

BME-BAROMETER „ELEKTRONISCHE BESCHAFFUNG 2019“

MÄRZ 2019

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Universität Würzburg
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

boga@uni-wuerzburg.de

Prof. Dr. Holger Müller

HTWK Leipzig
Professur Supply Chain Management

Holger.Mueller.SCM@htwk-leipzig.de

Partner:

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

BME-Barometer „Elektronische Beschaffung 2019“

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

Im Mittelpunkt der Studie stehen zum einen der aktuelle Stand der Elektronischen Beschaffung sowie der Ausblick auf die weitere Entwicklung. Zum anderen wird untersucht, welche zukünftige Auswirkungen der Digitalisierung und Vernetzung im Zeichen von Industrie 4.0 auf die operativen / administrativen Einkaufsprozesse erwartet sowie welche Zukunftstechnologien im Einkaufsbereich als relevant erachtet werden.

Inhaltsverzeichnis

I. Management Summary.....	2
II. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	4
A. Stand und Ausblick der Elektronischen Beschaffung.....	4
B. Digitalisierung und die Zukunft des Einkaufs	19
a) Operative / administrative Einkaufsprozesse	19
b) Strategische Einkaufsprozesse.....	21
C. Zukunftstechnologien	25
III. Ansprechpartner	26

I. Management Summary¹

Traditionelles E-Procurement

Es kann eindeutig festgestellt werden, dass den typischen E-Tools im Beschaffungsbereich – Unterstützung der originären operativen und strategischen Einkaufsprozesse, Lieferantenmanagement sowie Spend Analysis / Controlling – aktuell eine hohe Bedeutung zugewiesen wird und dass diese sich gegenüber den Vorjahren weiter und nochmals deutlich erhöht hat. So sehen mehr als drei Viertel der Unternehmen eine Notwendigkeit für die Tools. Dass dies für Qualitätsmanagement sowie Category-spezifische Tools „nur“ zu gut 70 Prozent gesehen wird, mag an deren Spezifität liegen, die nicht alle Unternehmensgrößen und Branchen betrifft. In nahezu gleichem Ausmaß wird den E-Tools auch eine hohe Bedeutung zugemessen, was eine Bewertung als nahezu unverzichtbar nahelegt.

Eine recht deutliche Zunahme gegenüber dem Vorjahr ist bei der aktiven Nutzungsquote der Requisition-to-Pay-Prozesse (R2P) – unabhängig von der konkreten Umsetzungsform – festzustellen, während bei den anderen Toolkategorien sich anteilig tendenziell mehr Unternehmen in der Einführungsphase zu befinden scheinen als im Vorjahr. Dementsprechend ist man auch vor allem im Bereich R2P stärker mit dem erreichten Stand zufrieden und will beim Einsatz der anderen Tools weiter (stark) zulegen. Insbesondere bei den eher administrativen und operativen Prozessen will man in hohem Maße eine nahezu ausschließliche Abwicklung erreichen.

In der befragten Gruppe ist eine leichte Verlagerung auf eigene Systeme zu beobachten, wohingegen in den Vorjahren der Trend hin zu Servicelösungen ging. Dabei setzt man verstärkt auf ein Kernsystem, das durch weitere Lösungen anderer Anbieter angereichert wird. Angesichts der damit verbundenen Systemvielfalt wird dem Thema Integration der Applikationen hohe Relevanz beigemessen.

Hinderungsgründe für die weitere Digitalisierung im konventionellen E-Procurement-Bereich liegen primär in einer mangelnden internen Datentransparenz und -strukturierung sowie den – in stärkerem Ausmaß als in den Vorjahren – als ungenügend oder fehlend empfundenen Standards und unzureichenden internen technischen Voraussetzungen. Die mangelnde Motivation und das fehlende Erkennen von Chancen bei Implementierung der Tools folgt danach, hat sich aber gegenüber dem Vorjahr verbessert.

Digitalisierungstrends

Eine nahezu komplette Automatisierung des operativen Einkaufsprozesses bis vor dem Übergang zur Rechnungsprüfung und -buchung ist für rund zwei Drittel der Unternehmen in absehbarer Zeit zu erwarten. Ähnliches gilt für die weitgehende Integration der Buchungs-, Rechnungsprüfungs- und Zahlungsprozesse mit dem Bestellprozess im Sinne eines unterbrechungsfreien P2P-Prozesses sowie das Empfangen von Lieferantenrechnungen in elektronischer Form.

Eine Nutzung externer Plattformen im Internet, über die zentral auf eine Vielzahl von Katalogen und alternativen Lieferanten zugegriffen werden kann, haben aktuell erst wenige umgesetzt, fast die Hälfte sehen dies aber für die Zukunft, wohingegen 30 Prozent diesbezüglich skeptisch sind.

¹ Teilweise werden Vergleiche zum Vorjahr (2018) gezogen. Die Vorjahresstudie ist verfügbar unter: www.c fsm.de/studien.

Die Beschaffung von kundenspezifischen Produkten über Internetplattformen steckt noch in den Kinderschuhen. Immerhin fast zwei Fünftel können sich dies zukünftig vorstellen, aber bisher stehen dem noch etwas mehr Unternehmen skeptisch gegenüber.

Eine Verdrängung von Anbietern durch große Internetplattformen erwarten aktuell gut ein Viertel der Antwortenden, über 40 Prozent dagegen eher nicht. Die Vorbereitung von Sourcing-Entscheidungen durch intelligente Software sehen ein gutes Drittel als realistisch an; jedoch etwas mehr gehen nicht davon aus. Den Einsatz automatisierter Verhandlungsagenten sehen bisher kaum Unternehmen für die Zukunft.

Der Einsatz intelligenter Suchalgorithmen in Kombination mit Big Data Analytics für die Erkennung von Versorgungsrisiken erwarten gut zwei Fünftel, wohingegen ein knappes Drittel hier skeptisch ist. Der Einsatz der Blockchain-Technologie zur Erhöhung der Sicherheit in der Lieferkette wird von rund einem Viertel der Unternehmen erwartet; fast die Hälfte sieht dies dagegen kaum.

Real-time-basierte, automatische Lieferantenbewertungen erwarten ebenfalls gut zwei Fünftel; knapp 30 Prozent sind dagegen skeptisch. Für ein automatisches Kontraktmanagement sprechen sich knapp ein Viertel aus; über 40 Prozent zweifeln eher darab. Automatisierte Handlungen auf der Basis von in Blockchains hinterlegten Smart Contracts erwartet lediglich gut ein Fünftel; über die Hälfte zeigen sich diesbezüglich noch skeptisch.

Deutlich über ein Drittel der Befragten gehen von einer Verschiebung erforderlicher Qualifikationen im strategischen Einkauf in Richtung IT-Kompetenz aus. Zudem erwarten gut 45 Prozent, dass die Koordinations- und Kollaborationskompetenz in Zukunft die Prozesskompetenz dominieren wird. Die Hälfte der Unternehmen gibt zudem an, dass Supply Chain Collaboration Kernelement der Industrie 4.0-Strategie sei. Kaum jemand befürchtet aktuell, dass strategische Einkäufer durch IT-Lösungen ersetzt werden könnten; gut 70 Prozent lehnen diese Aussage nahezu vollständig ab. Eine Schwächung des strategischen Einkaufs durch den Einsatz intelligenter Software sehen deutlich über 80 Prozent der Antwortenden kaum. Im Gegenteil sehen etwas weniger als zwei Drittel hierdurch eine Stärkung der Rolle des strategischen Einkaufs im Unternehmen. Kollaboration wird immer mehr als eine strategische Kernkompetenz des strategischen Einkaufs wahrgenommen; gut 60 Prozent sehen dies für die Zukunft.

Big Data Analytics wird von nahezu drei Vierteln der Befragten eine hohe Bedeutung hinsichtlich dessen Auswirkung auf die Beschaffungsfunktion zugewiesen. Von den „Zukunftstechnologien“ folgen mit knapp zwei Dritteln Zustimmung gemeinsame Datenräume entlang der Supply Chain. Ebenfalls recht positiv werden intelligente Objekte zur Steuerung des Materialflusses bewertet (61,5 Prozent). Knapp weniger als die Hälfte geben Maschinelles Lernen an, knapp vor Process Mining sowie 3D-Druck. Robotic Process Automation und Virtualisierung / Simulation liegen etwas zurück und Blockchains bilden mit nicht einmal einem Drittel relativer Wichtigkeit das Schlusslicht.

II. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

An der Befragung haben 264 Verantwortliche aus dem Beschaffungsbereich teilgenommen, schwerpunktmäßig aus dem Industrie- (~66 Prozent) sowie ~24 Prozent aus dem Dienstleistungssektor. Der Handel und öffentliche Institutionen sind mit rund 6 Prozent bzw. 4 Prozent vertreten. Innerhalb des Industriesektors ist der Maschinen- und Anlagenbau mit ca. 28 Prozent am stärksten vertreten, gefolgt von der Automobilindustrie mit knapp 25 Prozent und Metallver- / -bearbeitung sowie Chemie / Pharma mit jeweils knapp 10 Prozent. Bei den Dienstleistern dominieren mit 25 Prozent Versorger, gefolgt von Beratung / IT (gut 20 Prozent). Banken und Versicherungen und Logistikdienstleister sind jeweils mit gut 17 Prozent vertreten. Der Anteil der größeren Unternehmen / Konzerne (GU) (≥ 2.000 Mitarbeiter) sowie der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) hält sich in etwa die Waage (53,8 Prozent zu 46,2 Prozent).

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

Alle Daten der Erhebung sowie die **Detaillauswertungen** zu den Tools sowie zu den Vergleichen Industrie vs. Dienstleister und GU vs. KMU sind **hier veröffentlicht**: www.c fsm.de/studien

A. Stand und Ausblick der Elektronischen Beschaffung

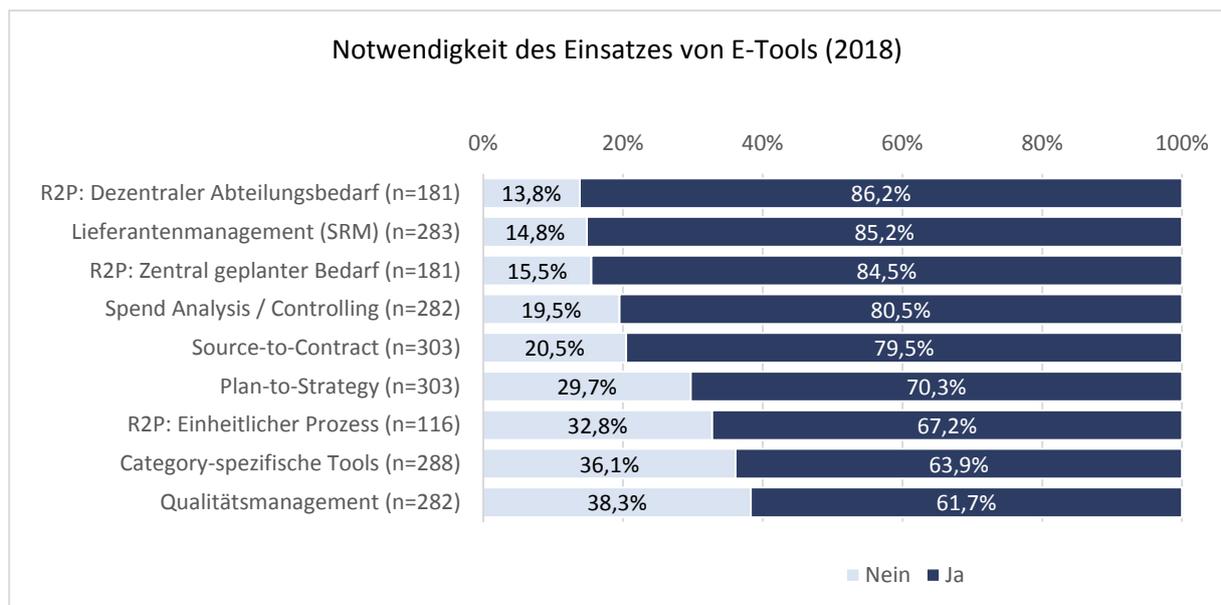
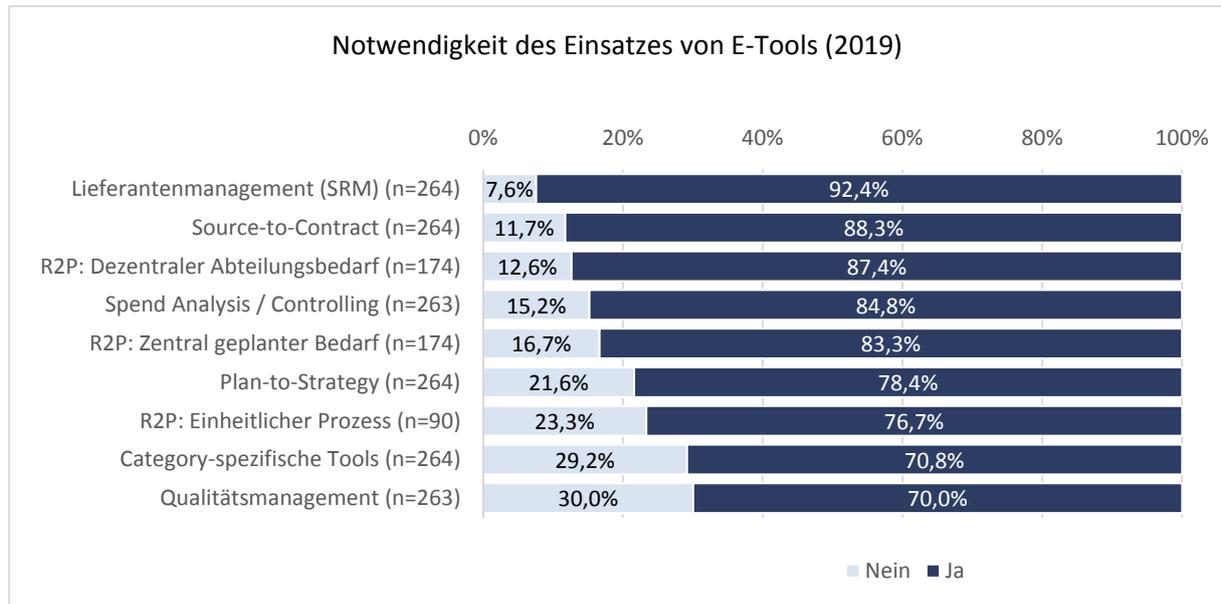
Zunächst wurden die folgenden Anwendungsfelder / Toolkategorien analysiert:

- Plan-to-Strategy
- Source-to-Contract
- Requisition-to-Pay / Procure-to-Pay²
- Category-spezifische Tools
- Lieferantenmanagement (SRM)
- Qualitätsmanagement (QM)
- Spend Analysis / Controlling

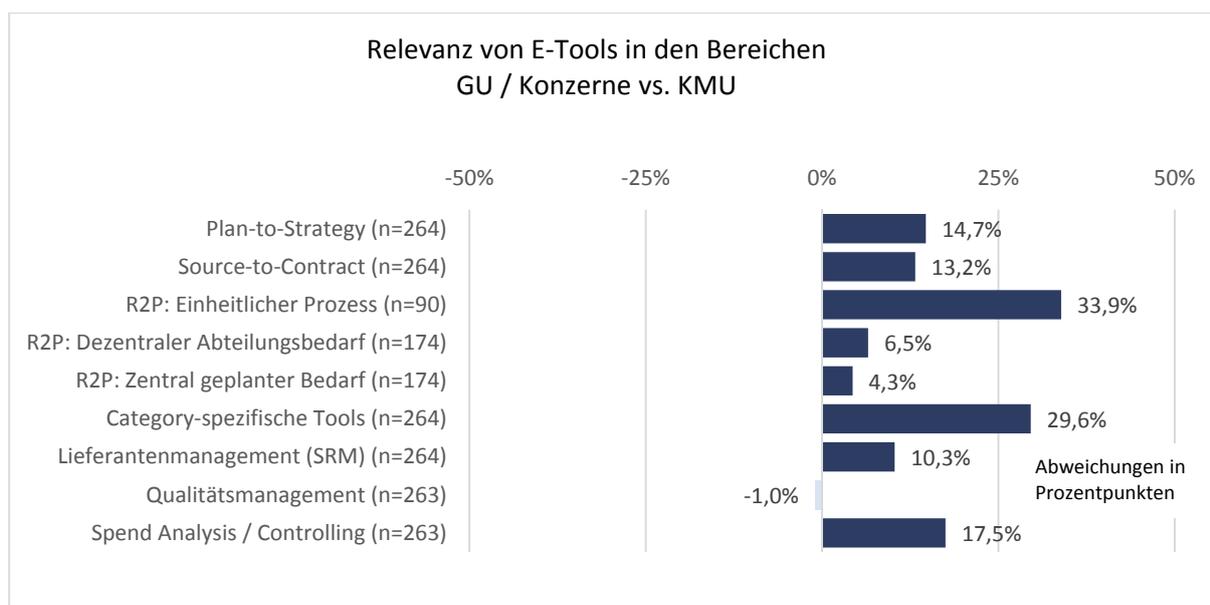
Im Folgenden wird für diese Tools im direkten Vergleich untereinander aufgezeigt, wie stark die wahrgenommene Notwendigkeit ihres Einsatzes ist, wie hoch ihre Bedeutung eingeschätzt wird, wie der durchschnittliche Stand hinsichtlich des Vorhandenseins bzw. Einsatzes ist, wie zufrieden die Toolnutzer mit dem Stand des Einsatzes bzw. der Digitalisierung für die jeweiligen Anwendungen sind, wie intensiv die Tools genutzt werden und damit wie umfassend die jeweiligen Prozesse bereits elektronisch abgewickelt werden sowie in welchem Umfang dies in der Zukunft angestrebt wird. Zudem werden die Nutzungsmodelle, die Anbietervielfalt in Bezug auf die implementierten Systeme, die Absicht zu einem Wechsel auf ein stärker integriertes System sowie bestehende Hinderungsgründe für eine intensivere Digitalisierung in diesen Bereichen untersucht. Dabei werden, wo möglich, Vergleiche zu den Werten des Vorjahres sowie zwischen GU und KMU sowie Industrie und Dienstleistern gezogen.

² Hier wurde danach unterschieden, ob ein einheitlicher Beschaffungsprozess für zentrale und dezentrale Bedarfe oder jeweils getrennte Beschaffungsprozesse genutzt werden.

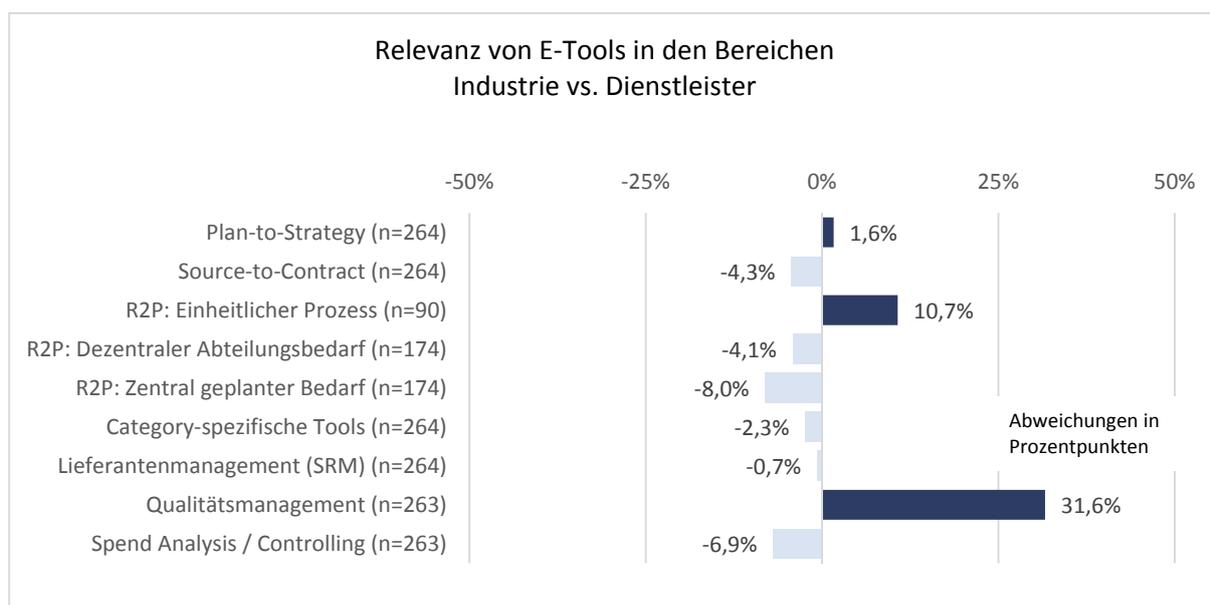
Empfundene Notwendigkeit für den Einsatz der E-Tools



Bei dem Vergleich der Ergebnisse aus 2018 und 2019 fällt auf, dass für alle E-Tool-Kategorien in – teilweise deutlich – höherem Maße eine Notwendigkeit für deren Einsatz gesehen wird. Den deutlichsten Sprung machen hier Tools für das Lieferantenmanagement: Von einer Zustimmungsquote von bereits 85,2 Prozent im Jahre 2018 stieg diese für 2019 auf 92,4 Prozent, so dass fast nur noch halb so viele (7,6 Prozent vs. 14,8 Prozent) keine Notwendigkeit für den Einsatz eines solchen Tools sehen. Bei den Tools für den Source-to-Contract-Prozess erhöhte sich die Zustimmungsquote von 79,5 Prozent auf 88,3 Prozent.

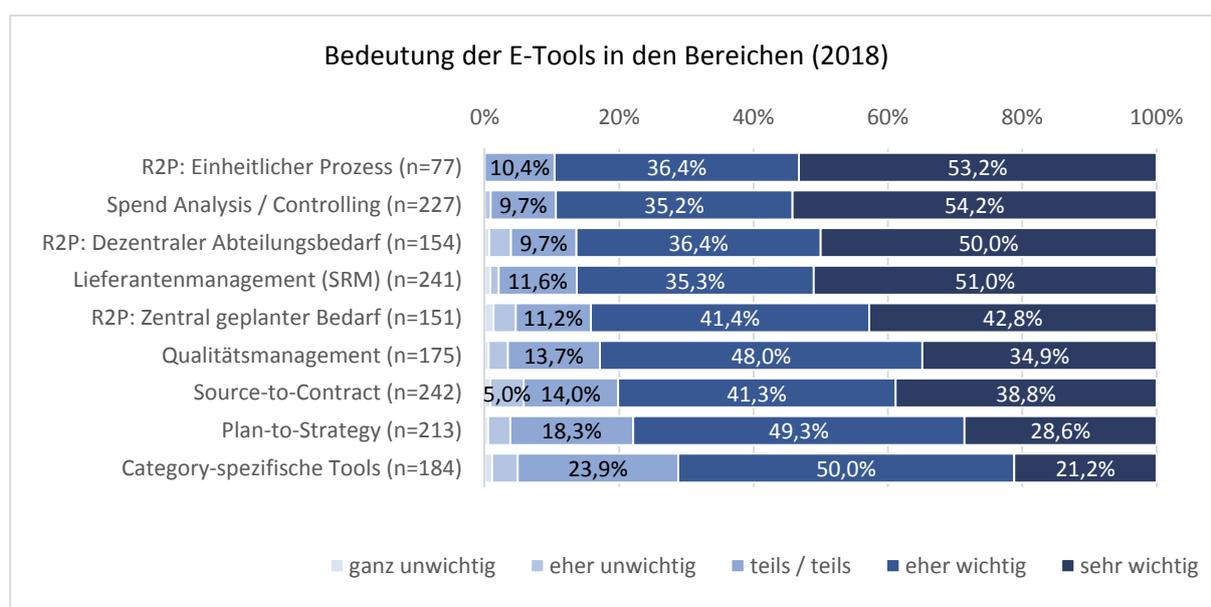
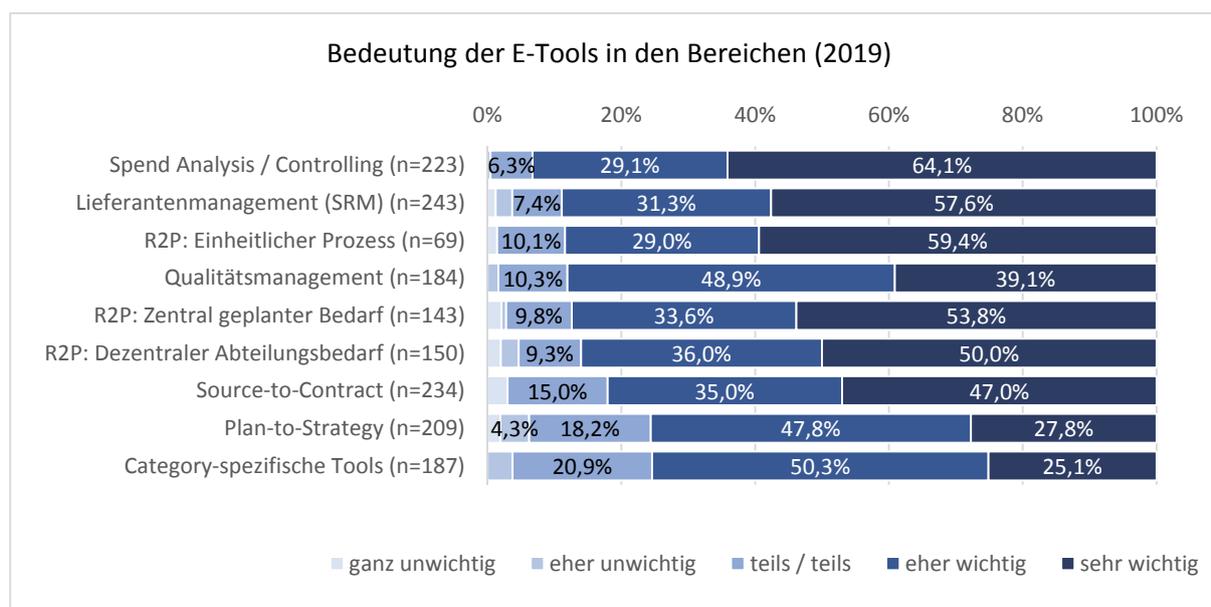


Die Notwendigkeit des Einsatzes der E-Tools wird von KMU gegenüber GU fast durchweg als (deutlich) geringer eingeschätzt – lediglich das Qualitätsmanagement bildet eine Ausnahme. So liegt bei R2P (einheitlicher Prozess) die Differenz bei ca. 34 Prozentpunkten, bei Category-spezifischen Tools bei ca. 30 Prozentpunkten und bei Spend Analysis / Controlling bei ca. 18 Prozentpunkten.



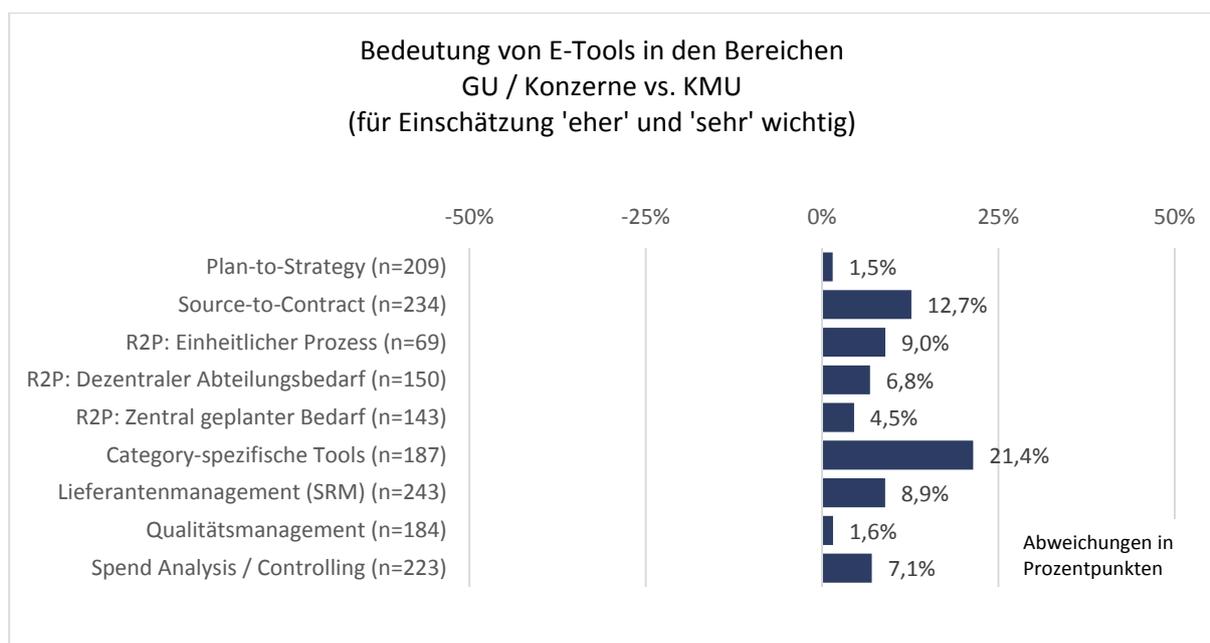
Beim Vergleich zwischen Industrie und Dienstleistern fällt nur das Qualitätsmanagement mit einer um 31,6 Prozentpunkten geringeren Bewertung der Dienstleister deutlich aus dem Rahmen, was jedoch nicht weiter verwunderlich ist. Punktuell bestehen kleinere Unterschiede, aber im Großen und Ganzen scheint ein ähnliches Meinungsbild zu herrschen.

Wahrgenommene Bedeutung der E-Tools

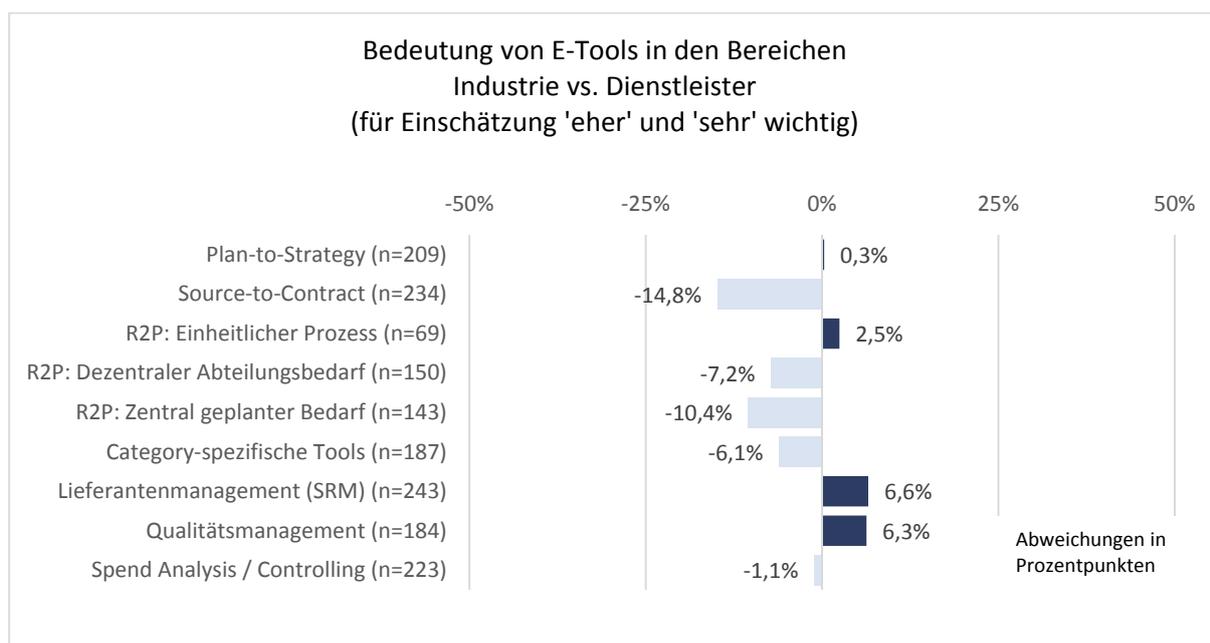


Die wahrgenommene Bedeutung der jeweiligen Tools ist ebenfalls zumeist gestiegen, wobei nur diejenigen befragt wurden, die die Tools grundsätzlich für relevant erachten. Tools für Spend Analysis / Controlling konnten sich hier vom zweiten auf den ersten Platz verbessern und weisen nunmehr mit 93,2 Prozent eine sehr hohe Quote von Antworten für ‚eher wichtig‘ und ‚sehr wichtig‘ auf (2018: 89,4 Prozent). Dabei ist die Einschätzung als ‚sehr wichtig‘ um knapp 10 Prozentpunkte gestiegen.

Tools für das Lieferantenmanagement sind zwar in Summe für die beiden oberen Bewertungen nur leicht gestiegen, jedoch fielen mit 57,6 Prozent auch hier deutlich mehr Antworten auf ‚sehr wichtig‘ als im Vorjahr (51 Prozent). Ebenfalls große und zum Teil noch größere Sprünge in diesem Sinne sind für die Kategorien Source-to-Contract, R2P: Einheitlicher Prozess und R2P: Zentral geplanter Bedarf festzustellen. Plan-to-Strategy-Tools fielen dagegen gegenüber dem Vorjahr leicht zurück.

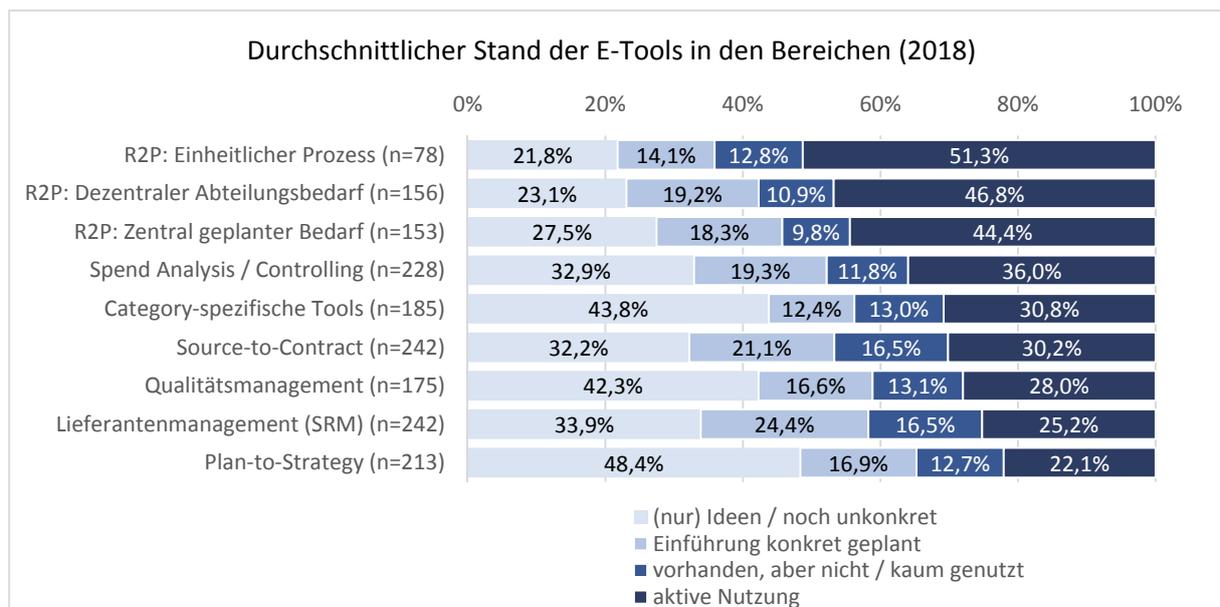
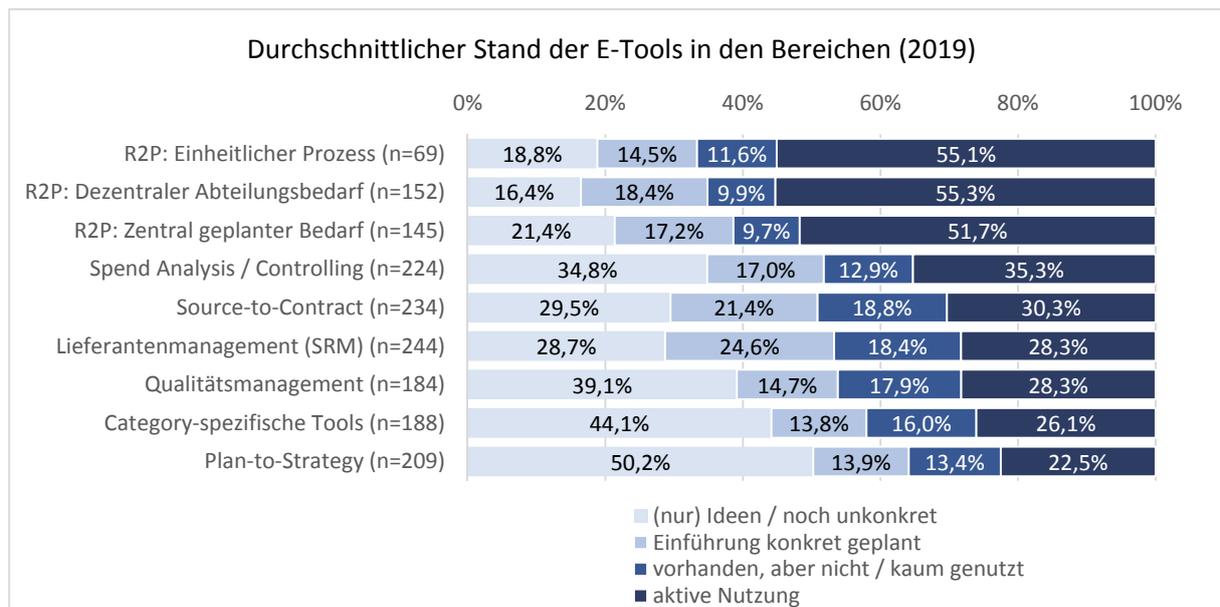


KMU sehen durchgehend eine geringere Bedeutung als GU, allerdings fällt die Spanne (1 Prozentpunkt bis 21 Prozentpunkte) nicht so groß wie bei der eingeschätzten Notwendigkeit aus.

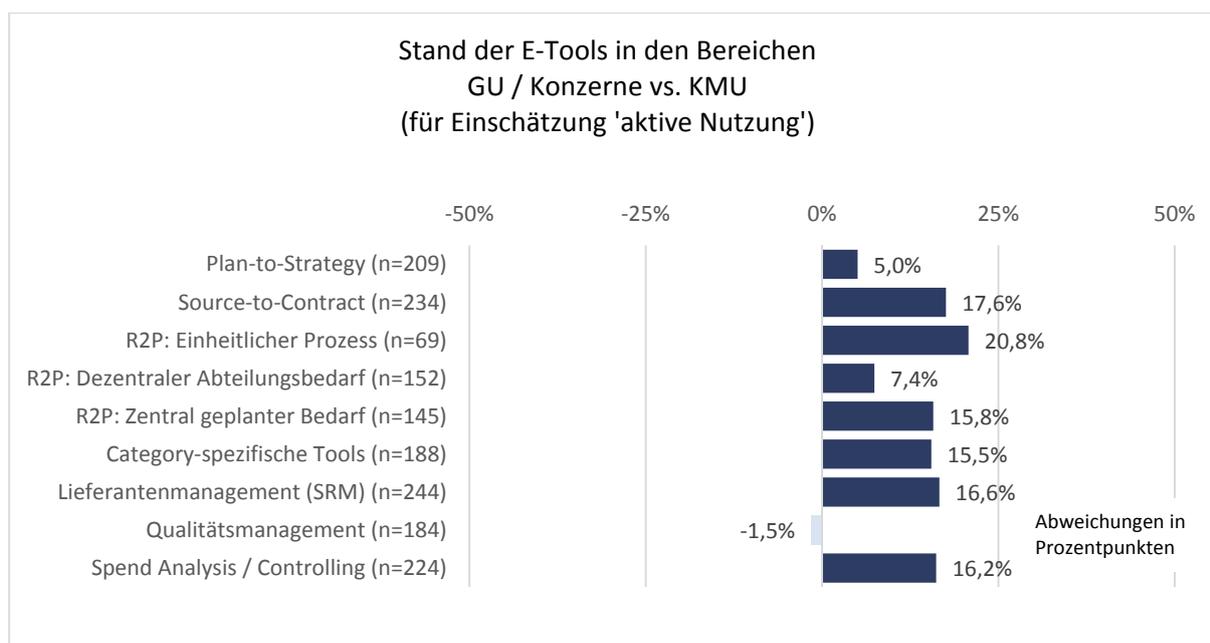


Auch hier gibt es gewisse Unterschiede zwischen Industrie und Dienstleistern, die aber im Wesentlichen aus den spezifischen Beschaffungscharakteristika zu erklären sind. So sehen Industrieunternehmen die Bereiche Source-to-Contract um knapp 15 Prozentpunkte und R2P (zentraler Bedarf) um 10,4 Prozentpunkte „weniger“ wichtig – Dienstleister dahingegen das Lieferantenmanagement mit 6,6 Prozentpunkten und das Qualitätsmanagement mit 6,3 Prozentpunkten.

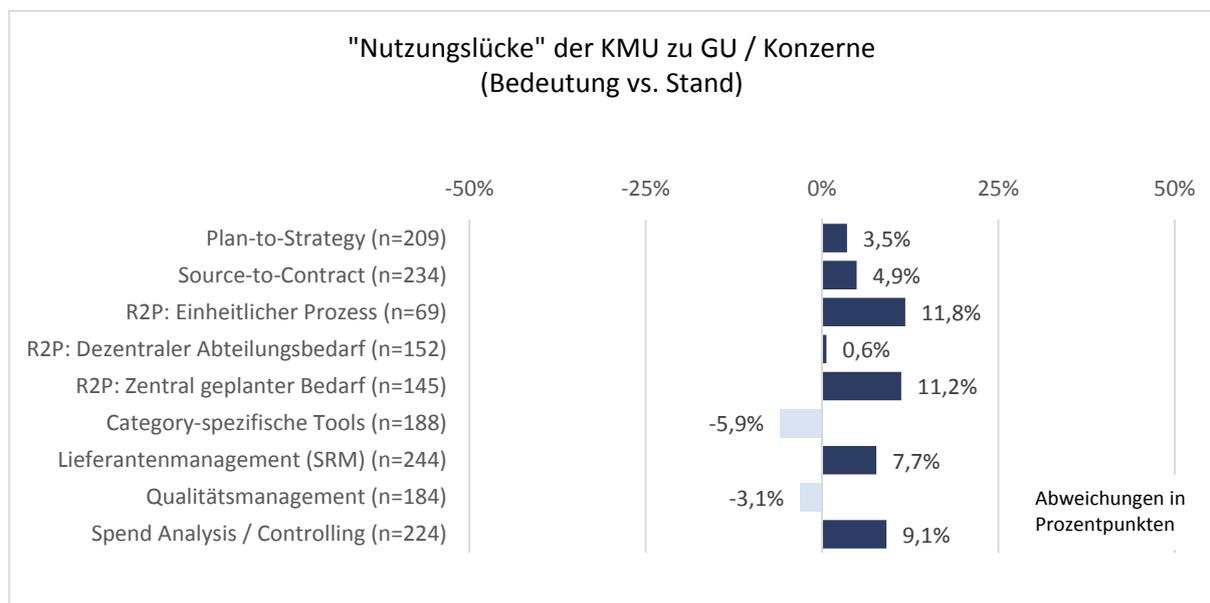
Stand des Einsatzes der E-Tools



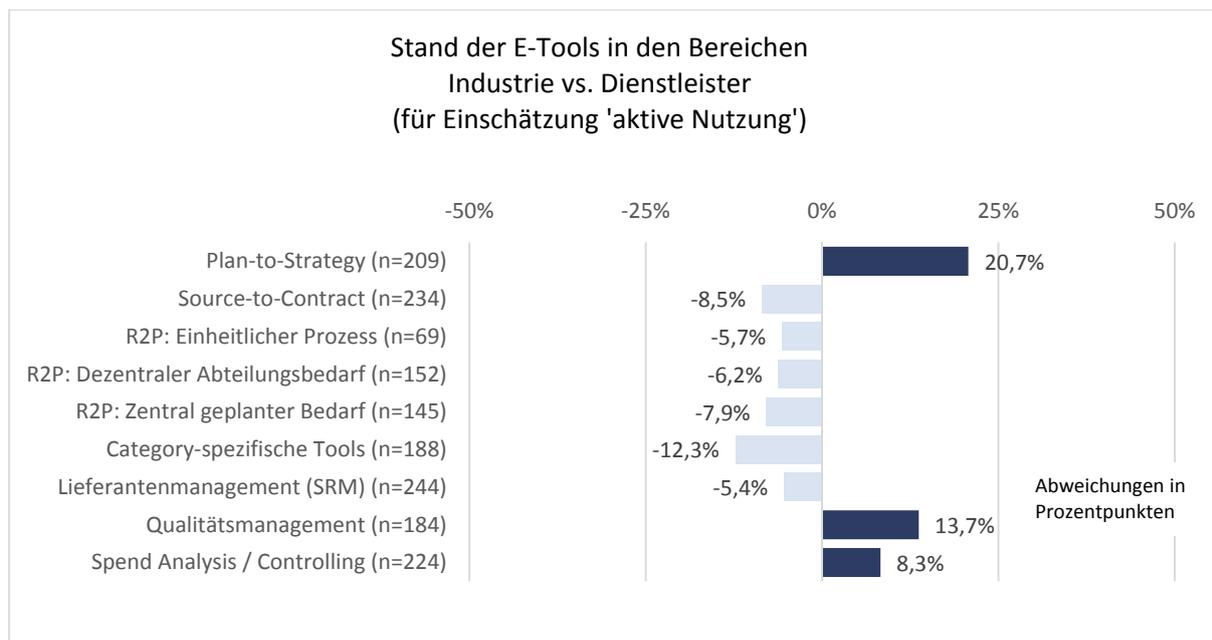
Beim Vergleich der Gruppen der Antwortenden in den beiden Jahren kann eine klare Zunahme der Quote hinsichtlich einer aktiven Nutzung der drei Varianten der R2P-Prozesse konstatiert werden. Bei den anderen Tool-Kategorien sind die Nutzungsquoten nahezu gleichgeblieben. Die aktuell teilweise leicht höheren Werte bei vorhandenen, aber bisher nicht oder kaum genutzten Systemen könnten darauf hinweisen, dass sich etwas mehr Unternehmen als in 2018 hier in der Einführungsphase befinden. Die Werte hinsichtlich der konkreten Planung einer Einführung entsprechen in etwa denen des Vorjahrs.



Dass KMU den Tools eine geringere Bedeutung als GU beimessen, setzt sich auch – mit Ausnahme des Qualitätsmanagements (eine um 1,5 Prozentpunkte höhere Quote) – bei der Nutzung fort. Sofern die Potenzialabschätzungen der einzelnen KMUs valide sind, kann die Spanne als normal angesehen werden.

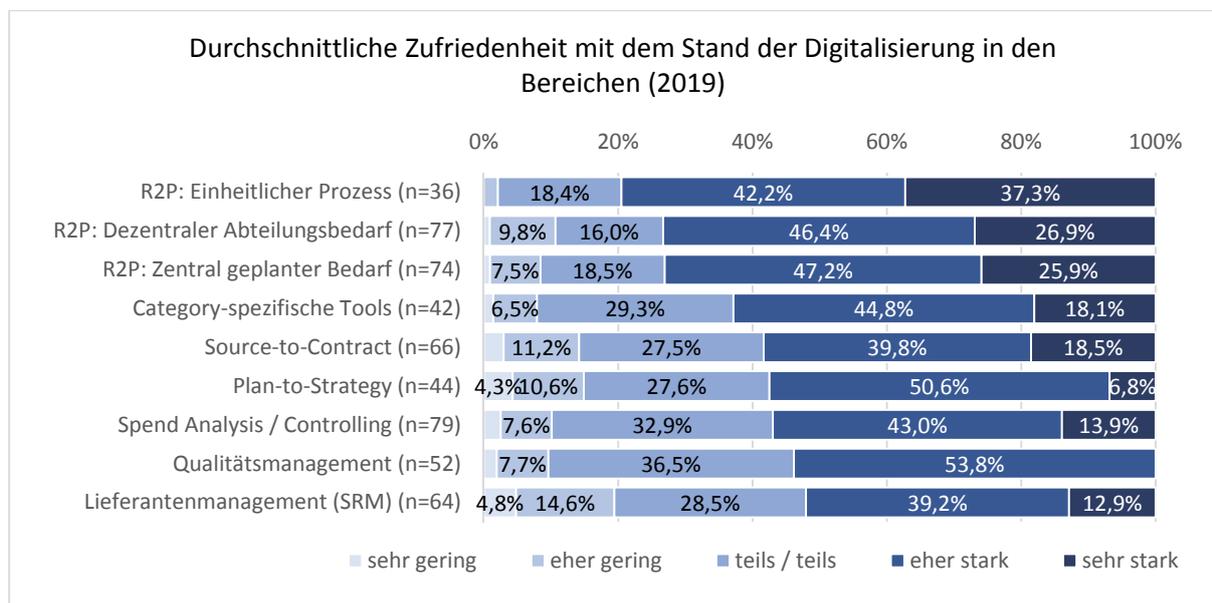


Allerdings ist bei den meisten E-Tools (bis auf R2P: einheitlicher Prozess, Category-spezifische Tools und Qualitätsmanagement) festzustellen, dass die Lücke zwischen Wunsch („Bedeutung“) und Wirklichkeit („Stand“) um knapp 4 bis 12 Prozentpunkte bei den KMU größer ist, d. h., ein Nachholbedarf gegenüber Großunternehmen besteht.



In der Nutzung gibt es teilweise großen Schwankungen (+/- 15 bis 20 Prozentpunkten) zwischen Industrie und Dienstleistern, allerdings scheint auch dies an den unterschiedlichen Beschaffungsportfolios zu liegen.

Zufriedenheit mit dem Stand der Digitalisierung unter den aktiven Tool-Nutzern³

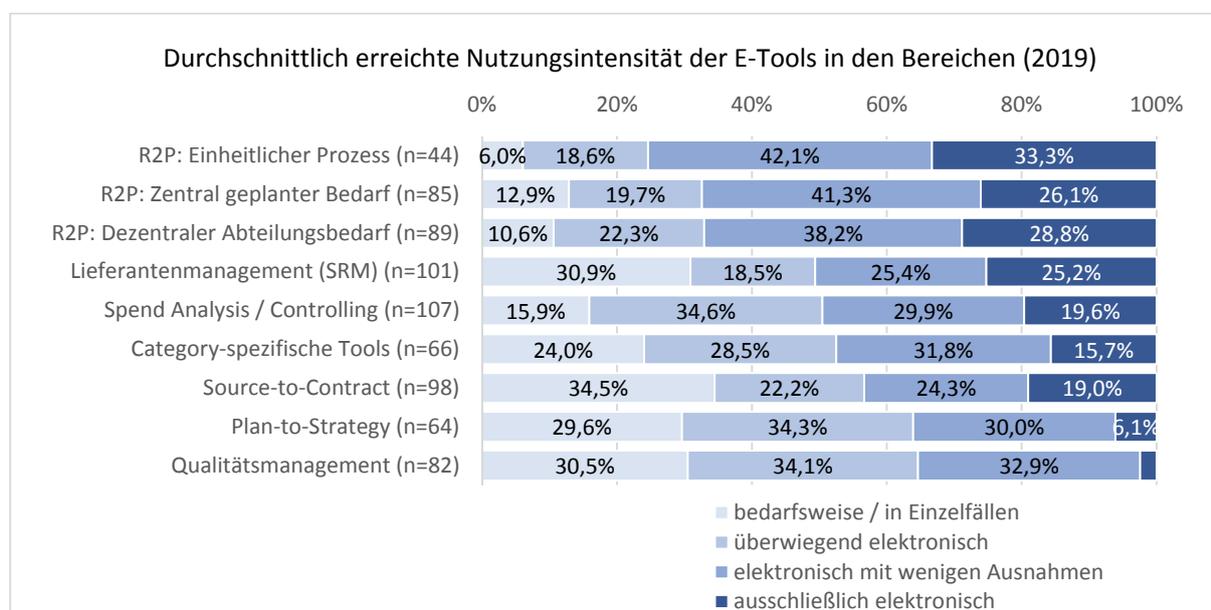


Eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Stand der Digitalisierung ist lediglich bei einheitlichen R2P-Prozessen in relevantem Ausmaß gegeben (37,3 Prozent); immerhin 42,2 Prozent geben hier noch ,eher

³ Sofern in einem Bereich in mehrere E-Tools unterschieden wurde, sind hier die Mittelwerte über alle E-Tools abgebildet. Einzelne E-Tools können demzufolge z.T. deutlich abweichen – siehe hierzu die Detailauswertung. Ein Vorjahresvergleich ist nicht möglich, da dieses Jahr nur diejenigen zur Zufriedenheit befragt wurden, die E-Tools aktiv nutzen. Im Vorjahr wurden noch diejenigen einbezogen, die ein E-Tool haben, aber nicht oder kaum nutzen.

stark‘ an. Mit jeweils gut einem Viertel folgen Tools für die anderen beiden R2P-Prozesse, wobei diesbezüglich jeweils rund 47 Prozent ‚eher stark‘ zufrieden sind. Die größten Ausbaupotenziale (Bewertungen mit ‚teils / teils‘ und darunter) gibt es demnach bei Tools für das Lieferantenmanagement, für das Qualitätsmanagement und mit leichtem Abstand dazu für die weiteren Toolklassen.

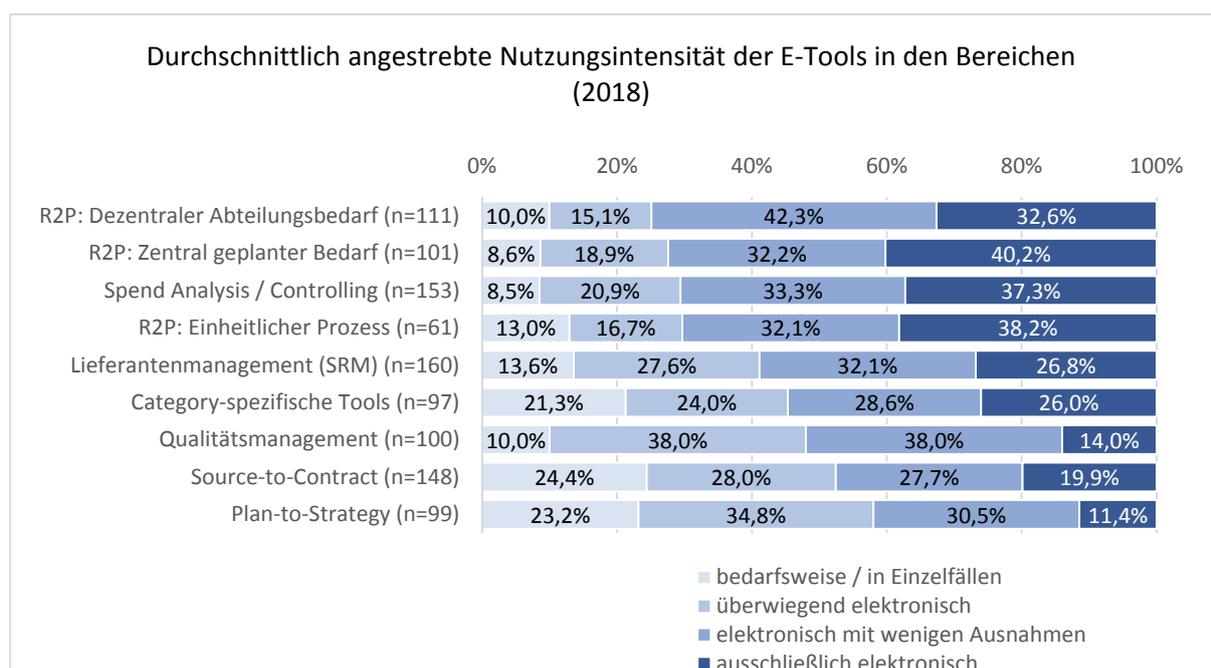
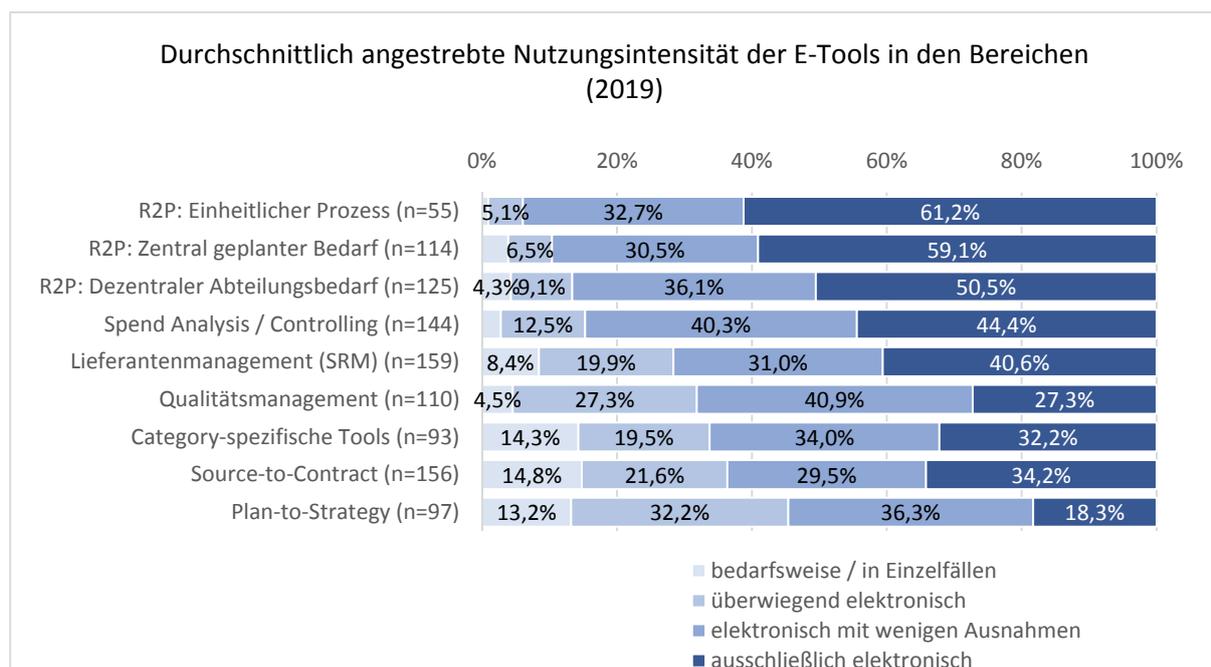
Erreichte Nutzungsintensität der E-Tools⁴



Überwiegend oder sogar ausschließlich elektronisch durchgeführt werden Prozesse relativ gesehen am häufigsten bei den drei Typen von R2P-Prozessen, wobei Tools für einheitliche Prozesse hier deutlich vor den anderen beiden Prozesstypen liegen. Die weiteren Toolkategorien fallen demgegenüber deutlich zurück, was angesichts der inhaltlichen Charakteristika der Prozesse allerdings nicht verwundert. Tools für Plan-to-Strategy sowie für das Qualitätsmanagement liegen gegenüber den vorgenannten Kategorien nochmals deutlich zurück. Als Ursache kann vermutet werden, dass hier noch stärker die Kompetenzen von und die Interaktion zwischen Menschen erforderlich ist.

⁴ Hier konnten alle Teilnehmer antworten, die angaben, ein E-Tool in den jeweiligen Bereichen zu besitzen. Sofern in einem Bereich in mehrere E-Tools unterschieden wurde, sind hier die Mittelwerte über alle E-Tools abgebildet. Einzelne E-Tools können demzufolge z.T. deutlich abweichen – siehe hierzu die Detailauswertung. Ein Vorjahresvergleich ist hier nicht möglich, da die erreichte Nutzungsintensität im Vorjahr nicht erhoben wurde.

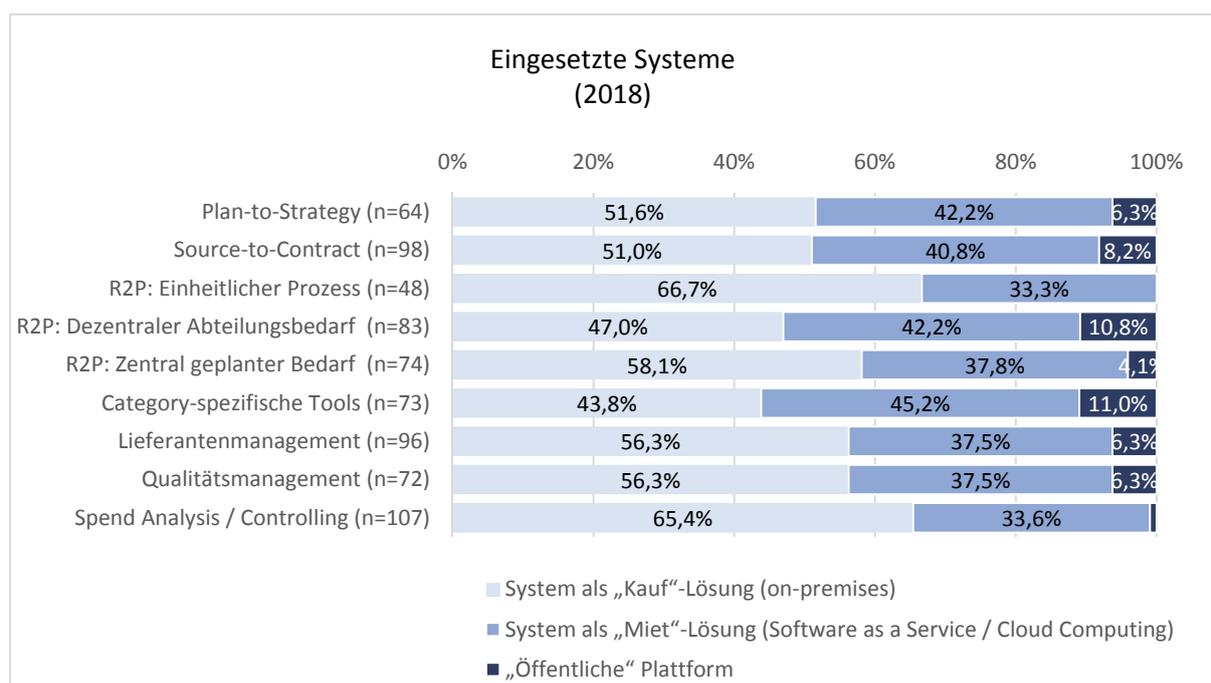
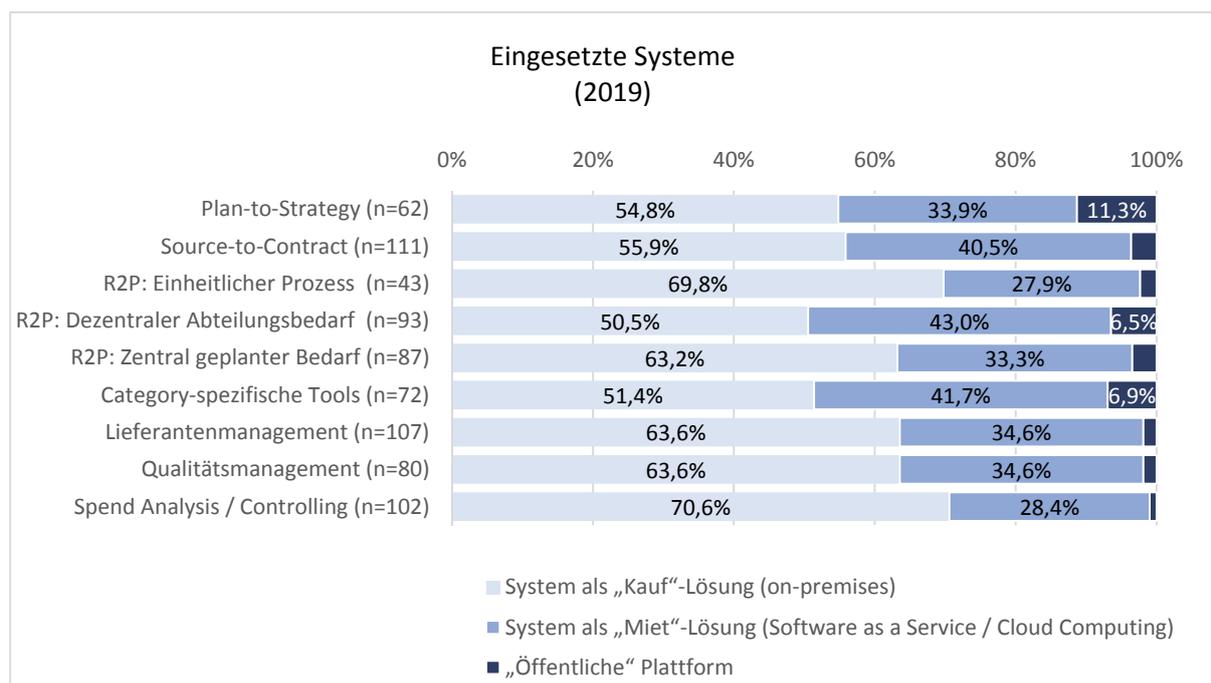
Angestrebte Nutzungsintensität der E-Tools⁵



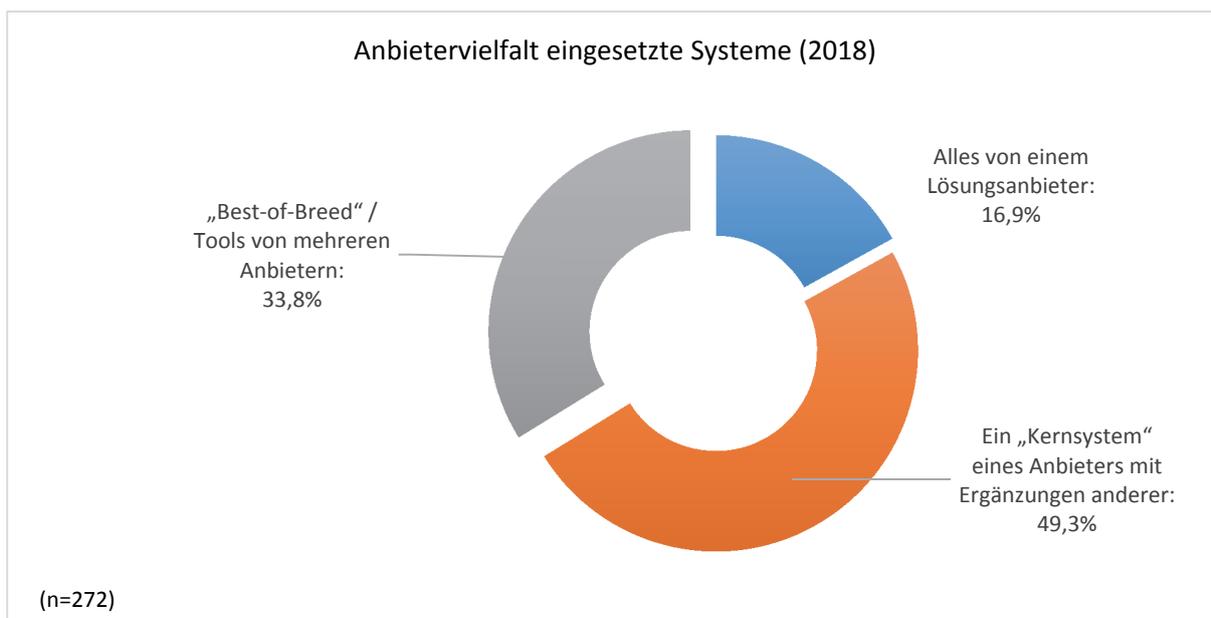
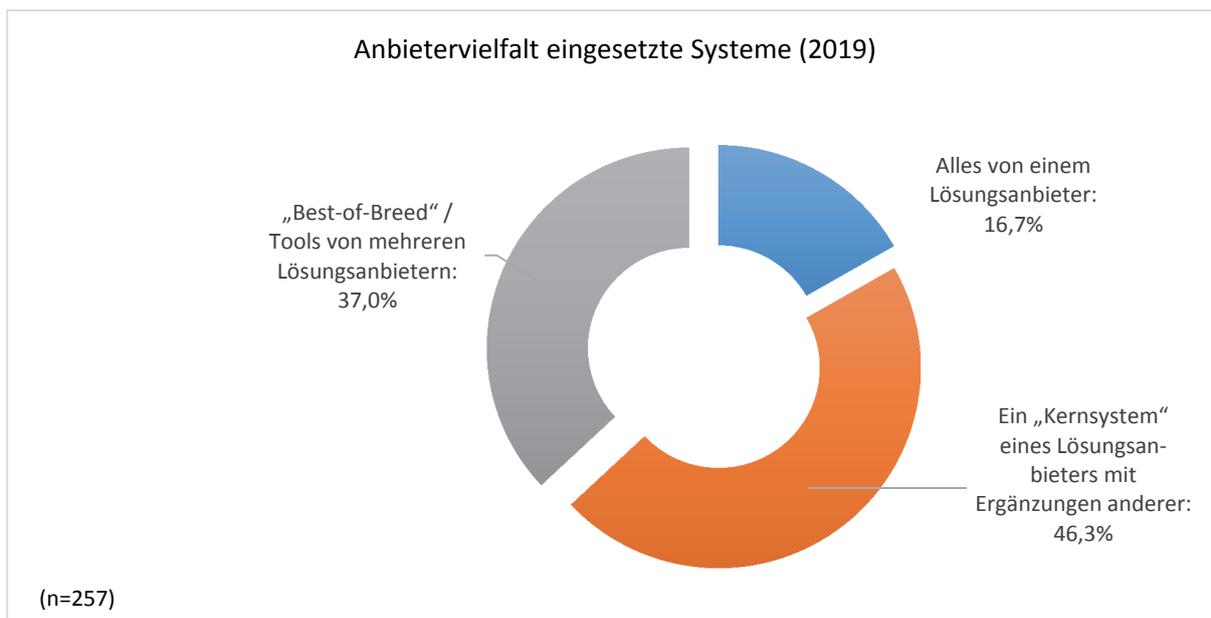
Bei der angestrebten Nutzungsintensität sind deutliche Zuwächse sowohl für eine ausschließlich elektronische als auch für eine überwiegend elektronische Durchführung zu konstatieren. So liegen die Werte für diese beiden Antwortkategorien für die drei R2P-Varianten bei gut 86 Prozent bis fast 94 Prozent. Außer beim Plan-to-Strategy-Prozess liegen die entsprechenden Werte bei 2/3 bis knapp 85 Prozent, was darauf schließen lässt, dass nunmehr in der Breite ein hohes Maß an Automatisierung in nahezu allen Anwendungsbereichen angestrebt wird.

⁵ Hier konnten alle Teilnehmer antworten, die angaben, dass E-Tools in den jeweiligen Bereichen relevant sind. Sofern in einem Bereich mehrere E-Tools unterschieden wurden, sind die Mittelwerte über alle E-Tools abgebildet. Einzelne E-Tools können demzufolge z.T. deutlich abweichen – siehe hierzu die Detailauswertung.

Gewählte Nutzungsmodelle für die E-Tools

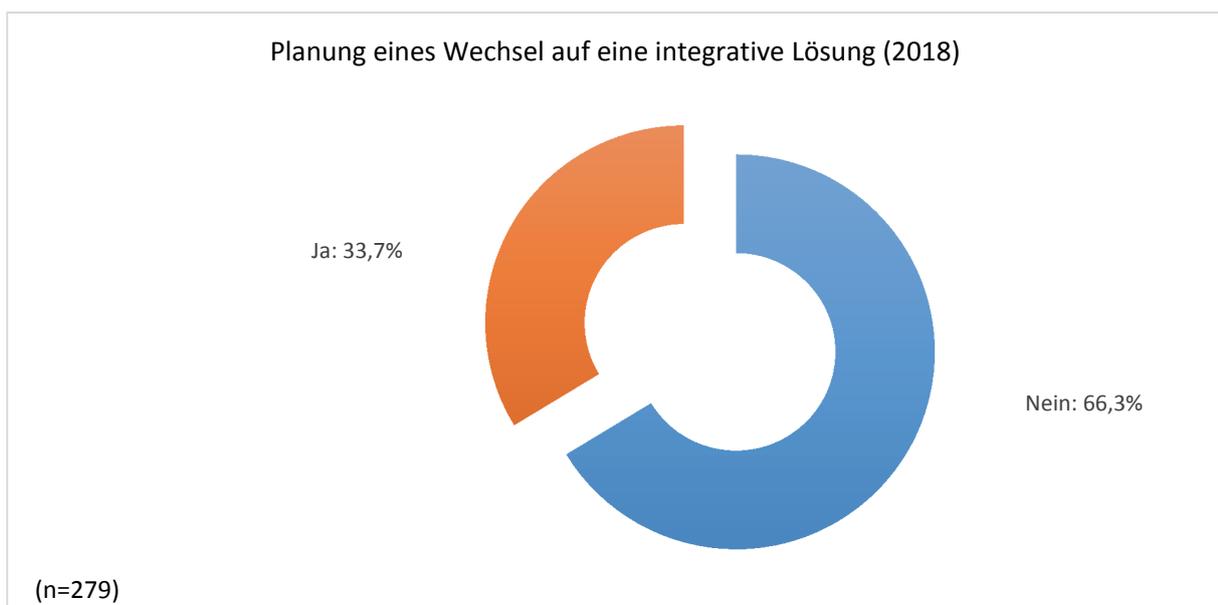
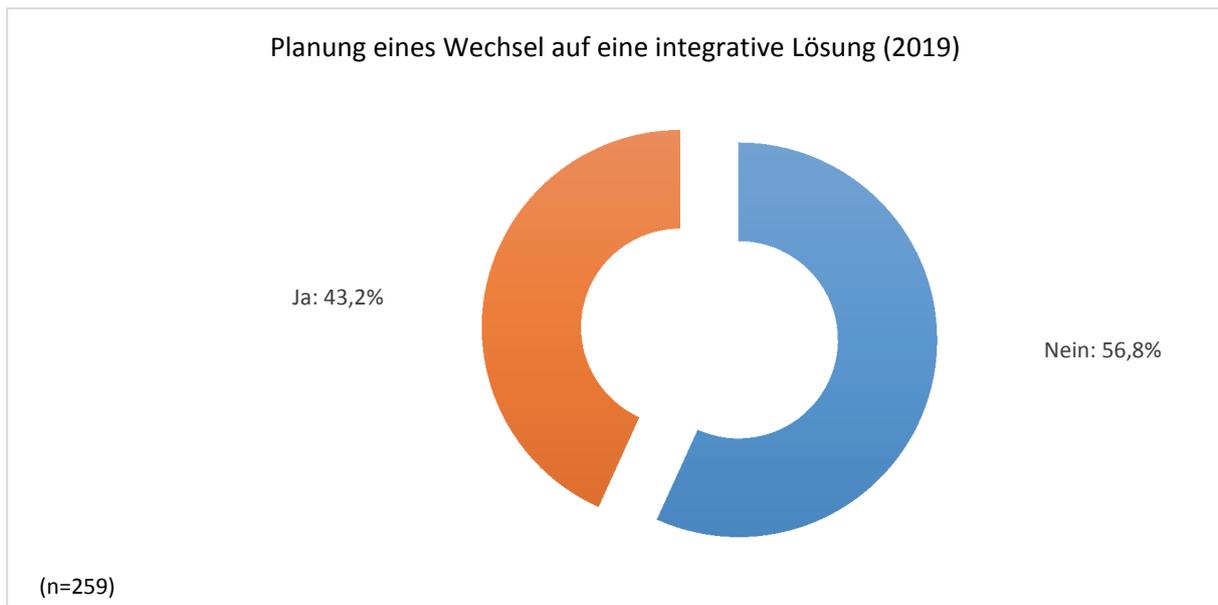


In allen Kategorien dominieren nunmehr On-Premises-Lösungen, was eine relativ deutliche Verschiebung gegenüber dem Vorjahr in diese Richtung bedeutet. Am ausgeprägtesten ist die Präferenz für „eigene“ Lösungen im Bereich Spend Analysis / Controlling (70,6 Prozent) und R2P mit einheitlichen Prozessen (69,8 Prozent), deutlich auch mit jeweils 63,6 Prozent für Qualitäts- sowie für Lieferantenmanagementtools.

Anbiervielfalt hinsichtlich der eingesetzten E-Tools

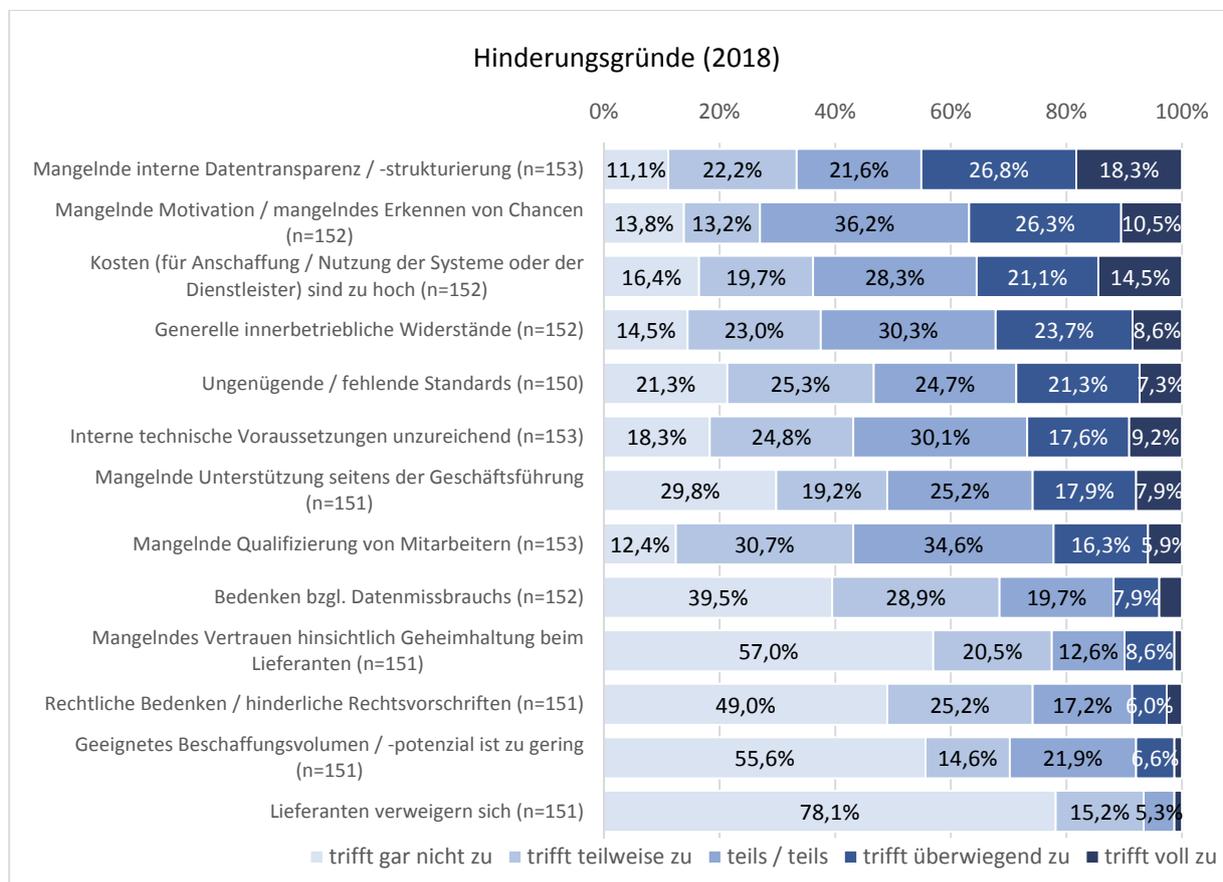
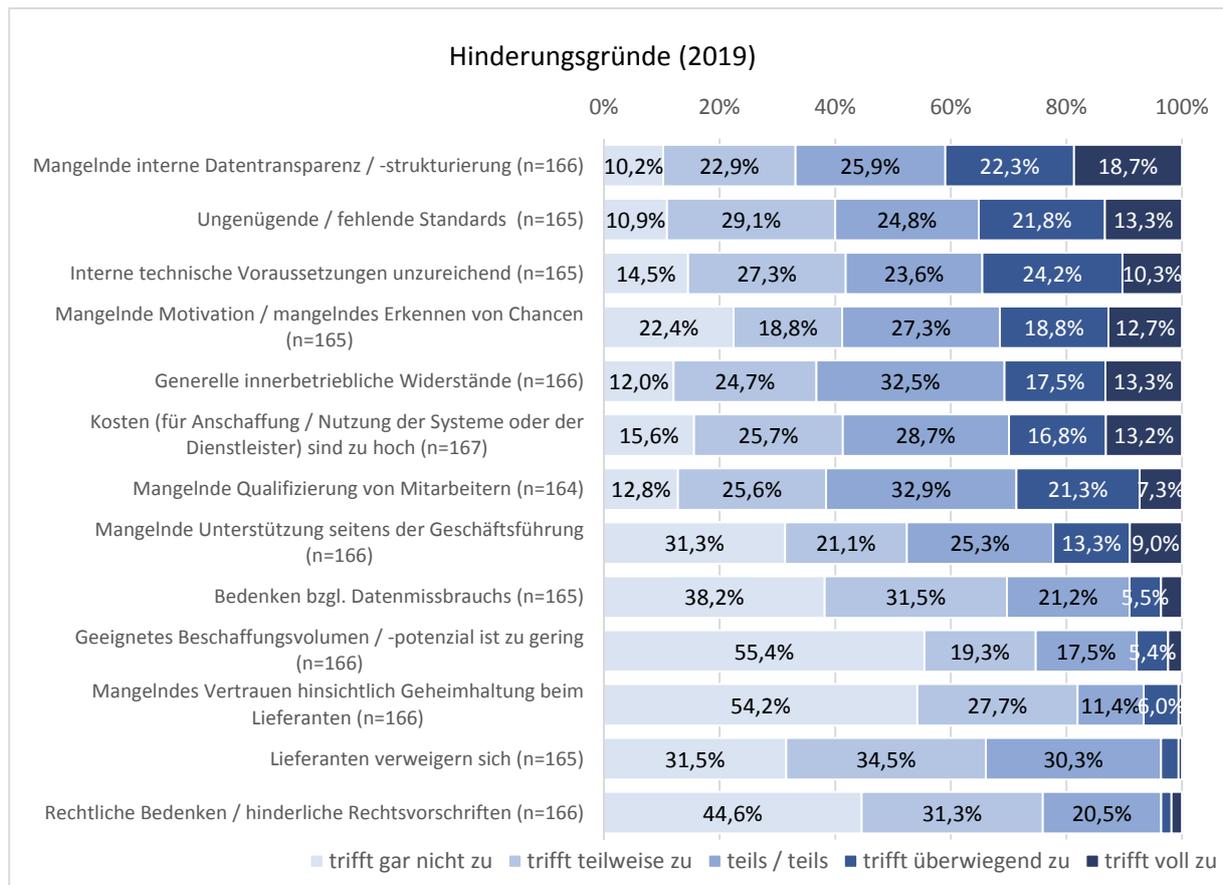
In der aktuellen Befragung erfolgte gegenüber dem Vorjahr eine leichte Verschiebung um rund 3 Prozentpunkte von Kernsystemen, die um weitere Tools ergänzt werden, hin zu Best-of-Breed-Lösungen. Ein genereller Trend kann hieraus allerdings nicht abgelesen werden.

Absichten für Umstellung auf stärker integrative Systeme



In der aktuellen Befragung ist die Absicht, auf eine Lösung wechseln zu wollen, die die Teilsysteme stärker integriert, gegenüber dem Vorjahr um 10 Prozentpunkte gestiegen: von gut einem Drittel auf 43,2 Prozent. Dies bestätigt den von vielen Beobachtern wahrgenommenen Trend hin zu integrierten Lösungen und Plattformen.

Hinderungsgründe hinsichtlich einer weitergehenden Digitalisierung

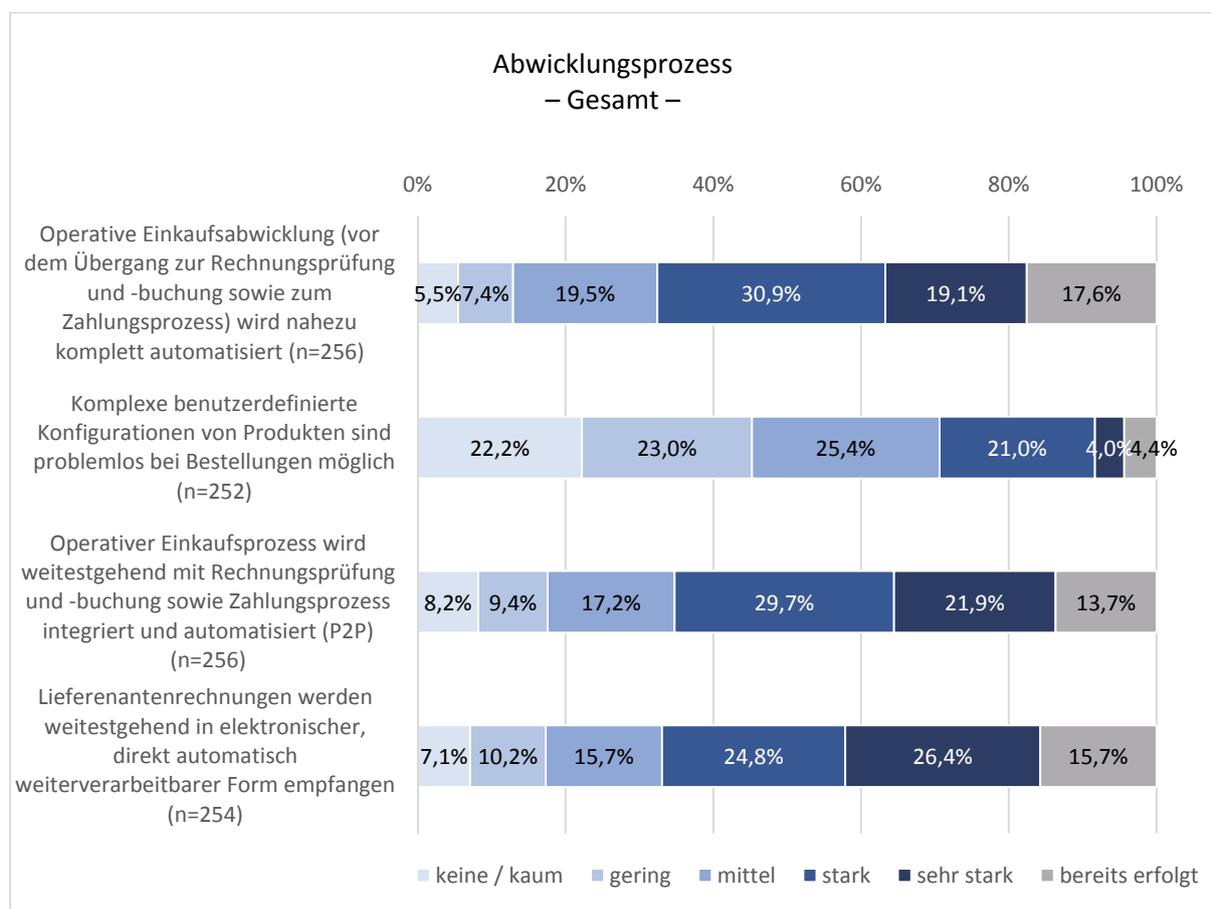


Die „Hitliste“ der Hinderungsgründe für die weitere Digitalisierung hat sich gegenüber dem Vorjahr nur geringfügig verändert und wird weiterhin angeführt von der mangelnden internen Datentransparenz und -strukturierung mit 41 Prozent für die Einschätzungen: trifft voll bzw. überwiegend zu. Da dieser Wert 2018 noch bei 45,1 Prozent lag, kann diesbezüglich eine leichte Verbesserung der Situation unterstellt werden, wobei diese Diskrepanz grundsätzlich auch aus den unterschiedlichen Grundgesamtheiten der Befragungen resultieren kann. Einen Sprung vom fünften auf den zweiten Platz machten die als ungenügend oder fehlend empfundenen Standards und verdrängten damit die mangelnde Motivation bzw. das mangelnde Erkennen von Chancen. Diese Verbesserung hinsichtlich des letztgenannten Aspekts passt zu den zuvor festgestellten Zuwächsen in Bezug auf die Absichten zum weiteren Ausbau und zum intensiveren Einsatz der jeweiligen Tools.

B. Digitalisierung und die Zukunft des Einkaufs

a) Operative / administrative Einkaufsprozesse

Abwicklungsprozess



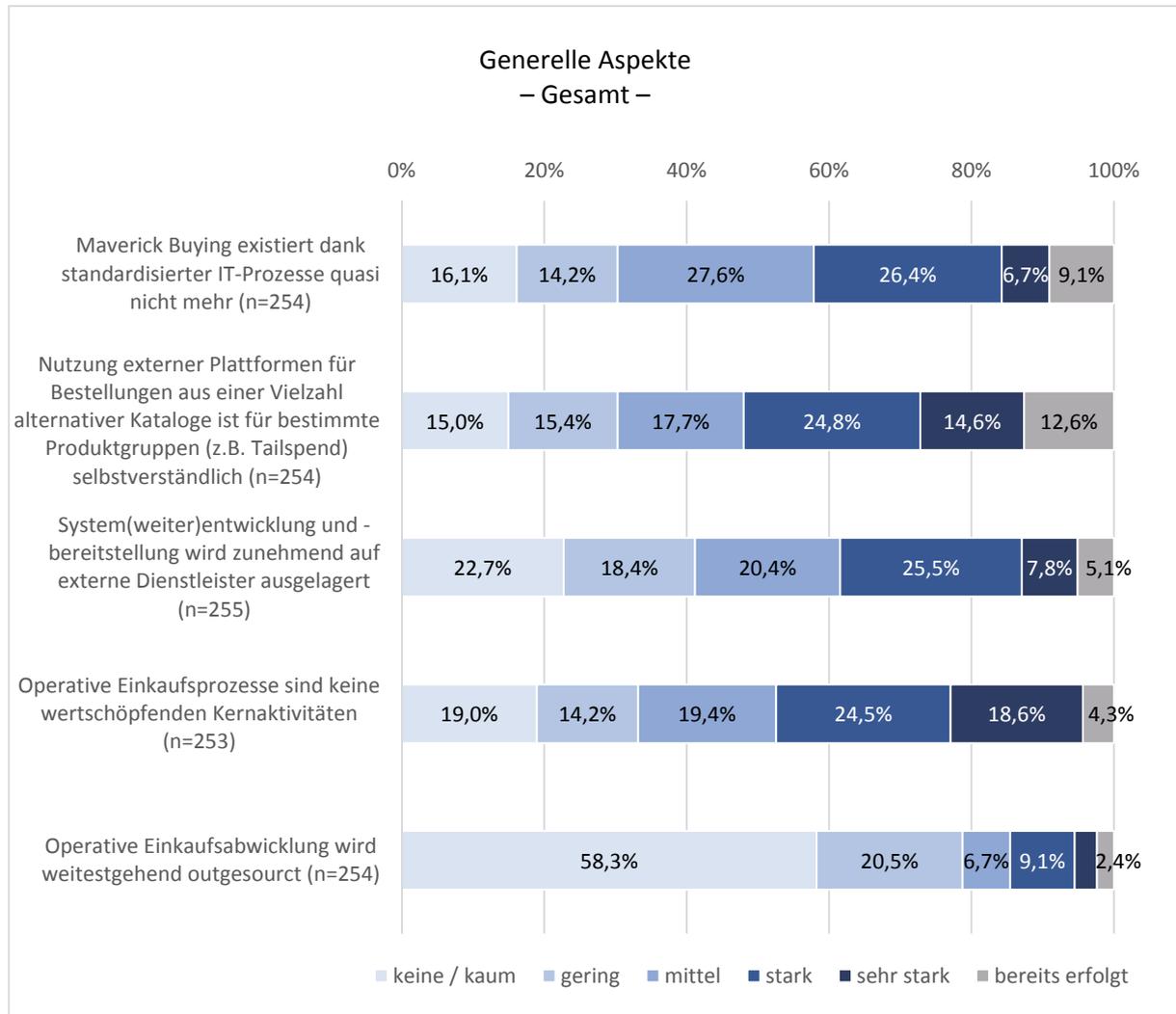
Eine nahezu komplette Automatisierung des operativen Einkaufsprozesses bis vor dem Übergang zur Rechnungsprüfung und -buchung wollen 17,6 Prozent bereits vollzogen haben. Knapp 20 Prozent bejahen dies für die Zukunft ‚sehr stark‘ und weitere gut 30 Prozent ‚stark‘. Damit wäre zu erwarten, dass rund zwei Drittel der Unternehmen dies in absehbarer Zeit umsetzen werden.

Eine problemlose benutzerdefinierte Konfiguration komplexer Produkte haben bisher erst wenige Unternehmen (4,4 Prozent) umgesetzt. Immerhin ein Viertel verfolgen dieses Ziel mehr oder minder stark.

Eine weitgehende Integration der Buchungs-, Rechnungsprüfungs- und Zahlungsprozesse mit dem Bestellprozess im Sinne eines unterbrechungsfreien P2P-Prozesses haben erst 13,7 Prozent der Unternehmen erreicht. Über die Hälfte sehen dies aber mehr oder weniger deutlich für die Zukunft.

15,7 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie Lieferantenrechnungen bereits heute weitestgehend in einer elektronischen Form empfangen, so dass diese direkt automatisch weiterverarbeitet werden können. Über die Hälfte der Antwortenden arbeitet mehr oder minder stark darauf hin.

Generelle Aspekte



Die weitgehende Eliminierung des „wilden“ Einkaufens bzw. des Maverick Buying durch den Einsatz elektronischer Prozesse geben lediglich 9,1 Prozent an, bereits erfolgreich umgesetzt zu haben. Ein knappes Drittel verweist darauf, dies mehr oder weniger stark zu verfolgen, was insgesamt doch gemäßigte Werte sind. Offenbar hat man hier entweder in weiten Teilen kapituliert oder man sieht im Einzelfall auch eine gewisse Sinnhaftigkeit hierin, was jedoch den hohen Anteil derer, die diesbezüglich keine deutliche Besserung erwarten, erklären kann.

Eine Nutzung externer Plattformen im Internet, über die zentral auf eine Vielzahl von Katalogen und alternativen Lieferanten zugegriffen werden kann und Produkte geordert werden können, haben aktuell 12,6 Prozent der Unternehmen umgesetzt, gut 49 Prozent sehen dies mehr oder weniger stark für die Zukunft. Dem stehen 30 Prozent gegenüber, die dies kaum oder nur in geringem Maße für sich sehen.

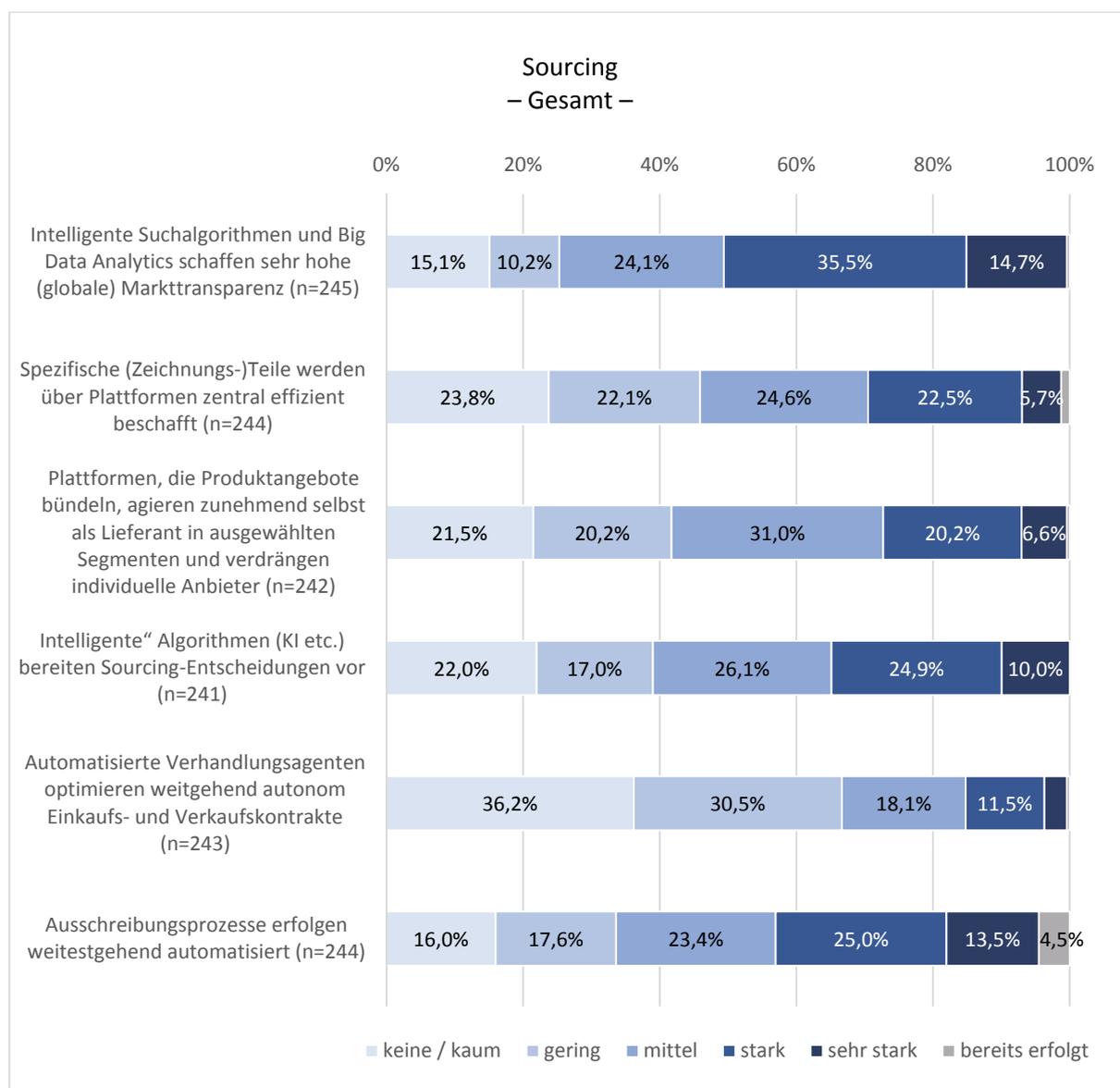
Einer zukünftigen Auslagerung der Weiter- / Entwicklung der IT-Landschaft stimmen nahezu ein Drittel der Antwortenden mehr oder minder deutlich zu, 5,1 Prozent haben dies bereits realisiert. Über 40 Prozent sprechen sich jedoch aktuell eher dagegen aus.

Trotz der zunehmenden Automatisierung operativer Einkaufsprozesse geben lediglich 4,3 Prozent an, dass diese damit keine wertschöpfenden Kernaktivitäten mehr seien. Offenbar interpretiert man diesen Begriff in der Praxis nicht in seiner eigentlichen bzw. strengen Bedeutung. Rund 43 Prozent sehen dies immerhin für die Zukunft mehr oder minder deutlich, aber dem stehen ein Drittel der Antwortenden gegenüber, die dies nicht oder nur in geringem Maße sehen.

Ein Outsourcing der operativen Einkaufsabwicklung wird, wie schon im Vorjahr, nur selten bejaht. Dagegen geben deutlich über der Hälfte (58,3 Prozent) an, dass dies für sie keine Option sei. Rund ein Fünftel sehen dies in geringem Maße und damit wohl für einzelne Aufgabenbereiche, die sich nicht komplett automatisieren lassen, was ja ein Outsourcing obsolet werden lässt.

b) Strategische Einkaufsprozesse

Sourcing



Über die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass intelligente Suchalgorithmen und Big Data Analytics zukünftig eine sehr hohe Markttransparenz schaffen werden, während ein gutes Viertel dem eher nicht zustimmt.

Die Beschaffung von kundenspezifischen Produkten über Internetplattformen ist bisher kaum umgesetzt. Mit 28,2 Prozent ist die Quote derer, die dies für sich zukünftig mehr oder weniger ausgeprägt sehen, signifikant, aber nicht sehr hoch. Dem stehen zudem 45,9 Prozent gegenüber, die dies nicht oder kaum erwarten.

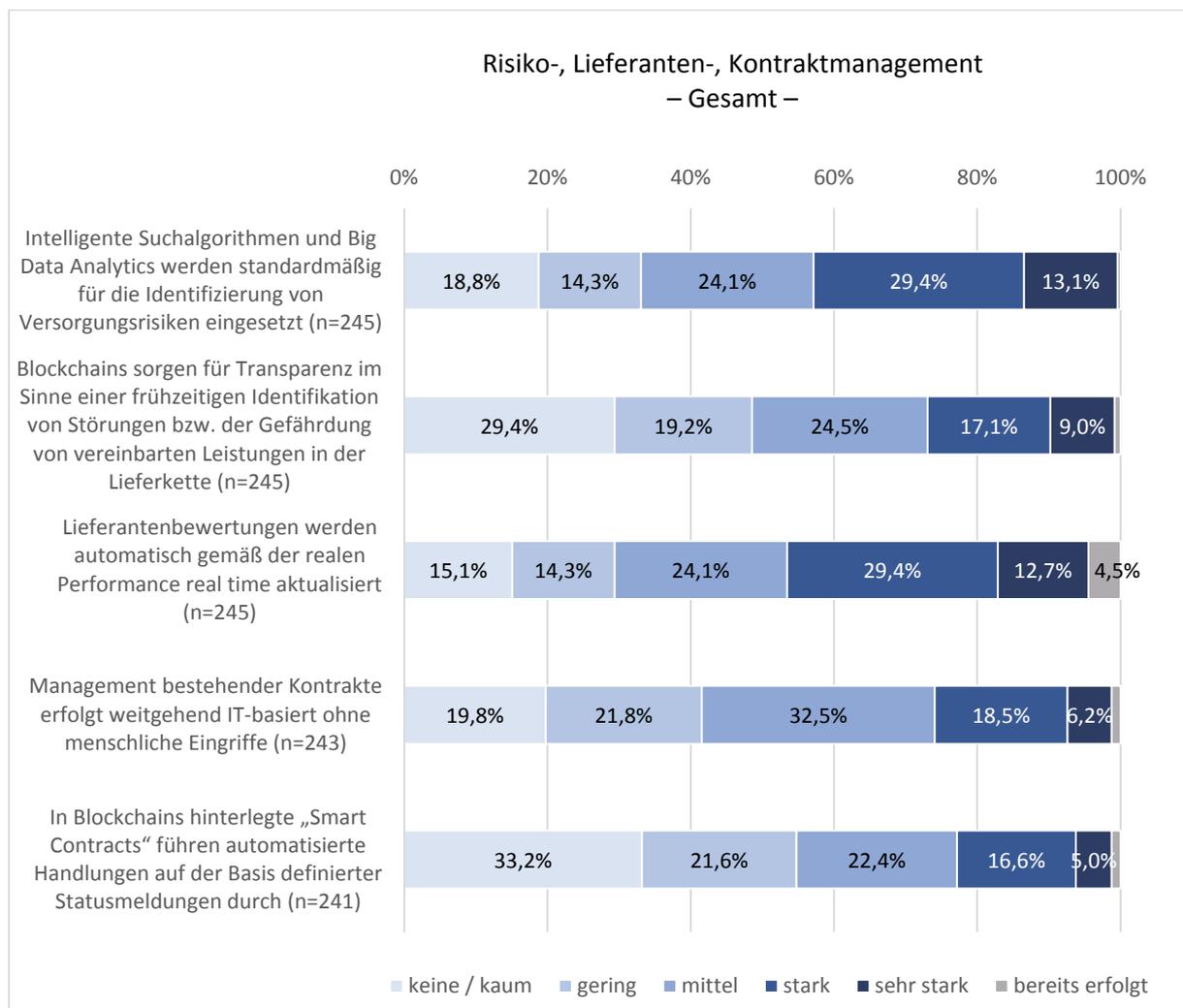
Eine Verdrängung von Anbietern durch große Internetplattformen, die selbst als Lieferanten auftreten, sehen gut ein Viertel der Antwortenden, 41,7 Prozent dagegen nicht oder kaum.

Die Vorbereitung von Sourcing-Entscheidungen durch intelligente Software erwarten knapp 36 Prozent mehr oder weniger ausgeprägt. Dem steht eine etwas höhere Quote (39 Prozent) derer gegenüber, die dies kaum oder nur in geringem Maße erwarten.

Einen weiteren Eingriff in die Kernaktivitäten des Einkaufs durch „smarte“ IT, nämlich den Einsatz automatisierter Verhandlungsagenten sehen recht wenige für die Zukunft (14,8 Prozent) und kaum jemand (0,4 Prozent, also nur ein Unternehmen aus der Gruppe der Antwortenden – ein größeres Industrieunternehmen) hat dies bereits umgesetzt. Zwei Drittel erwarten dies auch nicht oder lediglich in geringem Umfang, also bspw. in Einzelfällen.

Eine noch weitergehende und damit nahezu vollständige Automatisierung von Ausschreibungsprozessen erwarten 38,5 Prozent in starkem oder sehr starkem Maße und 4,5 Prozent haben dies bereits umgesetzt.

Risiko-, Lieferanten-, Kontraktmanagement



Der Einsatz intelligenter Suchalgorithmen sowie von Big Data Analytics für die Identifizierung von Versorgungsrisiken ist wiederum nur in Einzelfällen umgesetzt (bei einem der Befragten), jedoch erwarten dies 42,5 Prozent mehr oder minder deutlich. Ein knappes Drittel ist hier allerdings skeptisch.

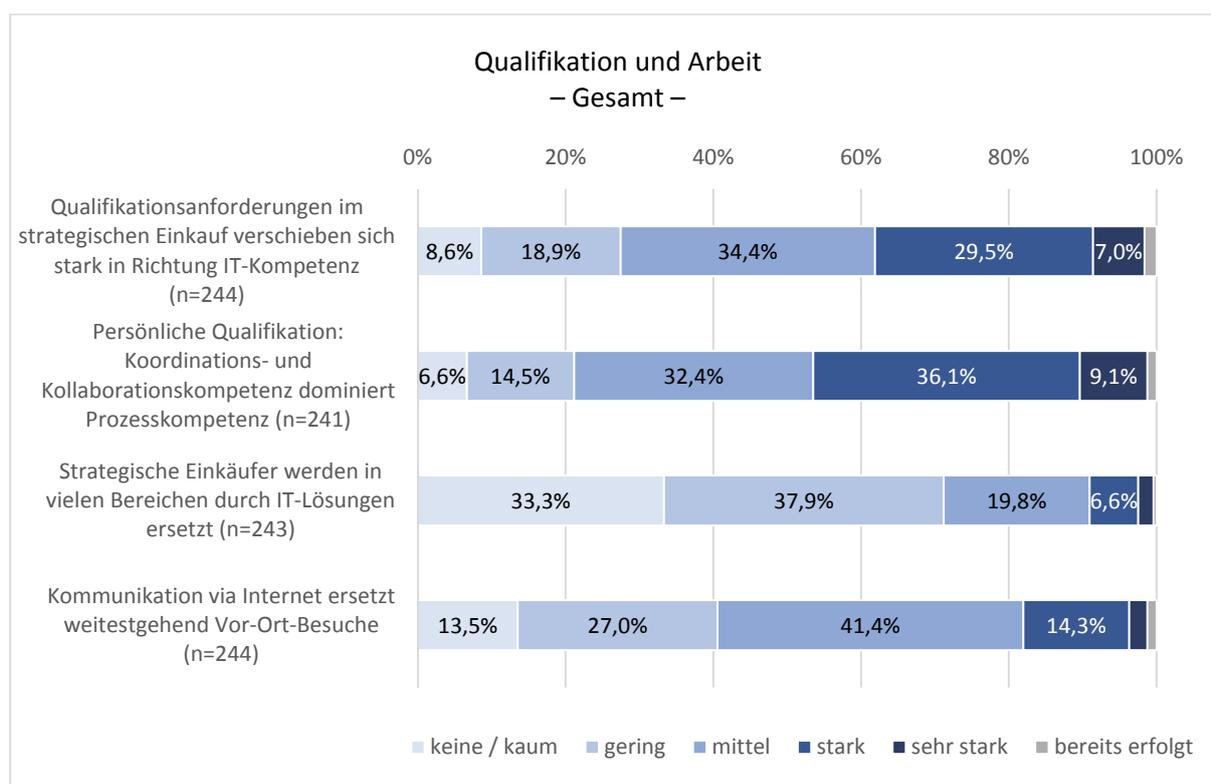
Der Einsatz der Blockchain-Technologie zur Erhöhung der Sicherheit in der Lieferkette wird – bei bisher nur vereinzelter Umsetzung – von 26,1 Prozent der Unternehmen mehr oder minder klar erwartet. Ein deutlich höherer Anteil von 48,6 Prozent sieht dies dagegen nicht oder nur in geringem Maße.

Eine automatische Aktualisierung der Lieferantenbewertungen in Realzeit haben mit 4,5 Prozent erst wenige Unternehmen umgesetzt, 42,1 Prozent erwarten dies jedoch zukünftig mehr oder weniger deutlich. Fast 30 Prozent sind dagegen noch skeptisch.

Ein weitgehend automatisches Kontraktmanagement ist bisher nur in Einzelfällen umgesetzt. Auch die Erwartungsquote – summarisch für die Bewertungen ‚stark‘ und ‚sehr stark‘ – ist mit knapp einem Viertel noch recht mäßig. Über 40 Prozent sehen dies dagegen eher skeptisch.

Automatisierte Handlungen auf der Basis von in Blockchains hinterlegten Smart Contracts haben ebenfalls bisher nur sehr wenige der Antwortenden realisiert und positive Erwartungen liegen diesbezüglich summarisch lediglich bei gut einem Fünftel vor. Nahezu 55 Prozent sind dagegen in Bezug auf diese Anwendung skeptisch.

Qualifikation und Arbeit



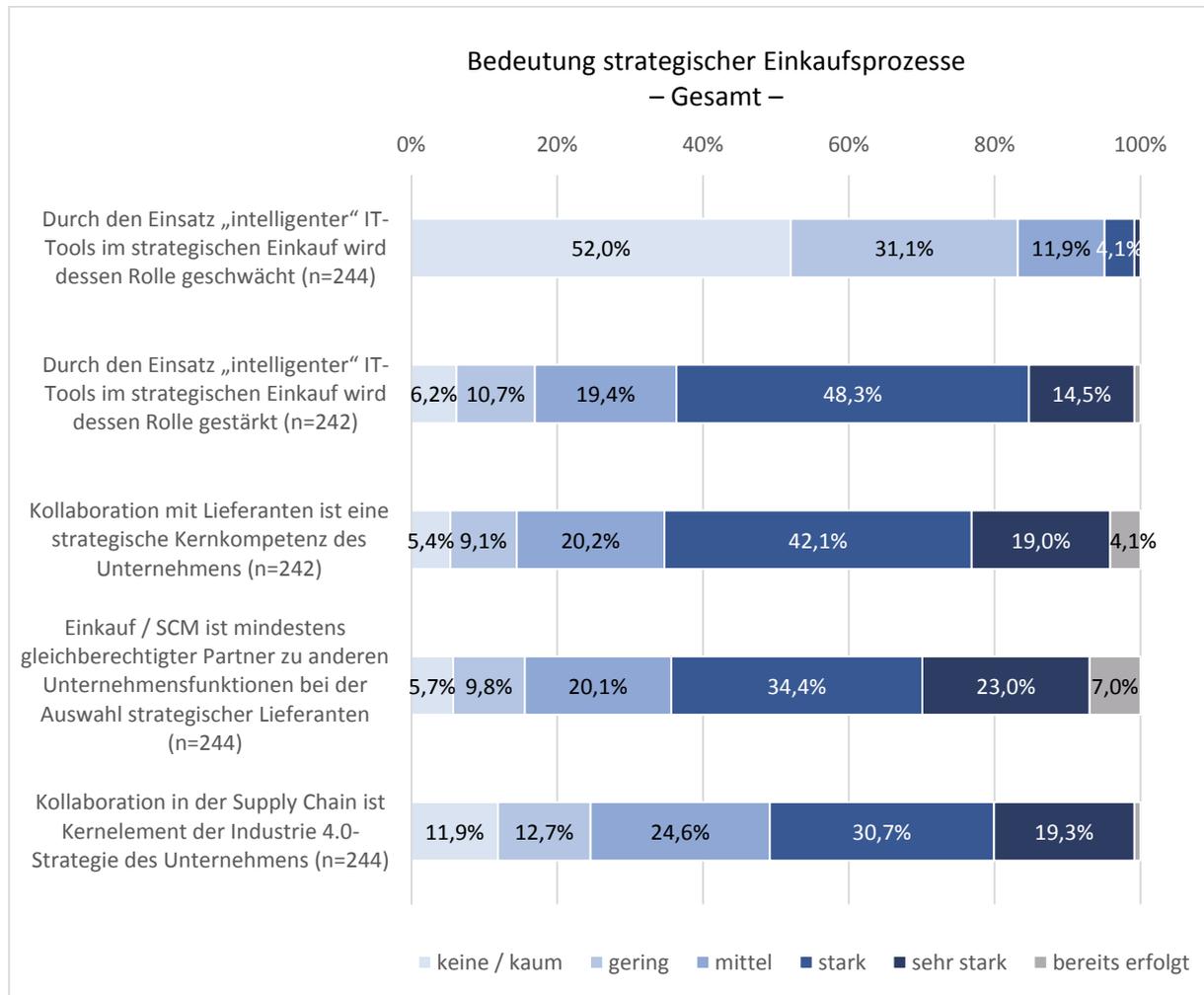
Eine Verschiebung erforderlicher Qualifikationen im strategischen Einkauf in Richtung IT-Kompetenz sehen deutlich über ein Drittel der Antwortenden, wobei dies erst in Einzelfällen von Unternehmen so gelebt wird. Ein gutes Viertel bejaht dies allerdings nicht eindeutig.

45,2 Prozent der Antwortenden erwarten mehr oder minder stark, dass die Koordinations- und Kollaborationskompetenz in Zukunft die Prozesskompetenz dominieren wird; in Einzelfällen ist dies bereits der Fall.

Die Befürchtung, dass strategische Einkäufer in vielen Bereichen durch IT-Lösungen ersetzt werden könnten, teilen mit insgesamt 8,7 Prozent nur wenige. In einem Unternehmen ist dies allerdings bereits der Fall. Entsprechend obiger Werte lehnen gut 70 Prozent diese Aussage nahezu vollständig ab.

Eine ausgedehntere Nutzung des Internets für die Kommunikation, um Vor-Ort-Besuche – zum Beispiel bei Lieferanten – zu ersetzen, sehen viele Antwortende noch nicht. Lediglich 16,8 Prozent stimmen dem mehr oder weniger deutlich zu, 40,5 Prozent lehnen dies tendenziell ab.

Bedeutung strategischer Einkaufsprozesse



Eine Schwächung des strategischen Einkaufs durch den Einsatz intelligenter Software sehen gut 83 Prozent der Antwortenden nicht oder nur in geringem Maße bzw. lediglich in spezifischen Fällen.

Umgekehrt gefragt sehen 62,8 Prozent eine Stärkung der Rolle des strategischen Einkaufs durch intelligente IT-Tools.

Kollaboration wird immer mehr als eine strategische Kernkompetenz des strategischen Einkaufs wahrgenommen. Bei 4,1 Prozent der Unternehmen wird dies bereits so gesehen; gut 60 Prozent sehen dies in mehr oder minder ausgeprägter Weise für die Zukunft.

Bei der Auswahl strategischer Lieferanten hat der Einkauf in Zukunft laut Erwartungen der Antwortenden eine mindestens gleichberechtigte Rolle zu anderen betrieblichen Funktionen. Bei 7 Prozent ist dies bereits der Fall, 57,4 Prozent erwarten dies mehr oder weniger deutlich.

Die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die Kollaboration mit Mitgliedern der jeweiligen Supply Chain auch (zukünftiges) Kernelement der Industrie 4.0-Strategie sei. Ungefähr ein Viertel verneinen dies mehr oder weniger.

C. Zukunftstechnologien



Die größte Bedeutung in Bezug auf die „Zukunftstechnologien“ hinsichtlich deren Auswirkungen auf die Beschaffungsfunktion wird Big Data Analytics zugeschrieben. Nahezu drei Viertel der Befragten votieren hier mit ‚eher wichtig‘ oder ‚sehr wichtig‘. Mit etwas Abstand folgen mit knapp zwei Dritteln Zustimmung gemeinsame Datenräume entlang der Supply Chain, die bspw. für die Kollaboration bei der Lieferabstimmung oder gemeinsame Entwicklungsprojekte genutzt werden können. Ebenfalls recht positiv werden intelligente Objekte zur Steuerung des Materialflusses bewertet (61,5 Prozent). Knapp unter der Hälfte geben Maschinelles Lernen als eine mehr oder minder bedeutende Zukunftstechnologie für den fokussierten Aufgabenbereich an, gefolgt von Process Mining (47,1 Prozent) sowie vom 3D-Druck mit 43,9 Prozent. Robotic Process Automation folgt mit 42,1 Prozent und Virtualisierung / Simulation mit 37,4 Prozent. Blockchains bilden mit 32,9 Prozent im Bereich der relativen Wichtigkeit das Schlusslicht.

III. Ansprechpartner

Zu inhaltlichen Fragen:

Universität Würzburg
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Tel. +49 (931) 31-82936

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

HTWK Leipzig
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Holger Müller (SCM)

Tel. +49 (351) 81066-38

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

Zu organisatorischen Fragen:

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

Frank Rösch

Tel. ++49 (6196) 5828-155

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