22,7%	12,3%	16,6%	27,5%	20,9%	Lieferstatus in real time (n=146)
21,1%	17,2%	22,0%	28,7%	11,0%	Planungs- / Abstimmungsprozesse primär IT-basiert (n=144)



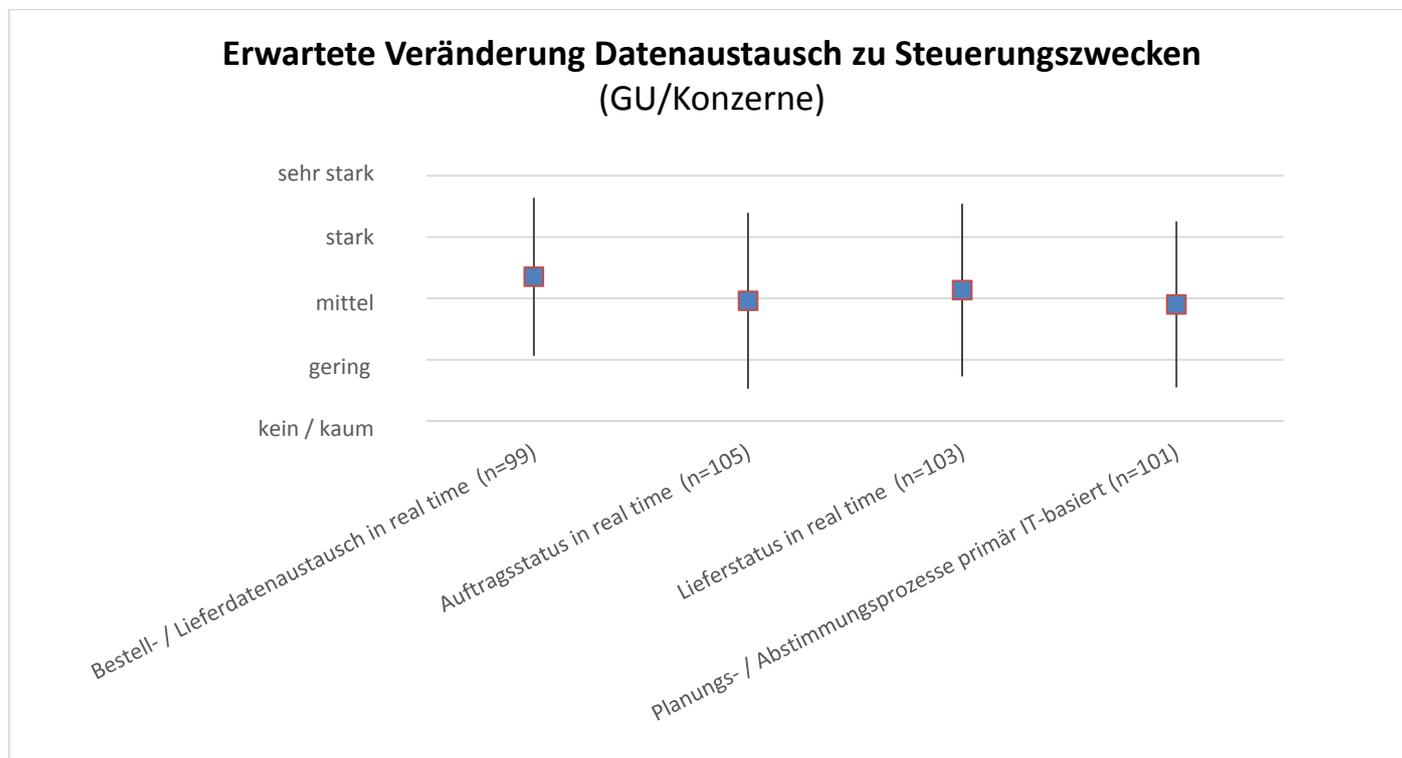
Erwartete Veränderung Datenaustausch zu Steuerungszwecken (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
16,4%	14,3%	18,6%	24,3%	26,4%	Bestell- / Lieferdatenaustausch in real time (n=140)
26,4%	12,2%	15,5%	27,7%	18,2%	Auftragsstatus in real time (n=148)
24,0%	12,3%	11,6%	31,5%	20,5%	Lieferstatus in real time (n=146)
21,5%	15,3%	21,5%	29,9%	11,8%	Planungs- / Abstimmungsprozesse primär IT-basiert (n=144)



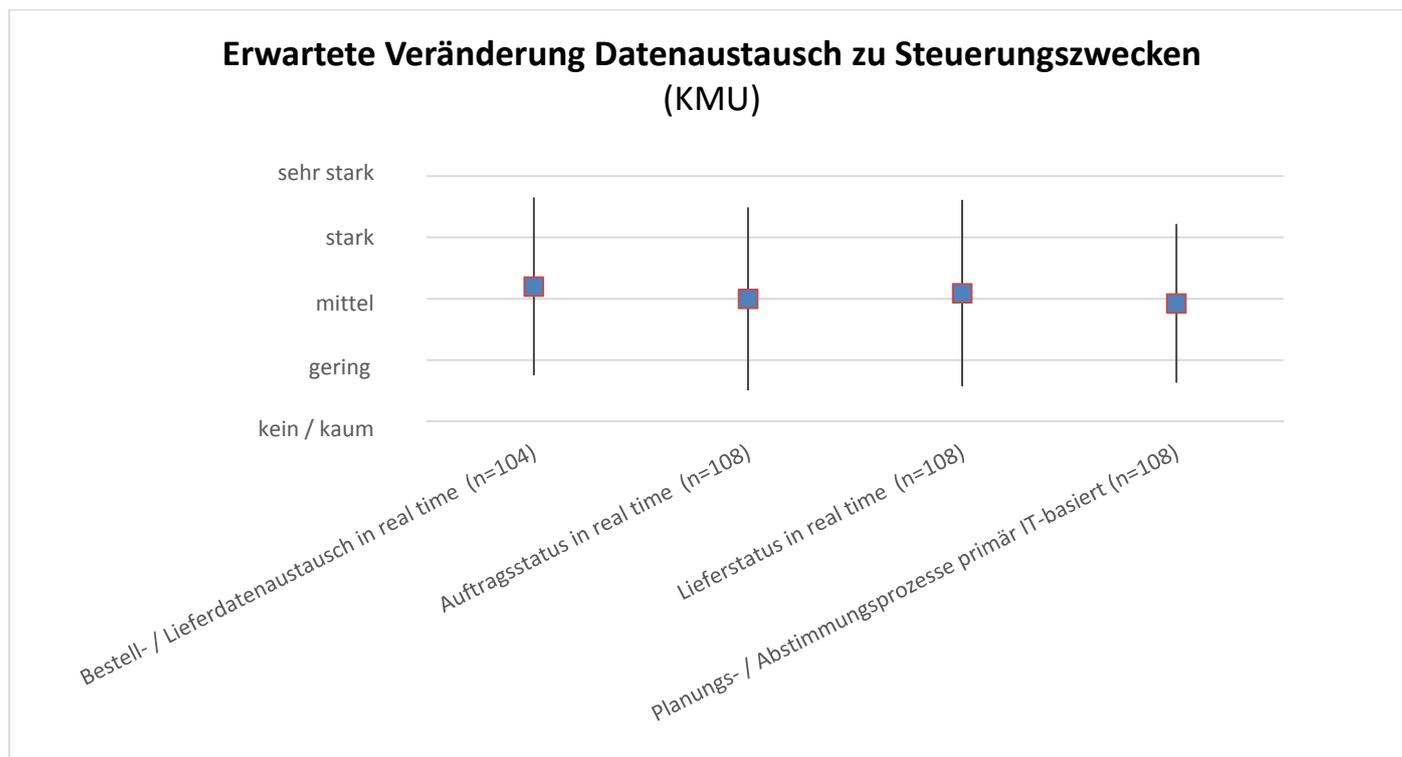
Erwartete Veränderung Datenaustausch zu Steuerungszwecken (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
10,3%	25,6%	23,1%	20,5%	20,5%	Bestell- / Lieferdatenaustausch in real time (n=39)
23,1%	15,4%	20,5%	23,1%	17,9%	Auftragsstatus in real time (n=39)
20,5%	10,3%	25,6%	15,4%	28,2%	Lieferstatus in real time (n=39)
20,0%	20,0%	22,5%	25,0%	12,5%	Planungs- / Abstimmungsprozesse primär IT-basiert (n=40)



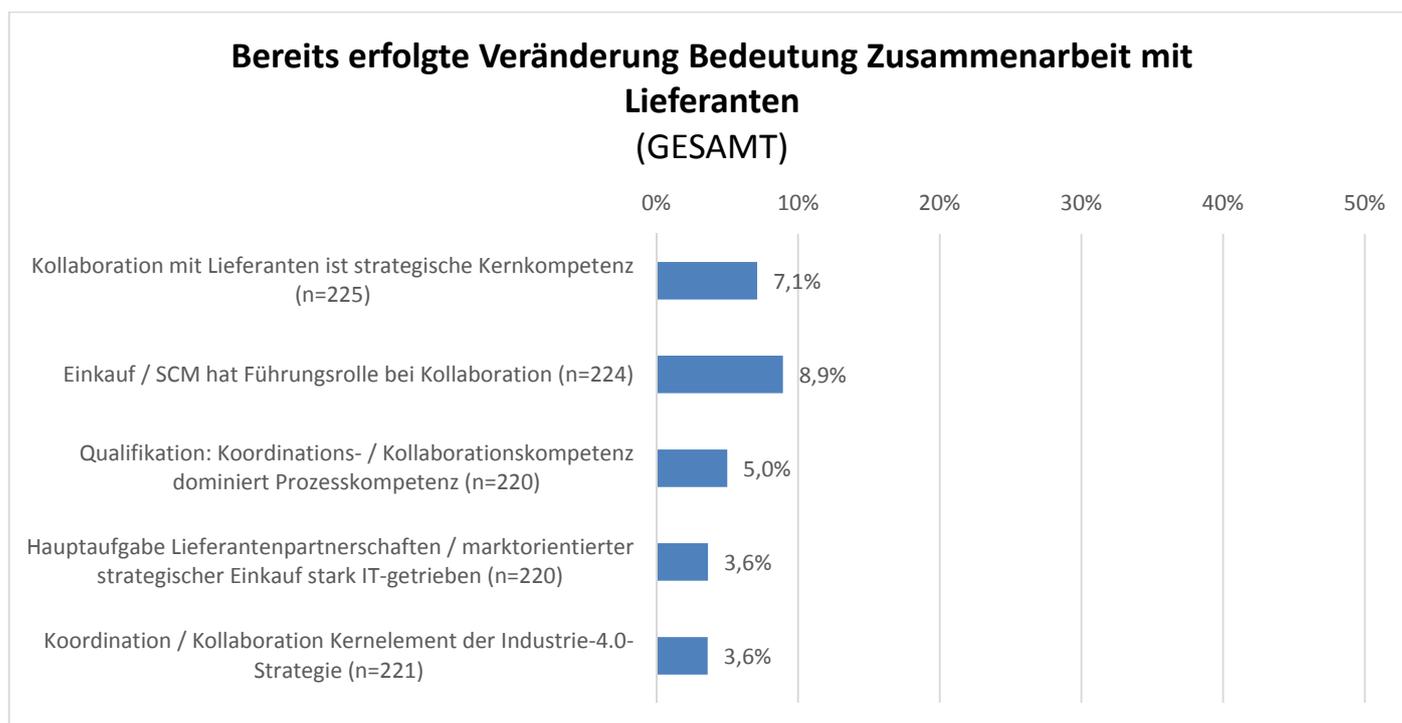
Erwartete Veränderung Datenaustausch zu Steuerungszwecken (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
9,1%	20,2%	20,2%	27,3%	23,2%	Bestell- / Lieferdatenaustausch in real time (n=99)
24,8%	13,3%	19,0%	26,7%	16,2%	Auftragsstatus in real time (n=105)
18,4%	16,5%	18,4%	26,2%	20,4%	Lieferstatus in real time (n=103)
20,8%	20,8%	18,8%	26,7%	12,9%	Planungs- / Abstimmungsprozesse primär IT-basiert (n=101)



Erwartete Veränderung Datenaustausch zu Steuerungszwecken (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
19,2%	14,4%	17,3%	25,0%	24,0%	Bestell- / Lieferdatenaustausch in real time (n=104)
26,9%	11,1%	15,7%	27,8%	18,5%	Auftragsstatus in real time (n=108)
26,9%	8,3%	14,8%	28,7%	21,3%	Lieferstatus in real time (n=108)
21,3%	13,9%	25,0%	30,6%	9,3%	Planungs- / Abstimmungsprozesse primär IT-basiert (n=108)

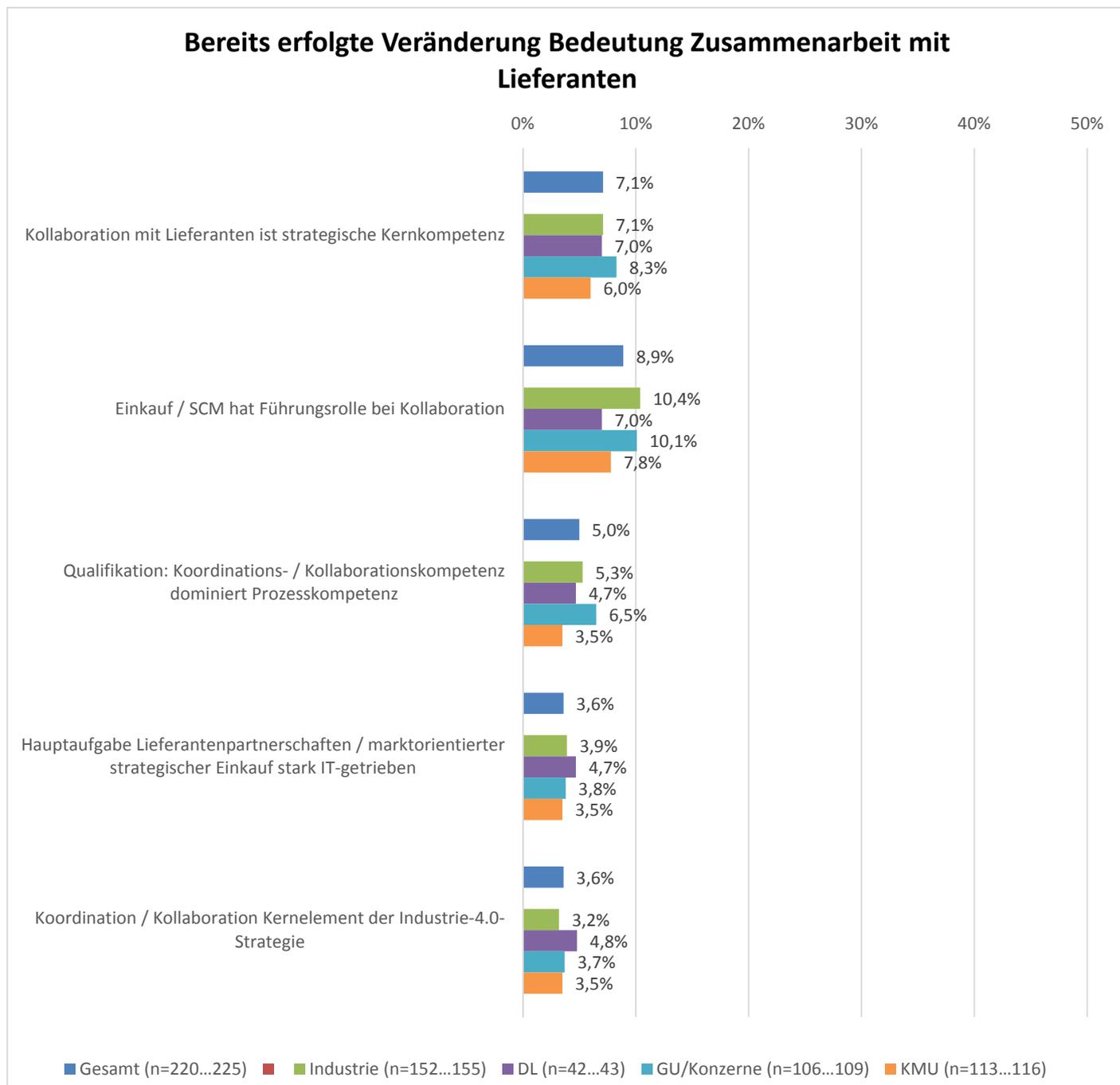


Bereits erfolgte Veränderung Bedeutung Zusammenarbeit mit Lieferanten <sup>33</sup>					
	Gesamt (n=220...225)	Industrie (n=152...155)	DL (n=42...43)	GU/Konzerne (n=106...109)	KMU (n=113...116)
Kollaboration mit Lieferanten ist strategische Kernkompetenz	7,1%	7,1%	7,0%	8,3%	6,0%
Einkauf / SCM hat Führungsrolle bei Kollaboration	8,9%	10,4%	7,0%	10,1%	7,8%
Qualifikation: Koordinations- / Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz	5,0%	5,3%	4,7%	6,5%	3,5%
Hauptaufgabe Lieferantenpartnerschaften / marktorientierter strategischer Einkauf stark IT-getrieben	3,6%	3,9%	4,7%	3,8%	3,5%
Koordination / Kollaboration Kernelement der Industrie-4.0-Strategie	3,6%	3,2%	4,8%	3,7%	3,5%

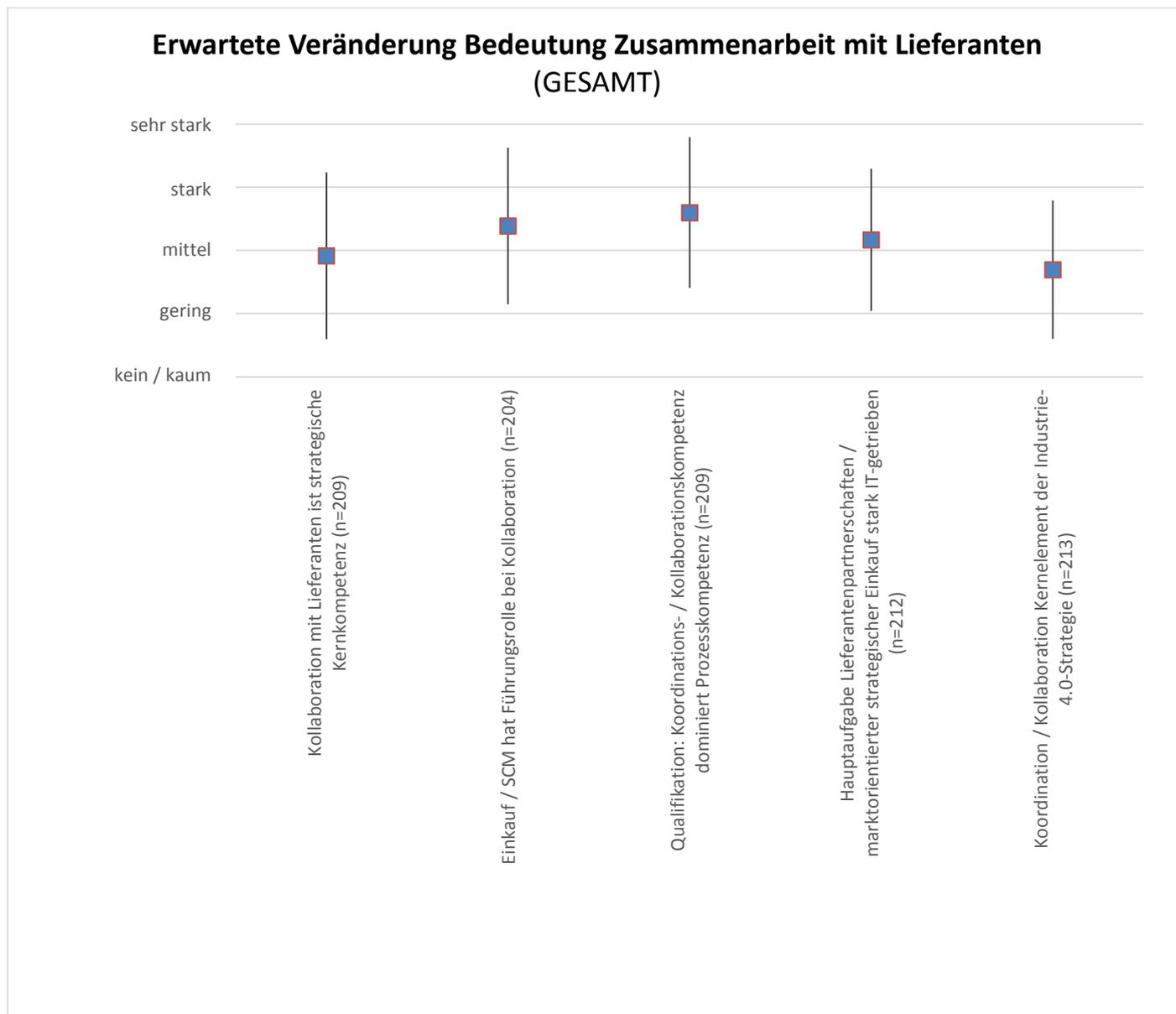


<sup>33</sup> Komplette Beschreibung der Szenarien im Fragebogen:

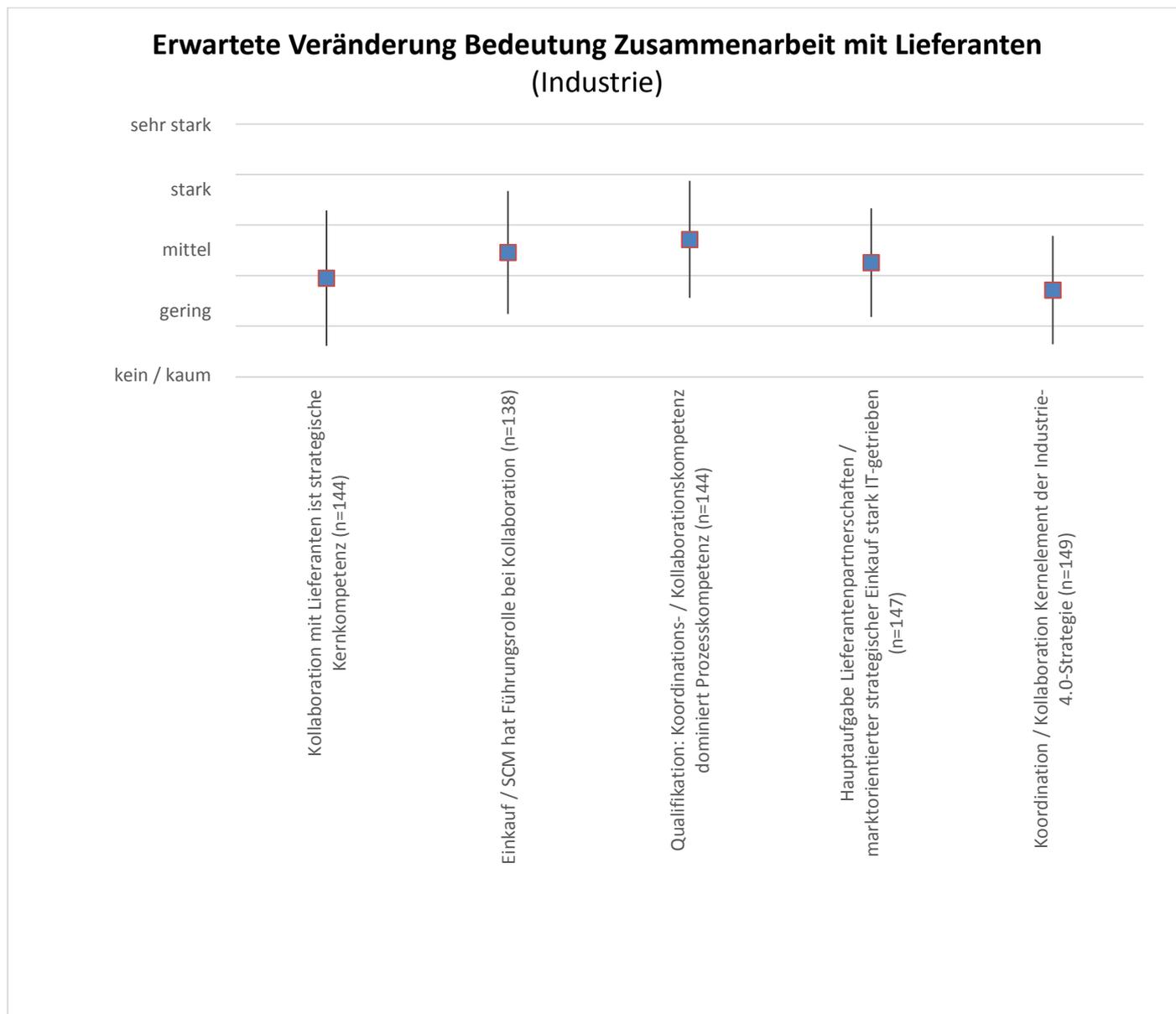
- Kollaboration mit Lieferanten ist eine strategische Kernkompetenz des Unternehmens
- Einkauf/SCM hat die Führungsrolle bei der Kollaboration mit Lieferanten
- Persönliche Qualifikation: Koordinations- und Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz
- Partnerschaften mit Lieferanten sind das dominante Aufgabengebiet, während der marktorientierte strategische Einkauf stark IT-getrieben erfolgt
- Kollaboration und Koordination der Supply Chain sind Kernelemente der Industrie 4.0-Strategie des Unternehmens



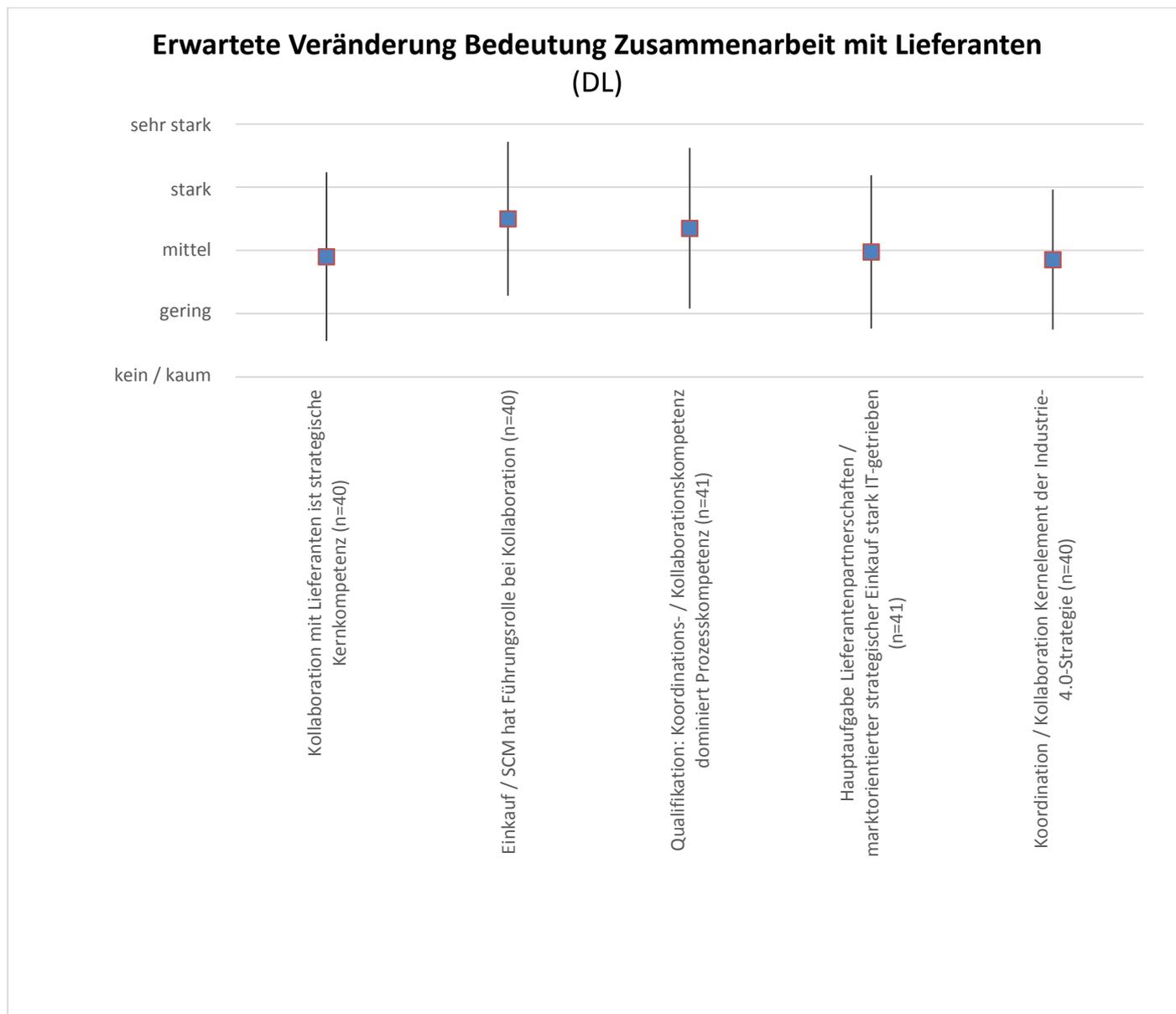
Erwartete Veränderung Bedeutung Zusammenarbeit mit Lieferanten (GESAMT)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
12,4%	9,1%	23,9%	36,4%	18,2%	Kollaboration mit Lieferanten ist strategische Kernkompetenz (n=209)
8,3%	9,3%	21,1%	36,8%	24,5%	Einkauf / SCM hat Führungsrolle bei Kollaboration (n=204)
11,0%	14,4%	30,1%	35,9%	8,6%	Qualifikation: Koordinations- / Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz (n=209)
17,5%	23,6%	34,9%	20,3%	3,8%	Hauptaufgabe Lieferantenpartnerschaften / marktorientierter strategischer Einkauf stark IT-getrieben (n=212)
17,4%	13,1%	24,9%	29,6%	15,0%	Koordination / Kollaboration Kernelement der Industrie-4.0-Strategie (n=213)



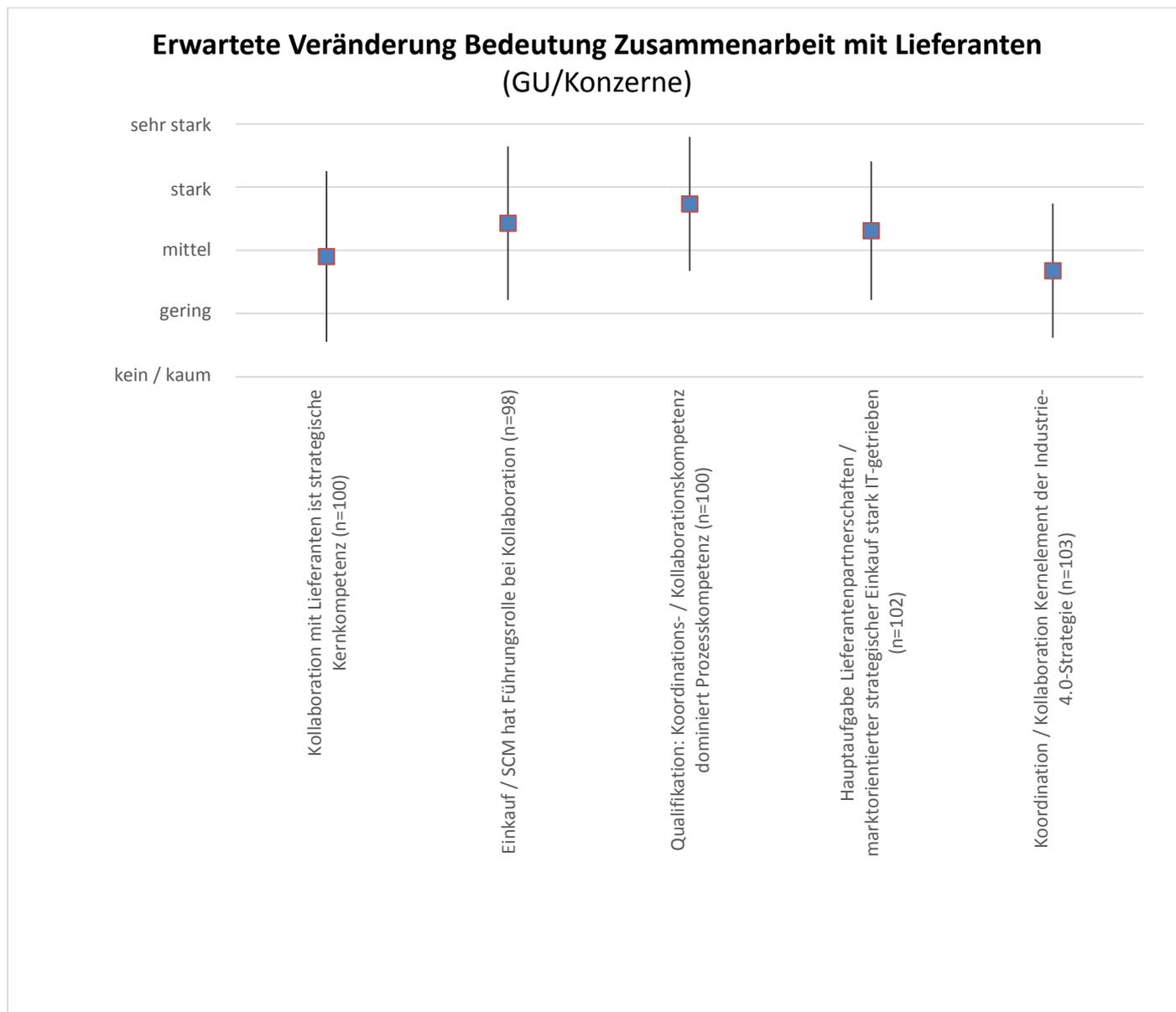
Erwartete Veränderung Bedeutung Zusammenarbeit mit Lieferanten (Industrie)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
11,1%	8,3%	23,6%	37,5%	19,4%	Kollaboration mit Lieferanten ist strategische Kernkompetenz (n=144)
6,5%	8,7%	19,6%	37,0%	28,3%	Einkauf / SCM hat Führungsrolle bei Kollaboration (n=138)
8,3%	13,9%	30,6%	38,2%	9,0%	Qualifikation: Koordinations- / Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz (n=144)
15,6%	25,2%	34,7%	21,1%	3,4%	Hauptaufgabe Lieferantenpartnerschaften / marktorientierter strategischer Einkauf stark IT-getrieben (n=147)
17,4%	11,4%	23,5%	32,2%	15,4%	Koordination / Kollaboration Kernelement der Industrie-4.0-Strategie (n=149)



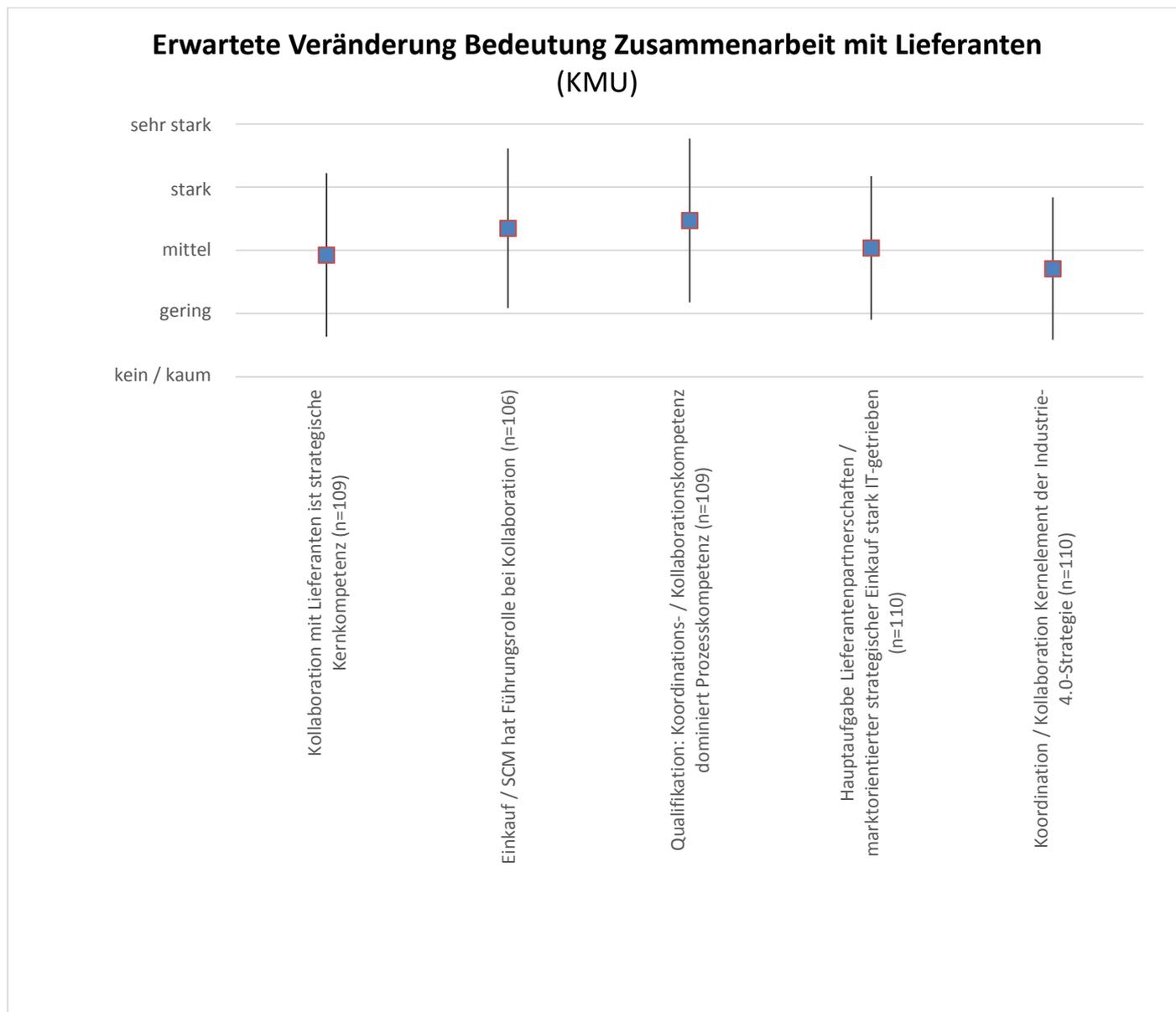
Erwartete Veränderung Bedeutung Zusammenarbeit mit Lieferanten (DL)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
10,0%	10,0%	20,0%	40,0%	20,0%	Kollaboration mit Lieferanten ist strategische Kernkompetenz (n=40)
12,5%	10,0%	27,5%	30,0%	20,0%	Einkauf / SCM hat Führungsrolle bei Kollaboration (n=40)
14,6%	19,5%	29,3%	26,8%	9,8%	Qualifikation: Koordinations- / Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz (n=41)
12,2%	24,4%	36,6%	19,5%	7,3%	Hauptaufgabe Lieferantenpartnerschaften / marktorientierter strategischer Einkauf stark IT-getrieben (n=41)
15,0%	17,5%	27,5%	17,5%	22,5%	Koordination / Kollaboration Kernelement der Industrie-4.0-Strategie (n=40)



Erwartete Veränderung Bedeutung Zusammenarbeit mit Lieferanten (GU/Konzerne)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
9,0%	14,0%	22,0%	35,0%	20,0%	Kollaboration mit Lieferanten ist strategische Kernkompetenz (n=100)
5,1%	6,1%	23,5%	40,8%	24,5%	Einkauf / SCM hat Führungsrolle bei Kollaboration (n=98)
9,0%	11,0%	31,0%	38,0%	11,0%	Qualifikation: Koordinations- / Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz (n=100)
16,7%	23,5%	39,2%	16,7%	3,9%	Hauptaufgabe Lieferantenpartnerschaften / marktorientierter strategischer Einkauf stark IT-getrieben (n=102)
10,7%	15,5%	23,3%	36,9%	13,6%	Koordination / Kollaboration Kernelement der Industrie-4.0-Strategie (n=103)



Erwartete Veränderung Bedeutung Zusammenarbeit mit Lieferanten (KMU)					
kein / kaum	gering	mittel	stark	sehr stark	
15,6%	4,6%	25,7%	37,6%	16,5%	Kollaboration mit Lieferanten ist strategische Kernkompetenz (n=109)
11,3%	12,3%	18,9%	33,0%	24,5%	Einkauf / SCM hat Führungsrolle bei Kollaboration (n=106)
12,8%	17,4%	29,4%	33,9%	6,4%	Qualifikation: Koordinations- / Kollaborationskompetenz dominiert Prozesskompetenz (n=109)
18,2%	23,6%	30,9%	23,6%	3,6%	Hauptaufgabe Lieferantenpartnerschaften / marktorientierter strategischer Einkauf stark IT-getrieben (n=110)
23,6%	10,9%	26,4%	22,7%	16,4%	Koordination / Kollaboration Kernelement der Industrie-4.0-Strategie (n=110)



## Ansprechpartner

### *Zu inhaltlichen Fragen:*

Universität Würzburg  
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Tel. +49 931 31-82936

E-Mail: [boga@uni-wuerzburg.de](mailto:boga@uni-wuerzburg.de)  
WWW: [ibl.wifak.uni-wuerzburg.de](http://ibl.wifak.uni-wuerzburg.de)

HTWK Leipzig  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Holger Müller (SCM)

Tel. +49 351 81066-38

E-Mail: [Holger.Mueller.SCM@htwk-leipzig.de](mailto:Holger.Mueller.SCM@htwk-leipzig.de)  
WWW: [wiwi.htwk-leipzig.de](http://wiwi.htwk-leipzig.de)

### *Zu organisatorischen Fragen:*

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V

Frank Rösch

Tel. +49 69 30838-110

E-Mail: [frank.roesch@bme.de](mailto:frank.roesch@bme.de)  
WWW: [www.bme.de](http://www.bme.de)