

# PURCHASE-TO-PAY-PROZESSE: STAND DER ANWENDUNG UND TRENDS

MAI 2016

**Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky**

Universität Würzburg  
Lehrstuhl für Industriebetriebslehre

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

**Prof. Dr. Holger Müller**

HTWK Leipzig  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

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

Partner:

**Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ)  
SAP ARIBA**

## Purchase-to-Pay Prozesse: Stand der Anwendung und Trends 2016

Die vorliegende empirische Untersuchung wurde vom Lehrstuhl für BWL und Industriebetriebslehre der Universität Würzburg, Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky, gemeinsam mit der Professur Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Supply Chain Management, HTWK Leipzig, Prof. Dr. Holger Müller, durchgeführt.

Nachdem im Zeitraum 2006 bis 2015 von den Autoren der Stand des Einsatzes einzelner IT-Tools im eProcurement intensiv untersucht wurde, fokussieren wir nunmehr den Integrationsgrad von Prozessen unter Einbezug des eSourcing sowie des eOrdering und dem nachgelagerten Verarbeiten und Verbuchen von Rechnungen (eInvoicing) sowie zu deren Begleichung (ePayments). Ergänzend wird einigen hochrelevanten Fragen zum aktiven Cash Management im Beschaffungsbereich nachgegangen.

Damit deckt die vorliegende Studie einen Bereich ab, der heute Unternehmen bei der Optimierung operationaler Beschaffungsprozesse mit am stärksten beschäftigt. Um eine repräsentative Anzahl Studienteilnehmer gewinnen zu können, wurde der Fragebogen auf uns wesentlich erscheinende Aspekte konzentriert, so dass vielen anderen in diesem Umfeld spannenden Fragen hier leider nicht nachgegangen werden konnte.

Die zahlenmäßigen Ergebnisse lassen sich in vielerlei Hinsicht interpretieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass hier vorwiegend eine statistisch basierte Analyse vorgenommen wird. Für diese ist zu beachten, dass die einzelnen Fragen i.d.R. von einer unterschiedlichen Anzahl Teilnehmer beantwortet wurden, was durch die Angabe „n=...“ jeweils kenntlich gemacht wurde. So lassen sich auch nicht ohne weiteres Beziehungen zwischen den einzelnen Frageergebnissen herstellen, da die jeweiligen n in Teilen voneinander abweichende Teilnehmergruppen repräsentieren können. Fragenübergreifende Rückschlüsse sollten daher mit entsprechender Sorgfalt angestellt werden. Eingehendere Analysen sind vor dem Hintergrund der Situation und der Zielstellungen im eigenen Unternehmen bzw. Anwendungsbereich sinnvoll. Gern können Sie die Autoren der Studie hierzu ansprechen.

### Inhalt

Angaben zur Studie.....	2
Zusammenfassung.....	3
Ergebnisse im Detail .....	6
I) Katalogbasierte Beschaffung.....	6
II) Lieferantensuche und Ausschreibungen.....	39
III) Durchgängigkeit des Rechnungs- und Zahlungsprozesses.....	74
IV) Umfang der Rechnungs- und Zahlungsprozesse .....	81
V) Gründe für Stand der Rechnungs- und Zahlungsprozesse.....	91
VI) Cash Management .....	100
Ansprechpartner.....	105

## Angaben zur Studie

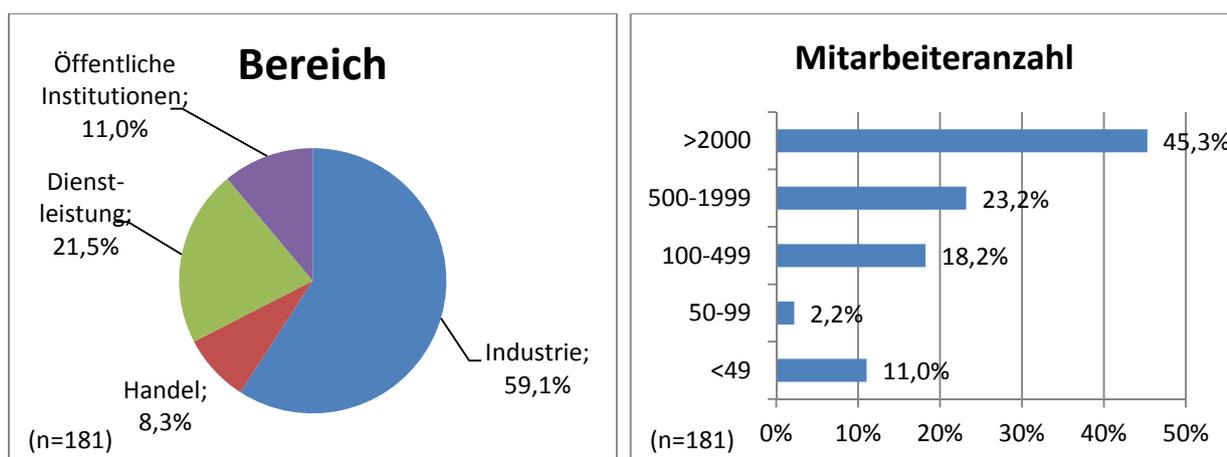
Erhebungszeitraum: Dezember 2015 - April 2016

Stichprobe: 181 Unternehmen

Branchen:	Industrie:	107 Unternehmen	= 59,1%
	Dienstleistung:	39 Unternehmen	= 21,5%
	Handel:	15 Unternehmen	= 6,5% <sup>1</sup>
	Öffentliche Institutionen:	20 Unternehmen	= 11,0% <sup>2</sup>

Unternehmensgröße:	Großunternehmen (GU)/Konzerne (über 2000 Mitarbeiter):	82 Unternehmen	= 45,3%
	KMU (unter 2000 Mitarbeiter):	99 Unternehmen	= 54,7%

(23,2% 500 -1999 Mitarbeiter, 18,2% zwischen 100 und 499 Mitarbeiter, 13,2% unter 100 Mitarbeiter)



Die Untersuchung erlaubt es, ein recht gutes Bild auf den Stand der Dinge in der Praxis deutscher Unternehmen im Untersuchungsgebiet zu erlangen. Die Grundgesamtheit ist mit 181 akzeptabel. Knapp 60% der Antwortenden kommen aus Industrieunternehmen, womit insbesondere für diese gute Analysemöglichkeiten eröffnet werden. Obwohl lediglich gut 21% der Antworten aus dem Dienstleistungsbereich kommen, werden diese Ergebnisse im Folgenden zum Teil den Antworten aus der Industrie vergleichend gegenüber gestellt. Öffentliche Organisationen und der Handel werden in dieser Darlegung nicht explizit untersucht.

Gut 45% der Antwortenden kommen aus größeren Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten, die in der Auswertung als Großunternehmen (GU) / Konzerne zusammengefasst und den Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU) mit weniger als 2.000 Mitarbeitern vergleichend gegenüber gestellt werden. Eine weitere Differenzierung der Organisationsgrößen macht in der Auswertung aufgrund der geringen Fallzahlen keinen Sinn. Da der Fokus zumeist auf Prozessfragen gelegt wurde, werden hier die Ergebnisse für die Bereiche jeweils subsumiert.

<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. Diese wurden jedoch trotz der gewissen Besonderheit der (teilweise rechtlich geregelten) Prozesse in einigen Bereichen in die Grundgesamtheit einbezogen, zumal es im öffentlichen Bereich auch recht weit fortgeschrittene, integrierte P2P-Prozesse gibt. Im Folgenden wird allgemein abkürzend von „Unternehmen“ gesprochen.

## Zusammenfassung

I. Für den Bereich ‚**Katalogbasierte Beschaffung**‘ sind folgende Ergebnisse hervorzuheben: Die Systeme werden insgesamt heute von den meisten Unternehmen als unverzichtbar angesehen. Allerdings sind die Nutzungsquoten noch nicht zufriedenstellend, teilweise sogar niedrig. Dabei wird die zukünftige Nutzung durchgängig als steigend erwartet. Nationale Standorte sind zu einem ordentlichen Teil angebunden, wobei dies primär parallel erfolgte oder bis zu einem Jahr dauerte. Die Einbindung internationaler Standorte hinkt noch zurück und dauert zumeist länger, wobei das Rollout auch oftmals nicht als erforderlich eingeschätzt wird. In der Regel initiierte der Einkauf die Systemeinführung. Hinderungsgründe waren in innerbetrieblichen Widerständen zu sehen, wobei bei einem Viertel der Anwender keine relevanten Hinderungsgründe vorlagen. Kauflösungen dominieren bei den GU, KMU nutzen diese in etwa genauso häufig wie Mietlösungen oder „öffentliche“ Plattformen. Die Integration der Systeme in die betrieblichen Backend-Systeme ist recht fortgeschritten. Mit der Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit sind die Anwender nur durchschnittlich zufrieden. Der Hauptnutzen der Systeme zeigt sich in der Senkung der Prozesskosten, der Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance sowie der Erhöhung der Prozessstabilität in Verbindung mit der Vermeidung bzw. Reduzierung von Fehlern. Im Mittel werden knapp 24% Prozesskostensparnis und 6,6% Einstandspreisreduzierung durch die Einführung der Systeme erreicht. Der Reifegrad des eingesetzten Systems wird überwiegend als hoch betrachtet. Im Falle der Nicht-Relevanz der Systeme werden als Gründe primär eine fehlende Wirtschaftlichkeit sowie mangelnde interne Ressourcen angegeben.

II. Für den Bereich ‚**Lieferantensuche und Ausschreibungen**‘ werden diese Ergebnisse hervorgehoben: Für das Auffinden neuer potentieller Lieferanten dominiert eindeutig die Nutzung von Internet-Suchmaschinen. Alle anderen Kanäle haben nur geringe Bedeutung. Ausschreibungssysteme werden von einem Viertel der Antwortenden als nicht relevant für ihr Unternehmen angesehen. Unter denen, die eine Relevanz sehen, sind viele, die ein solches noch nicht eingeführt haben. Die Nutzungsquoten bei den eingeführten Tools sind oftmals sehr niedrig (unter 25%) und nur bei relativ wenigen hoch (über 75%). Es wird allgemein eine steigende Nutzung erwartet. Nationale Standorte sind, sofern relevant, zu einem größeren Teil angebunden, was entweder parallel erfolgte oder oft nur bis zu einem Jahr in Anspruch nahm. Die Anbindung relevanter internationaler Standorte hinkt zurück und dauert länger. Der Anstoß zur Einführung kam primär durch den Einkauf selbst. Dort, wo es Hinderungsgründe für die Einführung des Ausschreibungssystems gab, dominierten die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter sowie innerbetriebliche Widerstände. Es werden Mietlösungen präferiert; die Einbindung in betriebliche Backend-Systeme ist noch nicht überall vollzogen. Der Zufriedenheitsgrad hinsichtlich Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit ist insgesamt gesehen nicht hoch und wird im Mittel mehr bei ‚neutral‘ als bei ‚zufrieden‘ gesehen. Die festgestellten positiven Auswirkungen des Einsatzes elektronischer Ausschreibungssysteme sind insgesamt je Kategorie auf mittlerem bis niedrigem Niveau. Am höchsten wird die Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance eingeschätzt. Es wurden durchschnittliche Prozesskostenreduzierungen in Höhe von 11,5% realisiert und Einstandspreisreduzierungen von im Mittel 8,2%. Der „Reifegrad“ der Systemanwendungen wird insgesamt eher hoch bewertet. Sofern die Systeme als ‚nicht relevant‘ eingeschätzt wurden, werden hier mangelnde Wirtschaftlichkeit und mangelnde interne Ressourcen gesehen.

III. Hinsichtlich der ‚**Durchgängigkeit des Rechnungs- und Zahlungsprozesses**‘ wurde unterschieden zwischen Material, das typischerweise mithilfe von (Teil-)Systemen bzw. Funktionalitäten im Rahmen von Enterprise Resource Planning (ERP-) Software gesteuert wird (eher direktes Material) und (eher indirektes) Material, das über Elektronische Produktkataloge und entsprechende Workflow-optimierende Systeme geordert wird. Hinsichtlich des Anteils der Bestellungen bzw. Abrufe aus bestehenden Verträgen, die im Gutschriftverfahren abgerechnet werden, geben für beide „Güterkategorien“ knapp 50% ‚nicht relevant‘ an. Im Rahmen der anerkannten Relevanz sind die Quoten mit 22,2% (ERP) und 25,9% (E-Katalog) für ‚kein Einsatz‘ ebenfalls hoch, so dass jeweils nur etwa ein Viertel Gutschriftverfahren in den Bereichen nutzen und dies in geringem Umfang. Hinsichtlich der jeweiligen Prozessschritte liegt für den ersten Schritt der Rechnungsübermittlung seitens des Lieferanten bzw. dem Rechnungseingang für beide Güterkategorien der geringste Wert vor: 25,6% ERP-Material; 32,8% E-Kataloggüter. Den zweitniedrigsten und für beide Kategorien nahezu identischen Wert (42,6%; 42,7%) weist der zweite Schritt des Transfers der Rechnung in das eigene System auf. Die automatische Rechnungsprüfung erfolgt zu 56,9% bzw. 55,2%; das Buchen der geprüften Rechnung zu 53,8% und 52,5%. In etwas geringerem Maße wird die Zahlungsanweisung (49,6%; 47,9%) automatisiert durchgeführt. Die erzielten Prozesskosteneinsparungen fallen mit rund 10% für ERP- und rund 15% für E-Katalogmaterial ordentlich aus.

IV. Zum Umfang ‚**Elektronisch unterstützter Rechnungs- und Zahlungsprozesse**‘ ist zu betonen: Zu jeweils rund einem Drittel wird die direkte elektronische Rechnungsübermittlung seitens des Lieferanten als ‚nicht relevant‘ angesehen oder als relevant, jedoch (bisher) nicht zum Einsatz kommend. Die höchsten anteiligen Werte im verbleibenden Drittel liegen bei einer Nutzungsquote unter 10% vor, wobei es einige wenige „Heavy User“ gibt, die über 90% liegen. Bei E-Katalogware ist die Quote für ‚nicht relevant‘ mit 34,4% noch höher. Der Wert für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ liegt mit 31,1% ebenfalls sehr hoch. Insgesamt ist eine niedrige Nutzung zu konstatieren. Ein Consolidator-Modell wird unabhängig von der Güterart mehrheitlich als ‚nicht relevant‘ angesehen. Die Werte für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ liegen knapp unter einem Drittel für beide Güterkategorien. Hinsichtlich des Anteils elektronisch gebuchter und geprüfter Rechnungen von den elektronisch eingegangenen sind die Werte für ‚nicht relevant‘ mit etwa einem Drittel hoch. Interessant ist hier die Zweiteilung unter denen, die diesen Prozessschritt bereits elektronisch unterstützen, wo eine Gruppe relevante Nutzungsquoten unter 10% aufweist (KMU für ERP-Güter und GU für Katalogware) und die andere über 90% (GU für beide Kategorien). Beim Anteil elektronisch gebuchter und geprüfter Rechnungen von den insgesamt eingegangenen liegt die Nichtrelevanzquote leicht niedriger. Die Quoten für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ liegen jeweils rund fünf Prozent unter den Werten für elektronisch eingegangene Rechnungen, so dass davon auszugehen ist, dass im ersteren Fall die Integration der Prozessschritte „Rechnungseingang“ und „Buchung und Prüfung“ von den Antwortenden impliziert wurde. KMU liegen sowohl für die Nichtrelevanzeinschätzung als auch für die bisherige Nichtnutzung klar vor den GU. Wiederum gibt es einen gewissen Anteil „Heavy User“. Beim Anteil elektronisch abgewickelter Zahlungsprozesse gaben mehr als ein Drittel an, dies sei ‚nicht relevant‘ für ihr Unternehmen. Fast ein Viertel sahen zwar eine Relevanz, haben ein entsprechendes System bisher jedoch nicht im Einsatz. Wiederum gibt es eine signifikante Gruppe, die eher noch am Anfang steht und unter 10% der Zahlungsprozesse elektronisch abwickelt, während eine weitere relevante Gruppe dies bereits in mehr als 90% der Fälle tut.

V. Die wesentlichen ‚**Gründe für den aktuellen Stand elektronisch unterstützter Rechnungs- und Zahlungsprozesse**‘ sind die Beschleunigung der Prozesse, gefolgt von der Vermeidung von Fehlbuchungen, Prozesskostensparnissen und einer vollständigeren Rechnungsprüfung. Alle obigen Aspekte werden mehr oder weniger als ‚wichtig‘ erachtet. Wichtigste Hinderungsgründe sind, genannt zu einem Drittel, technische Aspekte im Sinne der Nichtverfügbarkeit entsprechender Systeme bzw. eine nicht ausreichende Funktionalität bestehender Tools. Fast 30% geben mangelnden Kooperationswillen im Bereich Finanzen bzw. in der Buchhaltung als Grund an und mit gut einem Fünftel unzureichende Kooperation zwischen den beteiligten Funktionsbereichen.

VI. Für den Bereich ‚**Cash Management**‘ ist hervorzuheben, dass die „traditionellen Einkaufs- hebel“ Rabattverhandlungen und Vereinbarung von Zahlungszielen dominieren, allerdings werden diese nur mittig zwischen ‚mittel‘ und ‚stark‘ eingeordnet. Die Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung hinsichtlich Fragen des Cash Management erfolgt entweder partnerschaftlich oder es gibt keinerlei Abstimmung. Das P2P-System selbst wird in rund einem Fünftel der Fälle vom Einkauf verantwortet; eine geteilte Verantwortung liegt in gut 16% der Fälle vor. Eher selten dominiert hier die Finanzabteilung. Insgesamt hat damit eher die Abteilung Einkauf/SCM den „Lead“ bei P2P-Systemen und deren Betrieb

**Zusammenfassend** ist festzustellen, dass in vielen Bereichen noch **großer Nachholbedarf bei der Einführung bzw. Nutzung prozessoptimierender P2P-Systeme** besteht. Die angegebenen Prozesskosten- und Einstandspreisreduzierungen bei den *Katalogbasierten Systemen* sowie den *Ausschreibungssystemen* zeigen die attraktiven monetären Potentiale dieser Systemtypen auf und die genannten diesbezüglichen qualitativen Aspekte verdeutlichen die Nutzwerte, die sich erfolgssteigernd auswirken. Die Nutzungsquoten sind leider oft niedrig, so dass hier noch viel Arbeit wartet, damit alle Potentiale gehoben werden können.

Bei der *Lieferantensuche* scheint es teilweise an einer abgestimmten und breiteren Nutzung der verfügbaren Instrumente zu mangeln, was angesichts der oft sehr hohen Bedeutung dieser Tätigkeit bedenklich erscheinen mag.

Die Nutzung *elektronisch gestützter bzw. (teil-)automatisierter Rechnungs- und Zahlungsprozesse* ist insgesamt noch nicht sehr weit fortgeschritten. Von integrierten und optimierten Purchase-to-Pay-Prozessen kann daher in sehr vielen Fällen noch nicht die Rede sein. In diesem, wie auch in allen anderen Bereichen haben es nur einige wenige Best Practice-Unternehmen geschafft, maximalen Nutzen aus den gegebenen Möglichkeiten zu ziehen.

Ein aktives *Cash Management* im Rahmen der Einkaufstätigkeiten ist noch eher die Ausnahme bzw. reduziert sich zumeist auf klassische Elemente wie Rabatte und Zahlungsziele. Kombinierte und innovative Instrumente kommen kaum zum Einsatz.

Insgesamt bieten sich mithin **noch hohe Potentiale für die meisten Unternehmen im Rahmen der Einführung optimierter, IT-gestützter P2P-Prozesse.**

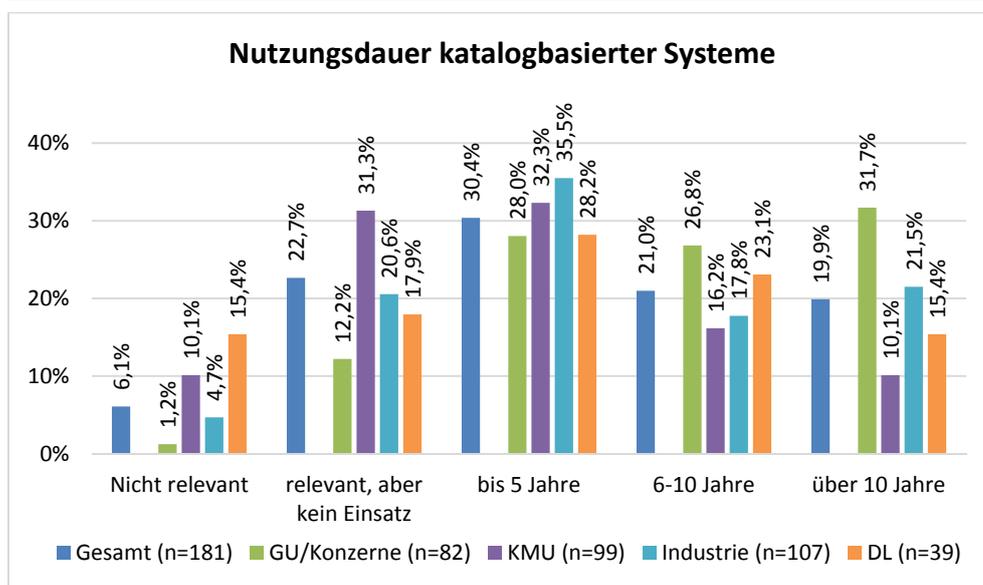
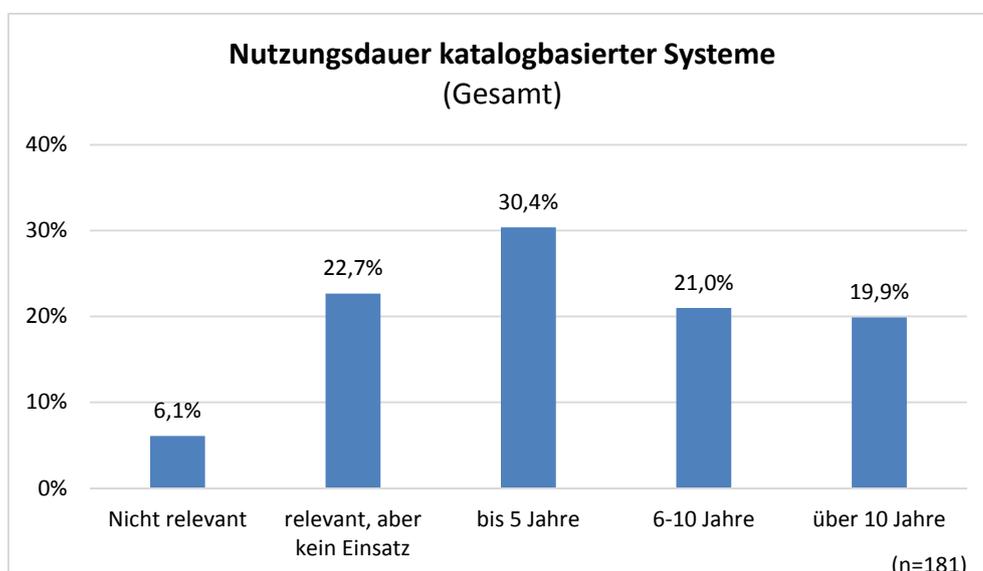
## Ergebnisse im Detail

(in Klammern: Angaben der Ergebnisse 2015; 2014; 2013)<sup>3</sup>

### I) Katalogbasierte Beschaffung

(1) Wie lange nutzt Ihr Unternehmen bereits E-Tools in diesem Bereich?

Nutzungsdauer katalogbasierter Systeme								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	In Planung	bis 1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	6-10 Jahre	über 10 Jahre
Gesamt (n=181)	<b>6,1%</b> (11%;7%;9%)	<b>12,7%</b> (8%;9%;9%)	<b>9,9%</b> (7%;11%;13%)	<b>5,0%</b> (4%;6%;7%)	<b>11,6%</b> (7%;6%;8%)	<b>13,8%</b> (24%;22%;24%)	<b>21,0%</b> (20%;23%;19%)	<b>19,9%</b> (19%;16%;11%)
GU/Konzerne (n=82)	<b>1,2%</b> (0%;3%;3%)	<b>2,4%</b> (2%;3%;4%)	<b>9,8%</b> (7%;10%;9%)	<b>3,7%</b> (0%;3%;7%)	<b>6,1%</b> (8%;4%;9%)	<b>18,3%</b> (26%;25%;23%)	<b>26,8%</b> (23%;29%;26%)	<b>31,7%</b> (34%;23%;19%)
KMU (n=99)	<b>10,1%</b> (20%;11%;13%)	<b>21,2%</b> (12%;17%;12%)	<b>10,1%</b> (8%;12%;17%)	<b>6,1%</b> (8%;9%;8%)	<b>16,2%</b> (6%;7%;6%)	<b>10,1%</b> (23%;19%;24%)	<b>16,2%</b> (18%;17%;15%)	<b>10,1%</b> (7%;8%;5%)
Industrie (n=107)	<b>4,7%</b> (11%;6%;9%)	<b>12,1%</b> (8%;12%;9%)	<b>8,4%</b> (7%;10%;15%)	<b>6,5%</b> (3%;6%;7%)	<b>15,0%</b> (6%;6%;9%)	<b>14,0%</b> (26%;23%;24%)	<b>17,8%</b> (19%;24%;17%)	<b>21,5%</b> (20%;13%;10%)
DL (n=39)	<b>15,4%</b> (8%;5%;9%)	<b>2,6%</b> (5%;2%;6%)	<b>15,4%</b> (8%;9%;7%)	<b>5,1%</b> (5%;4%;7%)	<b>10,3%</b> (5%;7%;8%)	<b>12,8%</b> (28%;30%;26%)	<b>23,1%</b> (23%;20%;24%)	<b>15,4%</b> (20%;23%;13%)



<sup>3</sup> Da das Befragungsdesign in weiten Teilen geändert wurde, ist der Vorjahresvergleich nur in einigen Bereichen möglich.

Es ist zu beachten, dass sich aufgrund des Befragungsdesigns der Teilnehmerkreis und die Zusammensetzung der Stichproben von Jahr zu Jahr ändern. Absolute Vergleiche zu den Vorjahren besitzen damit nur eine beschränkte Aussagefähigkeit.

Dezidierte IT-Systeme, über die der Beschaffungsprozess für Kataloggüter abgewickelt werden, werden von rund 94% der Antworten als relevant angesehen, nahezu 23% haben entsprechende Tools allerdings bisher noch nicht implementiert. Während quasi alle GU eine Relevanz solcher Systeme anerkennen, sehen gut 10% der KMU dies nicht so und sogar 15,4% der Dienstleister verneinen deren Relevanz für sich. Der recht hohe Wert für die bisherige Nichtnutzung trotz erkannter Relevanz ist ebenfalls primär auf die KMU zurückzuführen, die dies zu 31,3% konstatieren, wohingegen dies bei GU nur zu 12,2% der Fall ist. Der Unterschied zwischen Industrie und Dienstleistern ist hier nur geringfügig.

30,4% der Anwender nutzen die Systeme für Zeiträume bis zu fünf Jahren; eine Periode, die (eigentlich) die Einführungsphase bis hin zum vollständigen Rollout und der Einbindung aller wesentlichen Kataloge umfassen sollte. 21% können auf eine Nutzungszeit von sechs bis zehn Jahren zurückblicken und knapp 20% weisen eine Erfahrung von mehr als zehn Jahren Nutzung auf. In diesem letzten Zeitraum dominieren klar die GU mit 31,7% gegenüber lediglich 10,1% bei den KMU. Die Industrie hat hier einen gewissen Vorsprung (21,5% zu 15,4%) gegenüber den Dienstleistern, die im Bereich 6-10 Jahre leicht vor der Industrie liegen. Da wiederum die Industrie im Bereich bis 5 Jahre rund 7% über den Dienstleistern liegen, ergibt sich kein einheitliches Bild hinsichtlich des Vergleichs dieser Erfahrungshorizonte. Deutlicher ist dies dagegen bei der Relation GU zu KMU. Letztere liegen nur im Bereich der „Einführung“ i.w.S., also in den ersten fünf Jahren, anteilmäßig vor den GU (32,3% zu 28%), ansonsten deutlich hinter diesen (-10,6% für 6-10 Jahre; -21,6% über 10 Jahre).

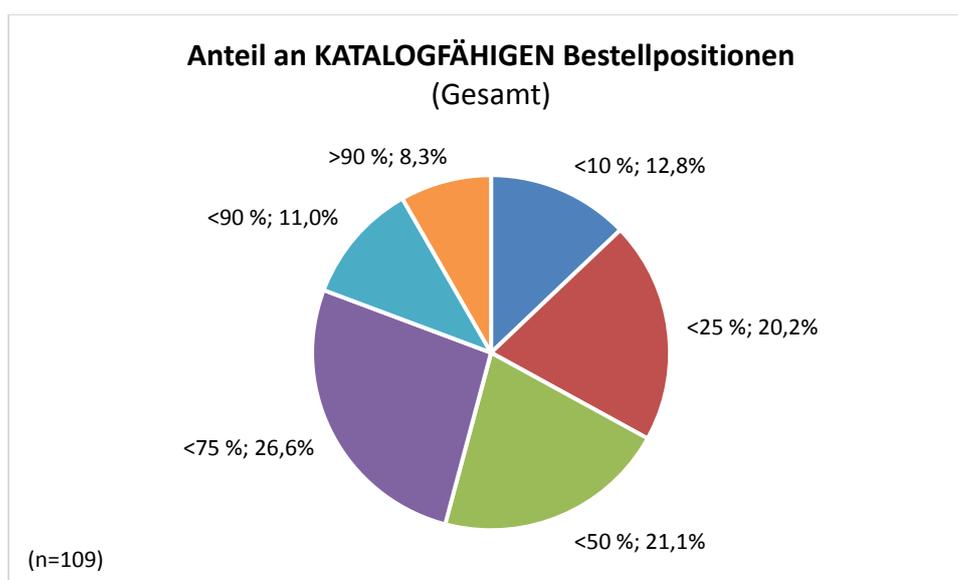
Im Vergleich zu den Ergebnissen der Befragungen aus den Vorjahren ergeben sich keine wesentlichen Änderungen. Einzelne Ausreißerwerte sind zwar festzustellen, sollten aber wegen des in der aktuellen Umfrage veränderten Befragungsdesigns, der wechselnden Gruppe der Antwortenden und der im Einzelfall geringen Fallzahl nicht überbewertet werden.

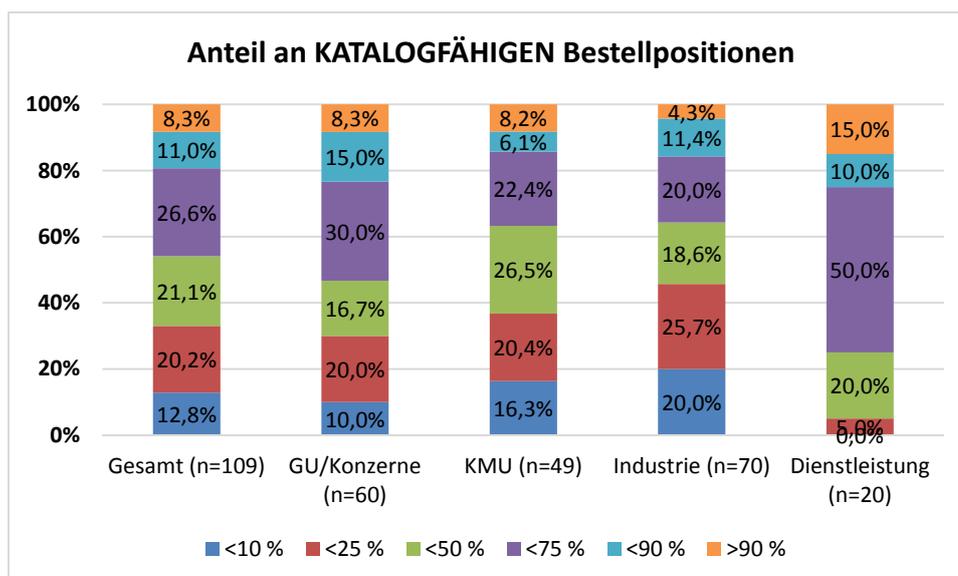
(2) Wie groß ist der Anteil der Bestellpositionen, die über das System abgewickelt werden, bezogen auf die KATALOGFÄHIGEN Bestellpositionen?

Anteil an KATALOGFÄHIGEN Bestellpositionen						
	<10 %	<25 %	<50 %	<75 %	<90 %	>90 %
Gesamt (n=109)	<b>12,8%</b> (16%;21%;23%)	<b>20,2%</b> (22%;11%;25%)	<b>21,1%</b> (21%;21%;15%)	<b>26,6%</b> (23%;21%;15%)	<b>11,0%</b> (12%;19%;15%)	<b>8,3%</b> (6%;7%;7%)
GU/Konzerne (n=60)	<b>10,0%</b> (15%;19%;14%)	<b>20,0%</b> (16%;6%;25%)	<b>16,7%</b> (22%;20%;16%)	<b>30,0%</b> (24%;24%;19%)	<b>15,0%</b> (15%;23%;18%)	<b>8,3%</b> (8%;8%;8%)
KMU (n=49)	<b>16,3%</b> (18%;23%;32%)	<b>20,4%</b> (29%;20%;25%)	<b>26,5%</b> (29%;21%;15%)	<b>22,4%</b> (21%;16%;11%)	<b>6,1%</b> (9%;13%;11%)	<b>8,2%</b> (4%;7%;6%)
Industrie (n=70)	<b>20,0%</b> (20%;21%;29%)	<b>25,7%</b> (23%;13%;23%)	<b>18,6%</b> (25%;22%;21%)	<b>20,0%</b> (14%;24%;12%)	<b>11,4%</b> (13%;16%;10%)	<b>4,3%</b> (6%;4%;5%)
DL (n=20)	<b>0,0%</b> (4%;23%;19%)	<b>5,0%</b> (15%;7%;18%)	<b>20,0%</b> (11%;18%;5%)	<b>50,0%</b> (48%;14%;19%)	<b>10,0%</b> (11%;25%;26%)	<b>15,0%</b> (11%;13%;13%)

Da die Implementierung bzw. der prinzipielle Einsatz an sich solcher Systeme noch nichts über deren Nutzungsintensität aussagt (und damit über die generierten Effizienzsteigerungen und Einsparungen), haben wir danach gefragt, wie hoch der Anteil der über diese Systeme laufenden Bestellpositionen ist in Relation zu der Gesamtzahl der Positionen, die über diese Tools abgewickelt werden könnten.

Zunächst ist festzustellen, dass sich die Ergebnisse aus den Befragungen der Vorjahre weitgehend bestätigen, wobei auch hier die bereits zu Frage (1) in diesem Teil I. geäußerten Anmerkungen zu berücksichtigen sind.



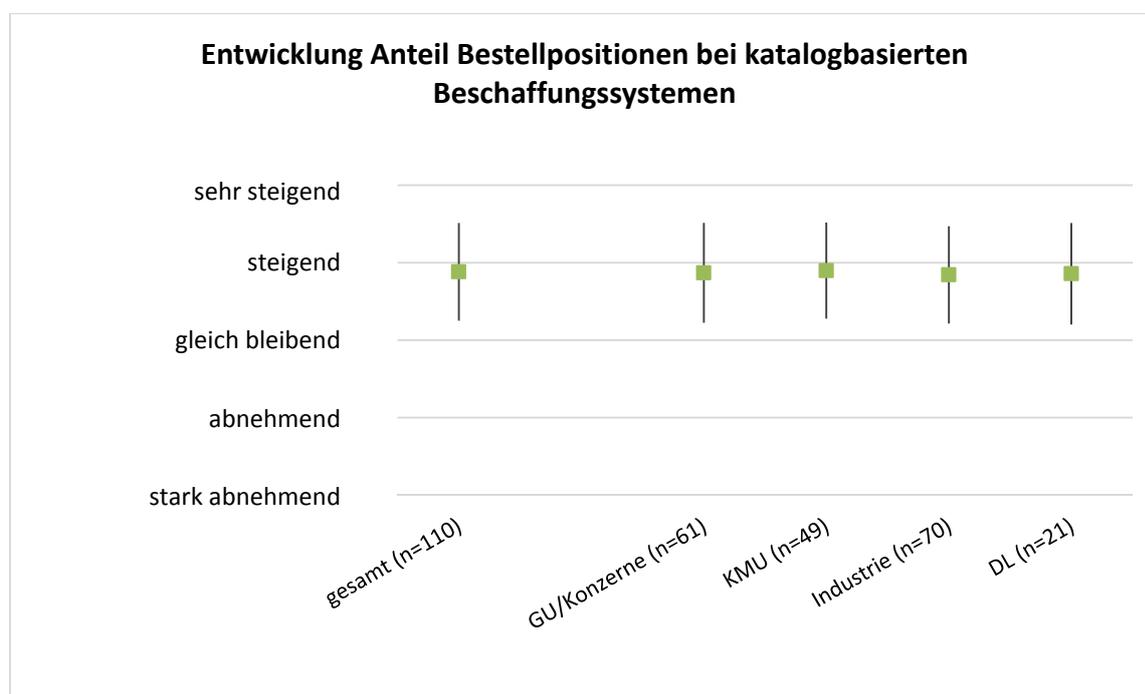


Ein Drittel der Antwortenden setzen ihre Systeme für weniger als ein Viertel der grundsätzlich hierfür geeigneten Bestellpositionen ein, fast 13% sogar für weniger als 10%. KMU liegen hier etwas schlechter (36,7% zu 30%) als GU; Dienstleister dagegen deutlich besser (5%) als die Industrie (45,7%), wobei hier die Repräsentativität einschränkende, kleine Grundgesamtheit der antwortenden Dienstleister (n=20) zu beachten ist.

Eine intensivere Nutzung von über 75% des Potentials liegt insgesamt bei 19,3% (8,3% über 90%) der Antwortenden vor. Hier weisen wiederum GU (15% über 75% zzgl. 8,3% über 90%) höhere Werte auf als KMU (6,1% plus 8,2%). Auch hier führen zusammen genommen die Dienstleister mit 25% vor der Industrie (15,7%). Zudem setzt die Hälfte der Dienstleister diese Systeme für 50-75% der Bestellpositionen ein, die Industrie nur für 20%. Damit kann festgestellt werden, dass obwohl die Dienstleister im Mittel noch nicht über längere Erfahrungen mit dem Einsatz der Systeme verfügen (siehe Frage (1)) wie die Industrie, diese doch einen deutlich höheren Nutzungsgrad realisieren. (Anmerkung: Historisch gesehen, wurde ein ähnlich hoher Wert von 48% für den Bereich 50-75% auch vor drei Jahren ermittelt, in den beiden Folgejahren jedoch deutlich geringere Werte. Dies ist sicherlich auch der kleinen Grundgesamt der antwortenden Dienstleister geschuldet, so dass die obige Aussage nur abgeschwächt statistisch belegt werden kann.)

## (3) Wie wird sich der Anteil der über katalogbasierte Beschaffungssysteme abgewickelten Bestellpositionen in Ihrem Unternehmen entwickeln?

Entwicklung Anteil Bestellpositionen bei katalogbasierten Beschaffungssystemen					
	stark abnehmend	abnehmend	gleich bleibend	steigend	stark steigend
Gesamt (n=110)	<b>0,0%</b> (0%;1%;0%)	<b>0,0%</b> (1%;0%;1%)	<b>26,4%</b> (28%;34%;23%)	<b>59,1%</b> (60%;58%;65%)	<b>14,5%</b> (12%;7%;11%)
GU/Konzerne (n=61)	<b>0,0%</b> (0%;0%;0%)	<b>0,0%</b> (0%;0%;1%)	<b>27,9%</b> (22%;32%;21)	<b>57,4%</b> (69%;59%;63%)	<b>14,8%</b> (10%;9%;14%)
KMU (n=49)	<b>0,0%</b> (0%;2%;0%)	<b>0,0%</b> (2%;0%;1%)	<b>24,5%</b> (36%;36%;23%)	<b>61,2%</b> (48%;57%;67%)	<b>14,3%</b> (14%;5%;9%)
Industrie (n=70)	<b>0,0%</b> (0%;0%;0%)	<b>0,0%</b> (1%;0%;2%)	<b>28,6%</b> (26%;31%;21%)	<b>58,6%</b> (62%;63%;68%)	<b>12,9%</b> (12%;6%;9%)
DL(n=21)	<b>0,0%</b> (0%;2%;0%)	<b>0,0%</b> (0%;0%;0%)	<b>28,6%</b> (33%;39%;23%)	<b>57,1%</b> (63%;54%;62%)	<b>14,3%</b> (4%;5%;15%)

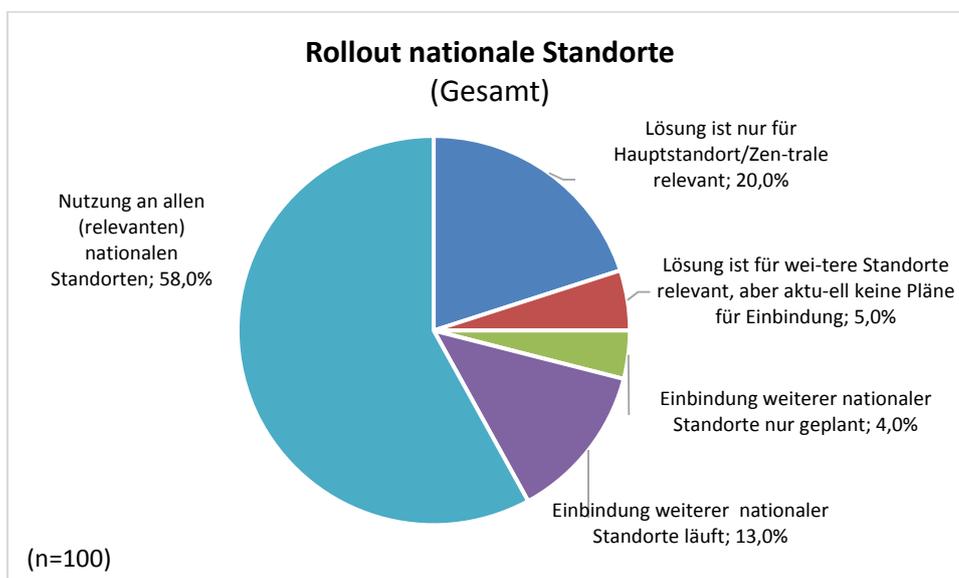


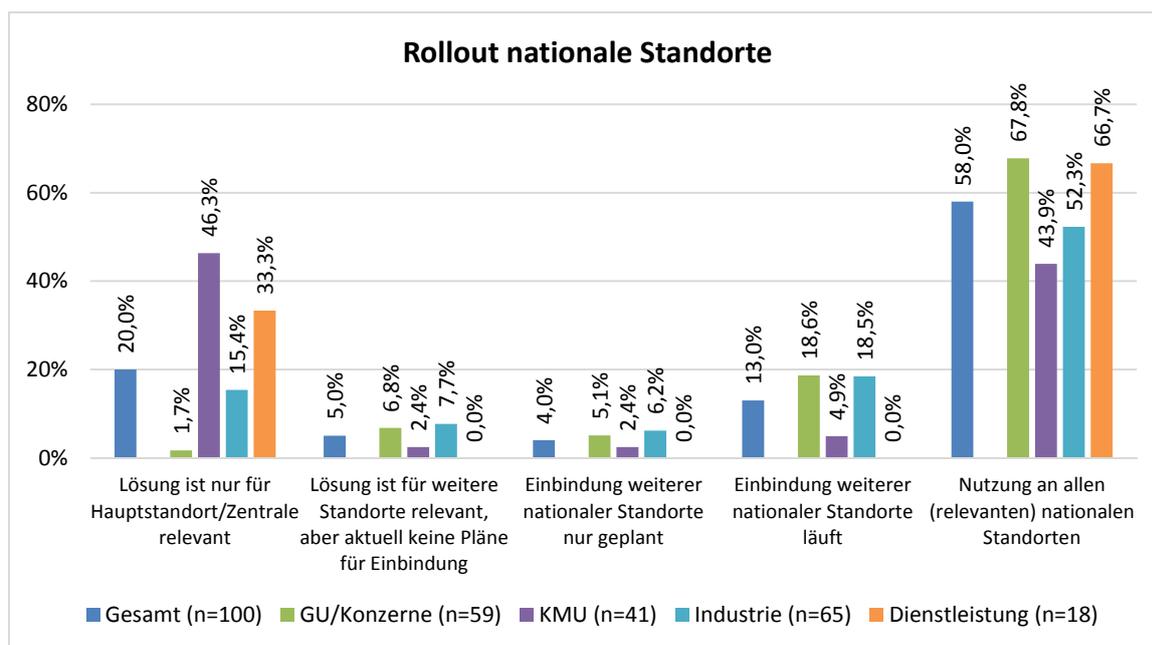
Mit der vorliegenden Frage wird die Erwartung über die zukünftige Entwicklung der Nutzungsquoten bzw. des Einsatzumfangs adressiert, da eine aktuell gegebene Nutzungsquote natürlich nicht zwangsläufig so weiter in die Zukunft projiziert werden kann. Ähnlich wie in den Vorjahren wird eine im Mittel steigende Nutzung für alle Gruppen angegeben, wobei sich der Anteil für ‚stark steigend‘ sogar etwas erhöht hat. Die vertikalen Linien zeigen die Standardabweichung der Antworten an. Dabei liegen keine Werte unter ‚gleich bleibend‘.

Vor diesem Hintergrund kann geschlossen werden, dass sich die Nutzungsquoten gegenüber den Antworten in Frage (2) in diesem Teil I. im Zeitablauf erhöhen werden. Dass sich dies nicht so klar über die Befragungen der letzten Jahre zeigt, lässt darauf schließen, dass in den Befragungen tendenziell immer eine ähnliche Zusammensetzung an mehr oder weniger erfahrenen Nutzern vorliegt, so dass die Werte weitgehend konstant bleiben. Wird diese Annahme als richtig angesehen, würde dies bedeuten, dass insbesondere jedes Jahr eine nahezu konstante Anzahl Teilnehmer hinzukommt, die bisher kaum über Erfahrungen in diesem Bereich verfügen. Mithin läge ein nach wie vor großes Nachholpotential bei der Einführung katalogbasierter Beschaffungssysteme vor. Natürlich werden auch nicht wenige Unternehmen ihre Erwartungen zum Ausbau der Systemnutzung nicht ganz so rasch umsetzen, wie sie dies erhofft haben. Es erscheint jedoch sehr unrealistisch, dass dies der einzige Grund für die Konstanz der Nutzungsquoten sein könnte.

(4) Sofern Ihr Unternehmen über mehrere nationale Standorte verfügt – inwieweit nutzen Sie für die katalogbasierte Beschaffung an allen Standorten eine gemeinsame Lösung auf der Basis einheitlicher Prozesse?

Rollout nationale Standorte					
	Lösung ist nur für Hauptstandort/Zentrale relevant	Lösung ist für weitere Standorte relevant, aber aktuell keine Pläne für Einbindung	Einbindung weiterer nationaler Standorte nur geplant	Einbindung weiterer nationaler Standorte läuft	Nutzung an allen (relevanten) nationalen Standorten
Gesamt (n=100)	20,0%	5,0%	4,0%	13,0%	58,0%
GU/Konzerne (n=59)	1,7%	6,8%	5,1%	18,6%	67,8%
KMU (n=41)	46,3%	2,4%	2,4%	4,9%	43,9%
Industrie (n=65)	15,4%	7,7%	6,2%	18,5%	52,3%
DL (n=18)	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%

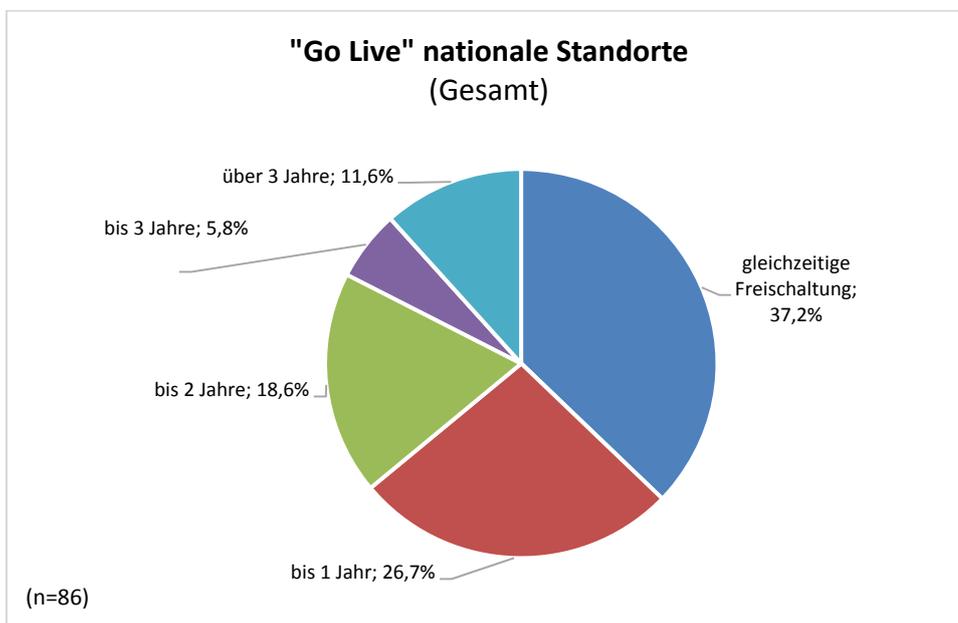


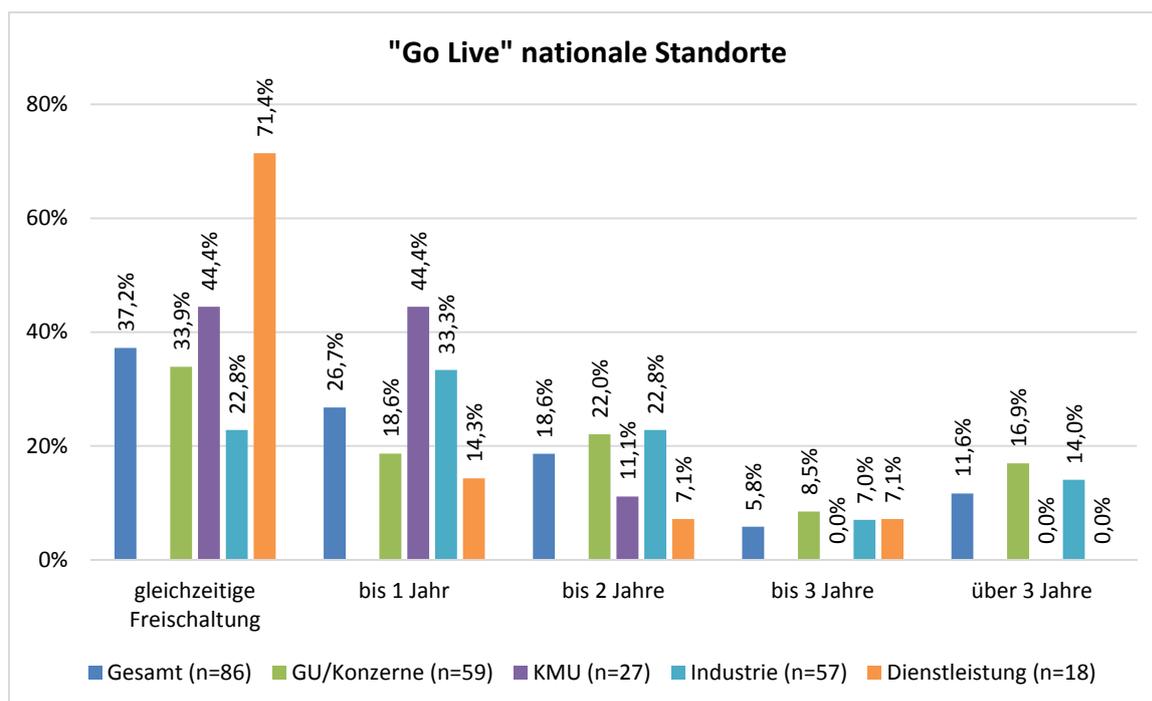


Wenig überraschend kommen die Systeme überwiegend an allen nationalen Standorten zum Einsatz. Lediglich bei den KMU übertrifft die ausschließliche Relevanz für die Zentrale mit 46,3% den Wert für Nutzung an allen nationalen Standorten (43,9%). Für GU ist eine reine Zentrallösung mit 1,7% faktisch nicht relevant, wohingegen 67,8% bereits die Systeme an allen nationalen Standorten nutzen. Immerhin 18,6% der GU sind noch mit der Einbindung nationaler Standorte beschäftigt, 5,1% sind in der Planung und sogar 6,8% haben für die als notwendig erachtete Einbindung noch keine konkreten Pläne. Für die KMU sind diese Werte deutlich geringer, so dass also im Falle einer Entscheidung für ein nationales Rollout (auf naturgemäß meist weniger Standorte als bei GU), dieses offenbar auch konsequenter umgesetzt wird. Noch extremer gilt dies auch für die (nur wenigen) Dienstleister.

(5) Sofern die Lösung für mehrere nationale Standorte relevant ist, wie lange hat nach dem Go-live bei dem katalogbasierten Beschaffungssystem die komplette Einbindung aller nationalen Standorte gedauert bzw. wird sie voraussichtlich dauern?

	<b>"Go Live" nationale Standorte</b>				
	gleichzeitige Freischaltung	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre
Gesamt (n=86)	<b>37,2%</b>	<b>26,7%</b>	<b>18,6%</b>	<b>5,8%</b>	<b>11,6%</b>
GU/Konzerne (n=59)	<b>33,9%</b>	<b>18,6%</b>	<b>22,0%</b>	<b>8,5%</b>	<b>16,9%</b>
KMU (n=27)	<b>44,4%</b>	<b>44,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Industrie (n=57)	<b>22,8%</b>	<b>33,3%</b>	<b>22,8%</b>	<b>7,0%</b>	<b>14,0%</b>
DL (n=18)	<b>71,4%</b>	<b>14,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,1%</b>	<b>0,0%</b>



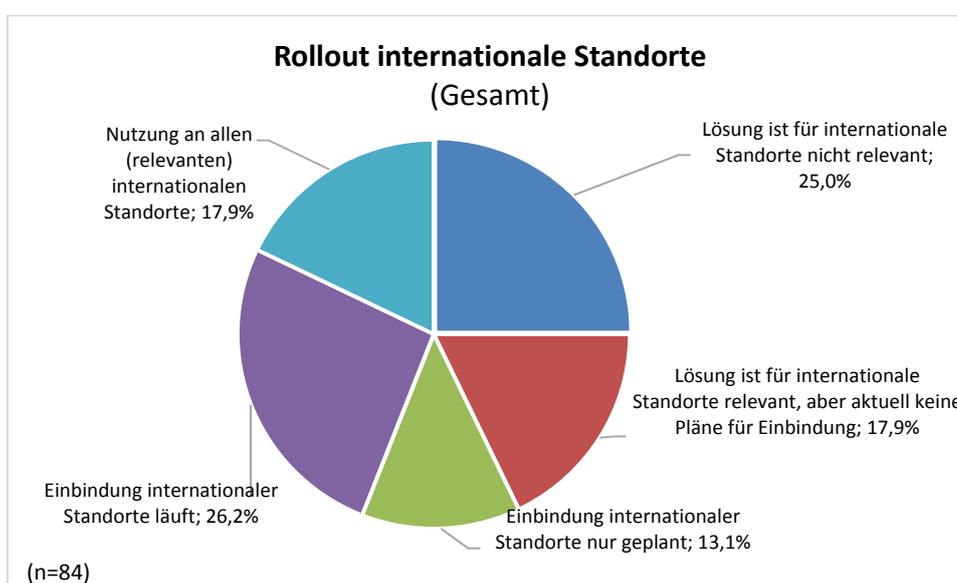


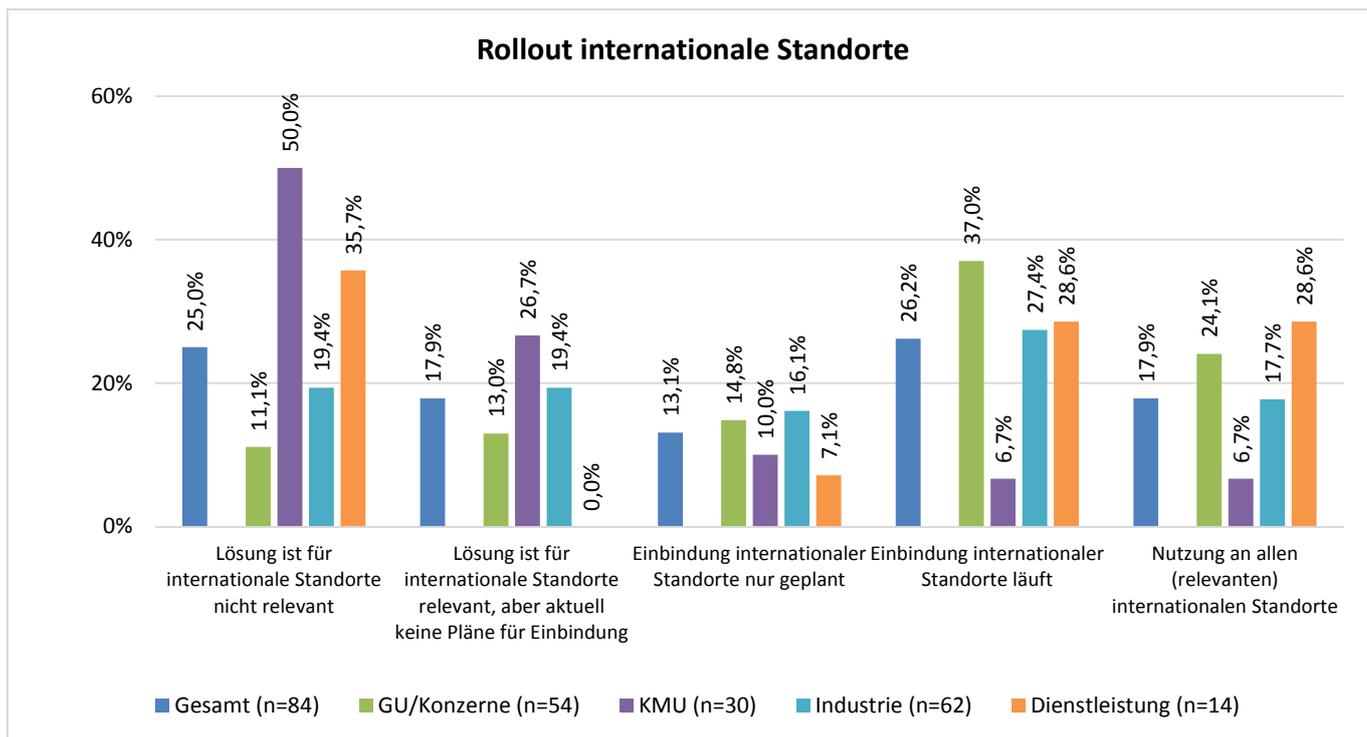
Über alle Antwortenden gesehen, erfolgt mit 37,2% am häufigsten eine gleichzeitige Freischaltung weiterer nationaler Standorte, nachdem das System initial (häufig in der Zentrale) implementiert wurde. Ein gutes Viertel (26,7%) benötigten hierfür bis zu einem Jahr, nahezu ein Fünftel (18,6%) bis zu zwei Jahre, 5,8% bis zu drei Jahre und 11,6% sogar mehr als drei Jahre.

Der hohe Wert für die gleichzeitige Freischaltung wird durch die 71,4% für die Dienstleister (n=18) beeinflusst. Der Wert für die Industrie liegt hier lediglich bei 22,8%, was eher den Erwartungen an diese Frageergebnisse entsprechen dürfte. Ein Drittel der Industrieunternehmen benötigen bis zu einem Jahr und fast 23% bis zu zwei Jahren für diese Einbindung, 7% bis zu und 14% mehr als drei Jahre. KMU sind hier im Schnitt schneller und auch die Dienstleister, die keine gleichzeitige Freischaltung realisierten.

- (6) Sofern Ihr Unternehmen über mehrere internationale Standorte verfügt – inwieweit nutzen Sie für die katalogbasierte Beschaffung an allen Standorten eine gemeinsame Lösung auf der Basis einheitlicher Prozesse?

	Rollout internationale Standorte				
	Lösung ist für internationale Standorte nicht relevant	Lösung ist für internationale Standorte relevant, aber aktuell keine Pläne für Einbindung	Einbindung internationaler Standorte nur geplant	Einbindung internationaler Standorte läuft	Nutzung an allen (relevanten) internationalen Standorte
Gesamt (n=84)	25,0%	17,9%	13,1%	26,2%	17,9%
GU/Konzerne (n=54)	11,1%	13,0%	14,8%	37,0%	24,1%
KMU (n=30)	50,0%	26,7%	10,0%	6,7%	6,7%
Industrie (n=62)	19,4%	19,4%	16,1%	27,4%	17,7%
DL (n=14)	35,7%	0,0%	7,1%	28,6%	28,6%





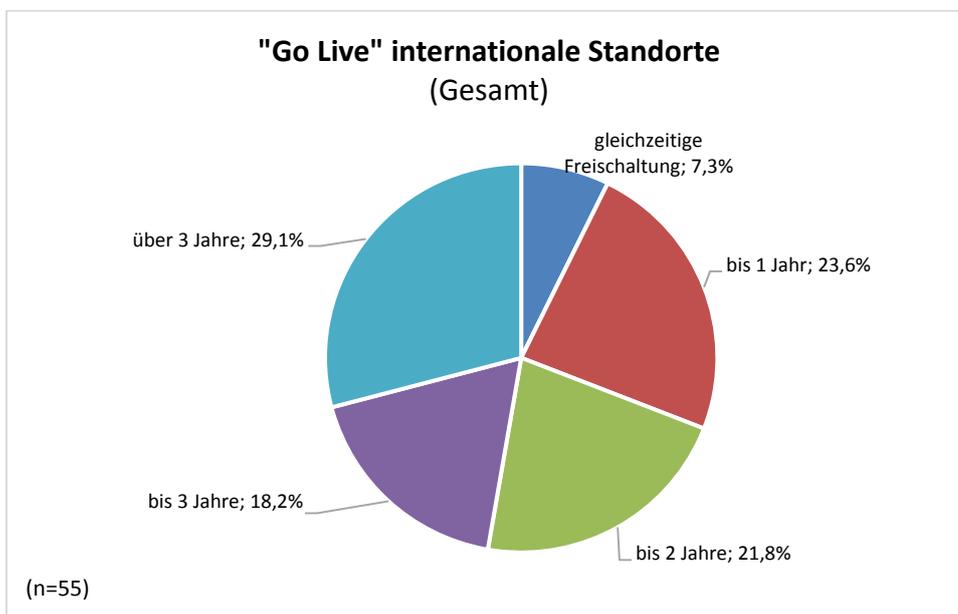
Ein Viertel der Antwortenden sieht keine Relevanz für die Anbindung internationaler Standorte. Hierfür kann es vielfältige Gründe geben, beispielsweise, dass diese völlig eigenständig agieren (sollen) und in der internationalen Standardisierung und Einführung optimierter Prozesse keine Vorteile gesehen werden. Knapp 18% sehen eine Relevanz, haben aber noch keine konkreten Pläne hierfür entwickelt, wohingegen 13,1% dies bereits getan haben. Mehr als ein Viertel (26,2%) sind aktuell mit der Einbindung befasst und knapp 18% nutzen die Systeme bereits an den relevanten internationalen Standorten.

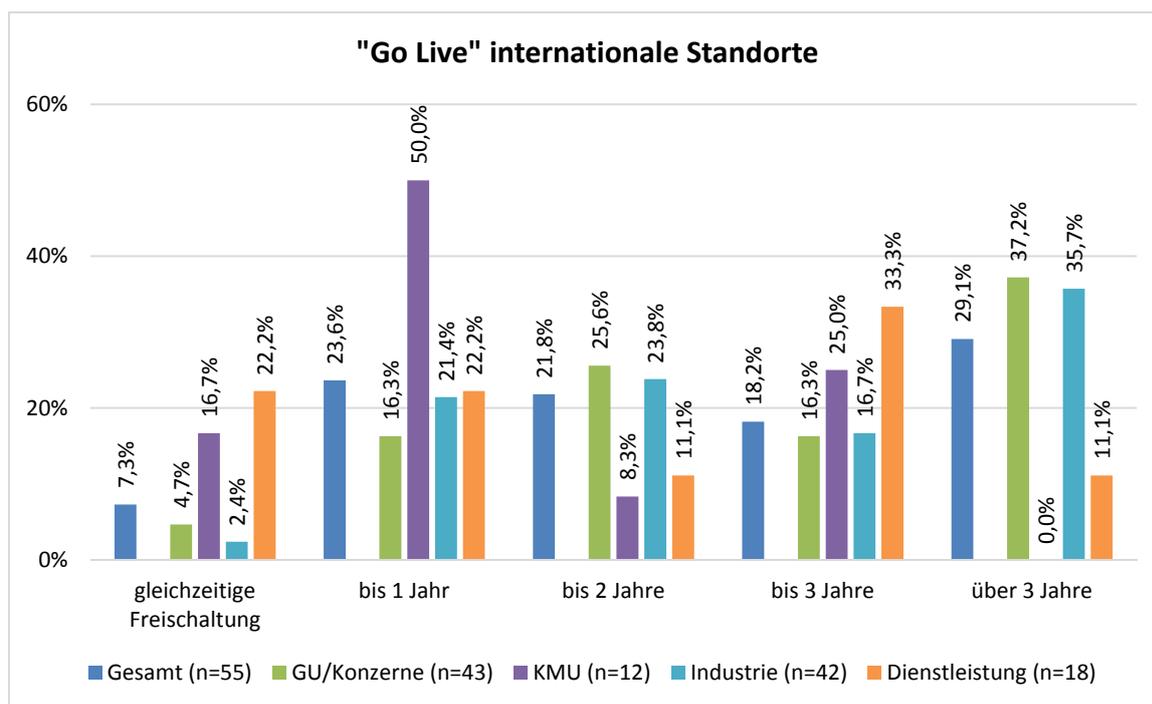
Insbesondere die KMU sind mit einem Wert von 50% für den recht hohen Gesamtwert für ‚nicht relevant‘ hinsichtlich der internationalen Einbindung verantwortlich, denn dies sagen lediglich 11,1% der GU. Dies verhält sich ähnlich für die erkannte Relevanz, ohne konkrete Pläne entwickelt zu haben, was für 26,7% der KMU, aber nur 13% der GU gilt. Für alle anderen Antwortkategorien liegen die Werte für GU deutlich über denen der KMU, was insgesamt die höhere Relevanz dieses Themas für GU verdeutlicht.

Bei den Dienstleistern ergibt sich das Bild, dass ein recht hoher Anteil (35,7%) keine Relevanz des internationalen Rollouts sieht und jeweils 28,6% an der Einbindung arbeiten oder diese bereits vollzogen haben. Lediglich 7,1% sind noch in der Planungsphase.

- (7) Sofern die Lösung für mehrere internationale Standorte relevant ist, wie lange hat nach dem Go-live bei dem katalogbasierten Beschaffungssystem die komplette Einbindung aller nationalen Standorte gedauert bzw. wird sie voraussichtlich dauern?

	<b>"Go Live" internationale Standorte</b>				
	gleichzeitige Freischaltung	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre
Gesamt (n=55)	7,3%	23,6%	21,8%	18,2%	29,1%
GU/Konzerne (n=43)	4,7%	16,3%	25,6%	16,3%	37,2%
KMU (n=12)	16,7%	50,0%	8,3%	25,0%	0,0%
Industrie (n=42)	2,4%	21,4%	23,8%	16,7%	35,7%
DL (n=18)	22,2%	22,2%	11,1%	33,3%	11,1%

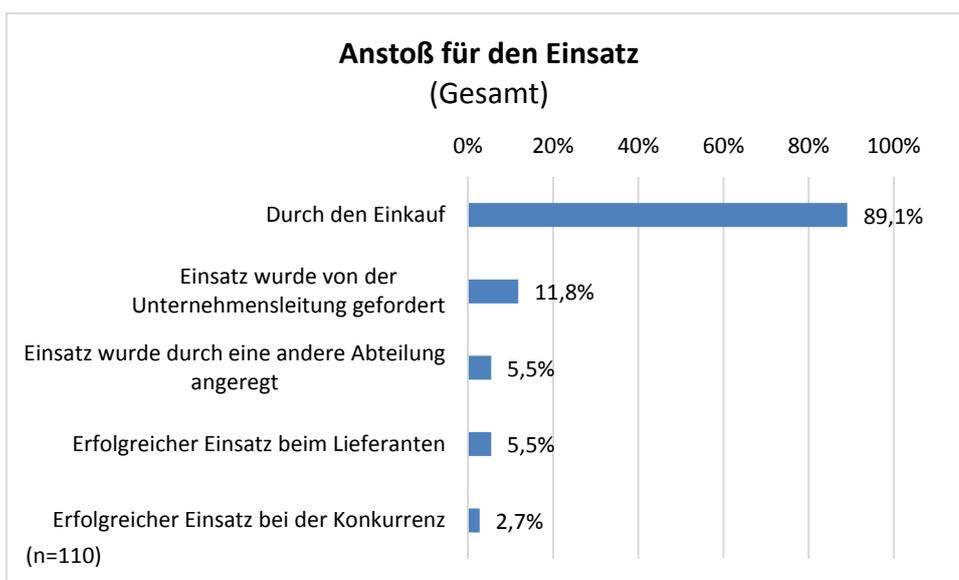


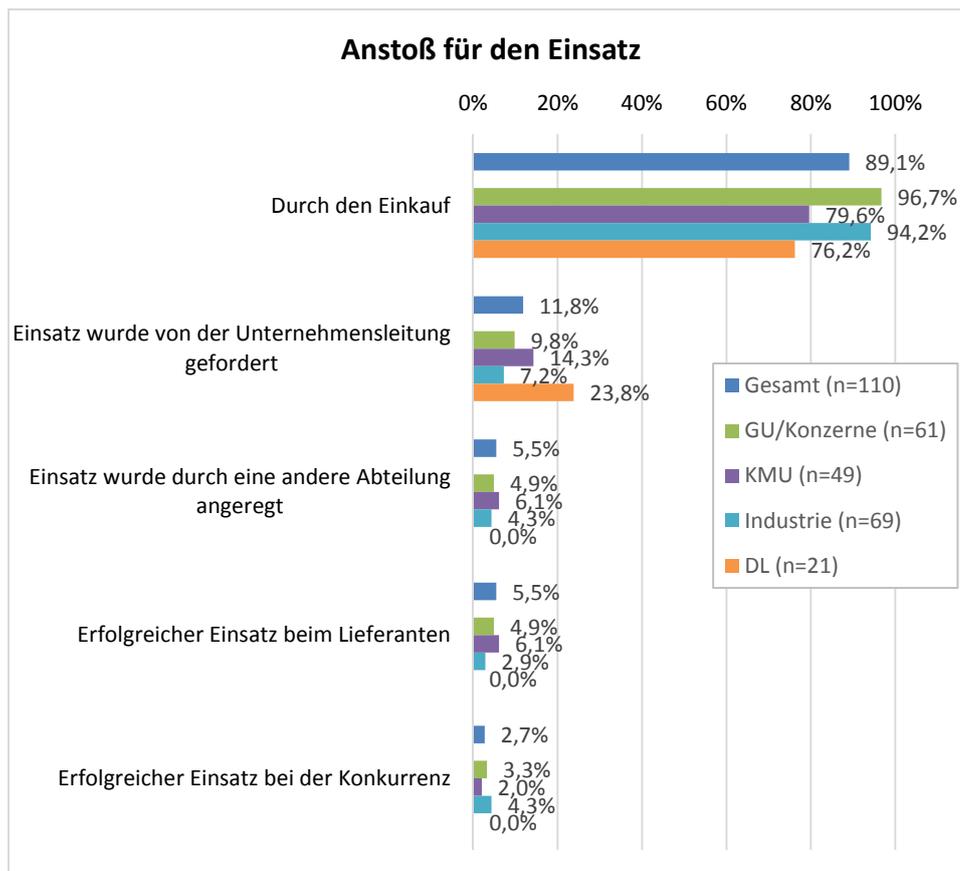


Erwartungsgemäß dauerte die Einbindung der internationalen Standorte deutlich länger als die der nationalen. So konnten lediglich 7,3% eine gleichzeitige Freischaltung vornehmen, wobei hier KMU (16,7%) und Dienstleister (22,2%) deutlich höhere Werte aufweisen als GU (4,7%) bzw. die Industrie (2,4%), was sich auch über die vermutlich deutlich niedrigere Anzahl und u.U. geringere geographische Verbreitung bei den KMU und den Dienstleistern erklären lässt. So weisen KMU auch eine deutlich kürzere Rolloutperiode auf als GU, da viele KMU (50%) hier bis zu einem Jahr angeben. Der Unterschied zwischen Industrie und Dienstleistern ist hier nicht so deutlich, da erheblich mehr Industrieunternehmen (35,7%) mehr als drei Jahre benötigen als Dienstleister (11,1%), die dafür zu einem Drittel bis zu drei Jahre benötigen, die Industrie aber nur zu 16,7%.

(8) Woher kam bei dem katalogbasierten Beschaffungssystem der ursprüngliche Anstoß zu dessen Einführung / Nutzung?

Anstoß für den Einsatz					
Gesamt (n=110)	GU/ Konzerne (n=61)	KMU (n=49)	Industrie (n=69)	DL (n=21)	
89,1%	96,7%	79,6%	94,2%	76,2%	Durch den Einkauf
11,8%	9,8%	14,3%	7,2%	23,8%	Einsatz wurde von der Unternehmensleitung gefordert
5,5%	4,9%	6,1%	4,3%	0,0%	Einsatz wurde durch eine andere Abteilung angeregt
2,7%	3,3%	2,0%	4,3%	0,0%	Erfolgreicher Einsatz bei der Konkurrenz
5,5%	4,9%	6,1%	2,9%	0,0%	Erfolgreicher Einsatz beim Lieferanten



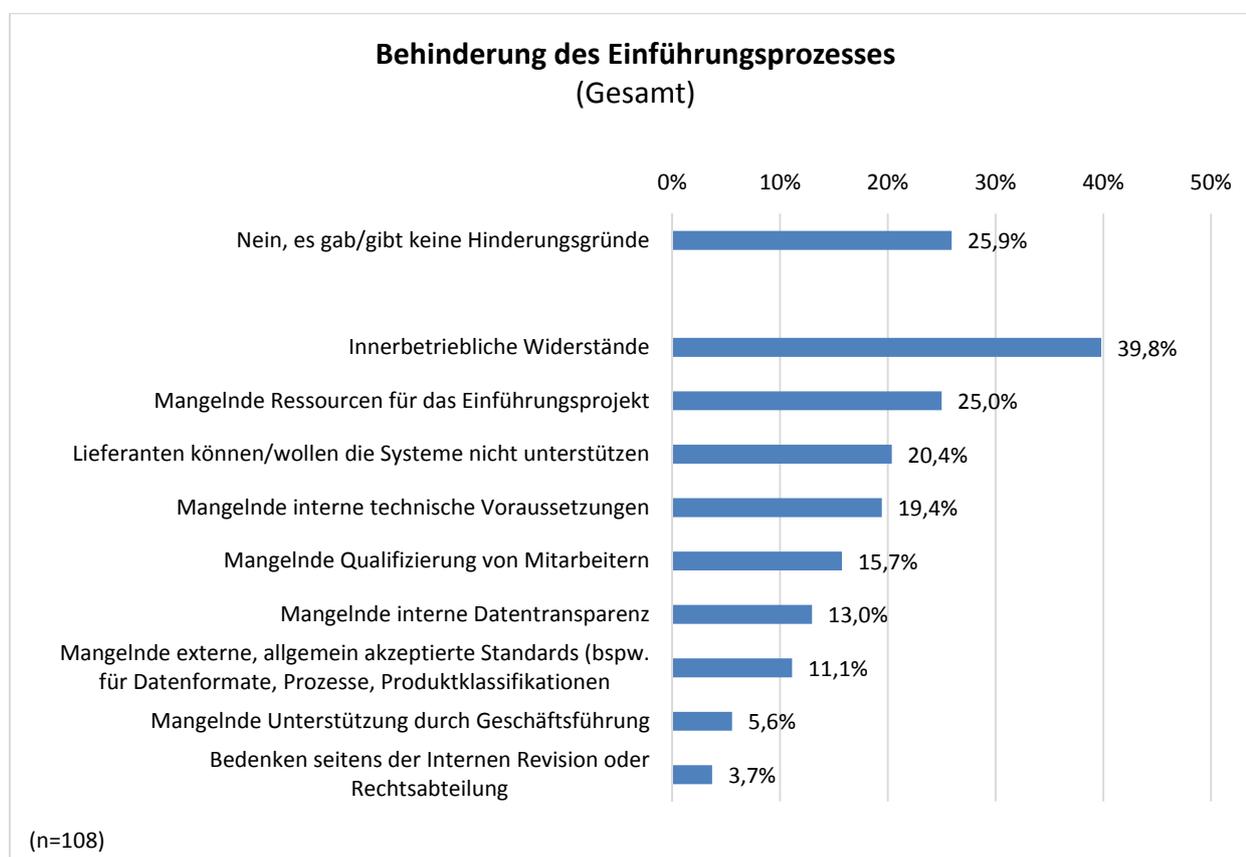


Wie bereits in den Studien der letzten Jahre festgestellt werden konnte, wurde der Anstoß für die Einführung in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle (89,1%) durch den Einkauf gegeben. Zu 11,8% kam der Anstoß durch die Unternehmensleitung und zu jeweils 5,5% – und damit nur in geringem Ausmaß – durch eine andere Abteilung oder das Beispiel eines Lieferanten.

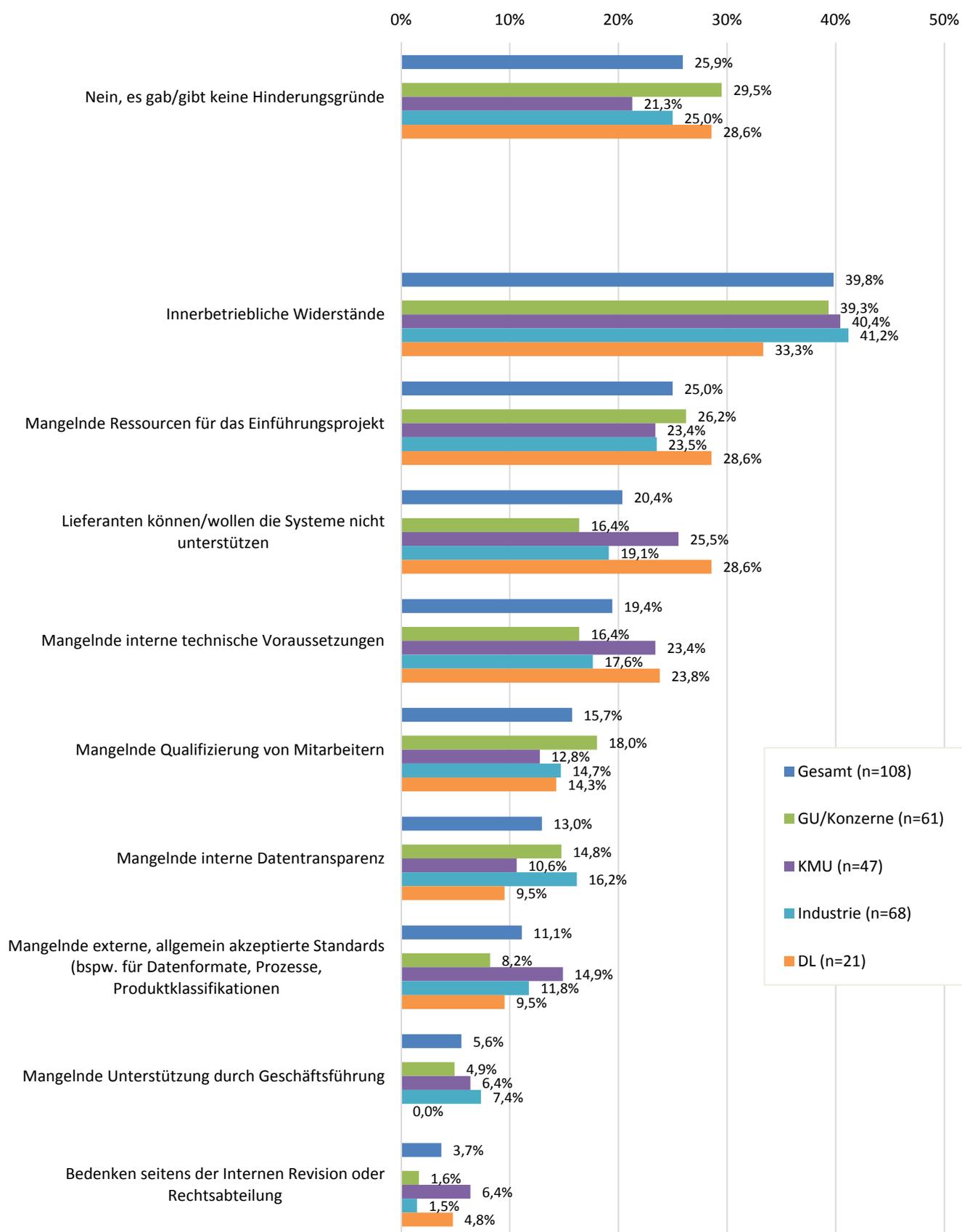
Bei den GU war die Rolle des Einkaufs hier mit 96,7% noch größer, bei KMU mit 79,6% etwas geringer. Dies gilt in ähnlicher Weise für Industrieunternehmen (94,2%) im Vergleich zu den Dienstleistern (76,2%), bei denen der Einfluss der Unternehmensleitung entsprechend höher war: KMU 14,3%; Dienstleister sogar 23,8%. Dies kann durchaus als ein Zeichen größerer Selbständigkeit und höheren Einflusses des Einkaufs in GU bzw. in der Industrie im Vergleich zu KMU und Dienstleistern interpretiert werden.

- (9) Gibt es Gründe in Ihrem Unternehmen, die den Einführungsprozess eines katalogbasierten Beschaffungssystems in Ihrem Unternehmen behindern bzw. behindert haben?

Behinderung des Einführungsprozesses					
Gesamt (n=108)	GU/Konzerne (n=61)	KMU (n=47)	Industrie (n=68)	DL (n=21)	
25,9%	29,5%	21,3%	25,0%	28,6%	Nein, es gab/gibt keine Hinderungsgründe
39,8%	39,3%	40,4%	41,2%	33,3%	Innerbetriebliche Widerstände
25,0%	26,2%	23,4%	23,5%	28,6%	Mangelnde Ressourcen für das Einführungsprojekt
20,4%	16,4%	25,5%	19,1%	28,6%	Lieferanten können/wollen die Systeme nicht unterstützen
19,4%	16,4%	23,4%	17,6%	23,8%	Mangelnde interne technische Voraussetzungen
15,7%	18,0%	12,8%	14,7%	14,3%	Mangelnde Qualifizierung von Mitarbeitern
13,0%	14,8%	10,6%	16,2%	9,5%	Mangelnde interne Datentransparenz
11,1%	8,2%	14,9%	11,8%	9,5%	Mangelnde externe, allgemein akzeptierte Standards (bspw. für Datenformate, Prozesse, Produktklassifikationen)
5,6%	4,9%	6,4%	7,4%	0,0%	Mangelnde Unterstützung durch Geschäftsführung
3,7%	1,6%	6,4%	1,5%	4,8%	Innerbetriebliche Widerstände



### Behinderung des Einführungsprozesses



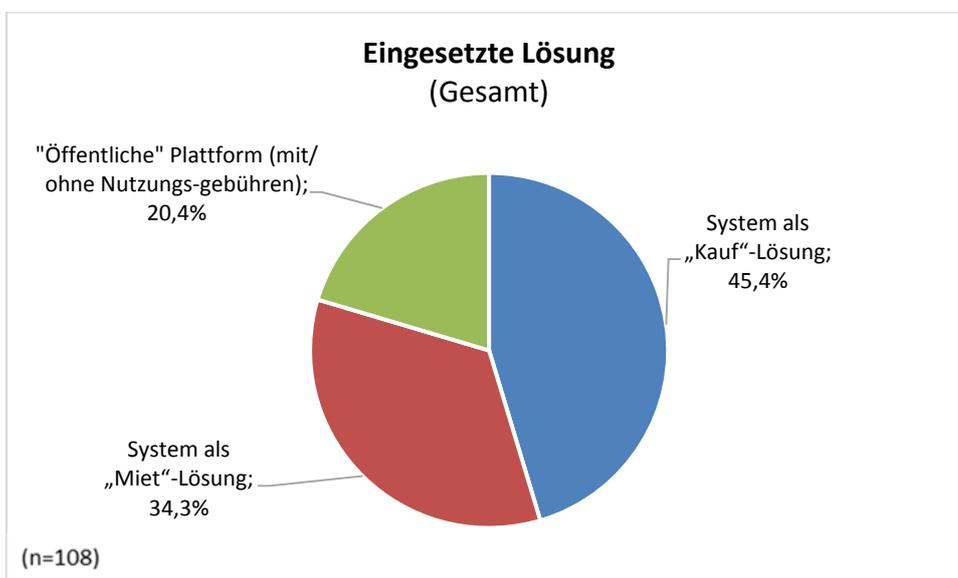
Zunächst ist festzustellen, dass ein gutes Viertel (25,9%) der Antwortenden angeben, dass es keinerlei Hinderungsgründe gab. Behinderungen der Einführung der Systeme liegen offensichtlich primär in innerbetrieblichen Widerständen, die zu 39,8% genannt werden. Wer über Erfahrungen mit solchen Einführungen verfügt, wird hierüber nicht verwundert sein. Auch die mit 25% an zweiter Stelle genannten unzureichenden Ressourcen dürften die Erfahrungen vieler Anwender gut widerspiegeln. Ein Fünftel (20,4%) beklagen die unzureichende Bereitschaft oder Fähigkeit der Lieferanten, die Nutzung dieser Systeme zu unterstützen und erst danach folgen mit 19,4% mangelnde technische Voraussetzungen im eigenen Unternehmen. Eine unzureichende Qualifizierung der mit der Einführung und Nutzung betrauten Mitarbeiter scheint dagegen insgesamt eine eher untergeordnete Rolle (15,7%) zu spielen. Dies gilt ähnlich für eine zu geringe interne Datentransparenz (13%), was darauf hindeutet, dass offenbar viele der Befragten ihre diesbezüglichen „Hausaufgaben“ inzwischen erledigt und ihre internen Daten entsprechend geordnet, bereinigt und gegebenenfalls standardisiert haben.

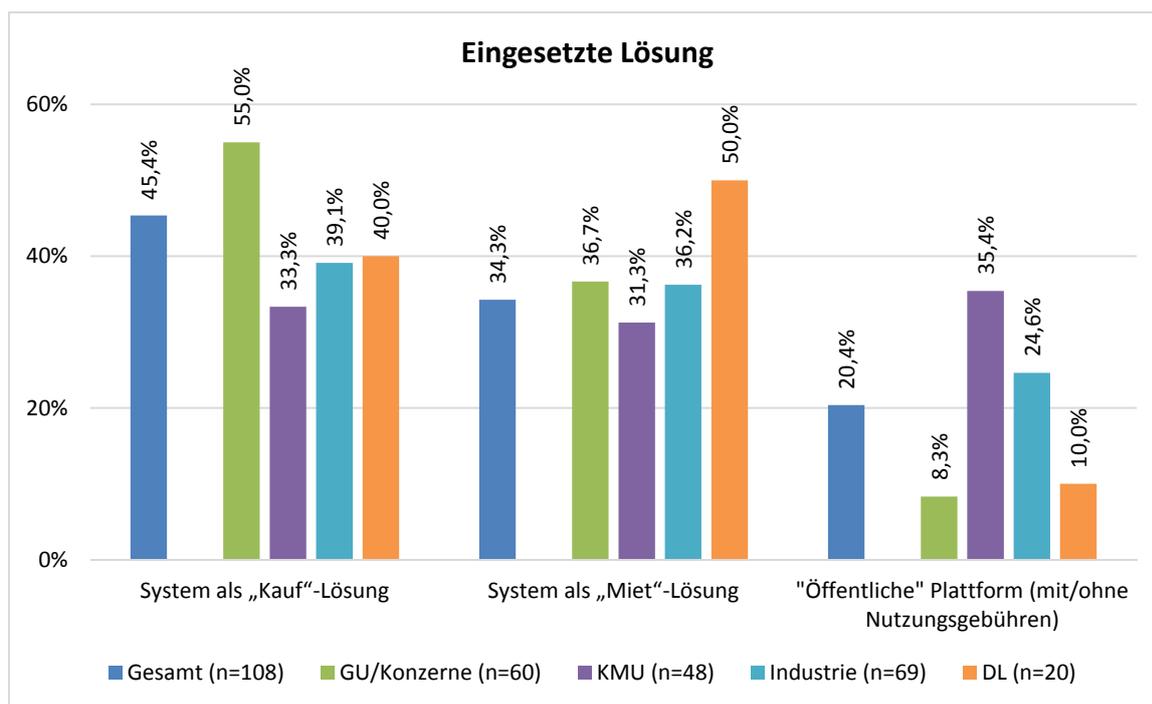
Hinderungsgründe verzeichneten KMU (78,7%) etwas häufiger als GU (70,5%) und die Industrie (75%) als Dienstleister (71,4%). Innerbetriebliche Widerstände gaben deutlich weniger Dienstleister (33,3%) als Industrieunternehmen (41,2%) an, wohingegen es zwischen GU und KMU keine signifikanten Unterschiede gab. Gut 5% mehr Dienstleister als Industrievertreter klagen über mangelnde Ressourcen (28,6% zu 23,5%), was noch etwas ausgeprägter für die unzureichende Fähigkeit zur Unterstützung der Systemnutzung durch Lieferanten gilt (28,6% zu 19,1%). Hierzu liegt auch ein klarer Unterschied zwischen GU (16,4%) und KMU (25,5%) vor. Ähnliches gilt auch für die mangelnden internen technischen Voraussetzungen, wohingegen GU mit 18% klar häufiger die zu geringe Mitarbeiterqualifikation beklagen als KMU (12,8%).

Während KMU weniger Probleme mit der internen Datentransparenz zu haben scheinen (10,6%) als GU (14,8%), beklagen KMU mit 14,9% deutlich häufiger fehlende allgemein akzeptierte Standards, z.B. für Daten, Prozesse und Produkte, als GU (8,2%).

(10) Welche Lösung (eigenes System vs. ASP-System vs. externe Plattform) wird von Ihnen bei der katalogbasierten Beschaffung eingesetzt?

	Eingesetzte Lösung		
	System als „Kauf“-Lösung	System als „Miet“-Lösung	"Öffentliche" Plattform (mit/ohne Nutzungsgebühren)
Gesamt (n=108)	<b>45,4%</b> (41%;37%;40%)	<b>34,3%</b> (38%;39%;36%)	<b>20,4%</b> (21%;24%;24%)
GU/Konzerne (n=60)	<b>55,0%</b> (34%;32%;36%)	<b>36,7%</b> (40%;36%;35%)	<b>8,3%</b> (7%;27%;32%)
KMU (n=48)	<b>33,3%</b> (48%;42%;38%)	<b>31,3%</b> (44%;46%;46%)	<b>35,4%</b> (7%;12%;16%)
Industrie (n=69)	<b>39,1%</b> (47%;43%;50%)	<b>36,2%</b> (46%;43%;40%)	<b>24,6%</b> (7%;14%;10%)
DL (n=20)	<b>40,0%</b> (32%;27%;31%)	<b>50,0%</b> (28%;33%;30%)	<b>10,0%</b> (41%;40%;39%)

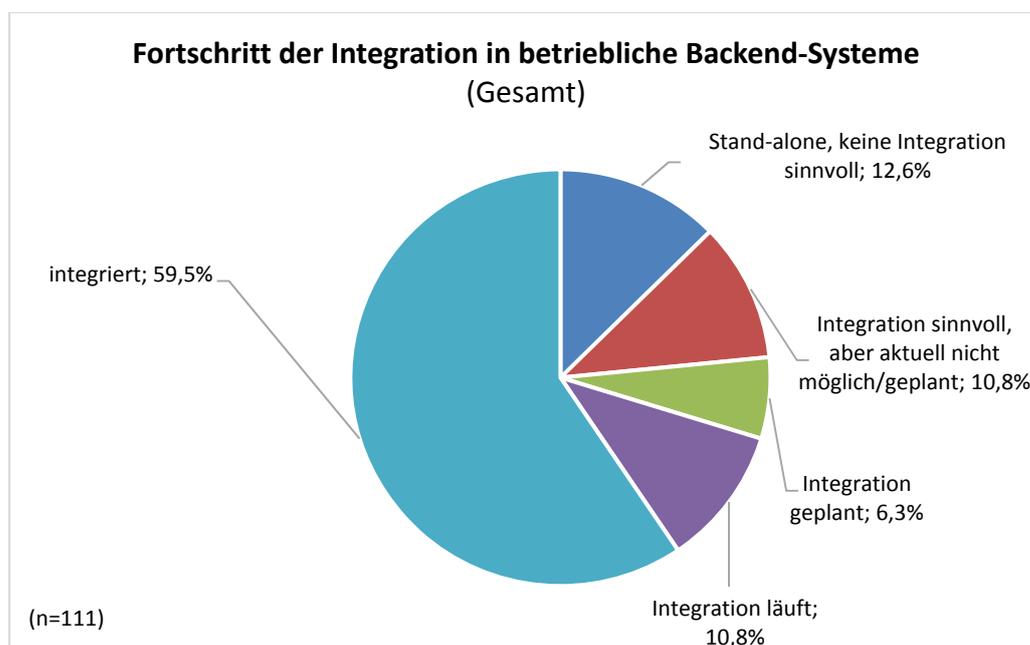


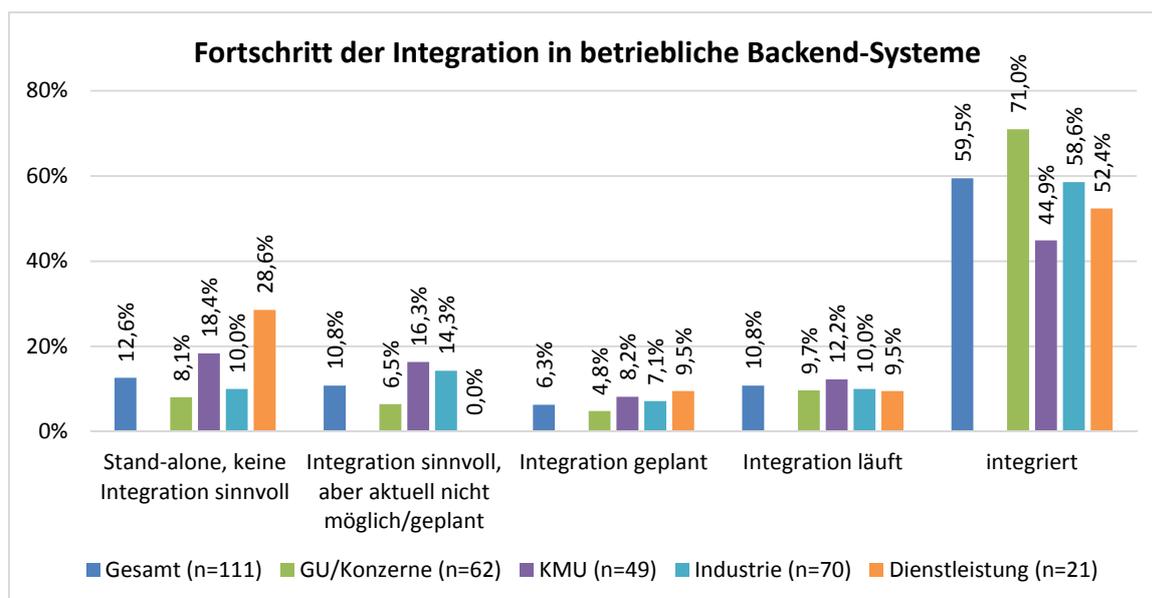


Eigene Systeme weisen einen leichten Vorsprung zu ‚Mietlösungen‘ auf (45,4% zu 34,3%), wobei GU mit 55% klarer auf „gekaufte“ inhouse oder on-premise Lösungen (also eigene/interne technische) setzen als KMU (33,3%). GU (36,7%) nutzen aber auch häufiger gemietete Systeme als KMU (31,3%), da letztere auch häufiger öffentliche Plattformen nutzen (35,4%), wohingegen GU dies lediglich zu 8,3% tun. Dies bestätigt die Annahme, dass die i.d.R. deutlich höhere Anzahl Transaktionen in GU sowie der dadurch bedingt häufig auch hinsichtlich der Güterklassen breitere Einsatz von E-Katalogen die Anschaffung eigener Systeme häufig eher wirtschaftlich werden lässt. Ähnliches gilt für die Möglichkeiten der Standardisierung und Anbindung an die relevanten Back-end-Systeme. Dahingegen nutzen GU öffentliche Plattformen in geringem Maße (8,3%), wobei gewisse Überschneidungen zwischen ASP-Lösungen und mehr oder weniger öffentlichen Plattformen im Einzelfall vorliegen dürften, so dass nicht alle Ergebnisse völlig trennscharf sein dürften. Für die Priorität der Dienstleister für ‚Mietlösungen‘ böten sich zwar durchaus Erklärungsgründe an, jedoch sollen diese angesichts der geringen Antwortzahl (n=20) nicht weiter erläutert werden.

(11) Wie weit fortgeschritten sind Sie hinsichtlich der Integration des von Ihnen eingesetzten katalogbasierten Beschaffungssystems in die betrieblichen Backend-Systeme (SAP u.ä.)?

	<b>Fortschritt der Integration in betriebliche Backend-Systeme</b>				
	Stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich/geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=111)	12,6%	10,8%	6,3%	10,8%	59,5%
GU/Konzerne (n=62)	8,1%	6,5%	4,8%	9,7%	71,0%
KMU (n=49)	18,4%	16,3%	8,2%	12,2%	44,9%
Industrie (n=70)	10,0%	14,3%	7,1%	10,0%	58,6%
DL (n=21)	28,6%	0,0%	9,5%	9,5%	52,4%

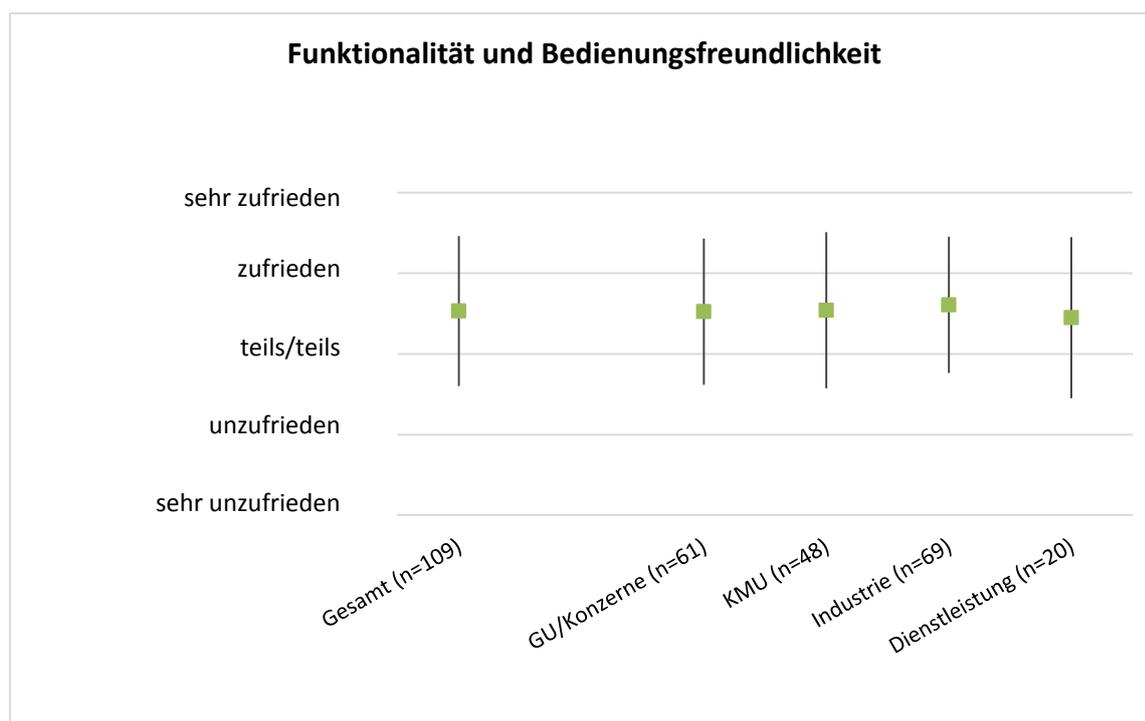




Positiv zu sehen ist die relativ hohe Anzahl Antworten, dass die Integration in die betrieblichen Backend-Systeme erfolgt sei. Bei insgesamt 59,5% gaben dies 71% der GU an, jedoch nur 44,9% der KMU, so dass bei letzteren ein offensichtlicher Nachholbedarf besteht. Dienstleister hinken mit 52,4% hinter den Industrieunternehmen (58,6%) zurück, wobei von ersteren 28,6% eine Integration gar nicht für sinnvoll erachten. Zwischen rund 5% und etwa 11% halten die Integration für sinnvoll oder planen diese aktuell beziehungsweise sind in der Umsetzung.

(12) Sind Sie mit der Servicequalität (Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit) des von Ihnen eingesetzten katalogbasierten Beschaffungssystems zufrieden?

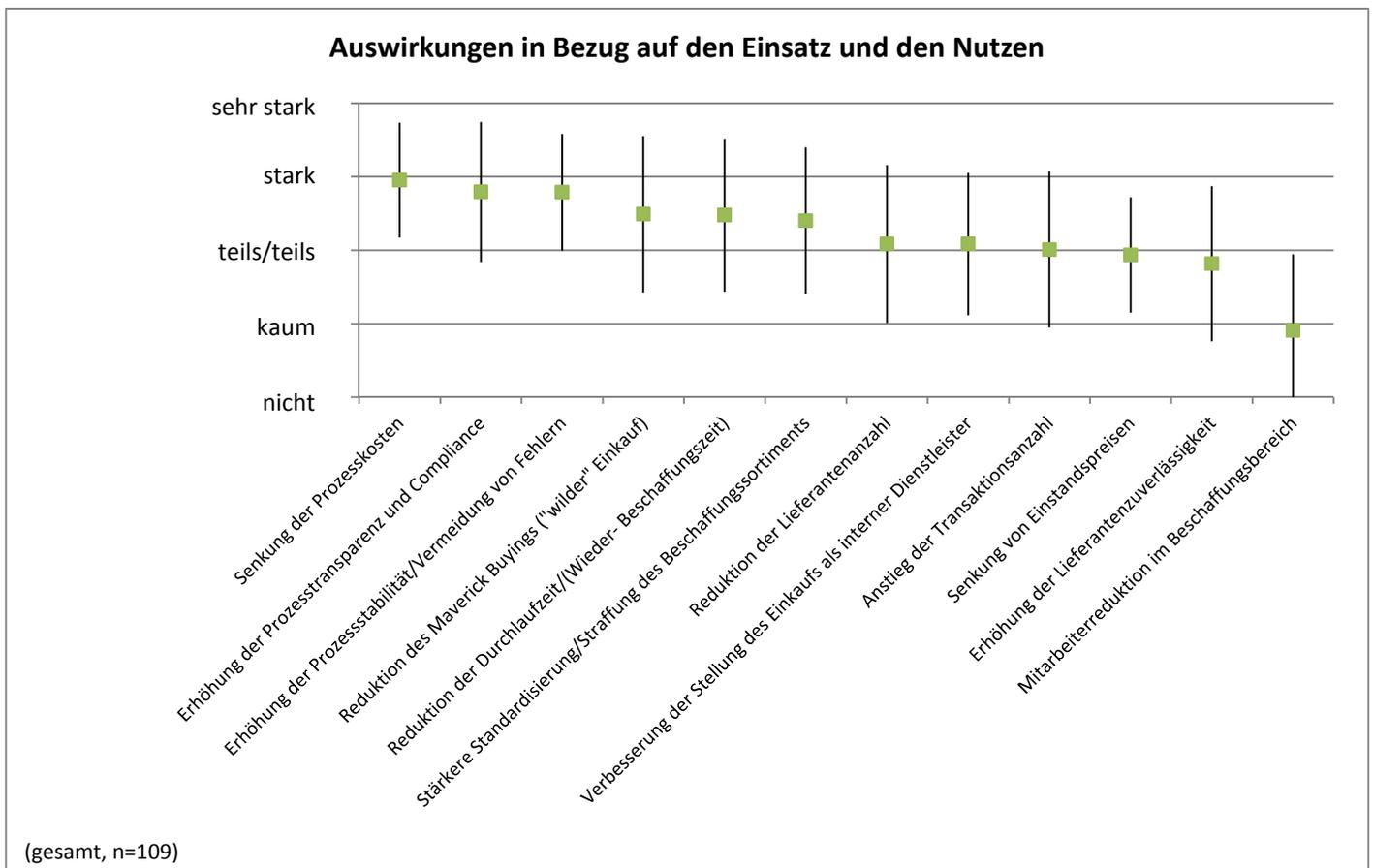
Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	Zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=109)	5,5%	4,6%	30,3%	50,5%	9,2%
GU/Konzerne (n=61)	4,9%	4,9%	31,1%	50,8%	8,2%
KMU (n=48)	6,3%	4,2%	29,2%	50,0%	10,4%
Industrie (n=69)	2,9%	5,8%	27,5%	55,1%	8,7%
DL (n=20)	10,0%	0,0%	30,0%	55,0%	5,0%



Der Zufriedenheitsgrad mit den genutzten Systemen liegt im Durchschnitt in etwa mittig zwischen ‚neutral‘ und ‚zufrieden‘, was eher akzeptabel als berauschend erscheint. Dabei sind die (durch die vertikalen Linien verdeutlichten) Standardabweichungen der Antworten ebenso zu beachten wie die Tatsache, dass die Anwender unterschiedlich lange und in differierendem Umfang die Systeme nutzen. Signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen sowie zwischen Industrie und Dienstleistern liegen nicht vor.

(13) Welche Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen des katalogbasierten Beschaffungssystems konnten Sie in Ihrem Unternehmen / Ihrer Abteilung feststellen?

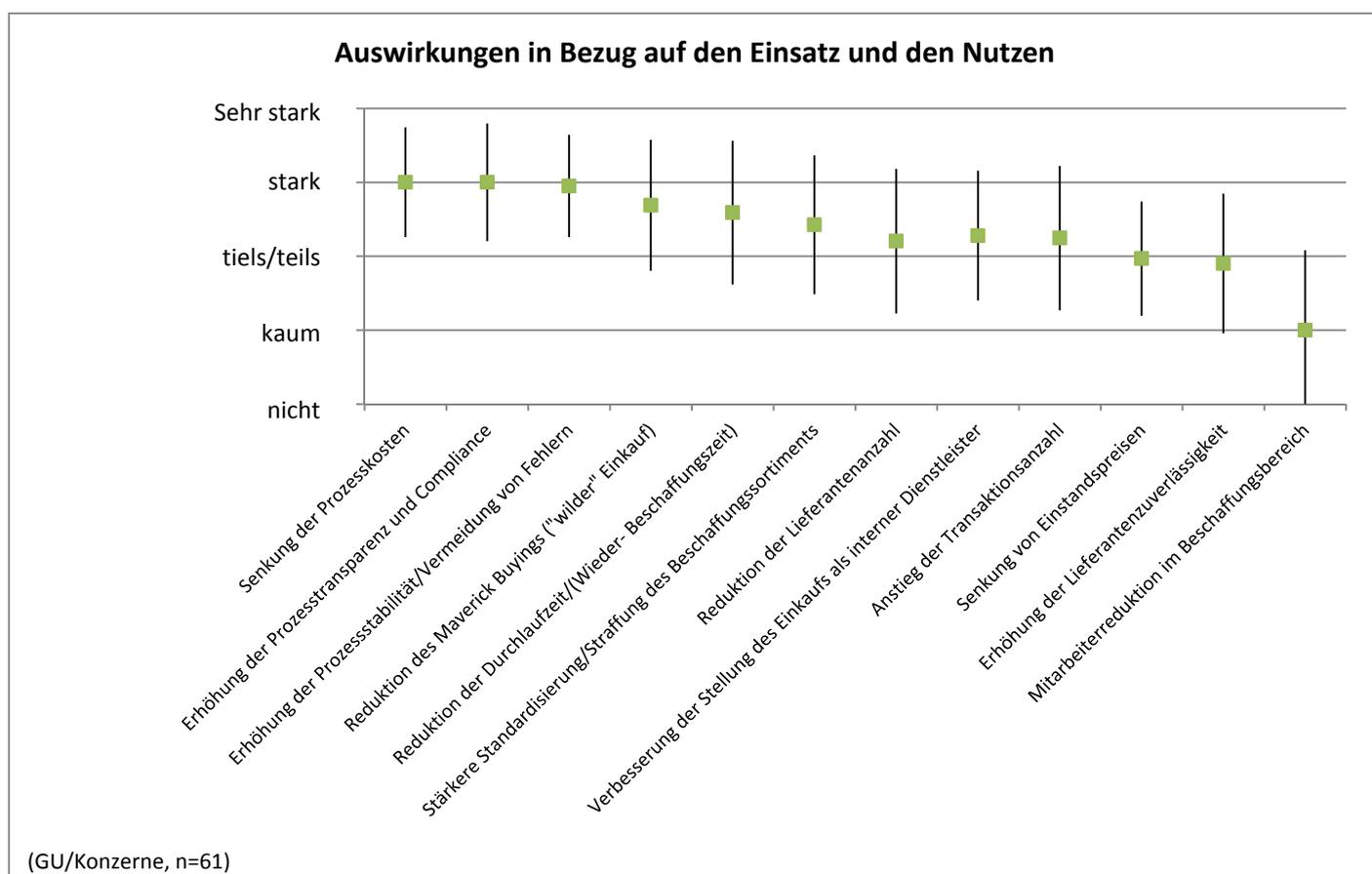
Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen					
Gesamt (n=109)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	2,8%	24,3%	47,7%	25,2%	Senkung der Prozesskosten
2,8%	7,5%	17,9%	50,9%	20,8%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	6,4%	24,8%	52,3%	16,5%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
7,4%	8,3%	25,0%	46,3%	13,0%	Reduktion des Maverick Buyings („wilder“ Einkauf)
3,7%	14,7%	27,5%	38,5%	15,6%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
4,7%	11,2%	35,5%	36,4%	12,1%	Stärkere Standardisierung/Straffung des Beschaffungssortiments
7,4%	24,1%	38,0%	21,3%	9,3%	Anstieg der Transaktionsanzahl
10,3%	15,9%	35,5%	31,8%	6,5%	Reduktion der Lieferantenanzahl
7,4%	16,7%	39,8%	32,4%	3,7%	Verbesserung der Stellung des Einkaufs als interner Dienstleister
3,7%	20,2%	57,8%	15,6%	2,8%	Senkung von Einstandspreisen
48,1%	21,3%	24,1%	4,6%	1,9%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich
12,8%	25,7%	30,3%	29,4%	1,8%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit



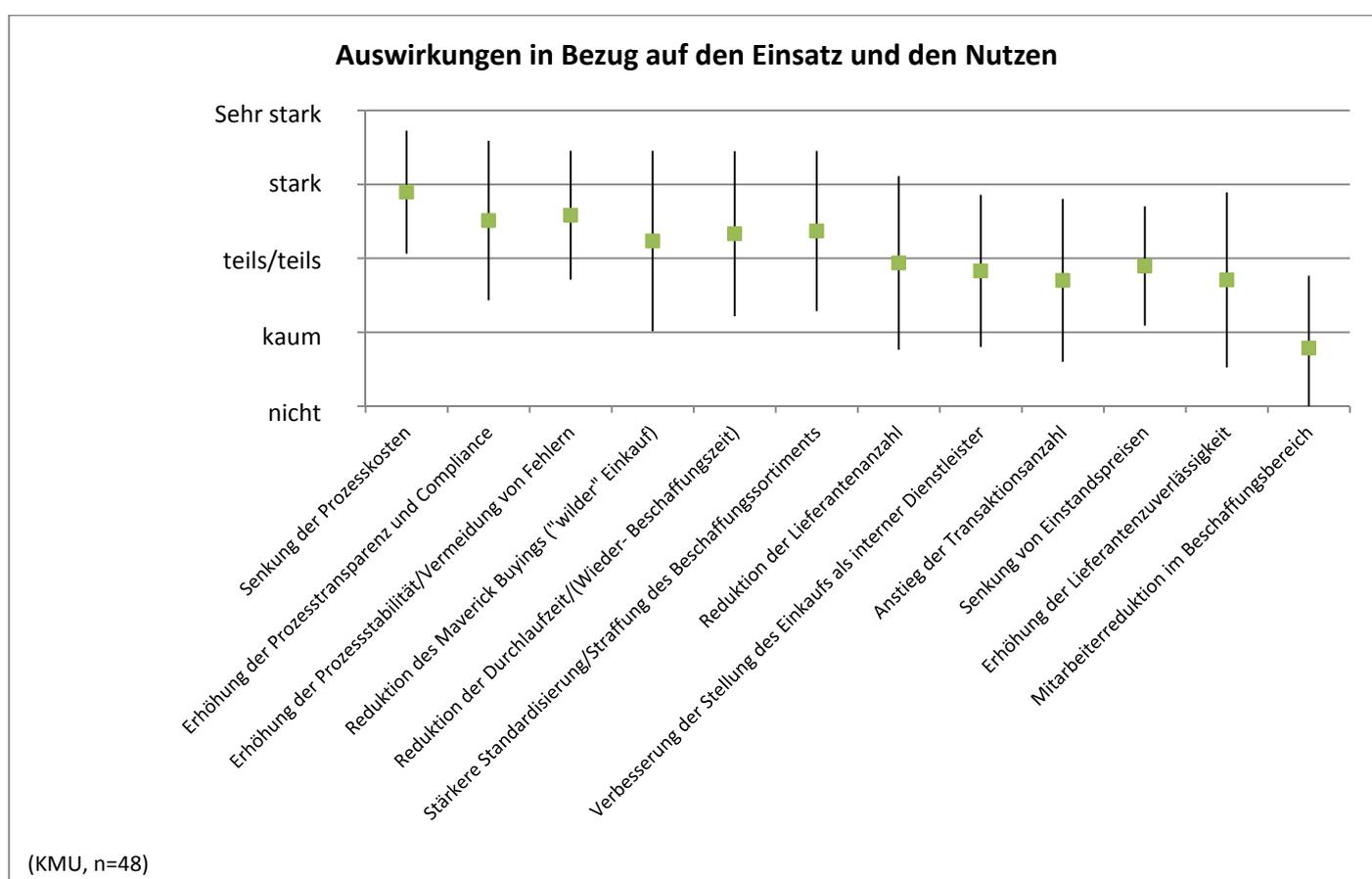
Bei den festgestellten Auswirkungen der Systemnutzung gibt es drei Faktoren, die im Mittel mit ‚stark‘ beurteilt wurden. Dies sind die Senkung der Prozesskosten, die Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance sowie die Erhöhung der Prozessstabilität in Verbindung mit der Vermeidung bzw. Reduzierung von Fehlern. Drei weitere Faktoren werden leicht geringer ausgeprägt gesehen, liegen jedoch im Durchschnitt noch zwischen ‚neutral‘ und ‚stark‘: Reduktion des Maverick Buying, Verringerung der Durchlaufzeiten und stärkere Standardisierung sowie Straffung des beschafften Produktsortiments. Bis auf die ‚kaum‘ gesehene Reduzierung der Mitarbeiteranzahl im Beschaffungsbereich, werden alle anderen Faktoren eher ‚neutral‘ eingeordnet. Die Standardabweichungen verdeutlichen, dass hier zu den jeweiligen Faktoren durchaus unterschiedliche Bewertungen vorliegen.

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse für die größeren Unternehmen weichen nur wenig von den Gesamtergebnissen ab.

Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen GU/Konzerne (n=61)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	1,7%	22,0%	50,8%	25,4%	Senkung der Prozesskosten
1,6%	3,3%	11,5%	60,7%	23,0%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	1,6%	21,3%	57,4%	19,7%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
3,3%	4,9%	24,6%	54,1%	13,1%	Reduktion des Maverick Buyings („wilder“ Einkauf)
1,6%	13,1%	26,2%	42,6%	16,4%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
3,3%	9,8%	39,3%	36,1%	11,5%	Stärkere Standardisierung/Straffung des Beschaffungssortiments
1,6%	21,3%	39,3%	26,2%	11,5%	Anstieg der Transaktionsanzahl
6,8%	11,9%	42,4%	32,2%	6,8%	Reduktion der Lieferantenanzahl
3,3%	13,1%	41,0%	37,7%	4,9%	Verbesserung der Stellung des Einkaufs als interner Dienstleister
3,3%	19,7%	55,7%	19,7%	1,6%	Senkung von Einstandspreisen
42,6%	26,2%	23,0%	4,9%	3,3%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich
8,2%	24,6%	36,1%	31,1%	0,0%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit

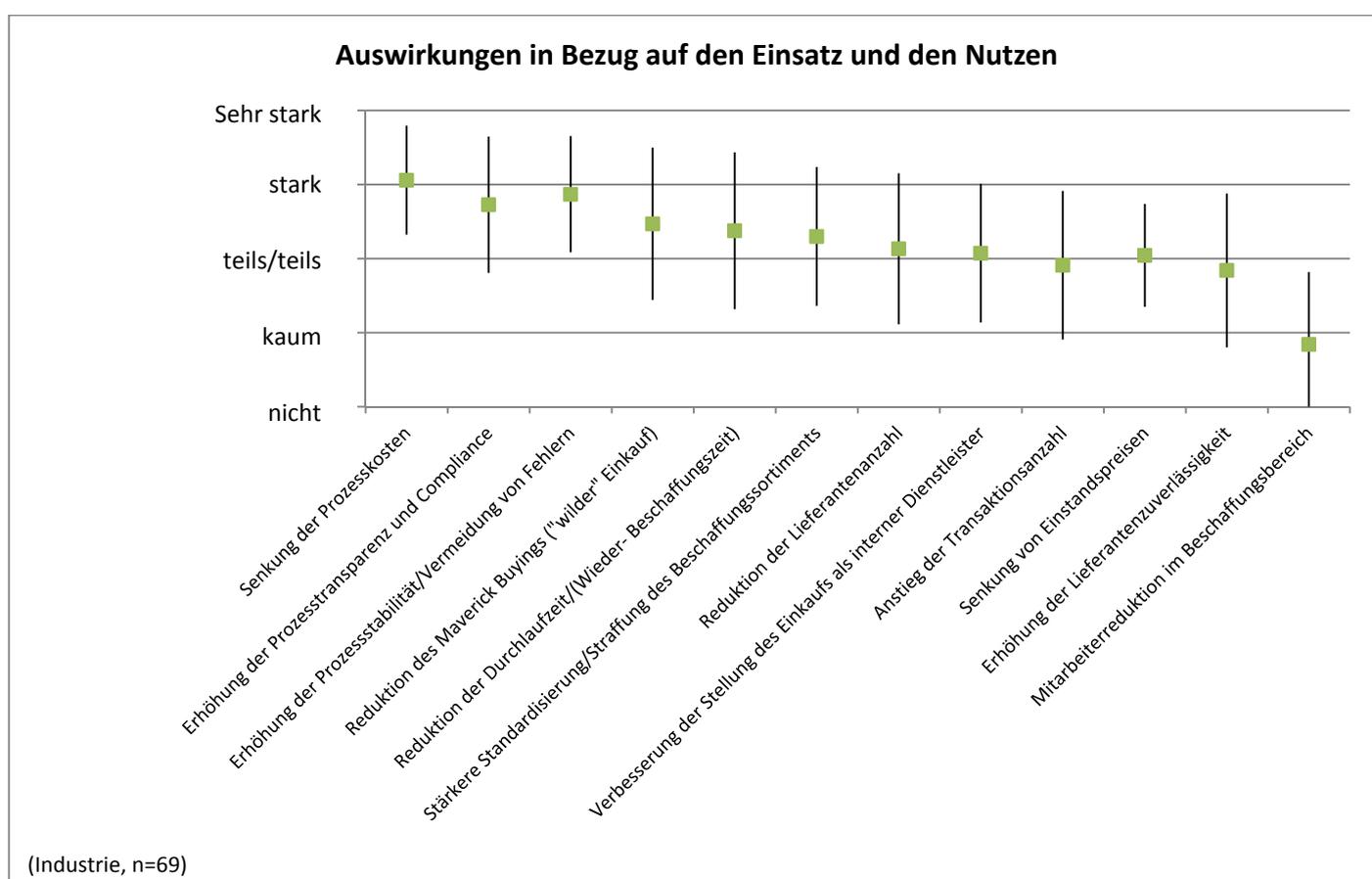


Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen KMU (n=48)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	4,2%	27,1%	43,8%	25,0%	Senkung der Prozesskosten
4,4%	13,3%	26,7%	37,8%	17,8%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	12,5%	29,2%	45,8%	12,5%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
12,8%	12,8%	25,5%	36,2%	12,8%	Reduktion des Maverick Buyings („wilder“ Einkauf)
6,3%	16,7%	29,2%	33,3%	14,6%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
6,5%	13,0%	30,4%	37,0%	13,0%	Stärkere Standardisierung/Straffung des Beschaffungssortiments
14,9%	27,7%	36,2%	14,9%	6,4%	Anstieg der Transaktionsanzahl
14,6%	20,8%	27,1%	31,3%	6,3%	Reduktion der Lieferantenzahl
12,8%	21,3%	38,3%	25,5%	2,1%	Verbesserung der Stellung des Einkaufs als interner Dienstleister
4,2%	20,8%	60,4%	10,4%	4,2%	Senkung von Einstandspreisen
55,3%	14,9%	25,5%	4,3%	0,0%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich
18,8%	27,1%	22,9%	27,1%	4,2%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit



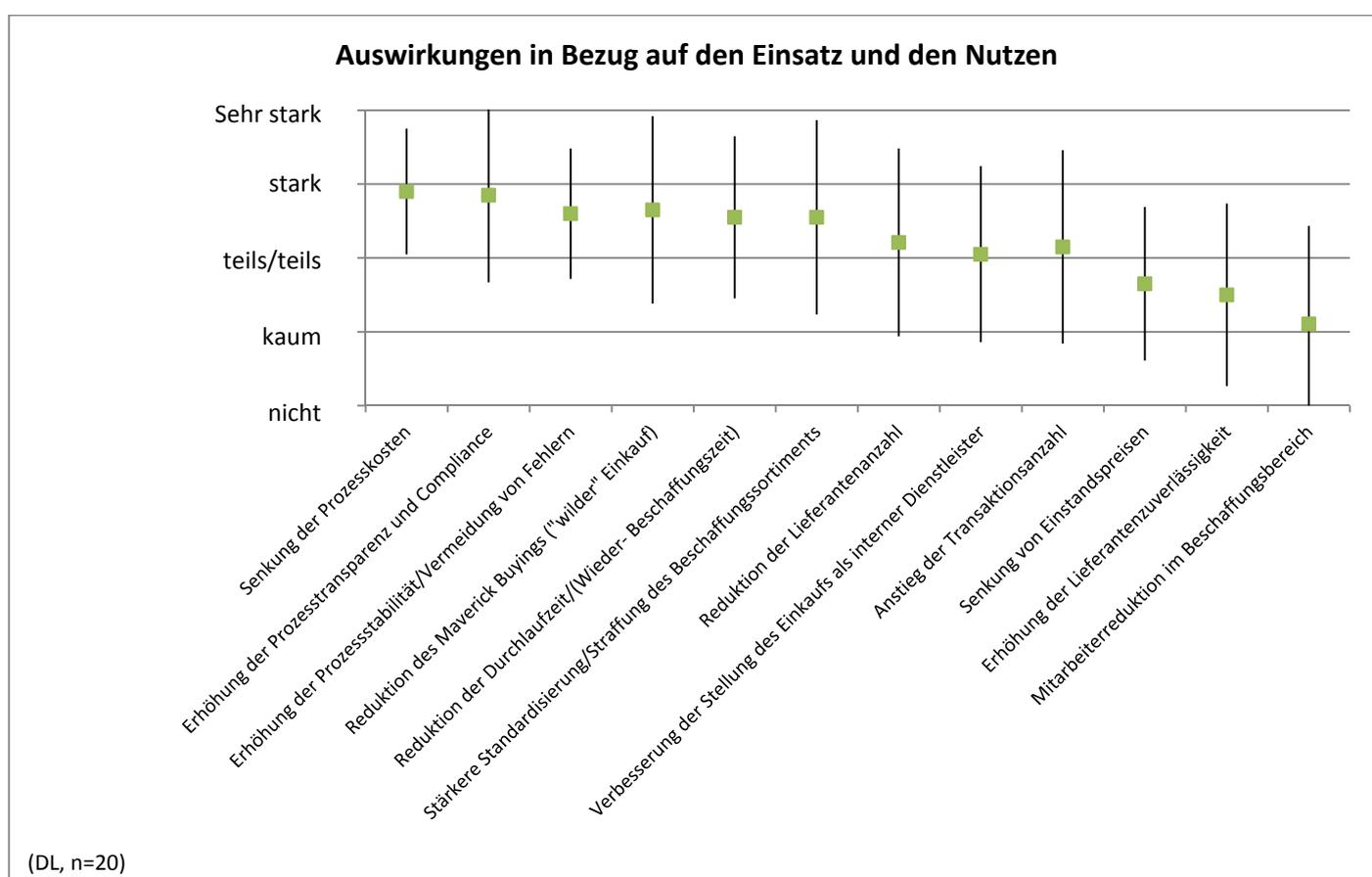
Für die KMU ist festzustellen, dass gegenüber den Gesamtmittelwerten die Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance etwas niedriger hinsichtlich der Bedeutung gesehen wird. Dies erscheint angesichts der gegenüber GU größeren Übersichtlichkeit von Prozessen, Strukturen und Organisation sowie Zuständigkeiten nicht überraschend. So werden auch nahezu alle anderen Faktoren hinsichtlich des erreichten Nutzens etwas niedriger bewertet als dies bei KMU der Fall ist.

Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen Industrie (n=69)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	1,5%	19,4%	50,7%	28,4%	Senkung der Prozesskosten
3,0%	7,6%	18,2%	56,1%	15,2%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	4,3%	24,6%	50,7%	20,3%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
7,4%	5,9%	30,9%	44,1%	11,8%	Reduktion des Maverick Buyings („wilder“ Einkauf)
4,3%	17,4%	27,5%	37,7%	13,0%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
4,5%	10,4%	44,8%	31,3%	9,0%	Stärkere Standardisierung/Straffung des Beschaffungssortiments
7,4%	25,0%	44,1%	16,2%	7,4%	Anstieg der Transaktionsanzahl
8,8%	13,2%	39,7%	32,4%	5,9%	Reduktion der Lieferantenzahl
7,4%	16,2%	39,7%	35,3%	1,5%	Verbesserung der Stellung des Einkaufs als interner Dienstleister
1,4%	15,9%	60,9%	20,3%	1,4%	Senkung von Einstandspreisen
47,8%	27,5%	18,8%	4,3%	1,4%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich
10,1%	29,0%	30,4%	27,5%	2,9%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit



Zwischen Industrie und Dienstleistern ergibt sich kein klares Bild hinsichtlich festzustellender unterschiedlicher Bewertungen, wobei das durchschnittlich wahrgenommene Nutzensteigerungsniveau bei den Dienstleistern etwas höher liegt als bei den Industrieunternehmen. Erstere weisen allerdings auch eine höhere Standardabweichung bei nahezu allen Faktoren auf. Weitergehende Interpretationen sollten daher nur unter Betrachtung des Einzelfalls vorgenommen werden.

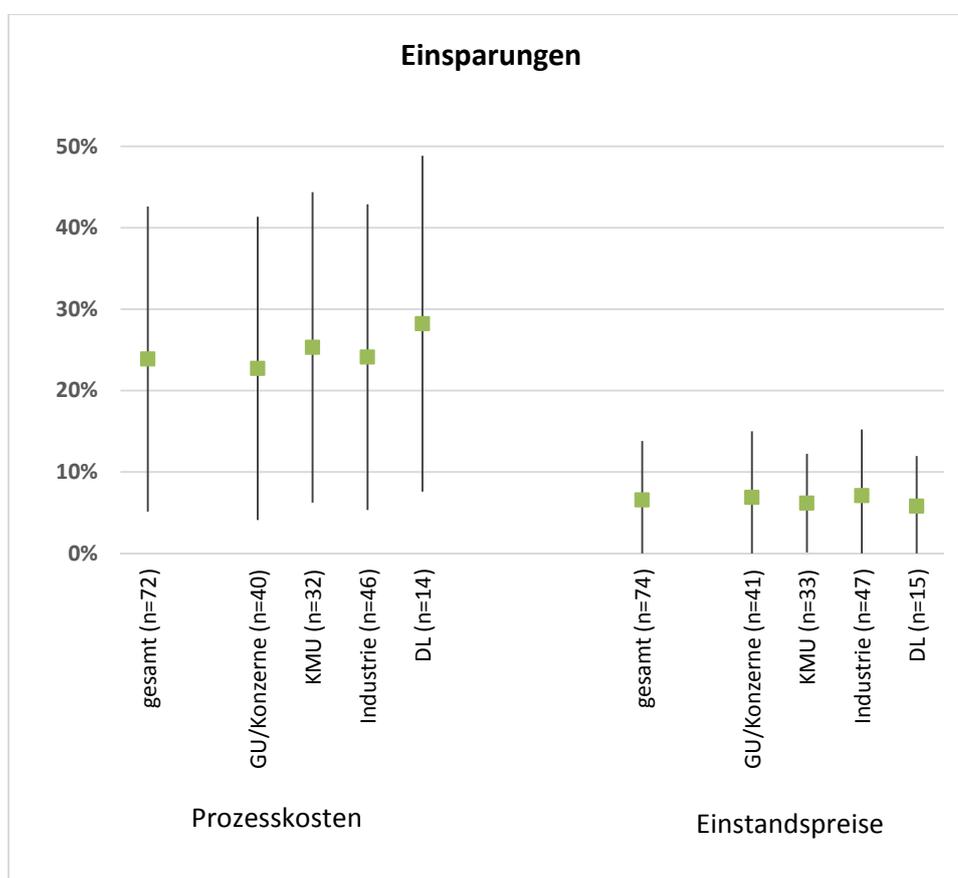
Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen					
DL (n=20)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	5,0%	25,0%	45,0%	25,0%	Senkung der Prozesskosten
5,0%	10,0%	15,0%	35,0%	35,0%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	15,0%	20,0%	55,0%	10,0%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
10,0%	10,0%	10,0%	45,0%	25,0%	Reduktion des Maverick Buyings („wilder“ Einkauf)
5,0%	10,0%	30,0%	35,0%	20,0%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
10,0%	15,0%	10,0%	40,0%	25,0%	Stärkere Standardisierung/Straffung des Beschaffungssortiments
15,0%	15,0%	25,0%	30,0%	15,0%	Anstieg der Transaktionsanzahl
15,8%	10,5%	21,1%	42,1%	10,5%	Reduktion der Lieferantenanzahl
15,0%	10,0%	40,0%	25,0%	10,0%	Verbesserung der Stellung des Einkaufs als interner Dienstleister
15,0%	25,0%	45,0%	10,0%	5,0%	Senkung von Einstandspreisen
52,6%	5,3%	26,3%	10,5%	5,3%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich
30,0%	20,0%	20,0%	30,0%	0,0%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit



(14) Wie groß waren Ihre Einsparungen im Mittel aufgrund der Einführung der katalogbasierten Beschaffung im Vergleich zu der Zeit davor hinsichtlich der Prozesskosten und der Einstandspreise?

(angegeben ist der Mittelwert sowie in Klammern die Schwankungsbreite (Standardabweichung<sup>4</sup>) der Antworten)

	Einsparungen	
	Prozesskosten	Einstandspreise
Gesamt (n=72/74)	<b>23,9 %</b> (+/- 18,7%)	<b>6,6 %</b> (+/- 7,3%)
GU/Konzerne (n=40/41)	<b>22,7 %</b> (+/- 18,6 %)	<b>6,9 %</b> (+/- 8,1 %)
KMU (n=32/33)	<b>25,3 %</b> (+/- 19,1 %)	<b>6,2 %</b> (+/- 6,1 %)
Industrie (n=46/47)	<b>24,1 %</b> (+/- 18,8 %)	<b>7,1 %</b> (+/- 8,1 %)
DL (m=14/15)	<b>28,2 %</b> (+/- 20,6 %)	<b>5,8 %</b> (+/- 6,2 %)

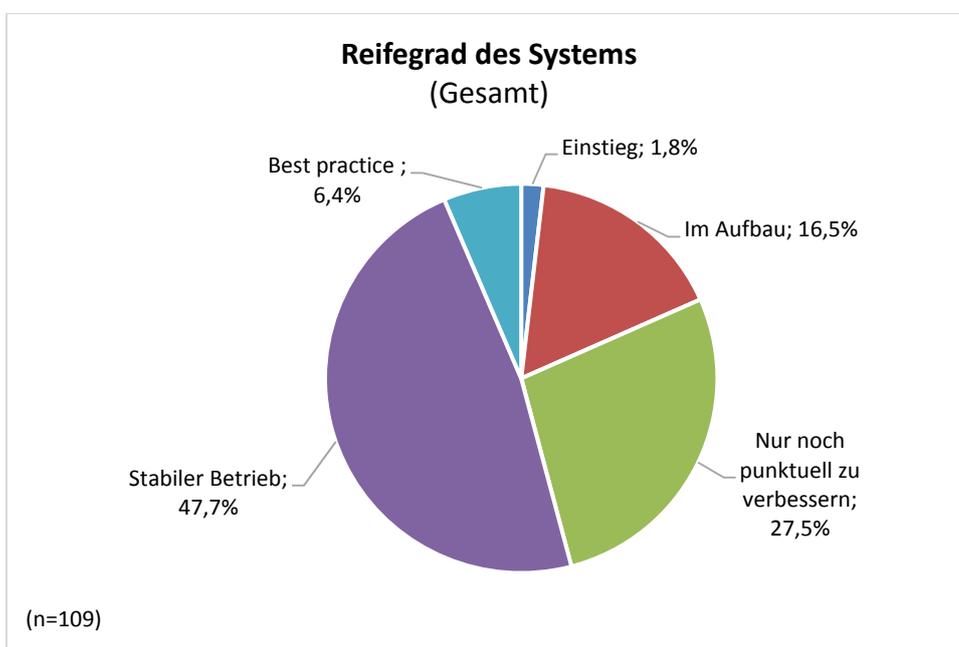


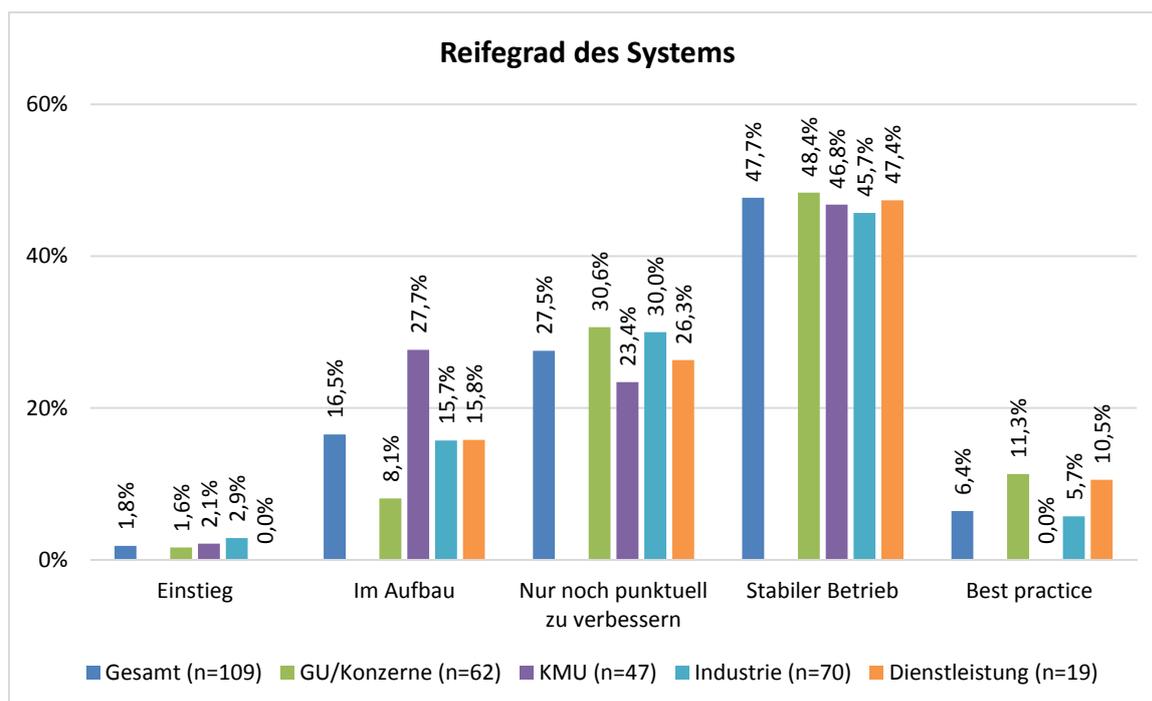
Die Einsparungen wurden getrennt nach Prozesskosten und Einstandspreisen für die beschafften Güter erfasst. Es wurden durchschnittliche Prozesskostenreduzierungen in Höhe von 23,9% realisiert, wobei die Standardabweichung mit 18,7% recht hoch ausfällt. Angemerkt sei, dass natürlich auch Ausprägungen möglich sind, die unter 5,2% oder über 42,6% liegen. KMU weisen hier im Mittel etwas höhere Werte auf (25,3%) als GU (22,7%). Die Dienstleister liegen mit 28,2% vor den Industrieunternehmen (24,1%). Auch die Standardabweichungen weisen geringfügig unterschiedliche Werte auf. Bei den Einstandspreisreduzierungen wurden im Mittel 6,6% erzielt, bei einer Standardabweichung von 7,3%, so dass grundsätzlich auch Kostenzunahmen möglich waren. GU (6,9%) profitieren im Durchschnitt etwas stärker als KMU (6,2%); Industrieunternehmen (7,1%) stärker als Dienstleister (5,8%). Auch hier unterscheiden sich die Standardabweichungen etwas.

<sup>4</sup> Die Standardabweichung unterstellt, dass die Antworten normalverteilt sind. Wenn dies der Fall ist, liegen knapp 70 % der Antworten in diesem Intervall.

(15) Welchen Reifegrad hat die katalogbasierte Beschaffung in Ihrem Unternehmen erreicht?

	Reifegrad des Systems				
	Einstieg	Im Aufbau	Nur noch punktuell zu verbessern	Stabiler Betrieb	Best practice
Gesamt (n=109)	<b>1,8%</b> (2%;2%;7%)	<b>16,5%</b> (19%;16%;15%)	<b>27,5%</b> (29%;28%;26%)	<b>47,7%</b> (43%;42%;44%)	<b>6,4%</b> (8%;12%;8%)
GU/Konzerne (n=62)	<b>1,6%</b> (0%;1%;4%)	<b>8,1%</b> (16%;10%;13%)	<b>30,6%</b> (37%;36%;30%)	<b>48,4%</b> (40%;39%;42%)	<b>11,3%</b> (7%;14%;11%)
KMU (n=47)	<b>2,1%</b> (4%;3%;9%)	<b>27,7%</b> (21%;26%;18%)	<b>23,4%</b> (18%;15%;23%)	<b>46,8%</b> (48%;47%;45%)	<b>0,0%</b> (9%;9%;5%)
Industrie (n=70)	<b>2,9%</b> (1%;3%;7%)	<b>15,7%</b> (19%;18%;15%)	<b>30,0%</b> (29%;34%;29%)	<b>45,7%</b> (43%;35%;45%)	<b>5,7%</b> (8%;10%;4%)
DL (n=19)	<b>0,0%</b> (4%;0%;5%)	<b>15,8%</b> (7%;12%;14%)	<b>26,3%</b> (30%;16%;22%)	<b>47,4%</b> (48%;60%;43%)	<b>10,5%</b> (11%;12%;16%)

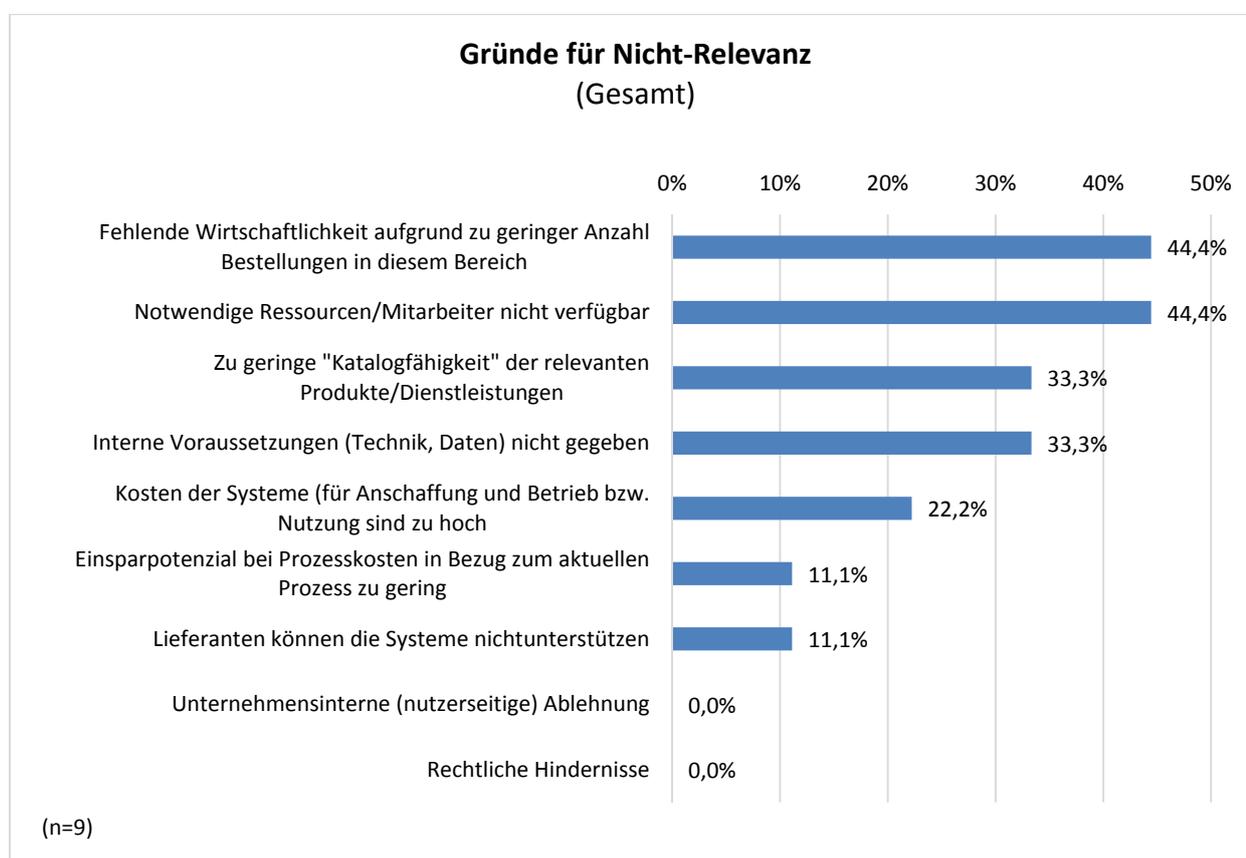




Die Bewertung des „Reifegrads“ der Systemanwendungen fällt insgesamt ordentlich aus. Zwar bezeichnen sich lediglich 6,4% als Best Practice-Anwender (immerhin 11,3% der GU, aber kein KMU), aber fast die Hälfte (47,7%) geben einen stabilen Betrieb der Systeme an, wobei es diesbezüglich nur geringfügige Unterschiede zwischen GU und KMU einerseits sowie Industrie und Dienstleistern andererseits gibt. Punktuelle Verbesserungen halten 27,5% für erforderlich und mit 30,6% mehr GU als KMU (23,4%) sowie mehr Industrievertreter (30%) als Dienstleister (26,3%). Im Aufbau befindlich sind 16,5% der Systeme; 8,1% bei den GU und 27,7% der KMU, was den unterschiedlichen Entwicklungsstand nochmals betont.

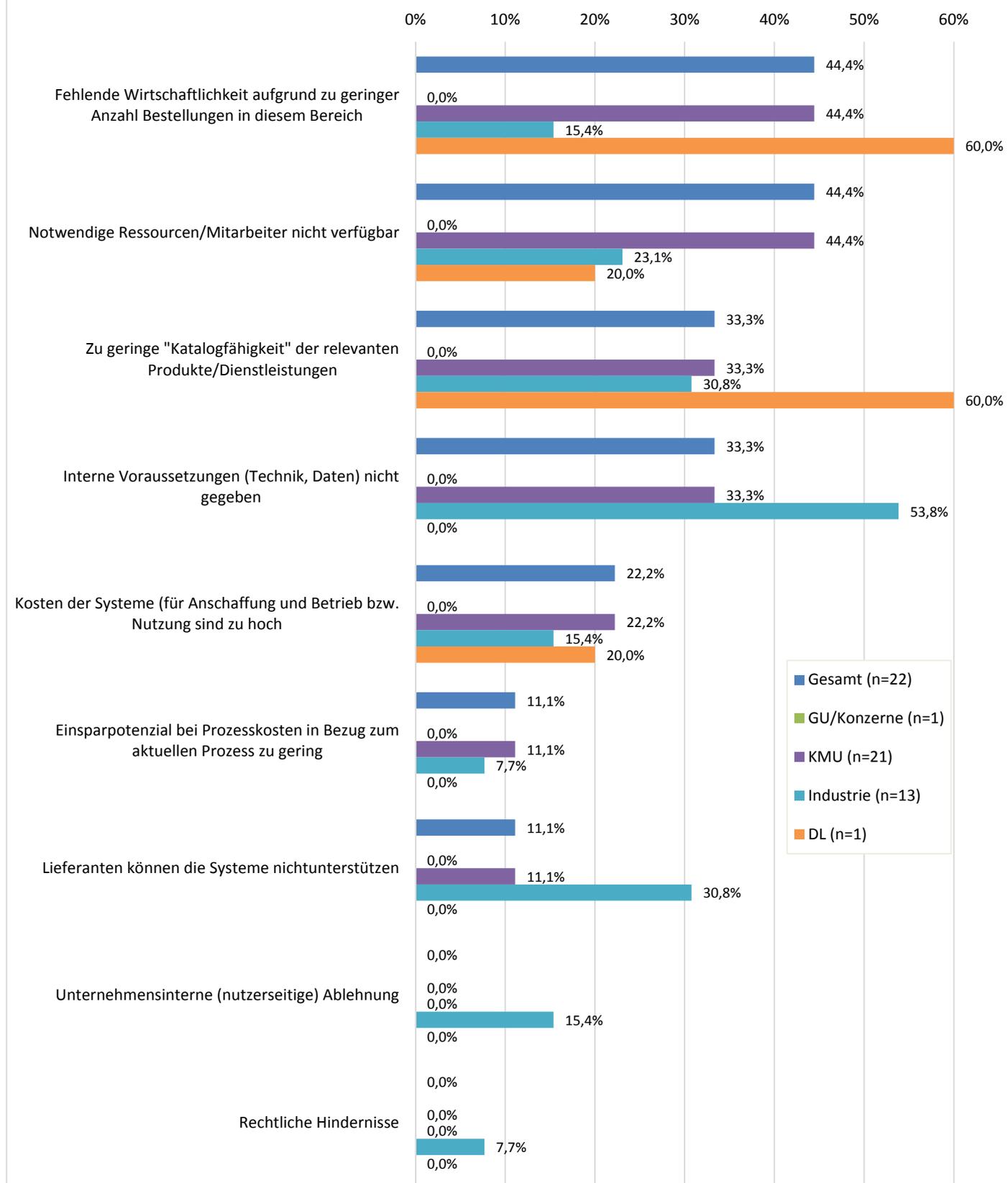
## (16) Bei Nicht-Relevanz: Warum sind katalogbasierte Beschaffungssysteme für Ihr Unternehmen nicht relevant?

Gründe für Nicht-Relevanz					
Gesamt (n=22)	GU/Konzerne (n=1)	KMU (n=21)	Industrie (n=13)	DL (n=1)	
44,4%	0,0%	44,4%	15,4%	60,0%	Fehlende Wirtschaftlichkeit aufgrund zu geringer Anzahl Bestellungen in diesem Bereich
44,4%	0,0%	44,4%	23,1%	20,0%	Notwendige Ressourcen/Mitarbeiter nicht verfügbar
33,3%	0,0%	33,3%	30,8%	60,0%	Zu geringe "Katalogfähigkeit" der relevanten Produkte/Dienstleistungen
33,3%	0,0%	33,3%	53,8%	0,0%	Interne Voraussetzungen (Technik, Daten) nicht gegeben
22,2%	0,0%	22,2%	15,4%	20,0%	Kosten der Systeme (für Anschaffung und Betrieb bzw. Nutzung sind zu hoch
11,1%	0,0%	11,1%	7,7%	0,0%	Einsparpotential bei Prozesskosten in Bezug zum aktuellen Prozess zu gering
11,1%	0,0%	11,1%	30,8%	0,0%	Lieferanten können die Systeme nichtunterstützen
0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	0,0%	Unternehmensinterne (nutzerseitige) Ablehnung
0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%	Rechtliche Hindernisse



Aufgrund der geringen Fallzahlen sollen nur zu den etwas stärker vertretenen KMU aus der Industrie hinsichtlich der angegebenen Gründe für eine Nicht-Relevanz Stellung genommen und die beiden Aspekte einer fehlenden Wirtschaftlichkeit sowie mangelnder Ressourcen betont werden.

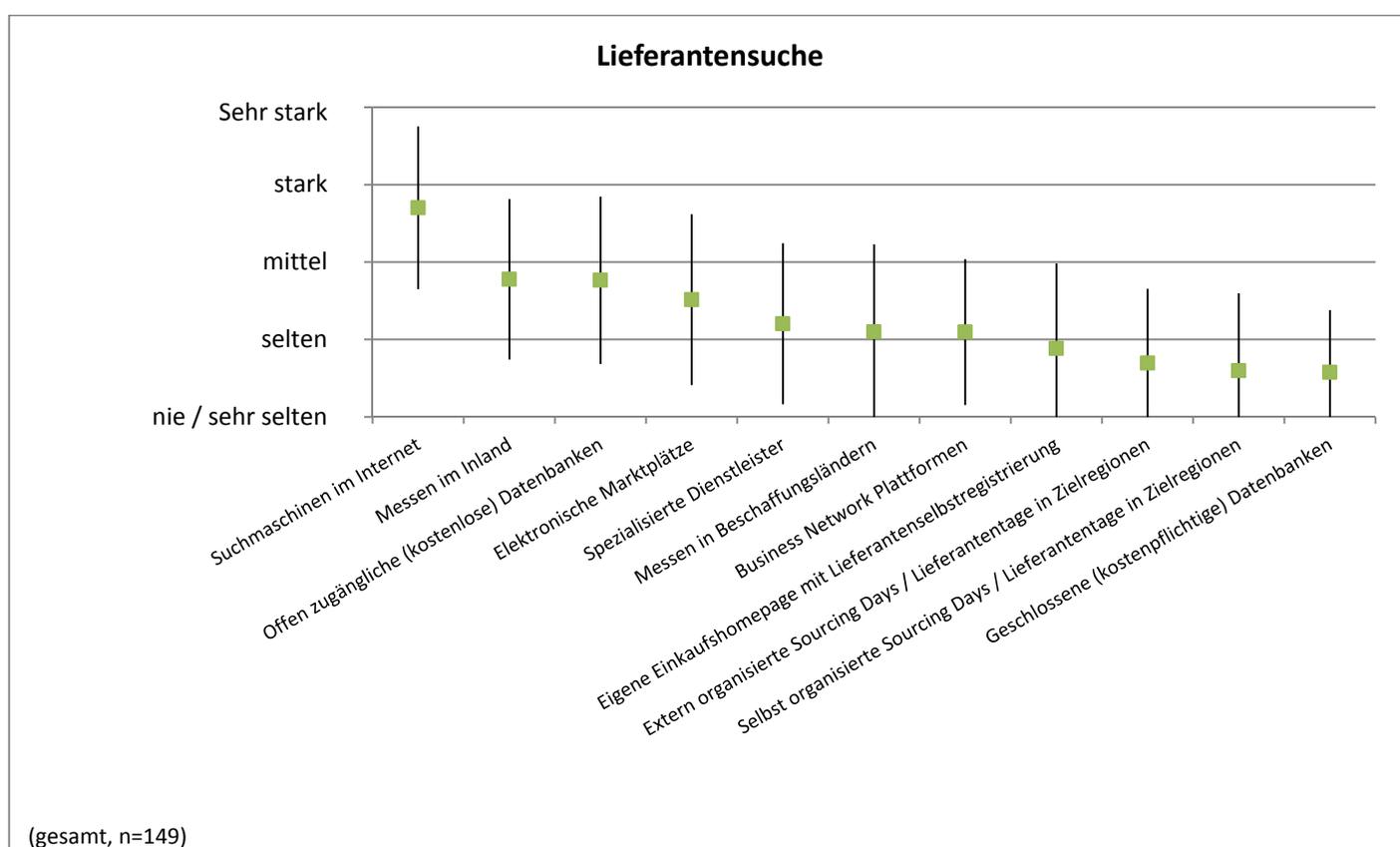
### Gründe für Nicht-Relevanz



## II) Lieferantensuche und Ausschreibungen

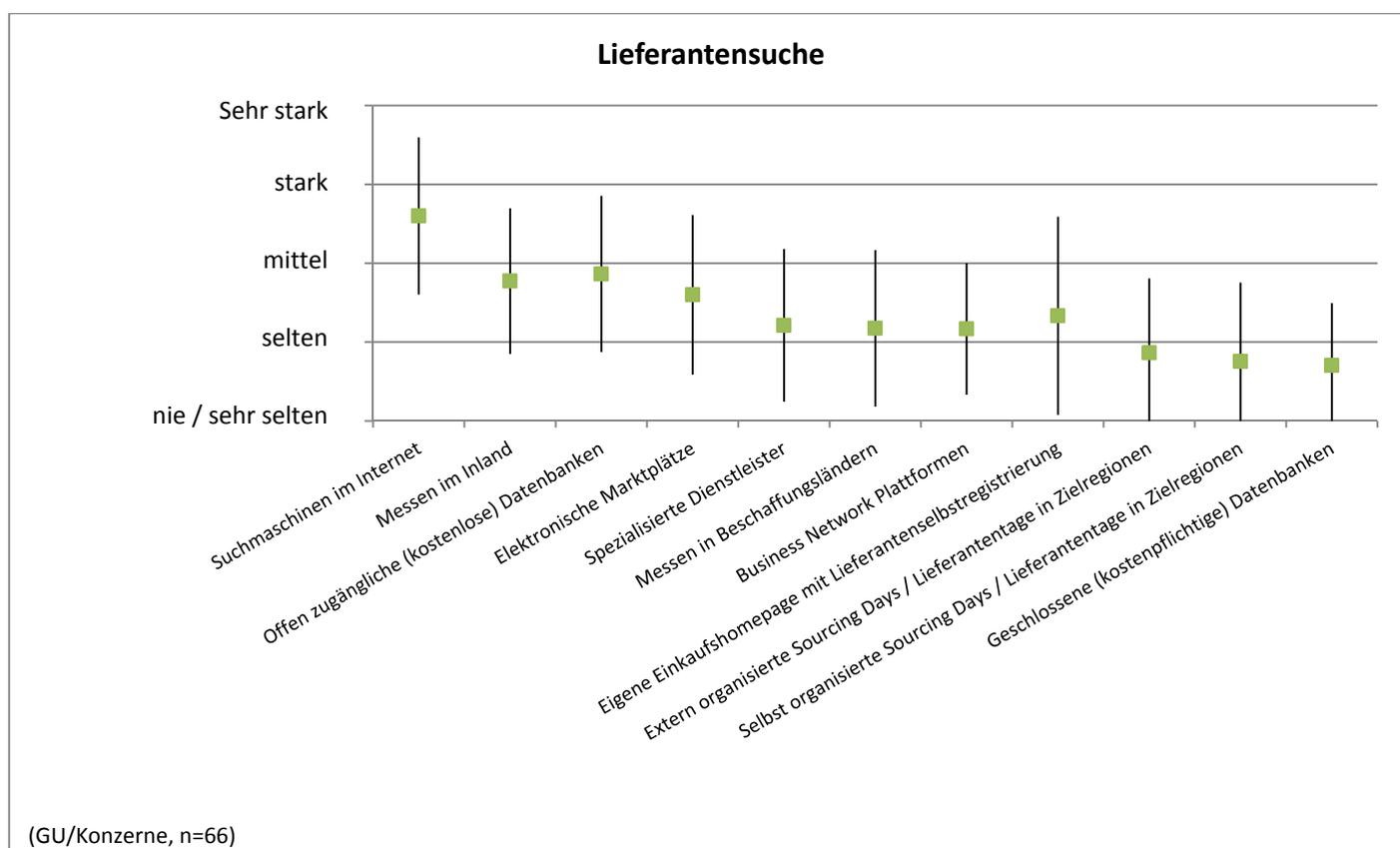
(1) Wie finden Sie neue Anbieter / potentielle Lieferanten für direkte Güter, Rahmenverträge, Projektbedarfe u.Ä.?

Lieferantensuche (Gesamt, n=149)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	
12,8%	29,5%	30,9%	22,1%	4,7%	Offen zugängliche (kostenlose) Datenbanken
58,2%	29,5%	9,6%	2,1%	0,7%	Geschlossene (kostenpflichtige) Datenbanken
3,4%	9,5%	25,2%	37,4%	24,5%	Suchmaschinen im Internet
23,3%	25,3%	29,5%	20,5%	1,4%	Elektronische Marktplätze
52,1%	19,9%	17,8%	8,2%	2,1%	Eigene Einkaufshomepage mit Lieferantenselbstregistrierung
30,8%	36,3%	26,7%	4,8%	1,4%	Business Network Plattformen
30,6%	32,7%	23,1%	12,9%	0,7%	Spezialisierte Dienstleister
13,5%	23,6%	37,2%	23,0%	2,7%	Messen im Inland
39,7%	27,0%	19,9%	10,6%	2,8%	Messen in Beschaffungsländern
57,4%	22,3%	14,9%	4,1%	1,4%	Extern organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen
67,1%	15,1%	11,0%	4,8%	2,1%	Selbst organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen



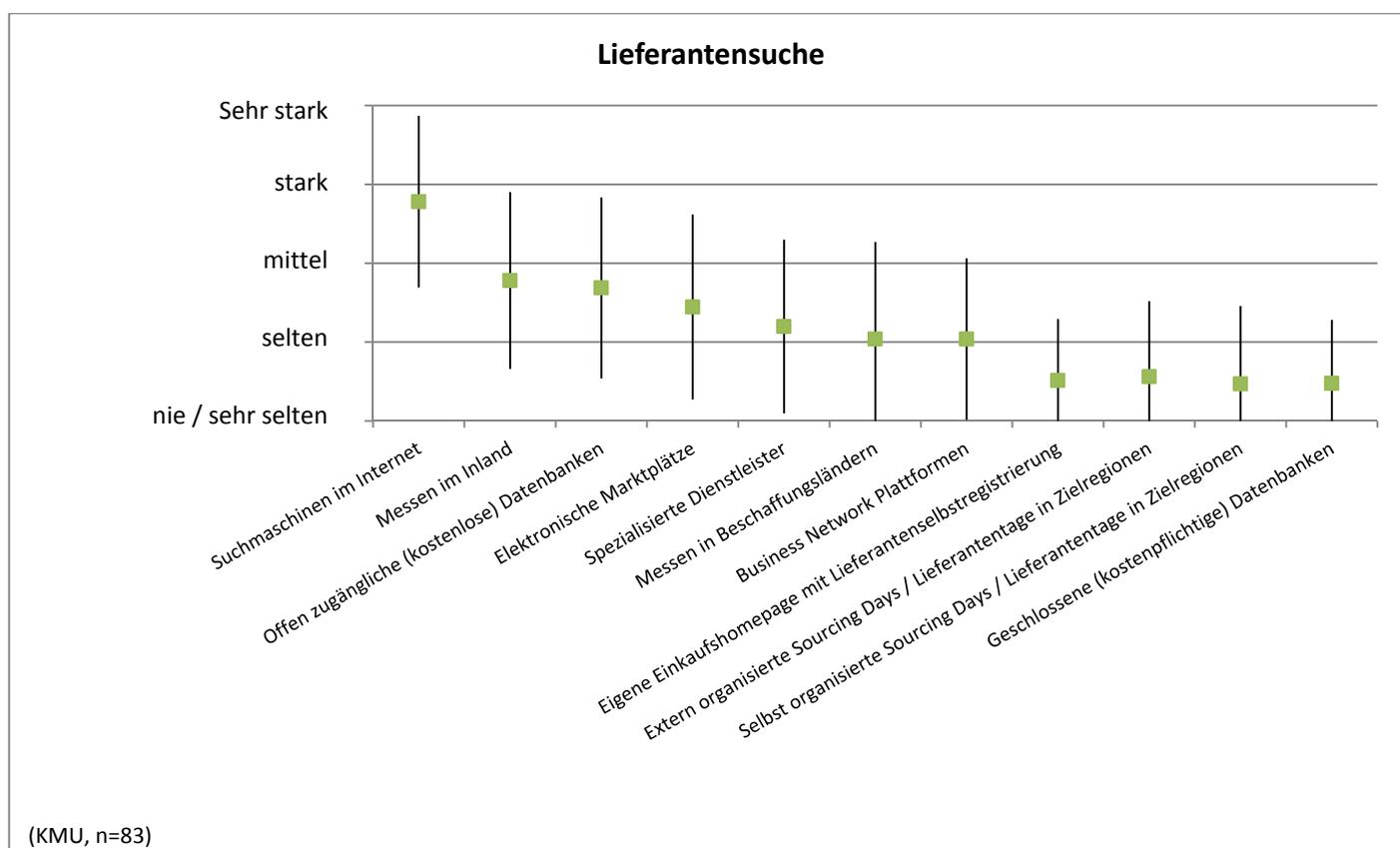
Für das Auffinden potentieller Lieferanten dominiert eindeutig die Nutzung von Internet-Suchmaschinen, wobei hier der Mittelwert etwas unter ‚stark‘ liegt. Messen im Inland und offen zugängliche (kostenlose) Datenbanken folgen, mit Mittelwerten knapp unter der Bewertung ‚mittel‘. Elektronische Marktplätze werden in leicht geringerem Ausmaß genutzt; alle weiteren Optionen wurden sogar im Bereich ‚selten‘ bis ‚nie / sehr selten‘ im Mittel angegeben. Teilweise können diese Werte damit erklärt werden, dass der Besuch von Messen oder Sourcing Days bzw. deren eigene Durchführung oftmals sinnvoller ist, wenn man bereits Erstkontakt zu den Anbietern aufgenommen und eine gewisse Vorselektion vorgenommen hat. Deutlich wird aber auch, dass in der Gruppe der Antwortenden die Nutzung „fortgeschrittener“ elektronischer Medien wie Marktplätze oder Business Network Platforms bisher wenig verbreitet ist, mithin hier ein hohes Potential vermutet werden kann.

Lieferantensuche (GU/Konzerne, n=66)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Instrument
7,6%	27,3%	42,4%	16,7%	6,1%	Offen zugängliche (kostenlose) Datenbanken
46,9%	39,1%	10,9%	3,1%	0,0%	Geschlossene (kostenpflichtige) Datenbanken
4,6%	6,2%	30,8%	41,5%	16,9%	Suchmaschinen im Internet
18,5%	23,1%	38,5%	20,0%	0,0%	Elektronische Marktplätze
37,9%	15,2%	27,3%	15,2%	4,5%	Eigene Einkaufshomepage mit Lieferantenselbstregistrierung
24,2%	37,9%	34,8%	3,0%	0,0%	Business Network Plattformen
25,8%	39,4%	22,7%	12,1%	0,0%	Spezialisierte Dienstleister
9,1%	27,3%	42,4%	19,7%	1,5%	Messen im Inland
28,6%	36,5%	25,4%	7,9%	1,6%	Messen in Beschaffungsländern
43,9%	31,8%	19,7%	3,0%	1,5%	Extern organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen
55,4%	21,5%	16,9%	4,6%	1,5%	Selbst organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen



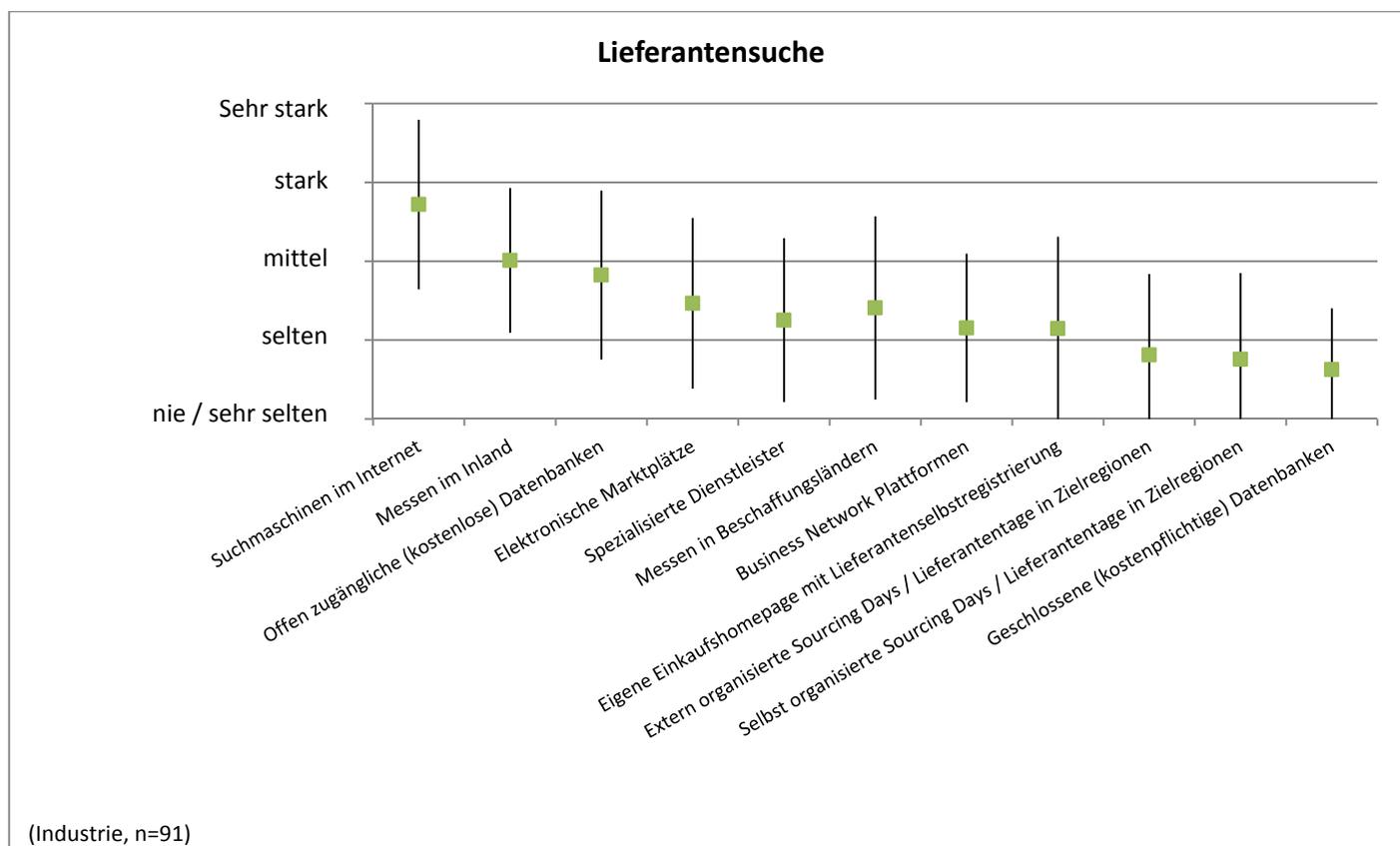
Größere Unternehmen weisen fast dieselben Ausprägungen bei den mittleren Bewertungen der einzelnen Wege für das Auffinden von Lieferanten auf wie die Gesamtgruppe. Ein signifikant höherer, wenn auch immer noch mäßiger (da nur knapp über ‚selten‘ liegender) Wert liegt für die eigene Einkaufshomepage in Verbindung mit einer Selbstregistrierung der Anbieter vor.

Lieferantensuche (KMU, n=83)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Instrument
16,9%	31,3%	21,7%	26,5%	3,6%	Offen zugängliche (kostenlose) Datenbanken
67,1%	22,0%	8,5%	1,2%	1,2%	Geschlossene (kostenpflichtige) Datenbanken
2,4%	12,2%	20,7%	34,1%	30,5%	Suchmaschinen im Internet
27,2%	27,2%	22,2%	21,0%	2,5%	Elektronische Marktplätze
63,8%	23,8%	10,0%	2,5%	0,0%	Eigene Einkaufshomepage mit Lieferantenselbstregistrierung
36,3%	35,0%	20,0%	6,3%	2,5%	Business Network Plattformen
34,6%	27,2%	23,5%	13,6%	1,2%	Spezialisierte Dienstleister
17,1%	20,7%	32,9%	25,6%	3,7%	Messen im Inland
48,7%	19,2%	15,4%	12,8%	3,8%	Messen in Beschaffungsländern
68,3%	14,6%	11,0%	4,9%	1,2%	Extern organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen
76,5%	9,9%	6,2%	4,9%	2,5%	Selbst organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen



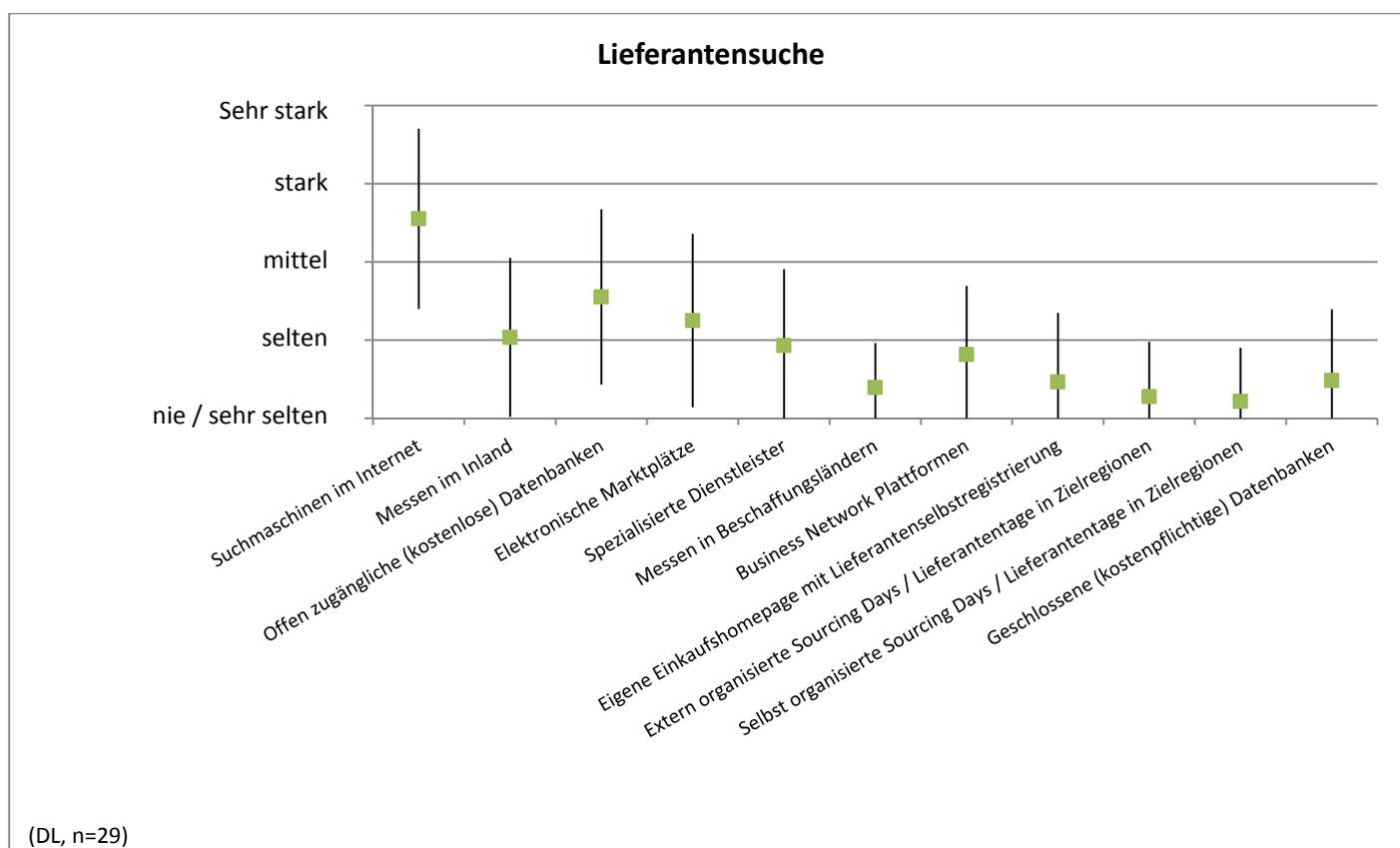
KMU besuchen im Vergleich zu GU im Durchschnitt etwas seltener Messen sowie – fremd wie auch selbst organisierte – Sourcing Days im Ausland, was vermutlich mit dem verfügbaren Budget in Verbindung steht. Auch nutzen sie noch weniger Business Network Plattformen. Zudem kommen eigene Einkaufshomepages mit Selbstregistrierungsmöglichkeit der Anbieter seltener als bei GU zum Einsatz.

Lieferantensuche (Industrie, n=91)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Instrument
12,1%	26,4%	33,0%	24,2%	4,4%	Offen zugängliche (kostenlose) Datenbanken
53,4%	33,0%	11,4%	2,3%	0,0%	Geschlossene (kostenpflichtige) Datenbanken
3,4%	11,2%	21,3%	38,2%	25,8%	Suchmaschinen im Internet
24,4%	24,4%	32,2%	17,8%	1,1%	Elektronische Marktplätze
40,0%	23,3%	22,2%	11,1%	3,3%	Eigene Einkaufshomepage mit Lieferantenselbstregistrierung
27,5%	37,4%	29,7%	3,3%	2,2%	Business Network Plattformen
27,5%	35,2%	23,1%	13,2%	1,1%	Spezialisierte Dienstleister
4,4%	24,4%	40,0%	27,8%	3,3%	Messen im Inland
26,7%	29,1%	25,6%	14,0%	4,7%	Messen in Beschaffungsländern
52,2%	23,3%	17,8%	4,4%	2,2%	Extern organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen
58,9%	18,9%	13,3%	5,6%	3,3%	Selbst organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen



Aufgrund der relativen geringen Anzahl teilnehmender Dienstleistungsunternehmen entsprechen die mittleren Ausprägungen für Industrieunternehmen nahezu denen des Gesamtdurchschnitts.

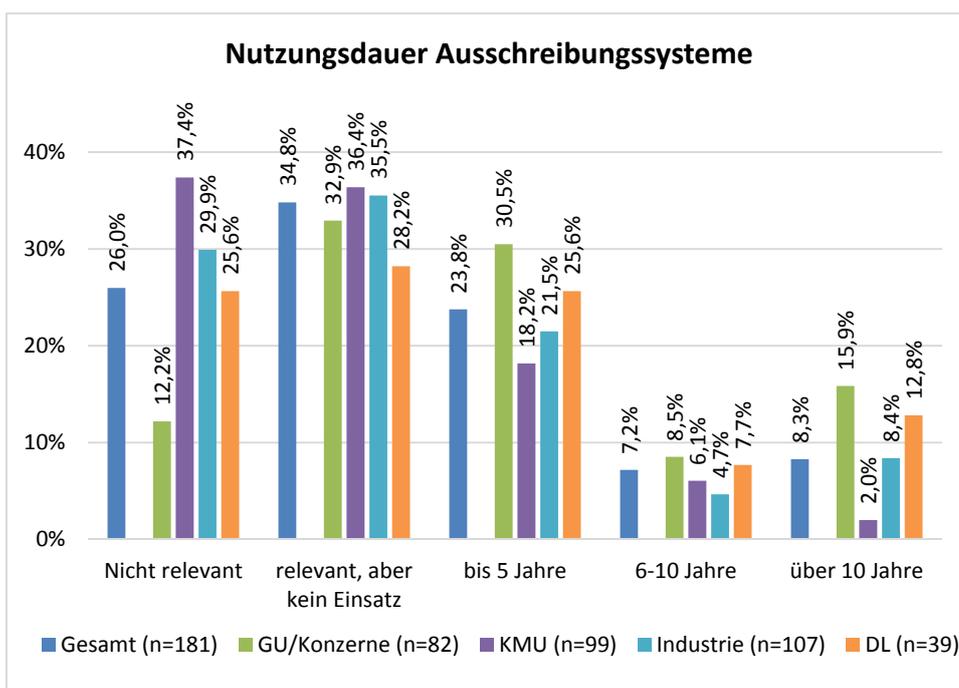
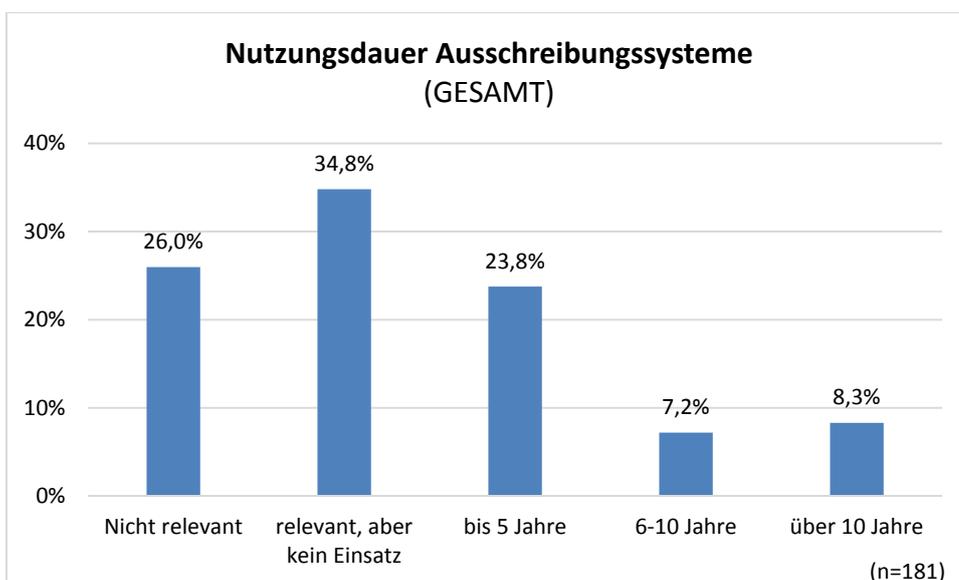
Lieferantensuche (DL, n=29)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Instrument
17,2%	37,9%	20,7%	20,7%	3,4%	Offen zugängliche (kostenlose) Datenbanken
69,0%	20,7%	6,9%	0,0%	3,4%	Geschlossene (kostenpflichtige) Datenbanken
6,9%	6,9%	34,5%	27,6%	24,1%	Suchmaschinen im Internet
35,7%	17,9%	32,1%	14,3%	0,0%	Elektronische Marktplätze
75,0%	7,1%	14,3%	3,6%	0,0%	Eigene Einkaufshomepage mit Lieferantenselbstregistrierung
44,4%	33,3%	18,5%	3,7%	0,0%	Business Network Plattformen
42,9%	28,6%	21,4%	7,1%	0,0%	Spezialisierte Dienstleister
41,4%	20,7%	31,0%	6,9%	0,0%	Messen im Inland
64,3%	32,1%	3,6%	0,0%	0,0%	Messen in Beschaffungsländern
82,8%	10,3%	3,4%	3,4%	0,0%	Extern organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen
89,3%	3,6%	3,6%	3,6%	0,0%	Selbst organisierte Sourcing Days / Lieferantentage in Zielregionen



Auch wenn die Anzahl Teilnehmer aus dem Dienstleistungssektor mit n=29 übersichtlich ist, erscheinen die Ergebnisse soweit bemerkenswert, dass auf diese hier kurz eingegangen werden soll. Nahezu alle Mittelwerte liegen deutlich unter denen der Industrie. Nur die Nutzung von Suchmaschinen im Internet hat eine relevante Größenordnung. Der Besuch von Messen im Inland spielt nur eine geringe Rolle („selten“) und im Ausland (auch für Sourcing Days) nahezu überhaupt nicht. Auch elektronische Marktplätze werden nur selten genutzt, öffentliche Datenbanken etwas weniger selten, aber auch weniger als in der Industrie.

(2) Wie lange nutzt Ihr Unternehmen bereits Elektronische Ausschreibungssysteme?

Nutzungsdauer Ausschreibungssysteme								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	In Planung	bis 1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	6-10 Jahre	über 10 Jahre
Gesamt (n=181)	<b>26,0%</b> (26%;24%;28%)	<b>22,7%</b> (25%;16%;20%)	<b>12,2%</b> (13%;19%;15%)	<b>4,4%</b> (6%;3%;5%)	<b>3,3%</b> (7%;9%;5%)	<b>16,0%</b> (9%;15%;12%)	<b>7,2%</b> (10%;9%;12%)	<b>8,3%</b> (5%;5%;3%)
GU/Konzerne (n=82)	<b>12,2%</b> (14%;17%;15%)	<b>17,1%</b> (21%;10%;15%)	<b>15,9%</b> (18%;21%;17%)	<b>4,9%</b> (6%;3%;7%)	<b>3,7%</b> (6%;10%;9%)	<b>22,0%</b> (13%;20%;15%)	<b>8,5%</b> (12%;12%;19%)	<b>15,9%</b> (10%;7%;3%)
KMU (n=99)	<b>37,4%</b> (36%;31%;38%)	<b>27,3%</b> (28%;24%;23%)	<b>9,1%</b> (9%;17%;13%)	<b>4,0%</b> (6%;3%;4%)	<b>3,0%</b> (8%;7%;2%)	<b>11,1%</b> (6%;9%;10%)	<b>6,1%</b> (8%;6%;8%)	<b>2,0%</b> (0%;3%;2%)
Industrie (n=107)	<b>29,9%</b> (31%;29%;33%)	<b>24,3%</b> (26%;21%;22%)	<b>11,2%</b> (13%;18%;14%)	<b>4,7%</b> (5%;4%;4%)	<b>3,7%</b> (5%;6%;4%)	<b>13,1%</b> (8%;12%;10%)	<b>4,7%</b> (8%;6%;11%)	<b>8,4%</b> (5%;4%;2%)
DL (n=39)	<b>25,6%</b> (18%;12%;13%)	<b>15,4%</b> (23%;9%;13%)	<b>12,8%</b> (13%;27%;15%)	<b>7,7%</b> (8%;2%;11%)	<b>0,0%</b> (13%;11%;7%)	<b>17,9%</b> (10%;20%;17%)	<b>7,7%</b> (13%;12%;18%)	<b>12,8%</b> (5%;7%;6%)



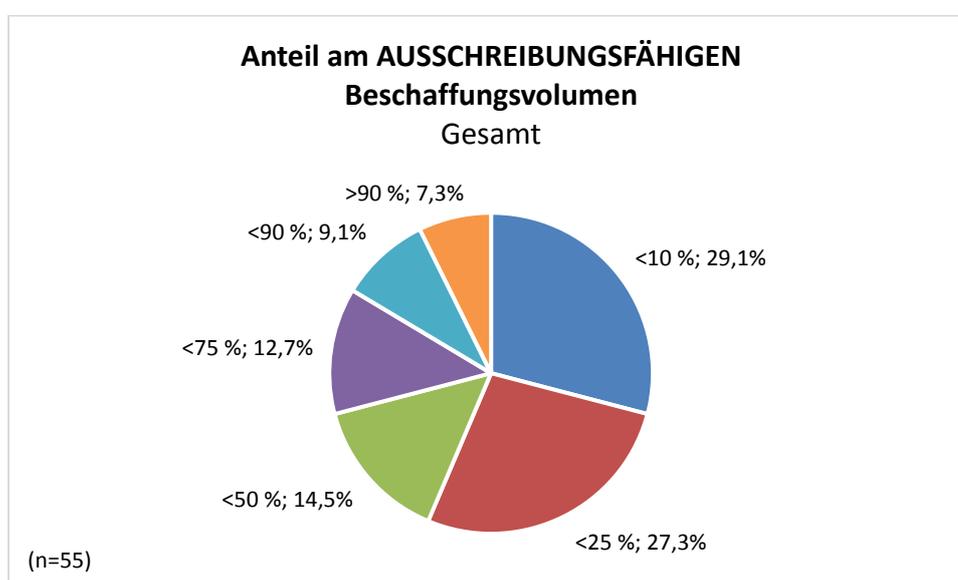
Ein gutes Viertel (26%) der Antwortenden sieht elektronische Ausschreibungssystemen für sich als nicht relevant an. Mit 37,4% sind dies erheblich mehr KMU als GU (12,2%). Etwas erstaunlich ist auch der Anteil Industrieunternehmen mit 29,9% hier höher als der bei den Dienstleistern (25,6%). Eine überraschend große Gruppe (34,8%), die diese Systeme für sich als relevant erachtet, setzt diese bisher nicht ein. KMU liegen hier nur knapp vor den GU; die Industrie 7,3% über den Dienstleistern.

Die zeitliche Dauer der gemachten Erfahrungen bei den Anwendern ist keinesfalls einheitlich. Das Gros (23,8%) weist bis zu fünf Jahren Erfahrungen auf, GU dabei mit 30,5% zu einem deutlich höheren Anteil als KMU (18,2%). Dienstleister liegen zu gut einem Viertel (25,6%) in diesem Zeitraum, Industrieunternehmen zu 21,5%. Mehr als fünf, aber maximal zehn Jahre setzen weniger Antwortende die Systeme ein, insgesamt 7,2%, wobei es auch hier Differenzen zwischen den Gruppen gibt. Einige Vertreter haben die Systeme recht frühzeitig eingeführt und weisen mehr als zehn Jahre Erfahrungen auf (8,3% insgesamt). Hier wird deutlich, dass die KMU (2%) diese Lösungen nicht so früh einführen wie GU (15,9%). Dienstleister haben diesbezüglich einen Vorsprung vor der Industrie.

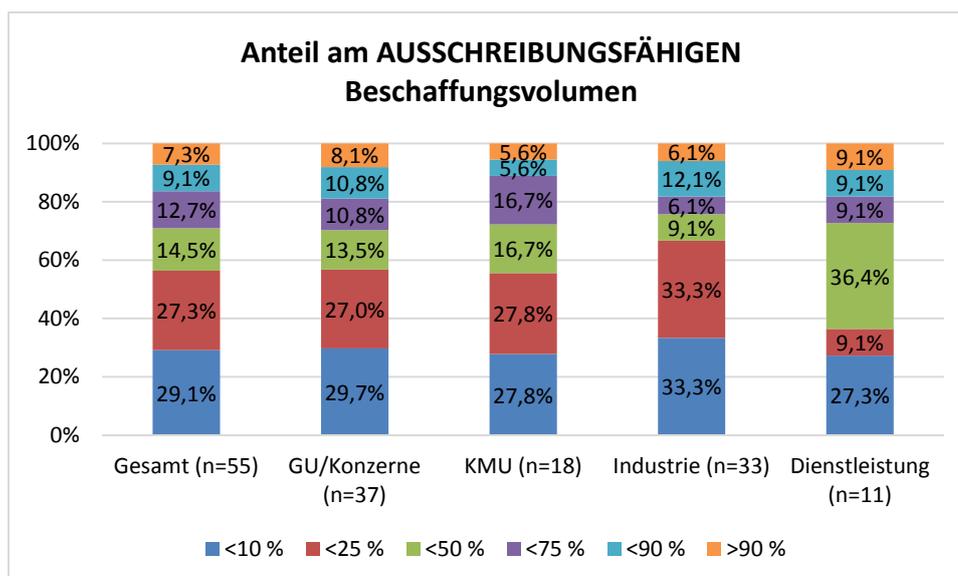
Da die Nutzungsdauer noch nichts über die Nutzungsintensität aussagt, wird letztere in der folgenden Frage (3) adressiert.

(3) Wie groß ist der wertmäßige Anteil, der über das Ausschreibungssystem abgewickelt wird, bezogen auf das AUSSCHREIBUNGSFÄHIGE Beschaffungsvolumen?

Anteil am <u>AUSSCHREIBUNGSFÄHIGEN</u> Beschaffungsvolumen						
	<10 %	<25 %	<50 %	<75 %	<90 %	>90 %
Gesamt (n=55)	<b>29,1%</b> (29%;37%;37%)	<b>27,3%</b> (22%;19%;22%)	<b>14,5%</b> (20%;15%;14%)	<b>12,7%</b> (19%;15%;14%)	<b>9,1%</b> (10%;8%;9%)	<b>7,3%</b> (0%;6%;4%)
GU/Konzerne (n=37)	<b>29,7%</b> (27%;36%;36%)	<b>27,0%</b> (19%;24%;22%)	<b>13,5%</b> (22%;15%;15%)	<b>10,8%</b> (19%;9%;13%)	<b>10,8%</b> (14%;8%;9%)	<b>8,1%</b> (0%;8%;5%)
KMU (n=18)	<b>27,8%</b> (32%;38%;37%)	<b>27,8%</b> (27%;10%;23%)	<b>16,7%</b> (18%;14%;13%)	<b>16,7%</b> (18%;24%;17%)	<b>5,6%</b> (5%;10%;10%)	<b>5,6%</b> (0%;4%;0%)
Industrie (n=33)	<b>33,3%</b> (30%;45%;40%)	<b>33,3%</b> (24%;20%;23%)	<b>9,1%</b> (21%;13%;16%)	<b>6,1%</b> (18%;9%;14%)	<b>12,1%</b> (6%;9%;5%)	<b>6,1%</b> (0%;4%;2%)
DL (n=11)	<b>27,3%</b> (24%;26%;26%)	<b>9,1%</b> (29%;22%;22%)	<b>36,4%</b> (12%;19%;15%)	<b>9,1%</b> (24%;15%;22%)	<b>9,1%</b> (12%;11%;15%)	<b>9,1%</b> (0%;7%;0%)



In der Gesamtsicht sind die Ergebnisse in Relation zu den Ergebnissen aus den Vorjahren schlüssig, da in ähnlicher Größenordnung. Dies gilt auch für die Unterauswertungen, wobei einzelne Ausreißer aufgrund des dort eher geringen Stichprobenumfangs die obige Aussage nicht in Frage stellen und auch nicht weiter interpretiert werden sollen.



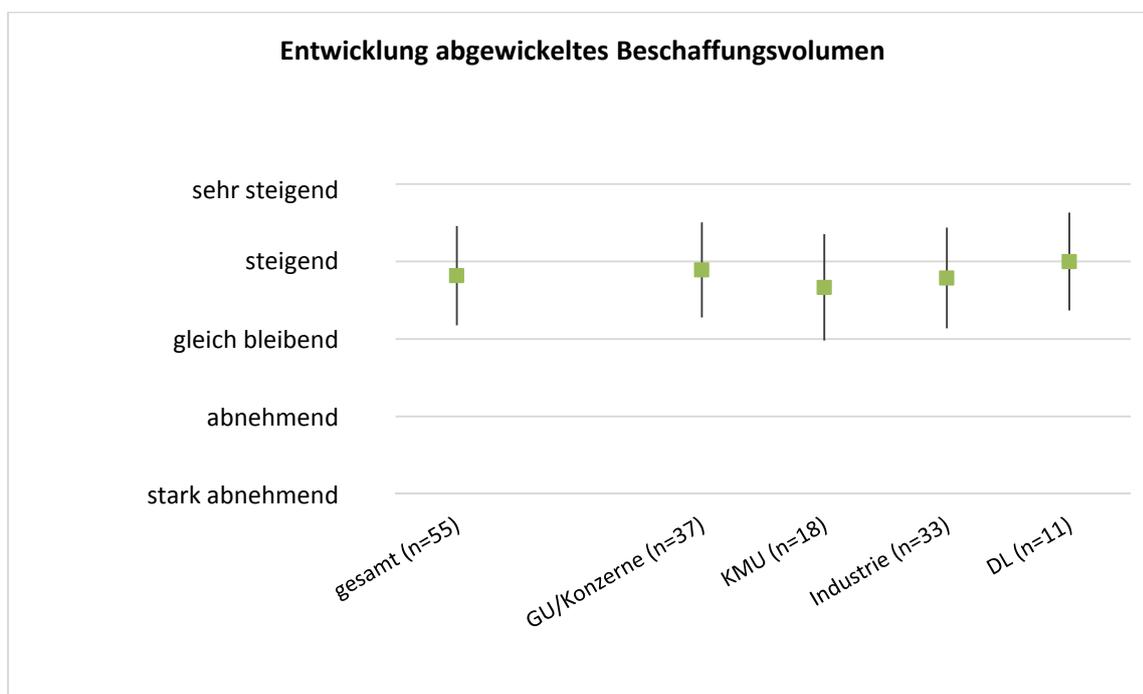
Wie leicht zu erkennen ist, sind die Nutzungsquoten insgesamt noch eher gering. So nutzen 29,1% aller Antwortenden das Ausschreibungssystem bisher für weniger als 10% des Volumens, das sich grundsätzlich für eine Ausschreibung über diese Lösung eignen würde. 27,3% liegen zwischen 10% und 25%, 14,5% zwischen 25% und 50%. Kumuliert setzen also 56,4% der Antwortenden ihre Ausschreibungssysteme für weniger als ein Viertel und 70,9% für maximal die Hälfte des Potentials ein. Immerhin 12,7% liegen zwischen der Hälfte und drei Viertel, nur 9,1% im Bereich darüber bis 90% und magere 7,3% befinden sich im Bereich der „umfanglichen“ Nutzung über 90% des Möglichen.

Diese Werte sind über alle Gruppen recht ähnlich, wobei die Industrie im Bereich der stärkeren Nutzung ab 75% etwas stärker vertreten ist als die Dienstleister. Letztere weisen dafür weniger Anteile im Bereich der Geringnutzer unter 25% auf. Die Unternehmensgröße spielt hier dagegen kaum eine Rolle, bestenfalls könnte man eine gewisse Differenz zwischen den Gruppen „50%-75%“ und „über 75%“ ausmachen, wo die GU gegenüber den KMU anteilig etwas mehr im Bereich der stärkeren Nutzer vertreten sind.

(4) Wie wird sich der Anteil des über das Ausschreibungssystem abgewickelten Beschaffungsvolumens in Ihrem Unternehmen entwickeln?

	Entwicklung abgewickeltes Beschaffungsvolumen				
	stark abnehmend	abnehmend	gleich bleibend	steigend	stark steigend
Gesamt (n=55)	<b>0,0%</b> (0%;4%;0%)	<b>1,8%</b> (0%;1%;6%)	<b>25,5%</b> (24%;34%;27%)	<b>61,8%</b> (64%;55%;57%)	<b>10,9%</b> (12%;6%;10%)
GU/Konzerne (n=37)	<b>0,0%</b> (0%;2%;0%)	<b>0,0%</b> (0%;0%;4%)	<b>24,3%</b> (14%;32%;29%)	<b>62,2%</b> (78%;57%;56%)	<b>13,5%</b> (8%;9%;11%)
KMU (n=18)	<b>0,0%</b> (0%;7%;0%)	<b>5,6%</b> (0%;3%;10%)	<b>27,8%</b> (41%;38%;24%)	<b>61,1%</b> (41%;52%;59%)	<b>5,6%</b> (18%;0%;7%)
Industrie (n=33)	<b>0,0%</b> (0%;2%;0%)	<b>3,0%</b> (0%;2%;5%)	<b>24,2%</b> (15%;36%;29%)	<b>63,6%</b> (76%;53%;52%)	<b>9,1%</b> (9%;7%;14%)
DL (n=11)	<b>0,0%</b> (0%;7%;0%)	<b>0,0%</b> (0%;0%;7%)	<b>18,2%</b> (35%;30%;22%)	<b>63,6%</b> (59%;63%;67%)	<b>18,2%</b> (6%;0%;4%)

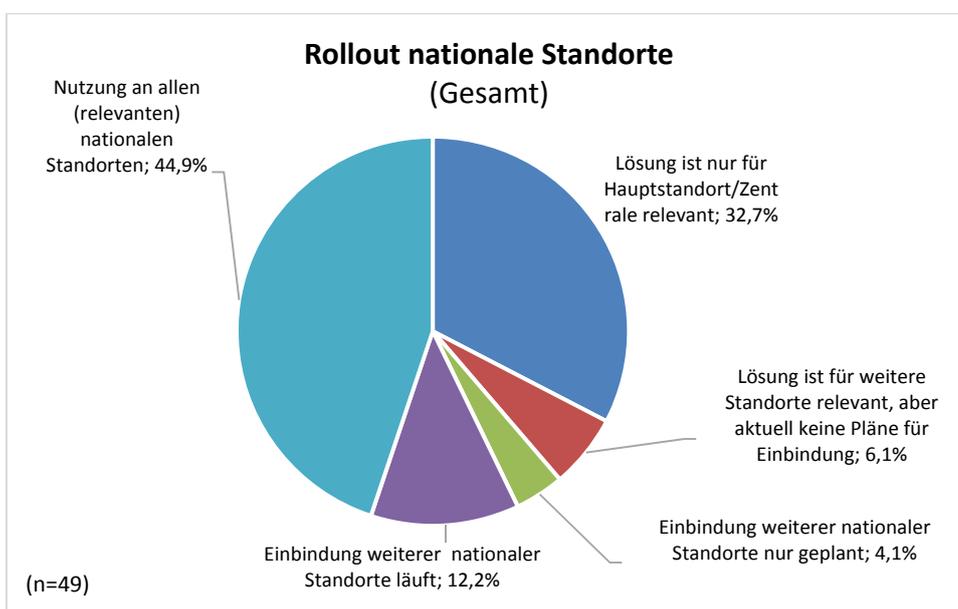
Auch hinsichtlich der erwarteten Entwicklung des über die Ausschreibungssysteme abgewickelten Beschaffungsvolumens ergeben sich Werte, die mit denen der Vorjahre konsistent sind.

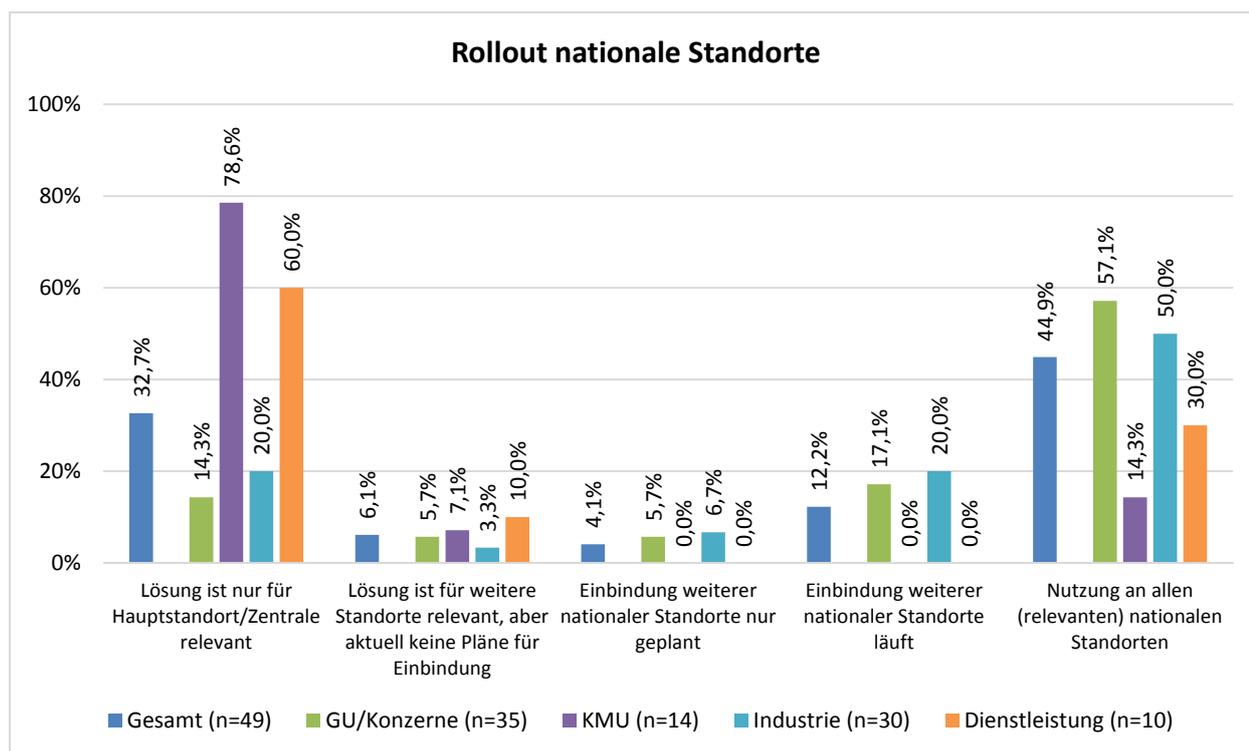


Hinsichtlich des Ausblicks auf die zukünftige Nutzung werden im Mittel steigende Umsätze angegeben, bei den GU etwas mehr als bei den KMU und von der Industrie etwas weniger als von den Dienstleistern.

(5) Sofern Ihr Unternehmen über mehrere nationale Standorte verfügt – inwieweit nutzen Sie für Ausschreibungen an allen Standorten eine gemeinsame Lösung auf der Basis einheitlicher Prozesse?

	Rollout nationale Standorte				
	Lösung ist nur für Hauptstandort/Zentrale relevant	Lösung ist für weitere Standorte relevant, aber aktuell keine Pläne für Einbindung	Einbindung weiterer nationaler Standorte nur geplant	Einbindung weiterer nationaler Standorte läuft	Nutzung an allen (relevanten) nationalen Standorten
Gesamt (n=49)	32,7%	6,1%	4,1%	12,2%	44,9%
GU/Konzerne (n=35)	14,3%	5,7%	5,7%	17,1%	57,1%
KMU (n=14)	78,6%	7,1%	0,0%	0,0%	14,3%
Industrie (n=30)	20,0%	3,3%	6,7%	20,0%	50,0%
DL (n=10)	60,0%	10,0%	0,0%	0,0%	30,0%

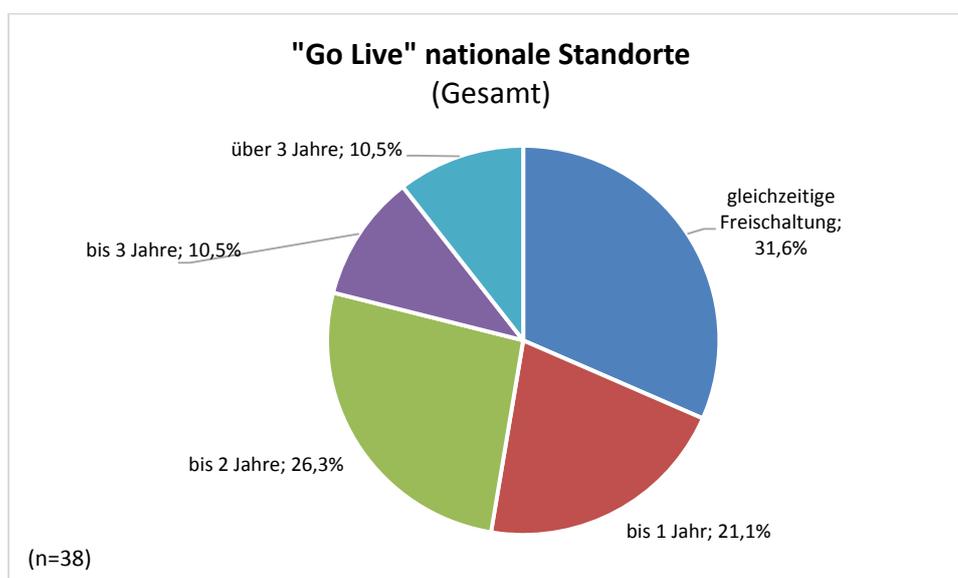




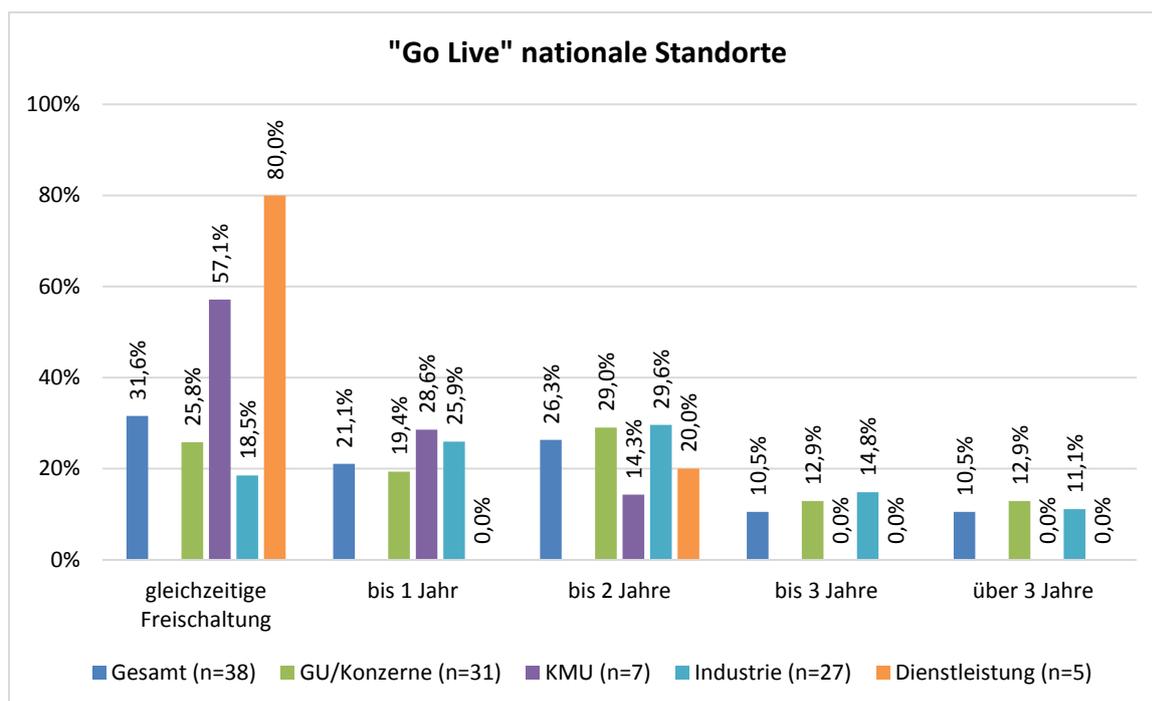
Zu einem knappen Drittel wird angegeben, dass die Lösung lediglich für die Zentrale relevant sei, was auf entsprechende organisatorische Regelungen schließen lässt. Erwartungsgemäß trifft dies primär für KMU (78,6%) zu und kaum (14,3%) für GU, es ist aber mit 60% auch ein hoher Anteil (der insgesamt hier wenig antwortenden) Dienstleister vertreten. Nur 6,1% beschäftigen sich nicht mit der Einbindung weiterer nationaler Standorte, obwohl sie dies als relevant ansehen. Noch weniger, 4,1%, planen die Einbindung, 12,2% sind aktiv in dieser Phase. Die Nutzung an allen relevanten nationalen Standorten läuft bei 44,9% der Antwortenden, zu 57,1% bei GU und nur zu 14,3% bei den KMU. Industrieunternehmen stellen hier mit 50% den größten Anteil.

- (6) Sofern die Lösung für mehrere nationale Standorte relevant ist, wie lange hat nach dem Go-live bei dem Ausschreibungssystem die komplette Einbindung aller nationalen Standorte gedauert bzw. wird sie voraussichtlich dauern?

	<b>"Go Live" nationale Standorte</b>				
	gleichzeitige Freischaltung	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre
Gesamt (n=38)	31,6%	21,1%	26,3%	10,5%	10,5%
GU/Konzerne (n=31)	25,8%	19,4%	29,0%	12,9%	12,9%
KMU (n=7)	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%
Industrie (n=27)	18,5%	25,9%	29,6%	14,8%	11,1%
DL (n=5)	80,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%



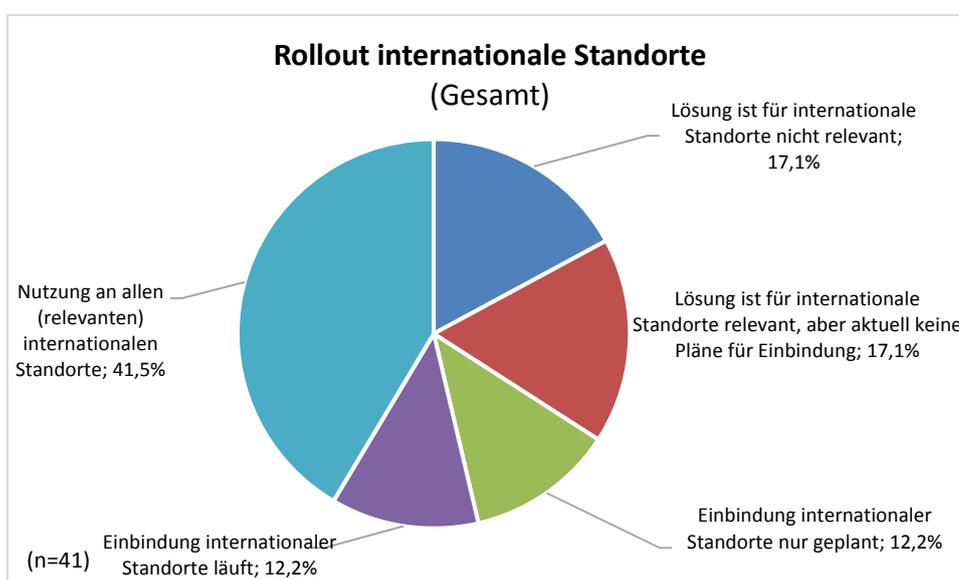
Eine gleichzeitige Freischaltung der Systeme an nationalen Standorten erfolgte in 31,6% der Fälle. 21,1% benötigten hierfür bis zu einem Jahr, 26,3% bis zu zwei Jahren und 10,5% bis zu drei Jahren. Mehr als drei Jahre wurden von 10,5% der Antwortenden angegeben. Mit summarisch über der Hälfte der Fälle konnte damit der Nutzungsstart in den nationalen Standorten in maximal einem Jahr, in drei Viertel der Fälle sogar in höchstens zwei Jahren erfolgen, was als durchaus akzeptabel angesehen werden kann.

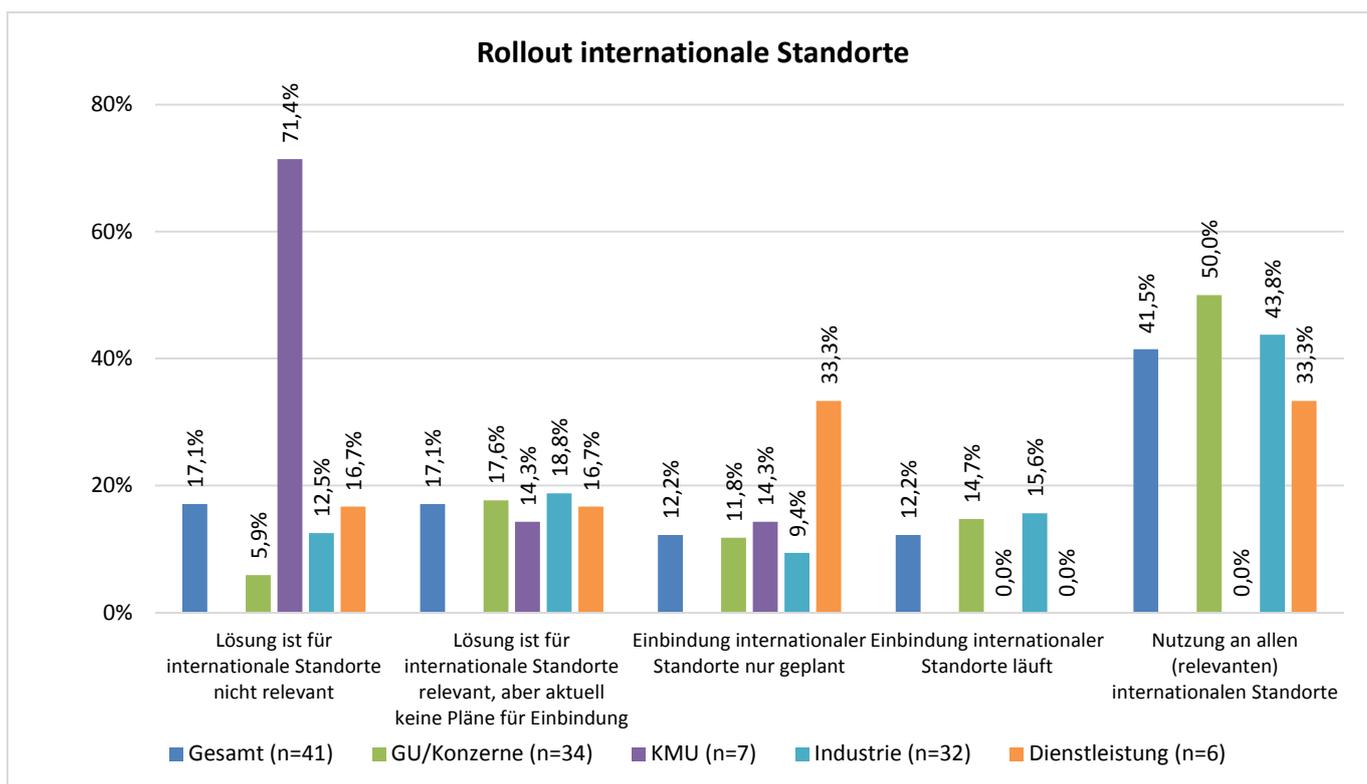


Aufgrund der geringen Fallzahlen ist eine Interpretation der Unterschiede zwischen den Gruppen kaum sinnvoll. Auffällig, aber durchaus verständlich erscheint die hohe Quote zur gleichzeitigen Freischaltung bei KMU (57,1%) im Vergleich zu den nur 25,8% bei GU sowie den 80% bei Dienstleistern gegenüber 18,5% bei Industrieunternehmen. Hier spielen vermutlich die unterschiedlichen Komplexitätsumfänge eine nicht unerhebliche Rolle.

(7) Sofern Ihr Unternehmen über internationale Standorte verfügt – inwieweit nutzen Sie an allen Standorten für Ausschreibungen eine gemeinsame Lösung auf der Basis einheitlicher Prozesse?

Rollout internationale Standorte					
	Lösung ist für internationale Standorte nicht relevant	Lösung ist für internationale Standorte relevant, aber aktuell keine Pläne für Einbindung	Einbindung internationaler Standorte nur geplant	Einbindung internationaler Standorte läuft	Nutzung an allen (relevanten) internationalen Standorte
Gesamt (n=41)	17,1%	17,1%	12,2%	12,2%	41,5%
GU/Konzerne (n=34)	5,9%	17,6%	11,8%	14,7%	50,0%
KMU (n=7)	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%
Industrie (n=32)	12,5%	18,8%	9,4%	15,6%	43,8%
DL (n=6)	16,7%	16,7%	33,3%	0,0%	33,3%

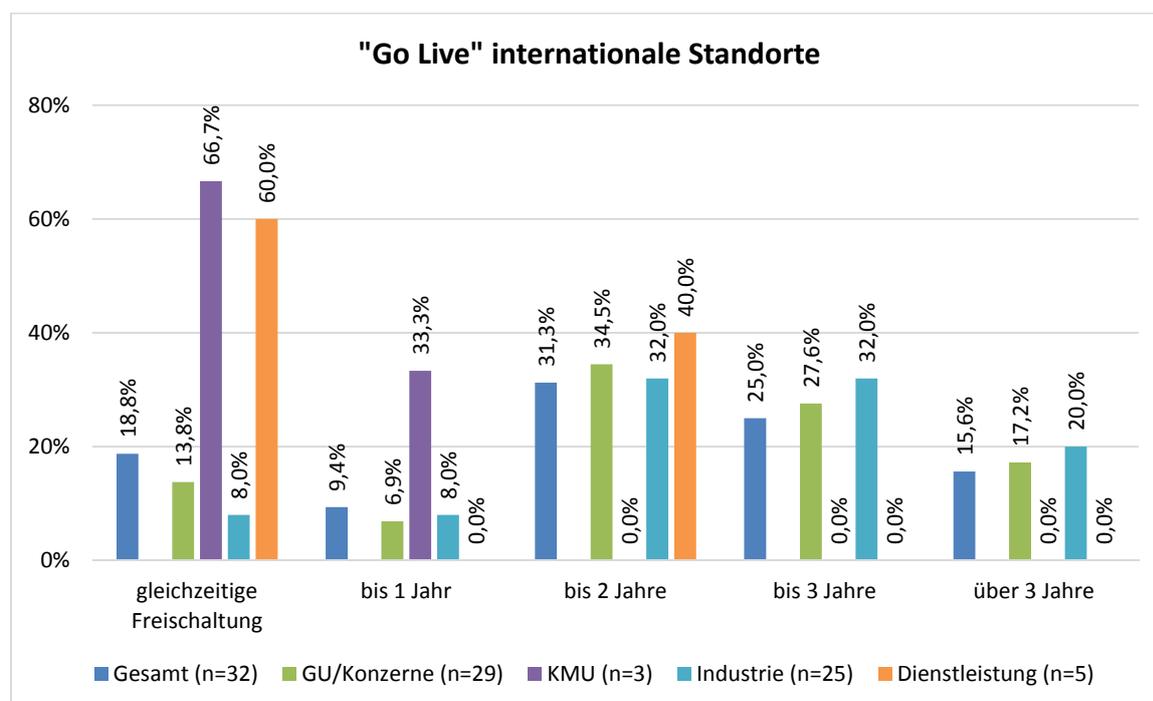
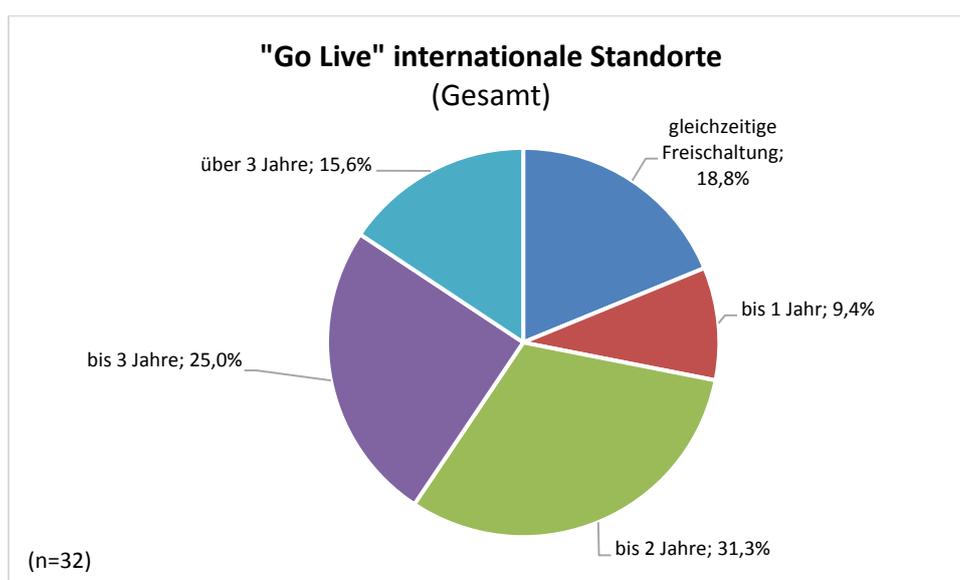




Die meisten teilnehmenden KMU (71,4%) sahen ein internationales Rollout für sich als nicht relevant an. Aufgrund der geringen Fallzahlen machen hier nur Aussagen zu den GU und Industrieunternehmen Sinn. Beide Gruppen geben zu 17,6% (GU) bzw. 18,8% (Industrie) an, dass bisher keine Pläne für die Einbindung internationaler Standorte trotz vorliegender Relevanz entwickelt wurden. 11,1% (GU) bzw. 9,4% (Industrie) planen dies und 14,7% (GU) sowie 15,6% (Industrie) sind aktiv in der Einbindungsphase. Eine aktuelle Nutzung an den relevanten internationalen Standorten liegt für die Hälfte der GU und für 43,8% der Industrieunternehmen vor.

(8) Sofern die Lösung für internationale Standorte relevant ist, wie lange hat nach dem Go-live bei dem Ausschreibungssystem die komplette Einbindung aller internationalen Standorte gedauert bzw. wird sie voraussichtlich dauern?

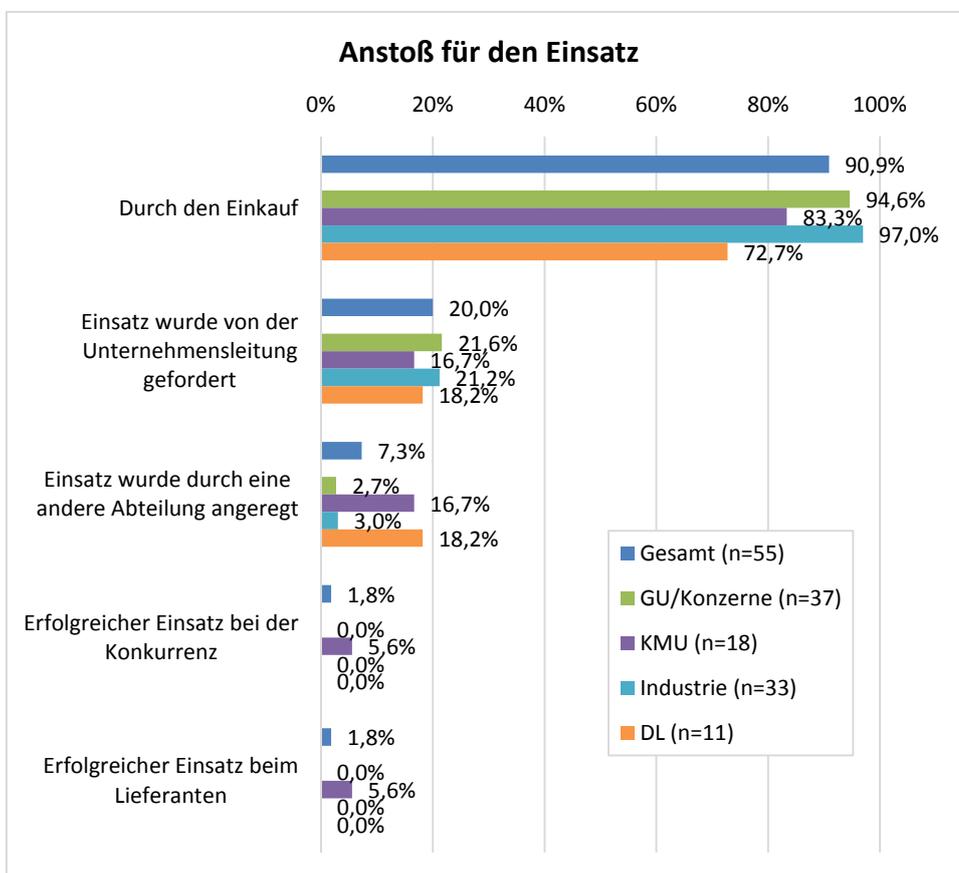
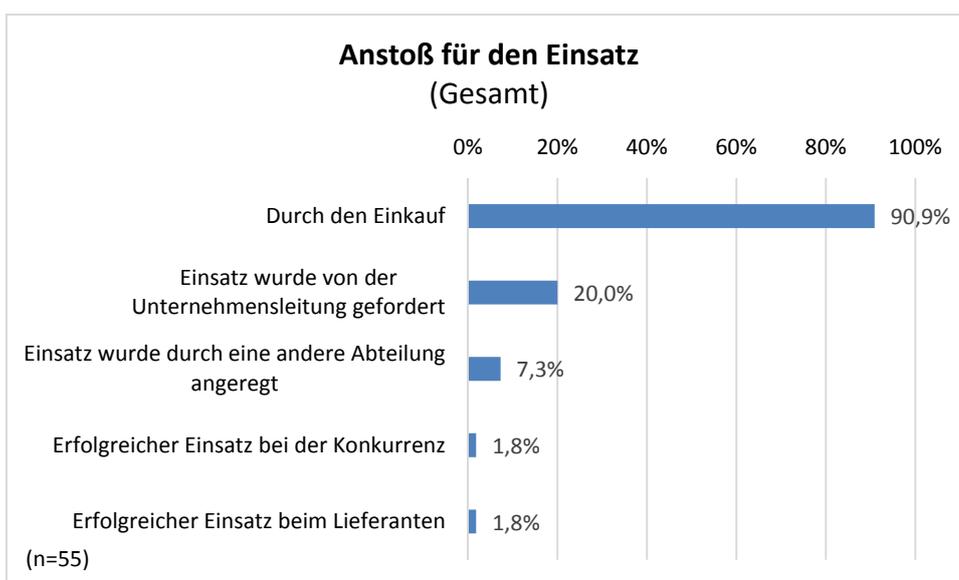
	„Go Live“ internationale Standorte				
	gleichzeitige Freischaltung	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre
Gesamt (n=32)	18,8%	9,4%	31,3%	25,0%	15,6%
GU/Konzerne (n=29)	13,8%	6,9%	34,5%	27,6%	17,2%
KMU (n=3)	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Industrie (n=25)	8,0%	8,0%	32,0%	32,0%	20,0%
DL (n=5)	60,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%



Eine zeitgleiche Freischaltung der relevanten internationalen Standorte nahmen 66,7% der KMU (dies sind allerdings nur drei!) vor sowie 13,8% der GU. Die Ergebnisse für die KMU sind zwar nicht aussagekräftig, offenbar haben hier jedoch sehr schnell agierende Unternehmen geantwortet. Die GU benötigten dagegen eher mehrere Jahre.

(9) Woher kam bei dem Ausschreibungssystem ursprünglich der Anstoß zur Einführung / Nutzung?

Anstoß für den Einsatz					
Gesamt (n=55)	GU/Konzerne (n=37)	KMU (n=18)	Industrie (n=33)	DL (n=11)	
90,9%	94,6%	83,3%	97,0%	72,7%	Durch den Einkauf
20,0%	21,6%	16,7%	21,2%	18,2%	Einsatz wurde von der Unternehmensleitung gefordert
7,3%	2,7%	16,7%	3,0%	18,2%	Einsatz wurde durch eine andere Abteilung angeregt
1,8%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	Erfolgreicher Einsatz bei der Konkurrenz
5,5%	4,9%	6,1%	2,9%	0,0%	Erfolgreicher Einsatz beim Lieferanten



Der Anstoß zur Einführung der Ausschreibungssysteme kam eindeutig primär vom Einkauf (90,9%), bei GU (94,6%) etwas häufiger als bei KMU (83,3%).

## (10) Gibt es Gründe, die den Einführungsprozess eines Ausschreibungssystems in Ihrem Unternehmen behindern bzw. behindert haben?

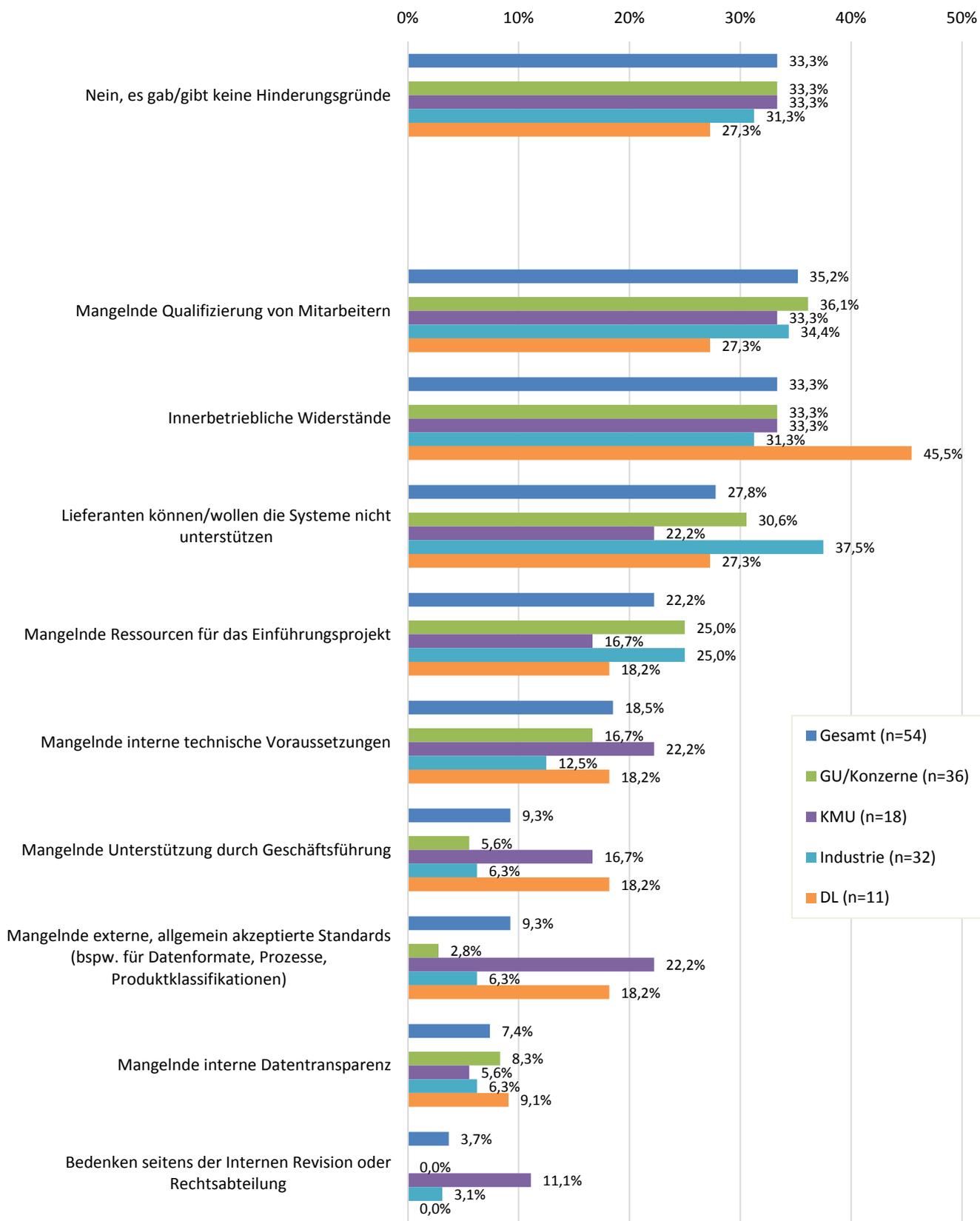
Behinderung des Einführungsprozesses					
Gesamt (n=54)	GU/ Konzerne (n=36)	KMU (n=18)	Industrie (n=32)	DL (n=11)	
33,3%	33,3%	33,3%	31,3%	27,3%	Nein, es gab/gibt keine Hinderungsgründe
35,2%	36,1%	33,3%	34,4%	27,3%	Mangelnde Qualifizierung von Mitarbeitern
33,3%	33,3%	33,3%	31,3%	45,5%	Innerbetriebliche Widerstände
27,8%	30,6%	22,2%	37,5%	27,3%	Lieferanten können/wollen die Systeme nicht unterstützen
22,2%	25,0%	16,7%	25,0%	18,2%	Mangelnde Ressourcen für das Einführungsprojekt
18,5%	16,7%	22,2%	12,5%	18,2%	Mangelnde interne technische Voraussetzungen
9,3%	5,6%	16,7%	6,3%	18,2%	Mangelnde Unterstützung durch Geschäftsführung
9,3%	2,8%	22,2%	6,3%	18,2%	Mangelnde externe, allgemein akzeptierte Standards (bspw. für Datenformate, Prozesse, Produktklassifikationen)
7,4%	8,3%	5,6%	6,3%	9,1%	Mangelnde interne Datentransparenz
3,7%	0,0%	11,1%	3,1%	0,0%	Bedenken seitens der Internen Revision oder Rechtsabteilung



Ein Drittel der Antwortenden gab an, dass es keine Hinderungsgründe für die Einführung des Ausschreibungssystems gab. Dort, wo es solche gab, dominierten mit 35,2% die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter sowie mit einem Drittel innerbetriebliche Widerstände. Immerhin noch in 27,8% der Fälle behinderte die mangelnde Fähigkeit oder der nicht vorhandene Wille der Lieferanten zur Systemnutzung die Einführung. Mangelnde Ressourcen wurden mit 22,2% genannt und 18,5% sahen mangelnde interne technische Voraussetzungen. Die anderen potentiellen Gründe fielen hinter diesen Aspekten zurück.

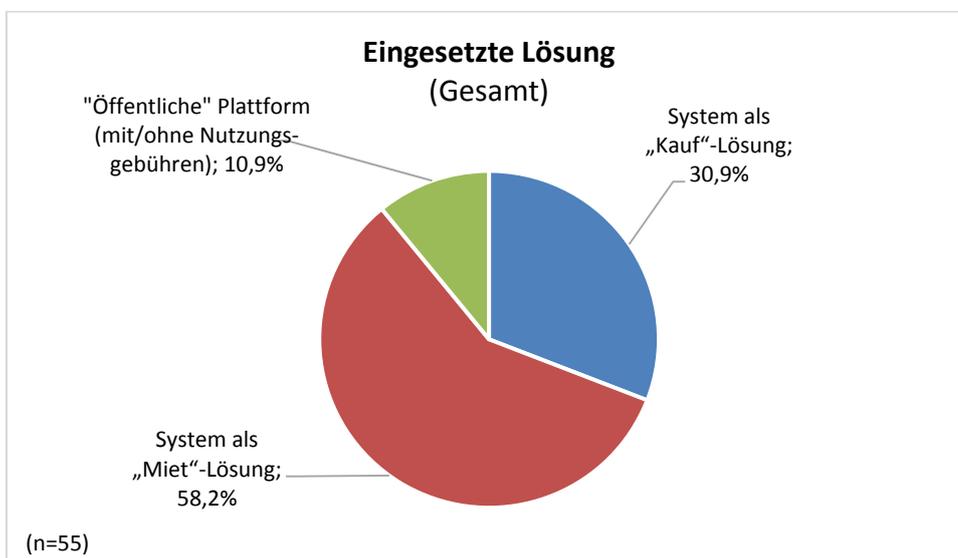
Auffällige Unterschiede zwischen den Gruppen liegen bei der etwas weniger stark angeführten mangelnden Qualifikation der Mitarbeiter und den deutlich höher bewerteten internen Widerständen auf Seiten der Dienstleister vor. Auch sind die Widerstände auf Seiten der Lieferanten in der Industrie ausgeprägter als im Dienstleistungssektor und bei KMU stärker als bei GU, was nicht zu sehr verwundert.

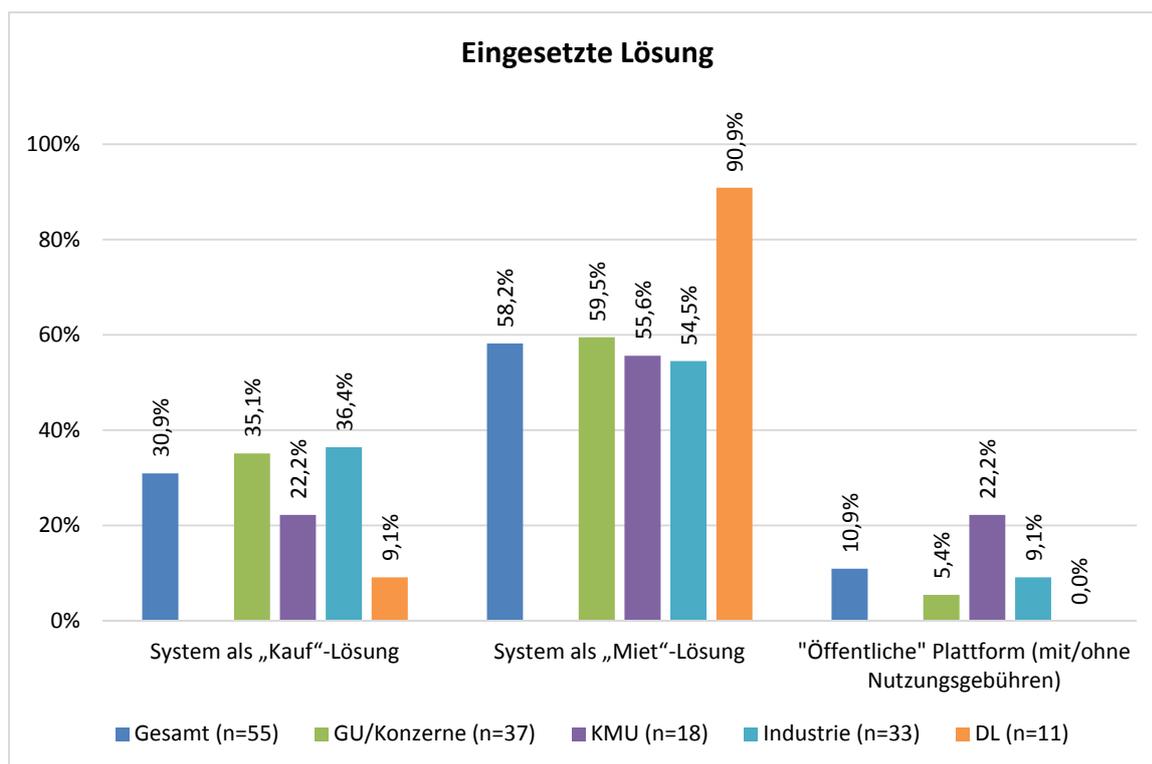
### Behinderung des Einführungsprozesses



(11) Welche Lösung (eigenes System vs. ASP-System vs. externe Plattform) wird von Ihnen bei dem Ausschreibungssystem eingesetzt?

	Eingesetzte Lösung		
	System als „Kauf“-Lösung	System als „Miet“-Lösung	"Öffentliche" Plattform (mit/ohne Nutzungsgebühren)
Gesamt (n=55)	<b>30,9%</b> (43%;26%;29%)	<b>58,2%</b> (41%;53%;57%)	<b>10,9%</b> (16%;21%;14%)
GU/Konzerne (n=37)	<b>35,1%</b> (46%;24%;34%)	<b>59,5%</b> (39%;64%;54%)	<b>5,4%</b> (15%;12%;12%)
KMU (n=18)	<b>22,2%</b> (38%;28%;19%)	<b>55,6%</b> (44%;40%;70%)	<b>22,2%</b> (19%;32%;11%)
Industrie (n=33)	<b>36,4%</b> (46%;23%;32%)	<b>54,5%</b> (41%;63%;59%)	<b>9,1%</b> (14%;14%;9%)
DL (n=11)	<b>9,1%</b> (38%;31%;25%)	<b>90,9%</b> (43%;35%;54%)	<b>0,0%</b> (19%;34%;21%)

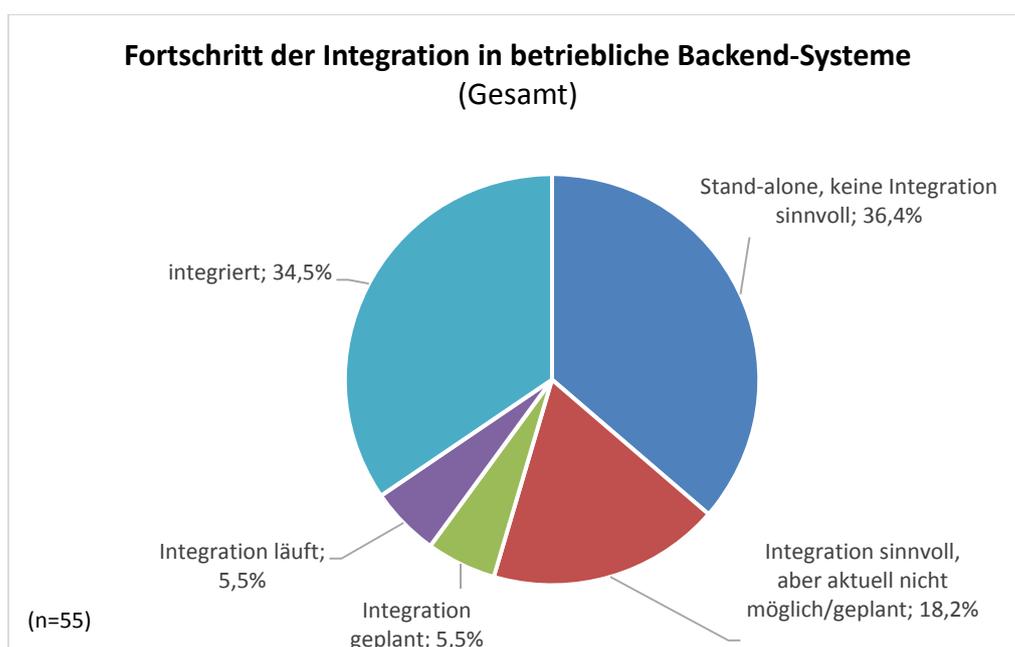




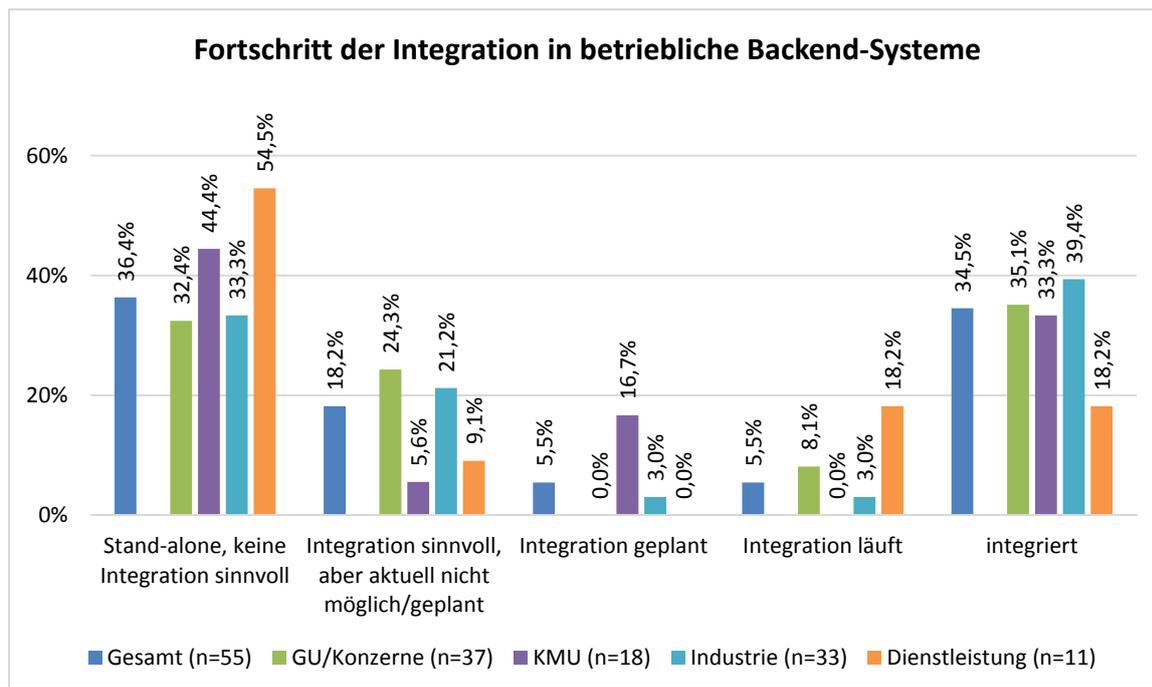
Bei den eingesetzten Lösungen gibt es eine Präferenz für ‚Mietlösungen‘ mit insgesamt 58,2% bei leichtem Vorsprung der GU (59,5%) vor KMU (55,6%). Dienstleister präferieren diese Variante klar mit 90,9%, wobei dieser Wert aufgrund der niedrigen Fallzahl (n=11) statistisch nicht repräsentativ ist. Öffentliche Plattformen werden, wenn überhaupt (insgesamt 10,9%), in relevantem Ausmaß (22,2%) nur von KMU genutzt. Bei den Kauflösungen liegen die GU mit 35,1% deutlich vor den KMU (22,2%).

(12) Wie weit fortgeschritten sind Sie hinsichtlich der Integration des von Ihnen eingesetzten Ausschreibungssystems in die betrieblichen Backend-Systeme (SAP u.ä.)?

	<b>Fortschritt der Integration in betriebliche Backend-Systeme</b>				
	Stand-alone, keine Integration sinnvoll	Integration sinnvoll, aber aktuell nicht möglich/geplant	Integration geplant	Integration läuft	integriert
Gesamt (n=55)	36,4%	18,2%	5,5%	5,5%	34,5%
GU/Konzerne (n=37)	32,4%	24,3%	0,0%	8,1%	35,1%
KMU (n=18)	44,4%	5,6%	16,7%	0,0%	33,3%
Industrie (n=33)	33,3%	21,2%	3,0%	3,0%	39,4%
DL (n=11)	54,5%	9,1%	0,0%	18,2%	18,2%



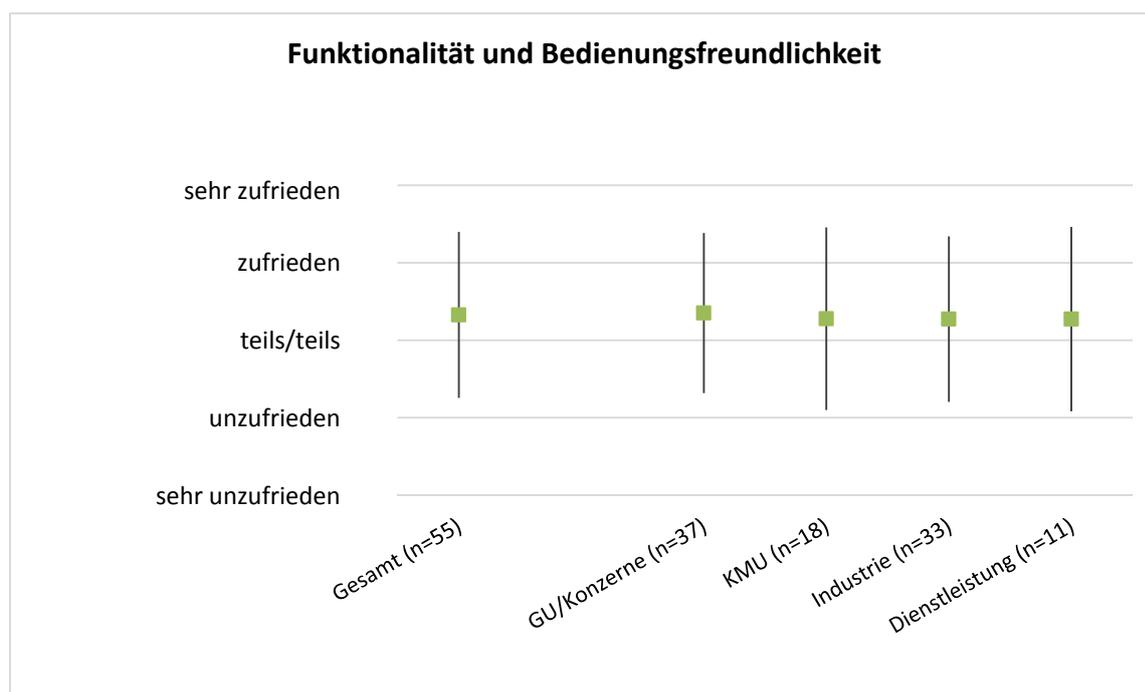
Zur Integration in die betrieblichen Backend-Systeme geben 36,4% an, dass keine Integration sinnvoll sei; 18,2% meinen, dass diese zwar sinnvoll, jedoch aktuell nicht geplant ist. Je 5,5% planen aktuell eine Integration oder führen diese momentan durch. Bereits integriert haben 34,5%, so dass grob gesehen eine Dreiteilung vorliegt von nicht sinnvoll – noch nicht (komplett) durchgeführt und bereits integriert.



Eine Stand-alone-Lösung ohne Integration halten mehr KMU (44,4%) als GU (32,4%) für richtig und mehr Dienstleister (54,5% bei n=11) als Industrievertreter (33,3%). Relativ viele (18,2%) haben trotz erkannter Relevanz noch keine Integrationspläne entwickelt, vor allem GU (24,3%). Zwischen dem Anteil GU und KMU bestehen kaum Unterschiede bei denen, die bereits die Integration vollzogen haben.

(13) Sind Sie mit der Servicequalität (Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit) des von Ihnen eingesetzten Ausschreibungssystems zufrieden?

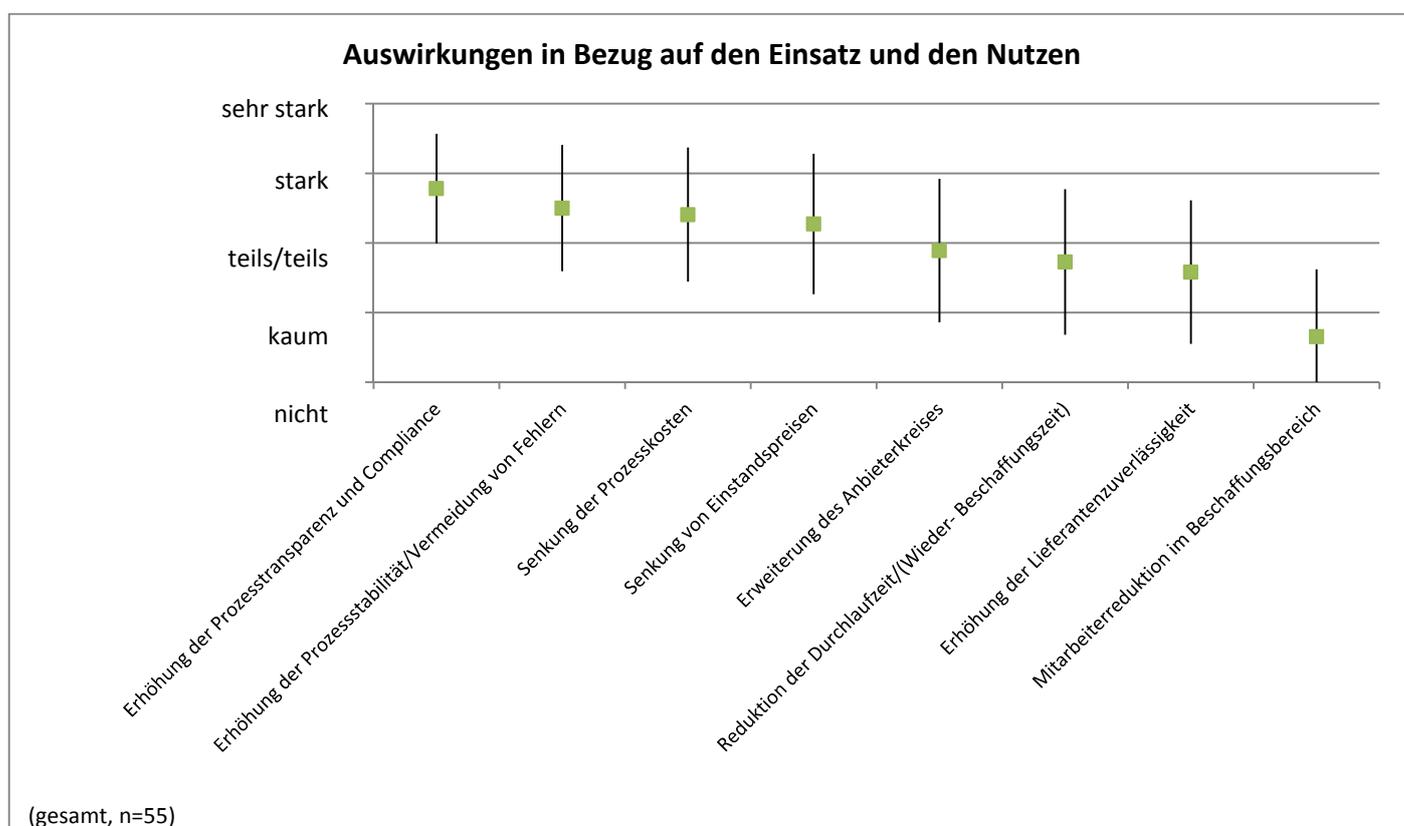
Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit					
	sehr unzufrieden	unzufrieden	teils/teils	zufrieden	sehr zufrieden
Gesamt (n=55)	7,3%	12,7%	30,9%	38,2%	10,9%
GU/Konzerne (n=37)	5,4%	10,8%	40,5%	29,7%	13,5%
KMU (n=18)	11,1%	16,7%	11,1%	55,6%	5,6%
Industrie (n=33)	6,1%	15,2%	36,4%	30,3%	12,1%
Dienstleistung (n=11)	9,1%	18,2%	18,2%	45,5%	9,1%



Der Zufriedenheitsgrad hinsichtlich Funktionalität und Bedienungsfreundlichkeit ist insgesamt gesehen nicht überragend und wird im Mittel mehr bei ‚neutral‘ als bei ‚zufrieden‘ gesehen. Bei KMU gibt es über ein Viertel Nutzer, die nicht zufrieden sind, 11,1% sind sogar sehr unzufrieden. Auch bei Industrieunternehmen sind die entsprechenden Werte mit insgesamt über 20% bedenklich, bei den (wenigen) Dienstleistern liegen diese sogar über einem Viertel. Da es aber auch hohe Anteile an Zufriedenen gibt (fast die Hälfte insgesamt), muss hinterfragt werden, was hier die Ursachen sind und es erscheint unwahrscheinlich, dass diese allein bei der Software liegen. Eine wesentliche Herausforderung bei der Einführung elektronischer Ausschreibungssysteme ist die Vereinheitlichung von Prozessen, für die primär die Unternehmen bzw. das Change Management verantwortlich sind.

(14) Welche Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen des Ausschreibungssystems konnten Sie in Ihrem Unternehmen / Ihrer Abteilung feststellen?

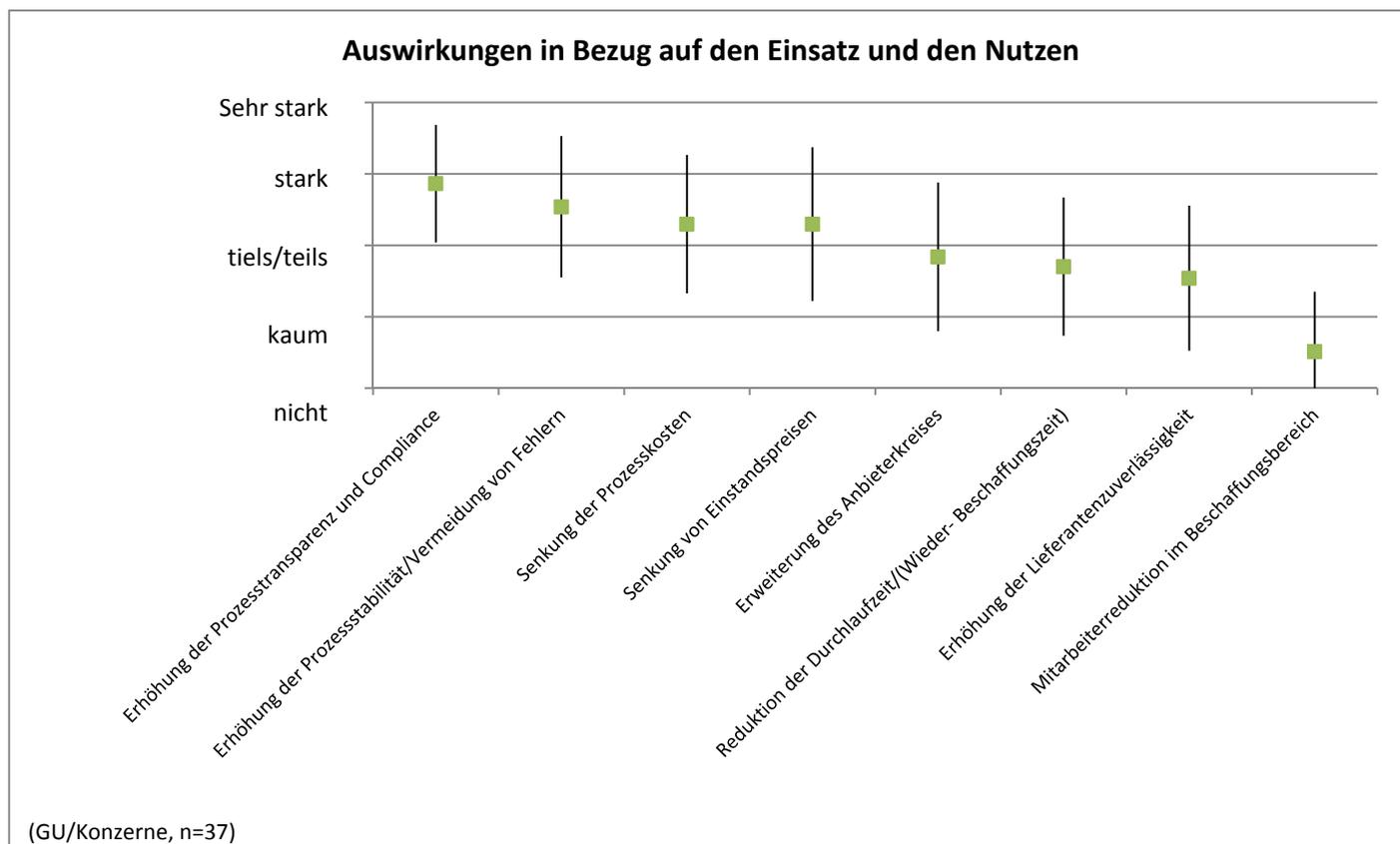
Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen Gesamt (n=55)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	9,1%	16,4%	61,8%	12,7%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
1,9%	11,1%	33,3%	42,6%	11,1%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
0,0%	20,4%	31,5%	35,2%	13,0%	Senkung der Prozesskosten
5,5%	12,7%	41,8%	29,1%	10,9%	Senkung von Einstandspreisen
7,3%	29,1%	38,2%	18,2%	7,3%	Erweiterung des Anbieterkreises
10,9%	34,5%	29,1%	21,8%	3,6%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
20,0%	20,0%	43,6%	14,5%	1,8%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit
60,0%	21,8%	12,7%	3,6%	1,8%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich



Die festgestellten positiven Auswirkungen des Einsatzes elektronischer Ausschreibungssysteme sind insgesamt je Kategorie eher auf mittlerem bis niedrigem Niveau. Alle Mittelwerte liegen zwischen ‚kaum‘ und ‚stark‘, wobei keiner genau diesen Wert erreicht. Relativ nah an die Einschätzung ‚stark‘ kommt die ‚Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance‘. Leicht dahinter liegen die ‚Erhöhung der Prozessstabilität in Verbindung mit der Vermeidung bzw. Reduzierung von Fehlern‘ sowie die ‚Senkung von Prozesskosten‘. Einstandspreissenkungen spielen dagegen eine etwas geringere Rolle, was sich auch durch die noch niedriger eingeschätzte Erweiterung des Anbieterkreises bestätigt. Die grundsätzlich gute Möglichkeit, auf effiziente Weise eine größere Zahl Anbieter bei Ausschreibungen anzusprechen, mit digitalen Ausschreibungsunterlagen zu versorgen und damit in den Bietprozess einzubeziehen, wird damit offenbar eher weniger genutzt. Vielmehr werden die Ausschreibungsprozesse besser strukturiert und transparenter gemacht sowie die Regelkonformität abgesichert. Ob dies den Zielen des Unternehmens oder der noch nicht vollumfänglichen Nutzung der Lösung und damit der Nichtausnutzung vorhandener Potentiale geschuldet ist, muss im Einzelfall geklärt werden.

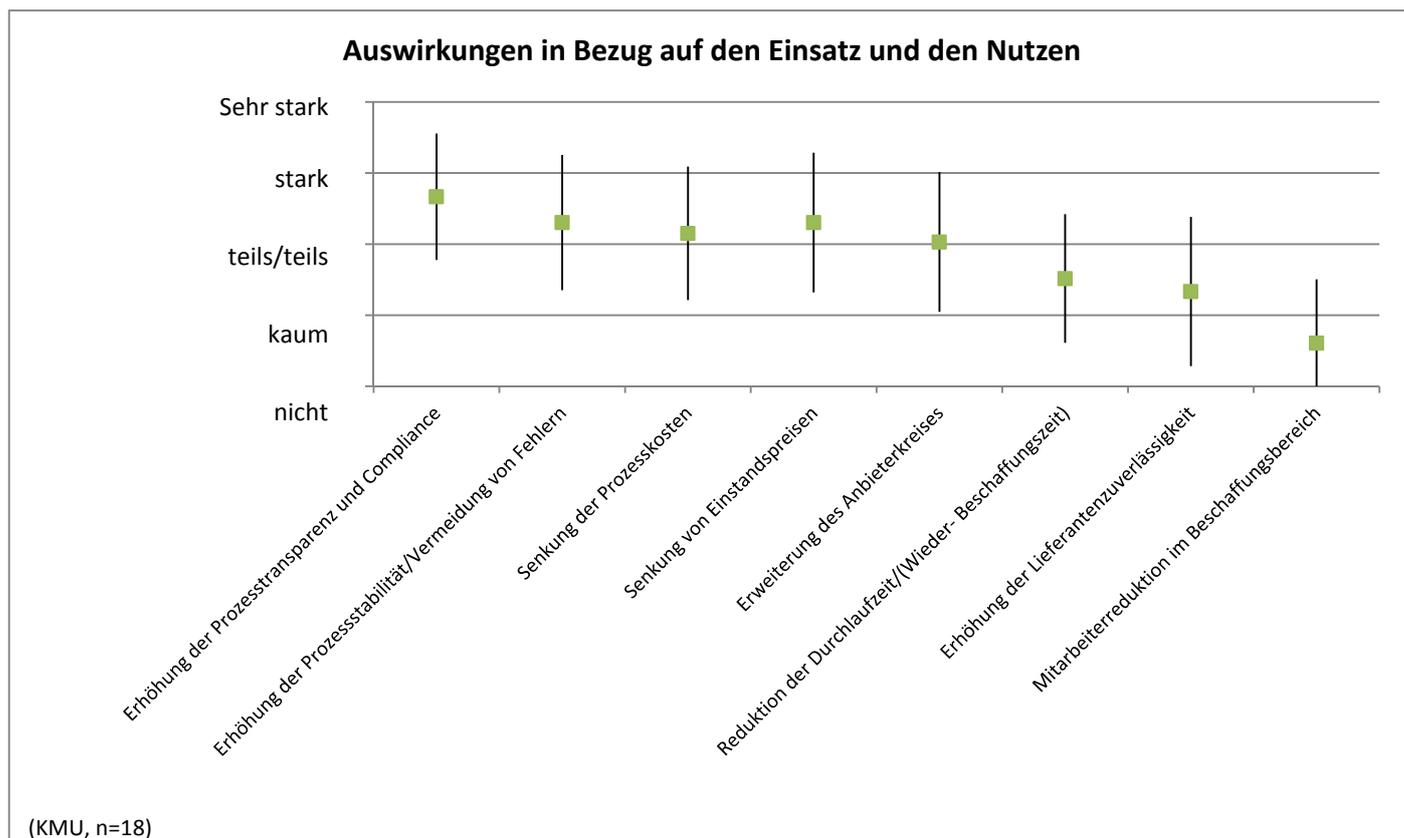
Bei genauerer Analyse ist aber auch festzustellen, dass die Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance fast 62% mit ‚stark‘ und knapp 13% mit ‚sehr stark‘ angegeben wird.

Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen GU/Konzerne (n=37)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	8,1%	16,2%	56,8%	18,9%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
2,7%	10,8%	32,4%	37,8%	16,2%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
0,0%	24,3%	32,4%	32,4%	10,8%	Senkung der Prozesskosten
8,1%	10,8%	35,1%	35,1%	10,8%	Senkung von Einstandspreisen
10,8%	24,3%	40,5%	18,9%	5,4%	Erweiterung des Anbieterkreises
8,1%	37,8%	32,4%	18,9%	2,7%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
21,6%	18,9%	43,2%	16,2%	0,0%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit
64,9%	24,3%	5,4%	5,4%	0,0%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich



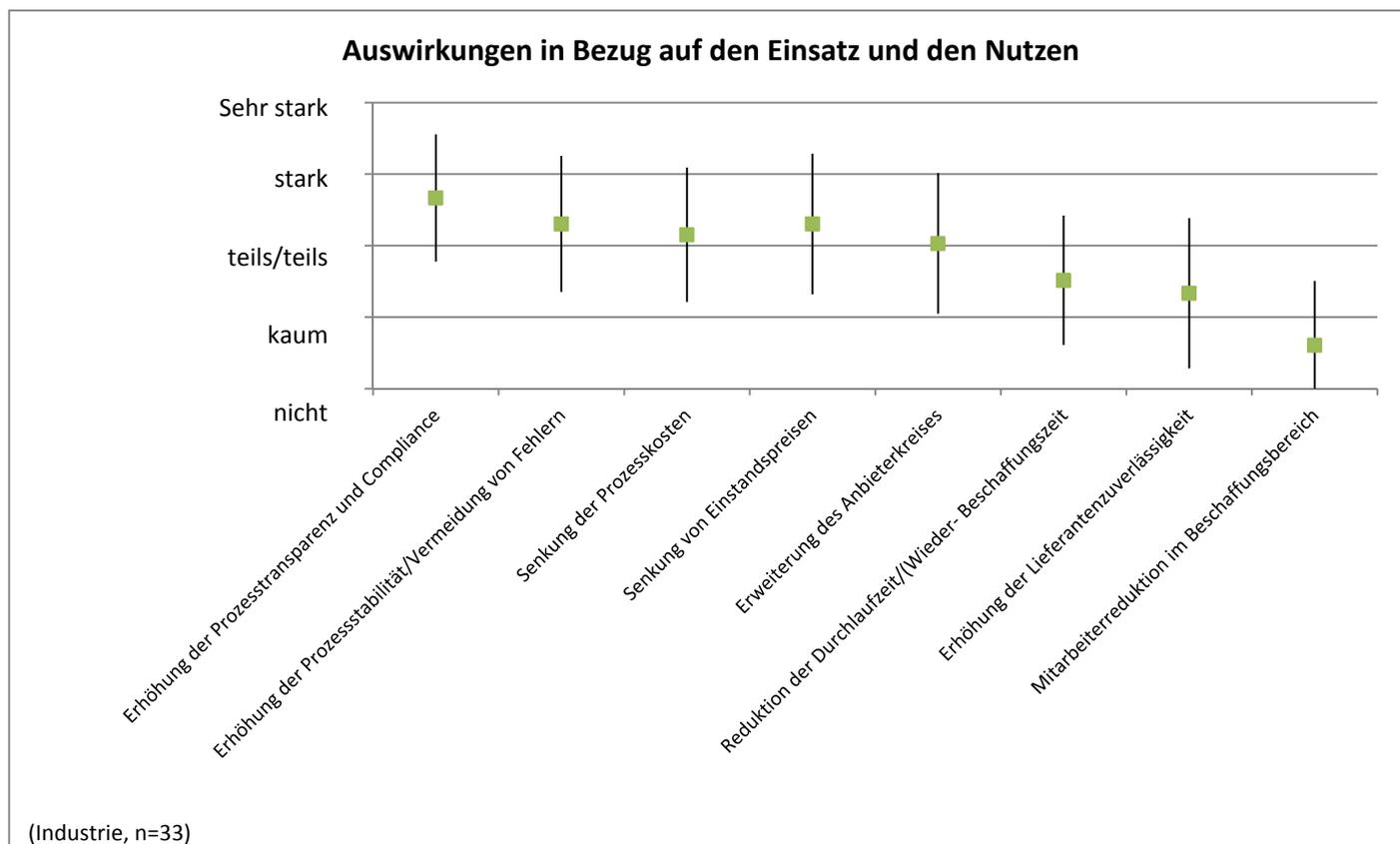
Für die GU wird deutlich, dass viele Unternehmen doch stark von der Einführung der Ausschreibungssysteme profitieren. So geben diese zu 56,8% eine ‚starke‘ und 18,9% sogar eine ‚sehr starke‘ Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance an. In ähnlicher Weise sind die Werte für die Erhöhung der Prozessstabilität in Verbindung mit der Vermeidung von Fehlern mit 37,8% ‚stark‘ und 16,2% ‚sehr stark‘ sowie für die Senkung der Prozesskosten (32,4% und 10,8%) durchaus hoch. Selbst die Senkung der Einstandskosten wird von vielen als hoch (35,1% und 10,8%) eingeschätzt. Auf der anderen Seite ist die zu knapp 65% gegebene Antwort, dass keine Reduzierung der Mitarbeiterzahl stattfand, noch deutlicher, als der bereits recht geringe Mittelwert.

Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen KMU (n=18)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	11,1%	16,7%	72,2%	0,0%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	11,8%	35,3%	52,9%	0,0%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
0,0%	11,8%	29,4%	41,2%	17,6%	Senkung der Prozesskosten
0,0%	16,7%	55,6%	16,7%	11,1%	Senkung von Einstandspreisen
0,0%	38,9%	33,3%	16,7%	11,1%	Erweiterung des Anbieterkreises
16,7%	27,8%	22,2%	27,8%	5,6%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
16,7%	22,2%	44,4%	11,1%	5,6%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit
50,0%	16,7%	27,8%	0,0%	5,6%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich



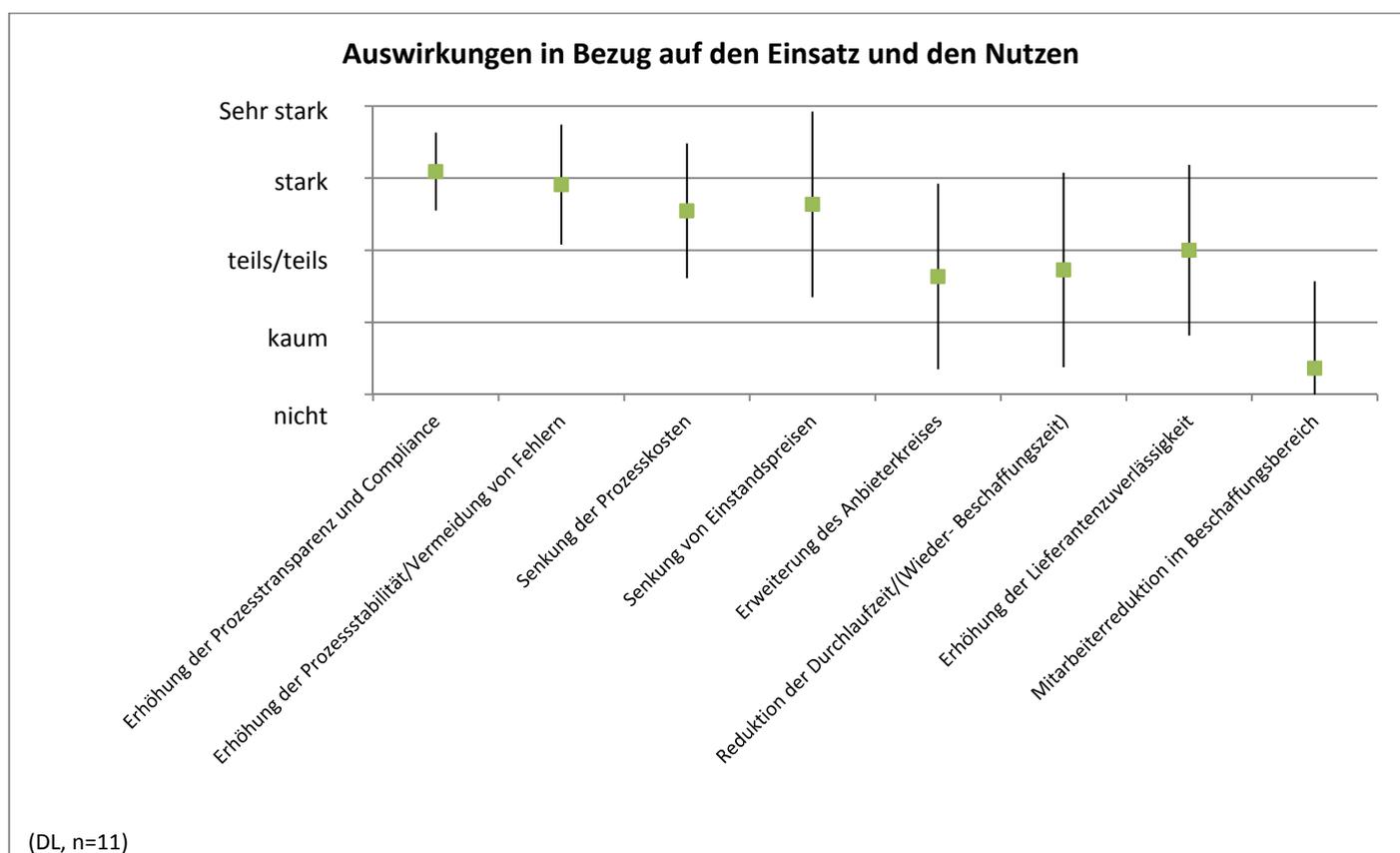
Für die KMU sind ähnliche Analysen anzustellen. Zwar geben keine KMU eine ‚sehr starke‘ Auswirkung auf die Prozesstransparenz und Compliance sowie auf die Erhöhung der Prozessstabilität in Verbindung mit der Vermeidung von Fehlern an. Allerdings sind die Werte für ‚stark‘ mit 72,2% für das erstgenannte Kriterium sehr hoch und mit 52,9% für das zweite noch beachtlich. Bei der Senkung der Prozesskosten sind diese Wert mit 41,2% ‚stark‘ sowie 17,6% ‚sehr stark‘ bei den KMU sogar insgesamt höher als bei den GU. Eine Reduzierung der Mitarbeiteranzahl im Beschaffungsbereich wird diese nicht so gering gesehen wie bei GU, nämlich zur Hälfte mit ‚nicht‘ und 16,7% mit ‚kaum‘.

Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen Industrie (n=33)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	15,2%	15,2%	57,6%	12,1%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
3,0%	15,2%	39,4%	33,3%	9,1%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
0,0%	27,3%	39,4%	24,2%	9,1%	Senkung der Prozesskosten
6,1%	9,1%	42,4%	33,3%	9,1%	Senkung von Einstandspreisen
3,0%	27,3%	42,4%	18,2%	9,1%	Erweiterung des Anbieterkreises
12,1%	39,4%	33,3%	15,2%	0,0%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
30,3%	18,2%	39,4%	12,1%	0,0%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit
60,6%	24,2%	9,1%	6,1%	0,0%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich



Auch die Industrieunternehmen zeigen die anteilig hohen Bewertungen bei der Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance mit 57,6% für ‚stark‘ und 12,1% für ‚sehr stark‘. Die kaum oder nicht festgestellte Mitarbeiterreduktion liegt summarisch bei 84,8% und damit leicht über dem Gesamtwert.

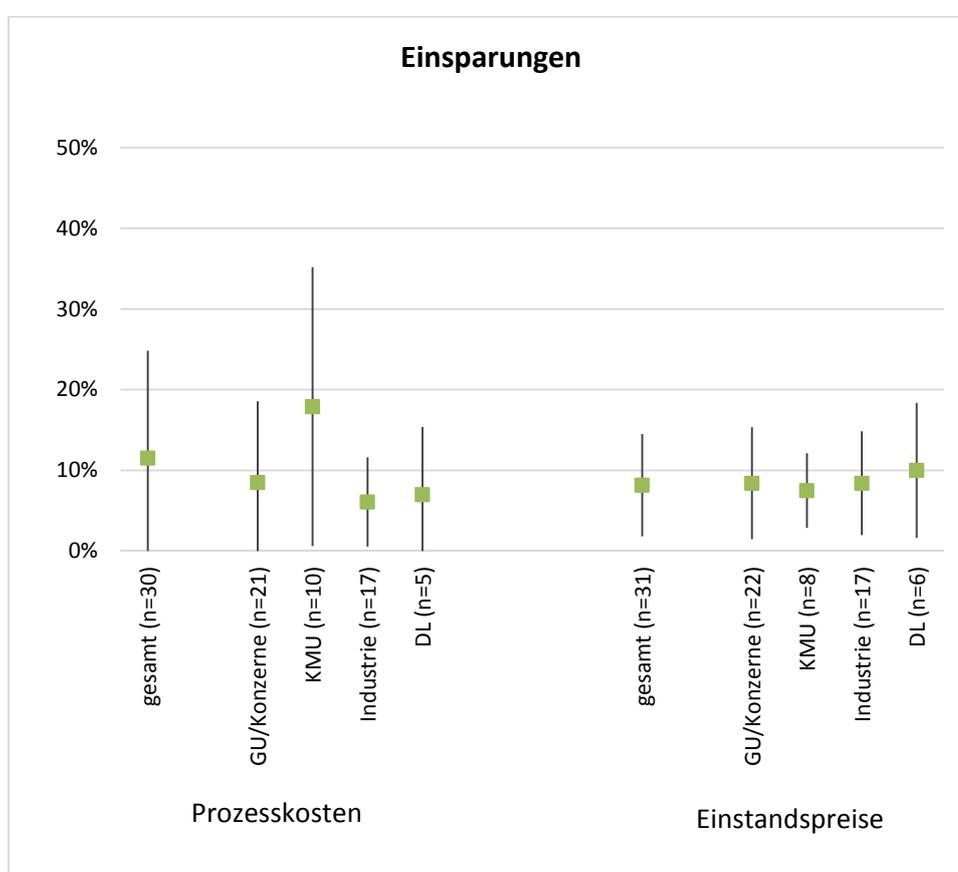
Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen DL (n=11)					
nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	
0,0%	0,0%	9,1%	72,7%	18,2%	Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance
0,0%	9,1%	9,1%	63,6%	18,2%	Erhöhung der Prozessstabilität/Vermeidung von Fehlern
0,0%	18,2%	18,2%	54,5%	9,1%	Senkung der Prozesskosten
9,1%	9,1%	18,2%	36,4%	27,3%	Senkung von Einstandspreisen
18,2%	36,4%	18,2%	18,2%	9,1%	Erweiterung des Anbieterkreises
18,2%	36,4%	9,1%	27,3%	9,1%	Reduktion der Durchlaufzeit/(Wieder- Beschaffungszeit)
9,1%	27,3%	27,3%	27,3%	9,1%	Erhöhung der Lieferantenzuverlässigkeit
90,9%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	Mitarbeiterreduktion im Beschaffungsbereich



Trotz angezeigter, vorsichtiger Interpretation aufgrund der geringen Fallzahl (n=11) fallen die vergleichsweise höchsten Werte für die Erhöhung der Prozesstransparenz und Compliance (72,7% ‚stark‘; 18,2% ‚sehr stark‘) sowie auf die Erhöhung der Prozessstabilität in Verbindung mit der Vermeidung von Fehlern (63,6% ‚stark‘; 18,2% ‚sehr stark‘) auf. Auch die 90,9% Angabe, dass keine Mitarbeiterreduktion stattfand, ist bemerkenswert.

(15) Wie groß waren Ihre Einsparungen im Mittel aufgrund der Einführung des Ausschreibungssystems im Vergleich zu der Zeit davor hinsichtlich der Prozesskosten und Einstandspreise?

	Einsparungen	
	Prozesskosten	Einstandspreise
Gesamt (n=31/30)	<b>11,5 %</b> (+/- 13,3%)	<b>8,2 %</b> (+/- 6,3%)
GU/Konzerne (n=21/22)	<b>8,5 %</b> (+/- 10,1 %)	<b>8,4 %</b> (+/- 6,9 %)
KMU (n=10/8)	<b>17,9 %</b> (+/- 17,3 %)	<b>7,5 %</b> (+/- 4,6 %)
Industrie (n=17/17)	<b>6,1 %</b> (+/- 5,5 %)	<b>8,4 %</b> (+/- 6,4 %)
DL (m=5/6)	<b>7,0 %</b> (+/- 8,4 %)	<b>10,0 %</b> (+/- 8,4 %)

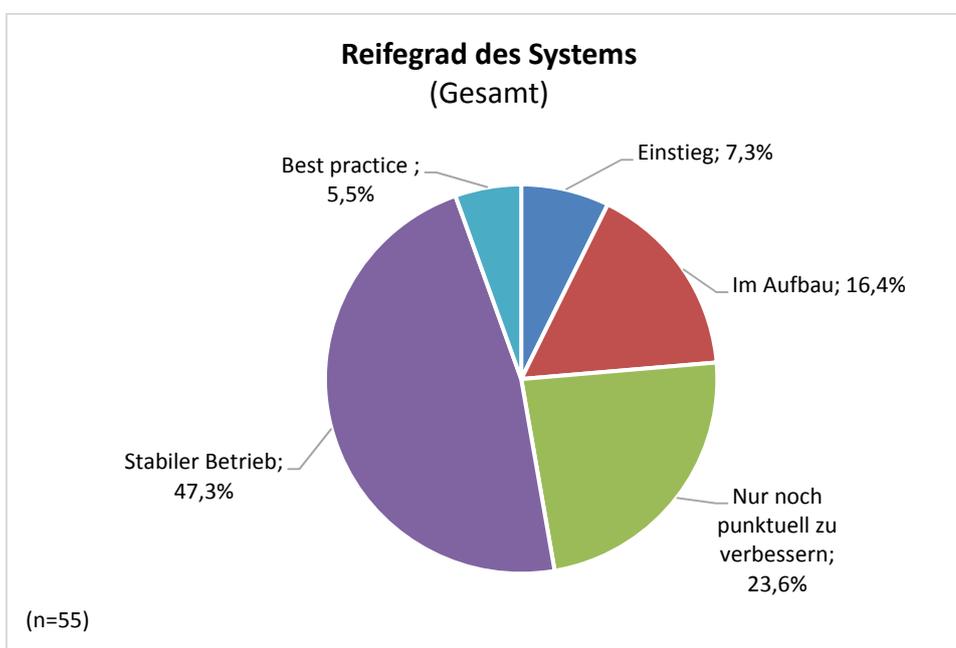


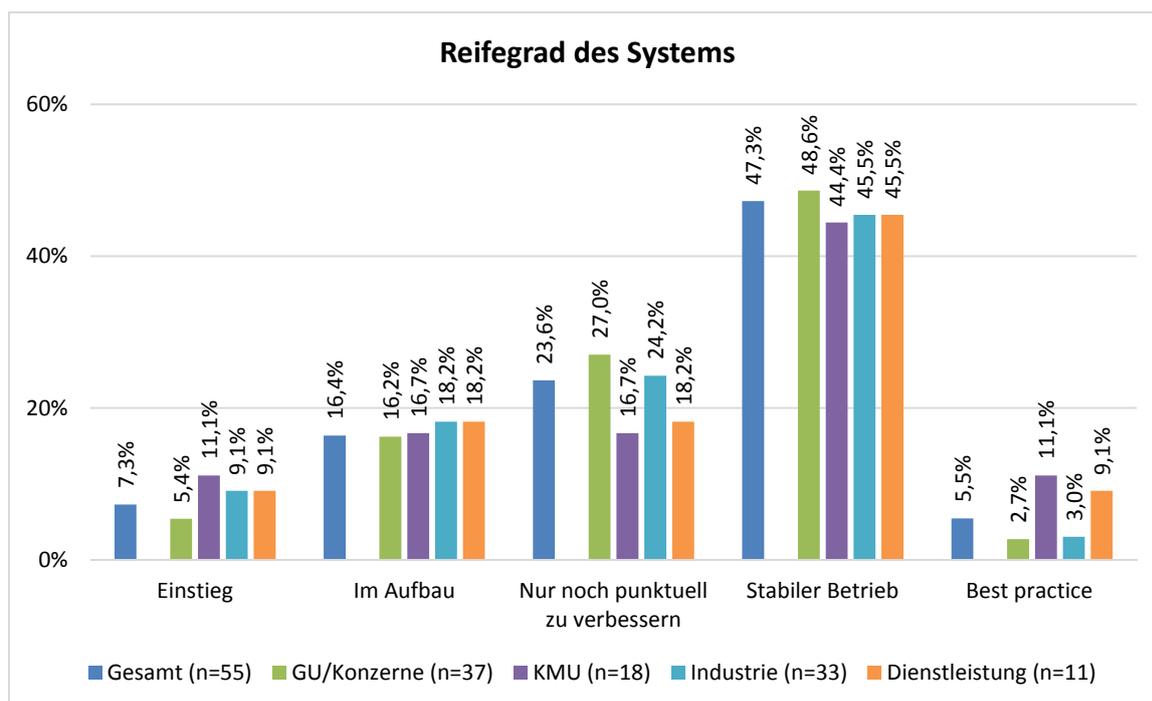
Die Einsparungen wurden wiederum hinsichtlich Prozesskosten und Einstandspreise für die beschafften Güter unterschieden. Es wurden durchschnittliche Prozesskostenreduzierungen in Höhe von 11,5% realisiert, wobei die Standardabweichung in Höhe von 13,3% zu beachten ist. KMU wiesen hier im Mittel deutlich höhere Werte auf (17,9%) als GU (8,5%).

Bei den Einstandspreisreduzierungen wurden im Mittel 8,2% erzielt, bei einer Standardabweichung von 6,3%. GU profitieren mit 8,4% im Durchschnitt etwas stärker als KMU, die 7,5% erreichen. Industrieunternehmen (8,4%) erzielen geringere Einsparungen als die (sehr wenigen!) Dienstleister (10%). Auch hier unterscheiden sich die Standardabweichungen.

## (16) Welchen Reifegrad hat das Ausschreibungssystem in Ihrem Unternehmen erreicht?

	Reifegrad des Systems				
	Einstieg	Im Aufbau	Nur noch punktuell zu verbessern	Stabiler Betrieb	Best practice
Gesamt (n=55)	<b>7,3%</b> (9%;8%;9%)	<b>16,4%</b> (26%;20%;30%)	<b>23,6%</b> (16%;24%;17%)	<b>47,3%</b> (49%;39%;38%)	<b>5,5%</b> (0%;9%;6%)
GU/Konzerne (n=37)	<b>5,4%</b> (10%;11%;7%)	<b>16,2%</b> (36%;26%;29%)	<b>27,0%</b> (16%;19%;20%)	<b>48,6%</b> (39%;39%;42%)	<b>2,7%</b> (0%;5%;2%)
KMU (n=18)	<b>11,1%</b> (6%;4%;12%)	<b>16,7%</b> (18%;16%;23%)	<b>16,7%</b> (18%;28%;15%)	<b>44,4%</b> (59%;40%;39%)	<b>11,1%</b> (0%;12%;11%)
Industrie (n=33)	<b>9,1%</b> (8%;10%;9%)	<b>18,2%</b> (25%;21%;31%)	<b>24,2%</b> (22%;25%;17%)	<b>45,5%</b> (44%;36%;37%)	<b>3,0%</b> (0%;8%;6%)
DL (n=11)	<b>9,1%</b> (10%;4%;7%)	<b>18,2%</b> (29%;19%;26%)	<b>18,2%</b> (5%;22%;19%)	<b>45,5%</b> (57%;44%;41%)	<b>9,1%</b> (0%;11%;7%)

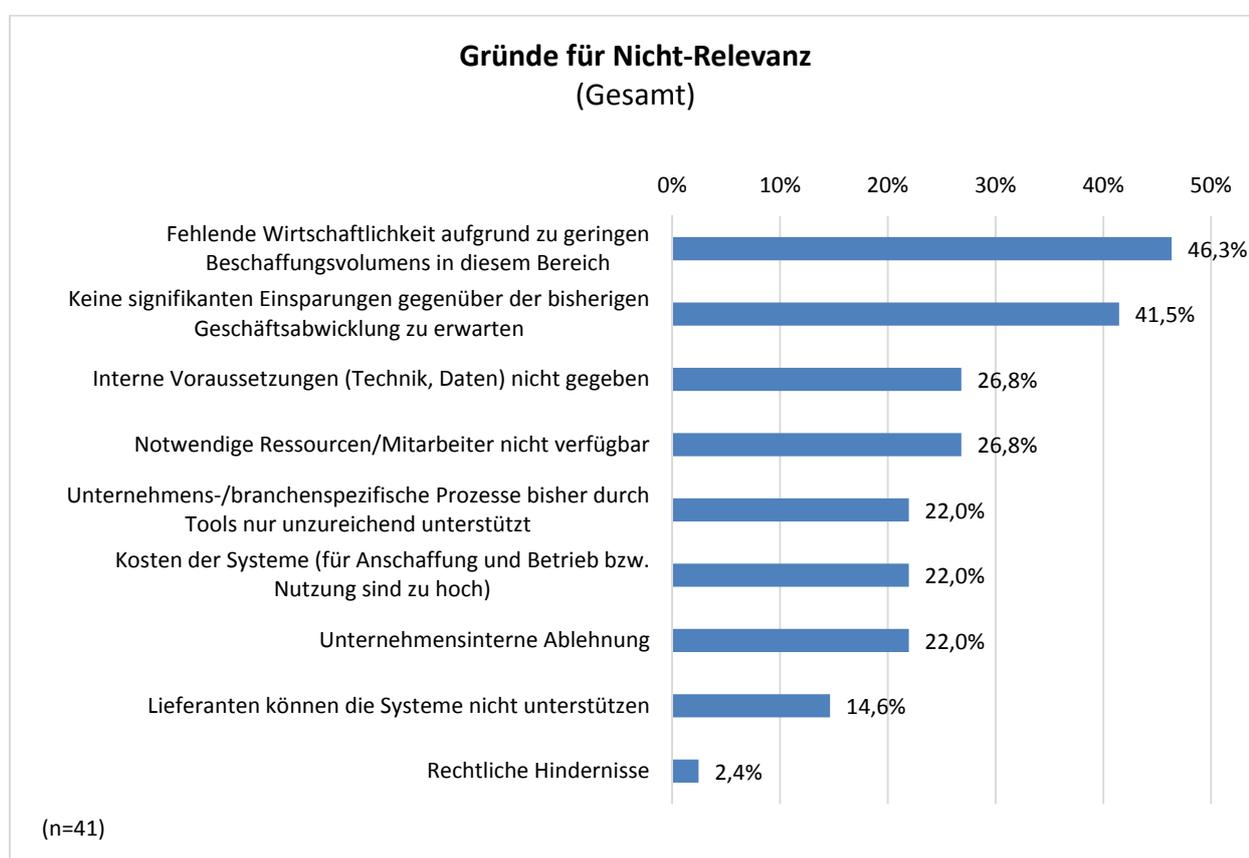




Die Bewertung des „Reifegrads“ der Systemanwendungen fällt insgesamt gut aus. Zwar bezeichnen sich lediglich 5,5% als Best Practice-Anwender (immerhin 11,1% der KMU, aber nur 2,7% der GU), aber fast die Hälfte (47,3%) geben einen stabilen Betrieb der Systeme an, wobei es diesbezüglich nur geringfügige Unterschiede zwischen GU und KMU einerseits sowie Industrie und Dienstleistern andererseits gibt. Punktuelle Verbesserungen halten 23,6% für erforderlich und mit 27% mehr KMU als GU (16,7%) sowie mehr Industrievertreter (24,2%) als Dienstleister (18,2%). Im Aufbau befindlich sind 16,4% der Systeme; nahezu gleiche Anteile bei den GU und KMU sowie Industrieunternehmen und Dienstleistern.

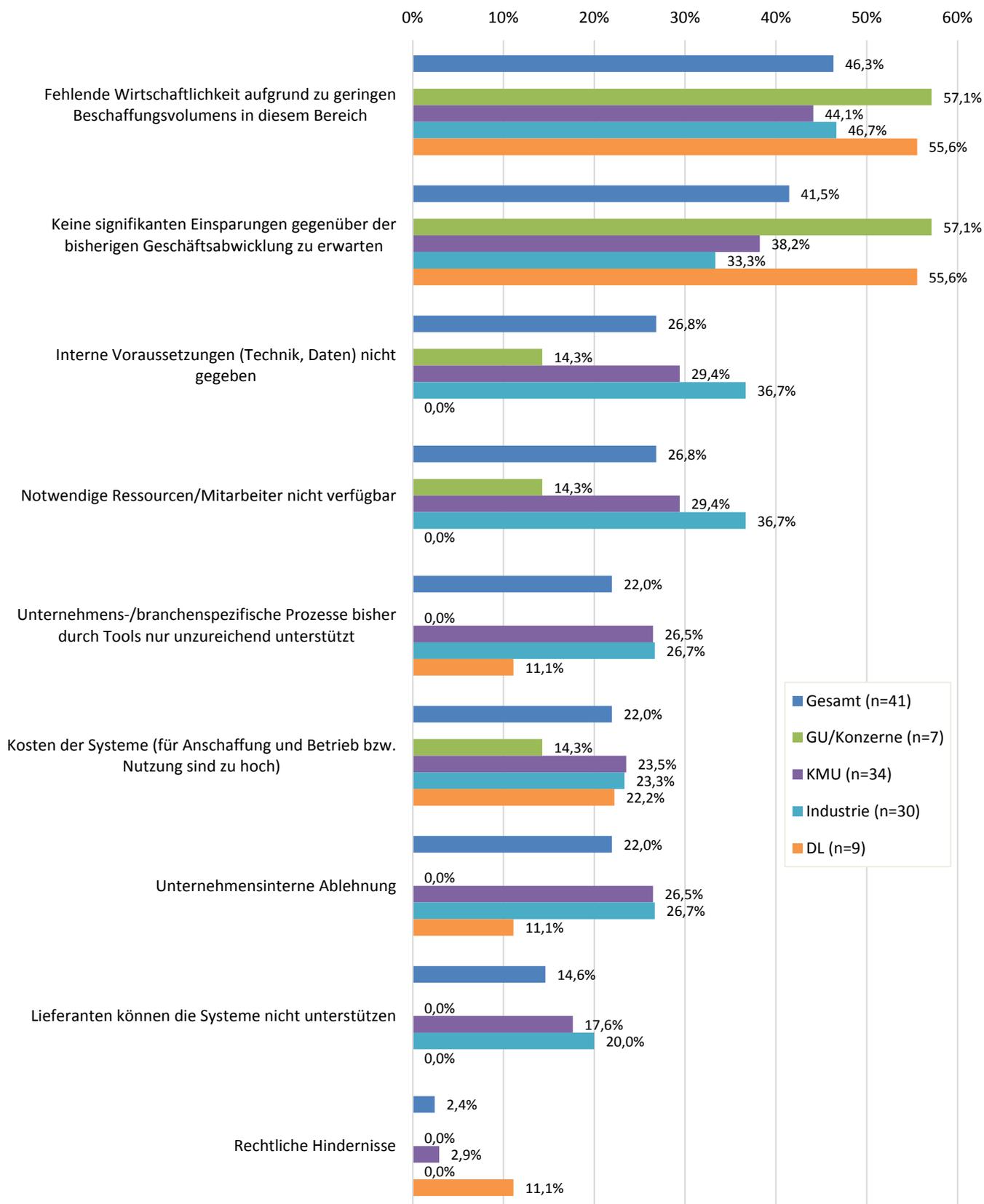
## (17) Bei Nicht-Relevanz: Warum sind Ausschreibungssysteme für Ihr Unternehmen nicht relevant?

Gründe für Nicht-Relevanz					
Gesamt (n=41)	GU/Konzerne (n=7)	KMU (n=34)	Industrie (n=30)	DL (n=9)	
46,3%	57,1%	44,1%	46,7%	55,6%	Fehlende Wirtschaftlichkeit aufgrund zu geringen Beschaffungsvolumens in diesem Bereich
41,5%	57,1%	38,2%	33,3%	55,6%	Keine signifikanten Einsparungen gegenüber der bisherigen Geschäftsabwicklung zu erwarten
26,8%	14,3%	29,4%	36,7%	0,0%	Interne Voraussetzungen (Technik, Daten) nicht gegeben
26,8%	14,3%	29,4%	36,7%	0,0%	Notwendige Ressourcen/Mitarbeiter nicht verfügbar
22,0%	0,0%	26,5%	26,7%	11,1%	Unternehmens-/branchenspezifische Prozesse bisher durch Tools nur unzureichend unterstützt
22,0%	14,3%	23,5%	23,3%	22,2%	Kosten der Systeme (für Anschaffung und Betrieb bzw. Nutzung sind zu hoch)
22,0%	0,0%	26,5%	26,7%	11,1%	Unternehmensinterne Ablehnung
14,6%	0,0%	17,6%	20,0%	0,0%	Lieferanten können die Systeme nicht unterstützen
2,4%	0,0%	2,9%	0,0%	11,1%	Rechtliche Hindernisse



Aufgrund der für die GU und die Dienstleister geringen Fallzahlen sollen hier nur die Ergebnisse für die KMU und die Industrie interpretiert werden. Für den dominanten Grund der fehlenden Wirtschaftlichkeit zeigen diese beiden Gruppe ähnliche Werte mit 44,1% für KMU und 46,7% für Industrieunternehmen. Die Erwartung keiner signifikanten Einsparungen geben 38,2% der KMU und ein Drittel der Industrievertreter an. Für letztere folgen jeweils mit 36,7% fehlende interne Voraussetzungen sowie Ressourcenmangel. Mit jeweils rund einem Viertel Anteil folgen dann die unzureichende Unterstützung der Unternehmensprozesse durch die Tools, die Kosten der Systeme sowie die unternehmensinterne Ablehnung, jeweils angegeben seitens KMU und Industrieunternehmen.

### Gründe für Nicht-Relevanz



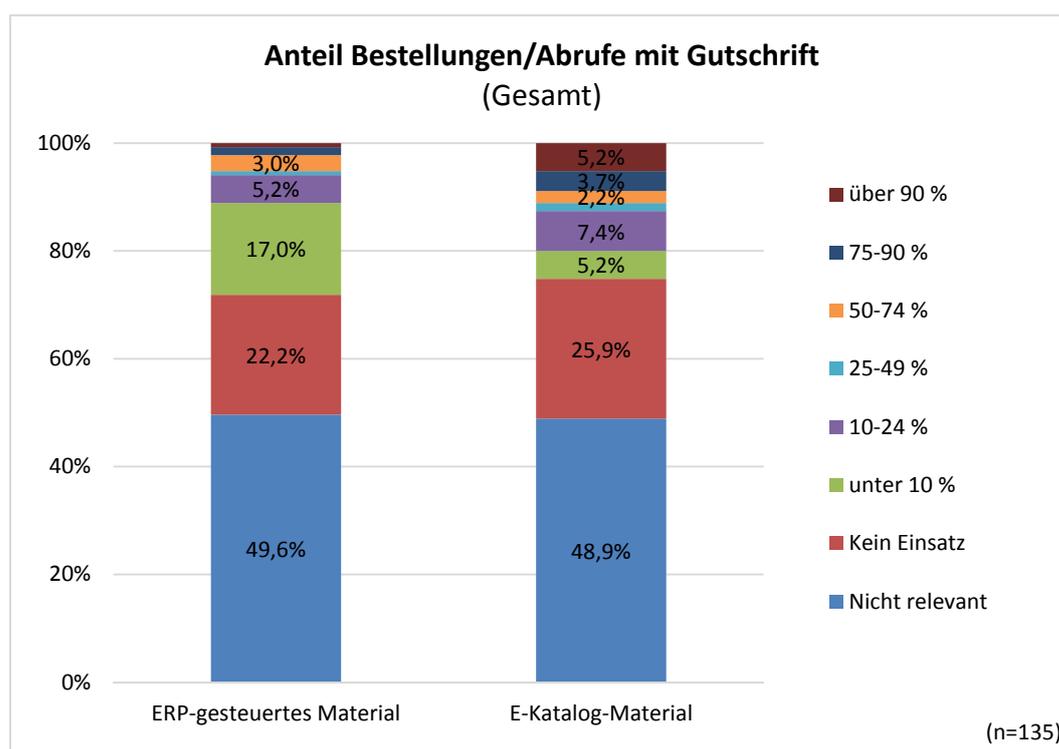
### III) Durchgängigkeit des Rechnungs- und Zahlungsprozesses

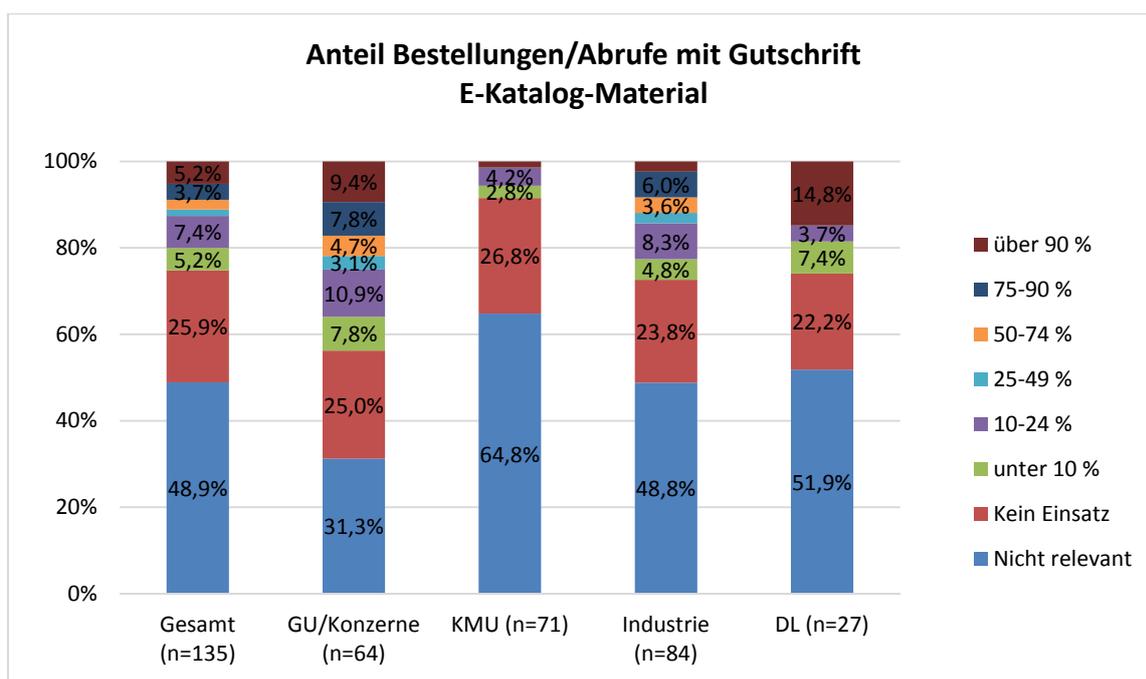
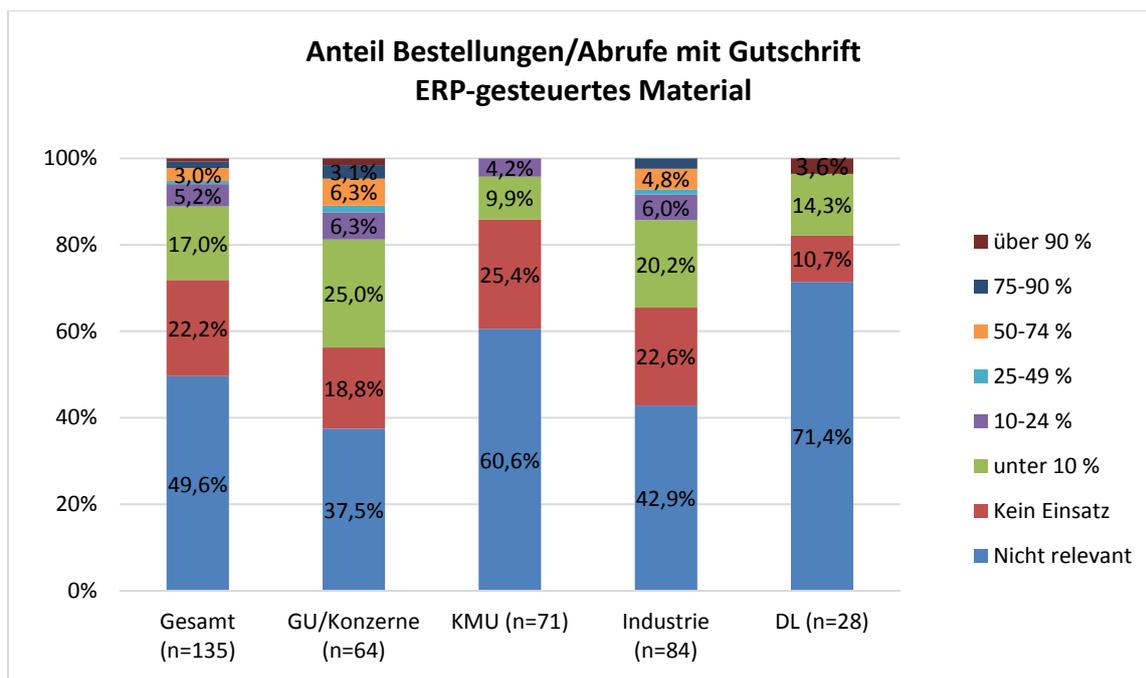
Hinsichtlich der Durchgängigkeit des Rechnungs- und Zahlungsprozesses wurde unterschieden zwischen Material, das typischerweise mithilfe von (Teil-)Systemen bzw. Funktionalitäten im Rahmen von Enterprise Resource Planning (ERP-) Software gesteuert wird und Material, das über Elektronische Produktkataloge und entsprechende Workflow-optimierende Systeme geordert wird. Dementsprechend liegt eine (weitestgehende) Differenzierung in direktes und indirektes Material vor. Diese wurde vorgenommen, da nicht nur der Status der elektronischen Integration bei Rechnungs- und Zahlungsprozessen generell untersucht werden soll, sondern auch, ob hierbei wesentliche Unterschiede in Bezug auf diese, über unterschiedliche Systemtypen gesteuerte Materialkategorien festzustellen sind.

(1) Wie hoch ist der ANTEIL DER BESTELLUNGEN/ABRUFEN, die Sie im GUTSCHRIFTSVERFAHREN abwickeln, für die jeweilige Güterkategorie?

ERP-gesteuertes Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=135)	49,6%	22,2%	17,0%	5,2%	0,7%	3,0%	1,5%	0,7%
GU/Konzerne (n=64)	37,5%	18,8%	25,0%	6,3%	1,6%	6,3%	3,1%	1,6%
KMU (n=71)	60,6%	25,4%	9,9%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Industrie (n=84)	42,9%	22,6%	20,2%	6,0%	1,2%	4,8%	2,4%	0,0%
DL (n=28)	71,4%	10,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%

E-Katalog-Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=135)	48,9%	25,9%	5,2%	7,4%	1,5%	2,2%	3,7%	5,2%
GU/Konzerne (n=64)	31,3%	25,0%	7,8%	10,9%	3,1%	4,7%	7,8%	9,4%
KMU (n=71)	64,8%	26,8%	2,8%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
Industrie (n=84)	48,8%	23,8%	4,8%	8,3%	2,4%	3,6%	6,0%	2,4%
DL (n=27)	51,9%	22,2%	7,4%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	14,8%





Gefragt nach dem Anteil der Bestellungen bzw. Abrufe aus bestehenden Verträgen, die im Gutschriftverfahren abgerechnet werden, ist vor allem der in beiden „Güterkategorien“ sehr hohe Anteil Antworten ‚nicht relevant‘ (49,6% ERP-Material; 48,9% E-Katalog-Material) auffällig. Warum dies so gesehen wird, kann aus den anonymen Daten nicht herausgelesen und müsste durch Nachfrage im Einzelfall untersucht werden. In beiden Fällen geben dies KMU (60,6% ERP; 64,8% E-Katalog) in deutlich höherem Maße an als GU/Konzerne (37,5%; 31,3%). Klar ist, dass Gutschriftverfahren sich eher für Rahmenverträge – sowohl für Katalogware als auch für Serienlieferungen – gut vereinbaren und umsetzen lassen, was allein diese hohen Werte jedoch nicht umfassend erklären würde.

Auch wenn gut 50% eine Relevanz für Gutschriftverfahren (für jede der beiden Kategorien) sehen, sind die Quoten mit 22,2% (ERP) und 25,9% (E-Katalog) für ‚Kein Einsatz‘ wiederum recht hoch, so dass jeweils nur etwa ein Viertel der Befragten Gutschriftverfahren in den beiden Bereichen nutzen. Insbesondere beim ERP-gesteuerten Material ist die Nichtnutzungsquote mit 25,4% bei KMU deutlich höher als bei GU (18,8%). Erstaunlich sind auch die geringen Nutzungsintensitäten, bei den Unternehmen, die Gutschriftverfahren nutzen. Für ERP-Material nutzen 17% dies für weniger als 10% der Prozesse; bei den insgesamt stärkeren Nutzern GU sind dies sogar 25%. Damit erscheint der Einsatz von Gutschriftverfahren für ERP-Material in der befragten Gruppe eher die Ausnahme zu sein. Beim E-Katalogmaterial ist dies nicht ganz so extrem, aber immer noch erstaunlich gering. In Summe 12,6% setzen diese effiziente Abrechnungsform für weniger als 25% der Prozesse ein. Da die GU auf rund 45% Nutzungsquote kommen, weisen diese für alle Intensitätsintervalle deutlich höhere Werte auf als KMU. So liegen zwar auch fast 8% unter 10% Nutzungsgrad, 7,8% aber über 75% und 9,4% sogar über 90%. Offenbar gibt es gerade bei den GU einige „Heavy User“, die bei positiver Einschätzung dieser Abrechnungsmethodik auch als „Best Practice“-Unternehmen in diesem Bereich bezeichnet werden können. Bemerkenswert ist noch die vergleichsweise hohe Quote der intensiveren Nutzer (über 90%) für Katalogware bei den Dienstleistern i.H.v. 14,8%.

(2) Welche wesentlichen Prozessschritte in Ihrem elektronisch unterstützten Purchase- (bzw. Order-)to-Pay-Prozess werden i.d.R. VOLLSTÄNDIG elektronisch ausgeführt?

Um eine strukturierte Abfrage zu ermöglichen, wurde der P2P-Prozess in fünf aufeinanderfolgende Hauptschritte differenziert.

Der erste Schritt fokussiert die Übermittlung der Rechnung seitens des Lieferanten.

Im zweiten Schritt muss die (in welcher Form auch immer) vorliegende Rechnung in das IT-System transferiert werden. Je nachdem, in welchem Format diese vorliegt, sind hier manuelle oder semi-/automatische Zwischenschritte erforderlich.

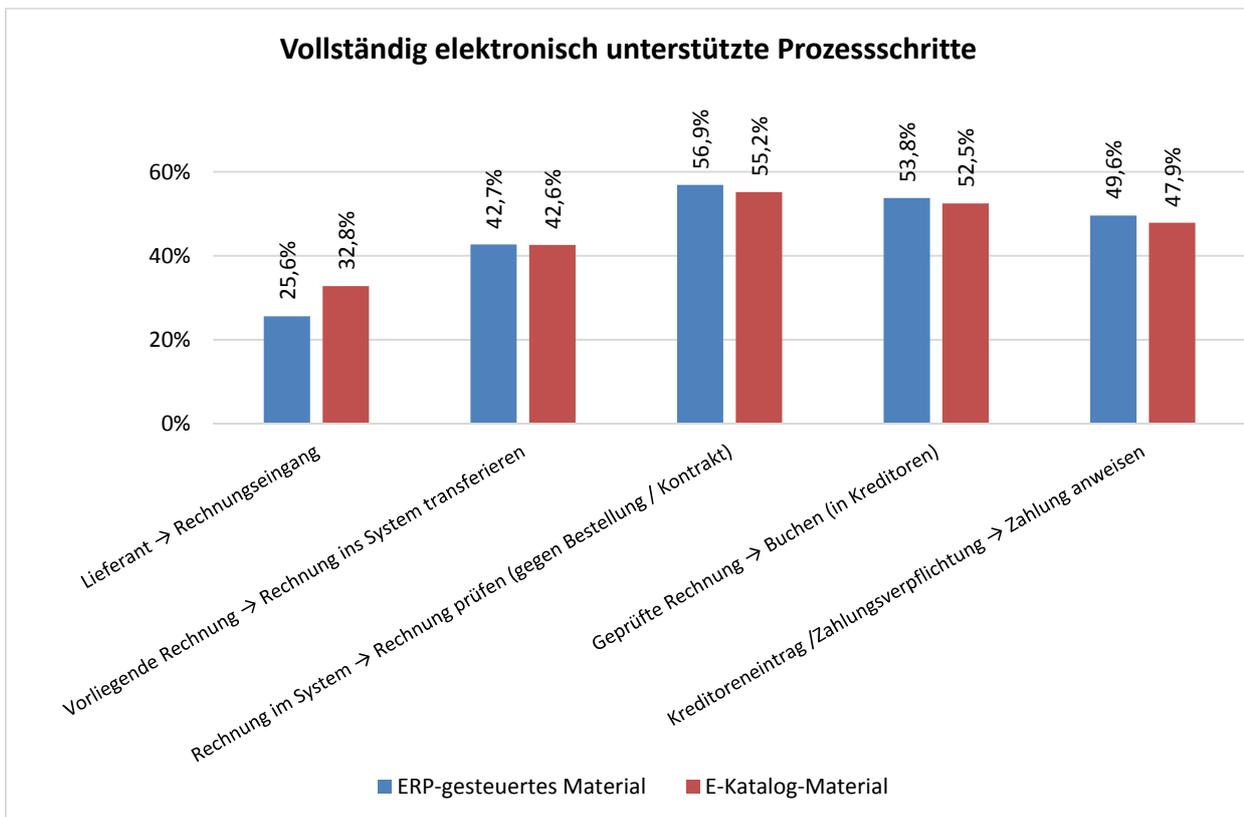
Die im System vorliegende Rechnung ist dann zu prüfen (Schritt 3) und die geprüfte Rechnung ist zu buchen (Schritt 4).

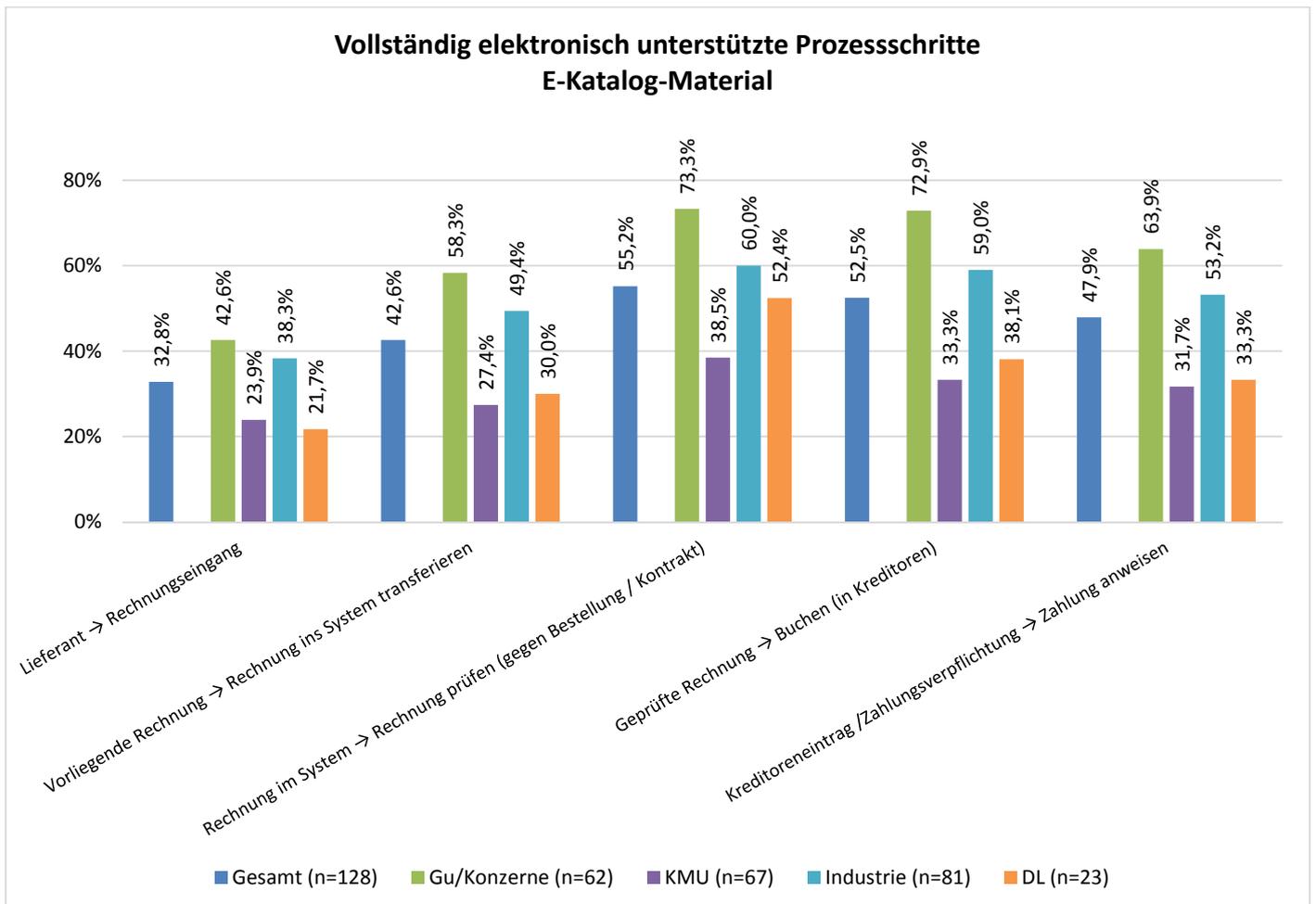
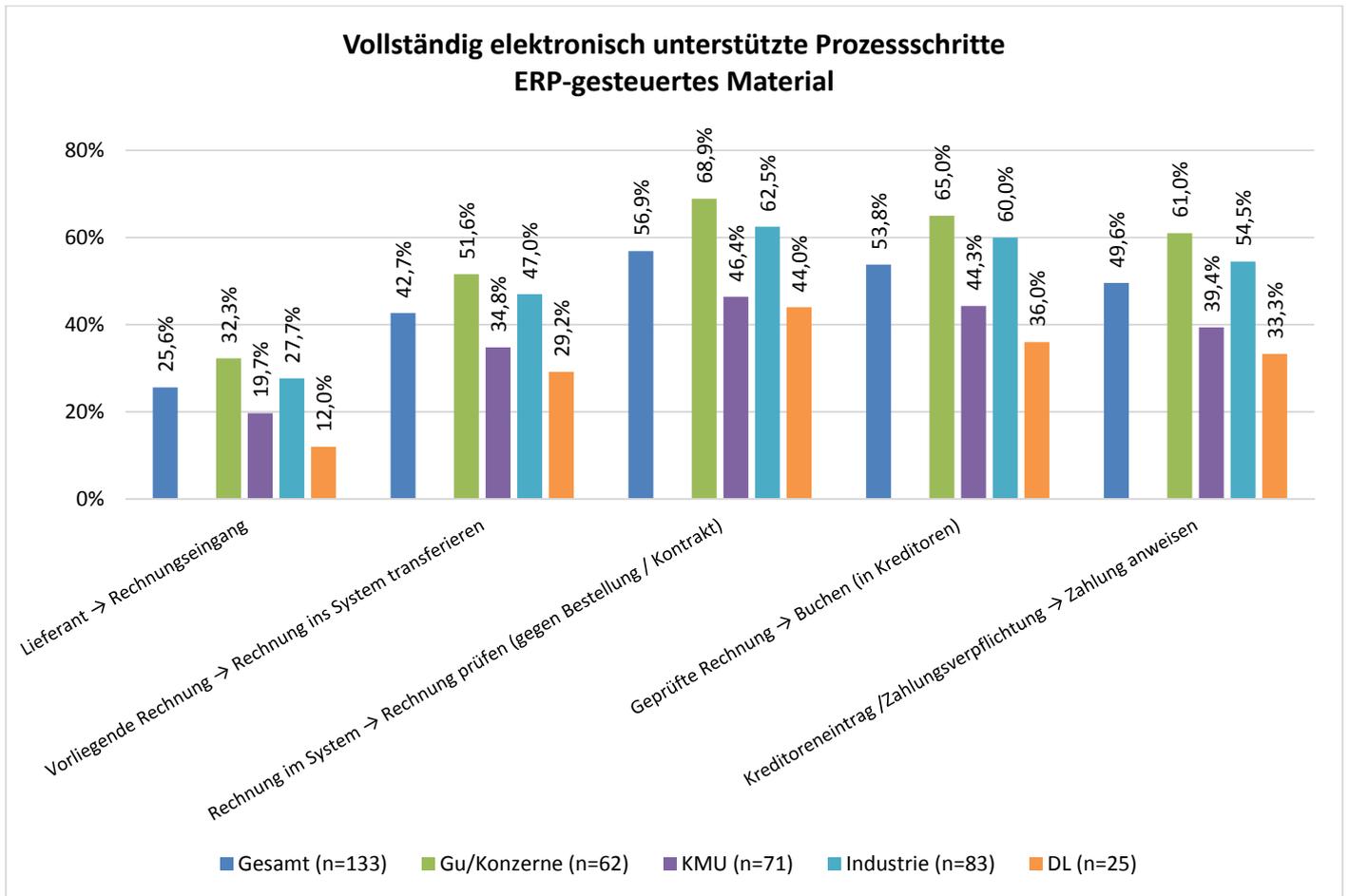
Nach Eskalationsroutinen im Falle von Abweichungen wurde nicht gefragt, da diese vielfältiger Natur sein können und daher schwer in strukturierter Weise erfasst werden können. Den letzten (fünften) Schritt stellt dann die Zahlungsanweisung auf Basis des Kreditoreneintrags dar. Inhaltlich wurde auf vollständig elektronisch realisierte Prozessschritte abgestellt. Die jeweiligen Prozentsätze in der Spalte „Gesamt“ repräsentieren damit die Unternehmen, die den jeweiligen Schritt ohne manuelle Eingriffe abwickeln.

ERP-gesteuertes Material					
Gesamt (n=133)	GU/Konzerne (n=62)	KMU (n=71)	Industrie (n=83)	DL (n=25)	Prozessschritt
25,6%	32,3%	19,7%	27,7%	12,0%	Lieferant → Rechnungseingang
42,7%	51,6%	34,8%	47,0%	29,2%	Vorliegende Rechnung → Rechnung ins System transferieren
56,9%	68,9%	46,4%	62,5%	44,0%	Rechnung im System → Rechnung prüfen (gegen Bestellung / Kontrakt)
53,8%	65,0%	44,3%	60,0%	36,0%	Geprüfte Rechnung → Buchen (in Kreditoren)
49,6%	61,0%	39,4%	54,5%	33,3%	Kreditoreneintrag /Zahlungsverpflichtung → Zahlung anweisen

E-Katalog-Material					
Gesamt (n=128)	GU/Konzerne (n=62)	KMU (n=67)	Industrie (n=81)	DL (n=23)	Prozessschritt
32,8%	42,6%	23,9%	38,3%	21,7%	Lieferant → Rechnungseingang
42,6%	58,3%	27,4%	49,4%	30,0%	Vorliegende Rechnung → Rechnung ins System transferieren
55,2%	73,3%	38,5%	60,0%	52,4%	Rechnung im System → Rechnung prüfen (gegen Bestellung / Kontrakt)
52,5%	72,9%	33,3%	59,0%	38,1%	Geprüfte Rechnung → Buchen (in Kreditoren)
47,9%	63,9%	31,7%	53,2%	33,3%	Kreditoreneintrag /Zahlungsverpflichtung → Zahlung anweisen

Für den ersten Schritt, der Rechnungsübermittlung seitens des Lieferanten bzw. dem Rechnungseingang, liegt für beide Güterkategorien der geringste Wert vor: 25,6% ERP-Material; 32,8% E-Kataloggüter. Den zweitniedrigsten und für beide Kategorien nahezu identischen Wert (42,6%; 42,7%) weist der zweite Schritt des Transfers der Rechnung ins eigene System auf. Die automatische Rechnungsprüfung erfolgt zu 56,9% bzw. 55,2%; das Buchen der geprüften Rechnung zu 53,8% und 52,5%. In etwas geringem Maße wird die Zahlungsanweisung (49,6%; 47,9%) automatisiert durchgeführt. Für alle Prozessschritte weisen GU deutlich höhere Werte auf als KMU. Der Unterschied liegt für ERP-Material i.d.R. bei rund 20%. Für E-Katalogware sind diese Unterschiede – außer für den Rechnungseingang – noch deutlicher, nämlich bei 30-40%. Dies deutet auf eine bessere Integration der E-Katalog-basierten Beschaffung mit den internen Systemen bei GU hin. Diese wählen erfahrungsgemäß aufgrund der höheren Transaktionszahlen auch häufiger „on premise“ Lösungen, wohingegen viele KMU in größerem Umfang anbieterseitige Kataloge (als Shop, im Punch-out o.ä.) und ASP-Lösungen nutzen, so dass eine Integration hier oftmals relativ aufwendiger ist. Die Dienstleister weisen in allen Bereichen deutlich geringere Werte auf als Industrieunternehmen, was mit der i.d.R. deutlich geringen Anzahl Transaktionen zusammenhängen dürfte.

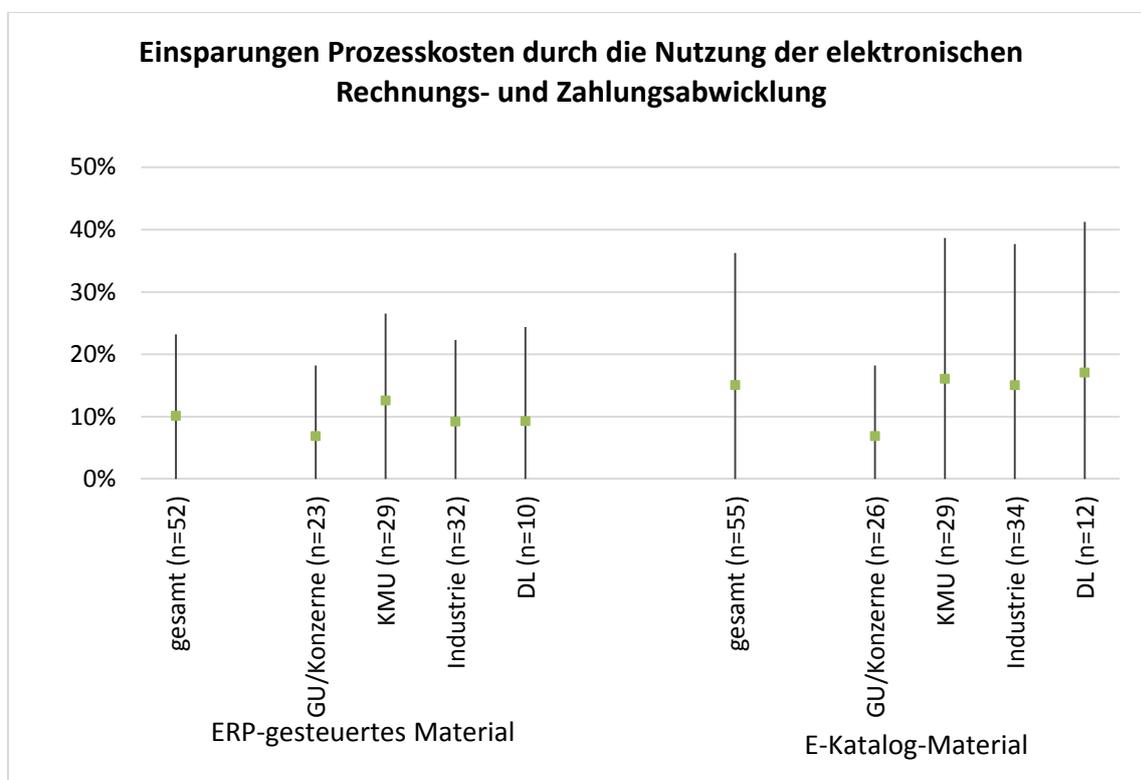




- (3) Wie groß sind Ihre Prozesskosteneinsparungen im Mittel durch die Nutzung der elektronischen Rechnungs- und Zahlungsabwicklung für die jeweilige Güterkategorie?  
(angegeben ist der Mittelwert sowie in Klammern die Schwankungsbreite (Standardabweichung<sup>5</sup>) der Antworten)

	Einsparungen	
	ERP-gesteuertes Material	E-Katalog-Material
Gesamt (n=52/55)	<b>10,1 %</b> (+/- 13,1%)	<b>15,1 %</b> (+/- 21,2%)
GU/Konzerne (n=23/26)	<b>6,7 %</b> (+/- 11,3 %)	<b>14,0 %</b> (+/- 19,8 %)
KMU (n=29/29)	<b>12,6 %</b> (+/- 13,9 %)	<b>16,1 %</b> (+/- 22,6 %)
Industrie (n=32/34)	<b>9,2 %</b> (+/- 13,1 %)	<b>15,1 %</b> (+/- 22,7 %)
DL (n=10/12)	<b>9,3 %</b> (+/- 15,1 %)	<b>17,1 %</b> (+/- 24,2 %)

Während in Teil I die Prozesskosteneinsparungen im Rahmen des Bestellprozesses im engeren Sinne fokussiert wurden, erfolgt hier eine Konzentration auf die Einsparungen aufgrund des automatisierten Rechnungs- und Zahlungsprozesses. Diese fallen mit rund 10% für ERP- und rund 15% für E-Katalogmaterial zwar durchaus ordentlich aus, erscheinen aber auch nicht dramatisch hoch. Zu beachten ist hier jeweils die angegebene Standardabweichung, die den „normierten“ (die Einzelwerte können deutlich stärker streuen), variierenden Unterschied hinsichtlich der Effizienz des Prozesses vor und nach Automatisierung der Prozessschritte repräsentiert. So erfasst die Standardabweichung Werte zwischen 0% und circa 23% bei ERP-Material und zwischen 0% und etwa 36% bei E-Katalogware.<sup>6</sup>



<sup>5</sup> Die Standardabweichung unterstellt, dass die Antworten normalverteilt sind. Wenn dies der Fall ist, liegen knapp 70 % der Antworten in diesem Intervall.

<sup>6</sup> Rechnerisch würden die Werte nach unten hin auch im negativen Bereich liegen können, was aber keinen Sinn macht, wenn man davon ausgeht, dass eine Automatisierung eines geschlossenen Schrittes (also ohne Betrachtung der Schnittstellen zu benachbarten Schritten) im Untersuchungsgebiet immer einen Effizienzgewinn – im Extremfall eine Effizienzgleichheit - gegenüber einer manuellen Tätigkeit bedeuten sollte.

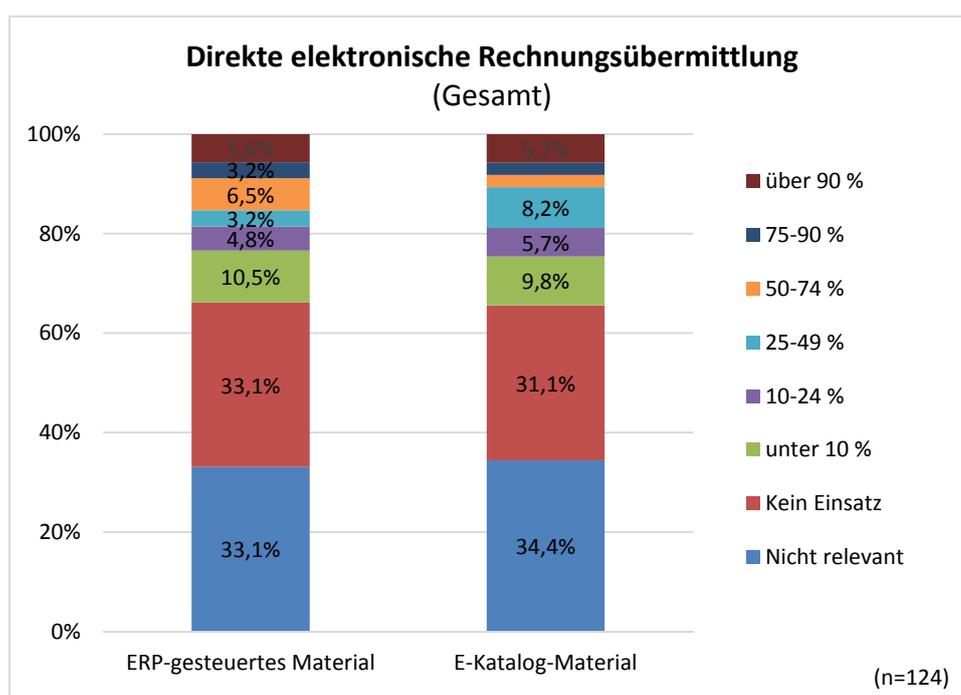
## IV) Umfang der Rechnungs- und Zahlungsprozesse

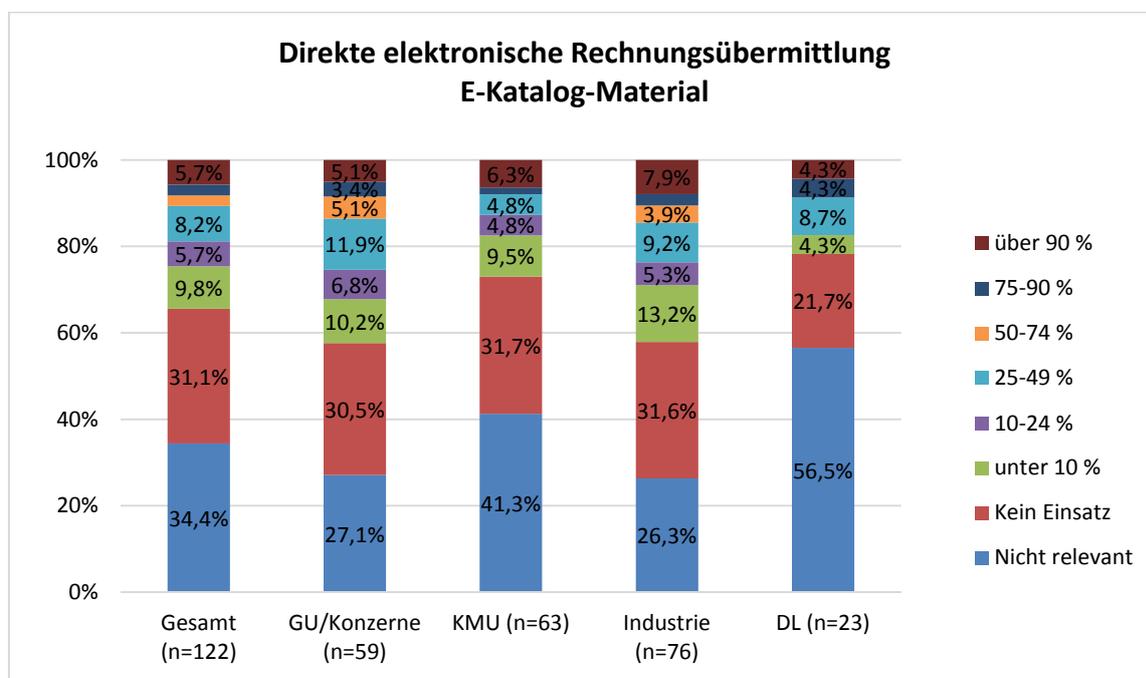
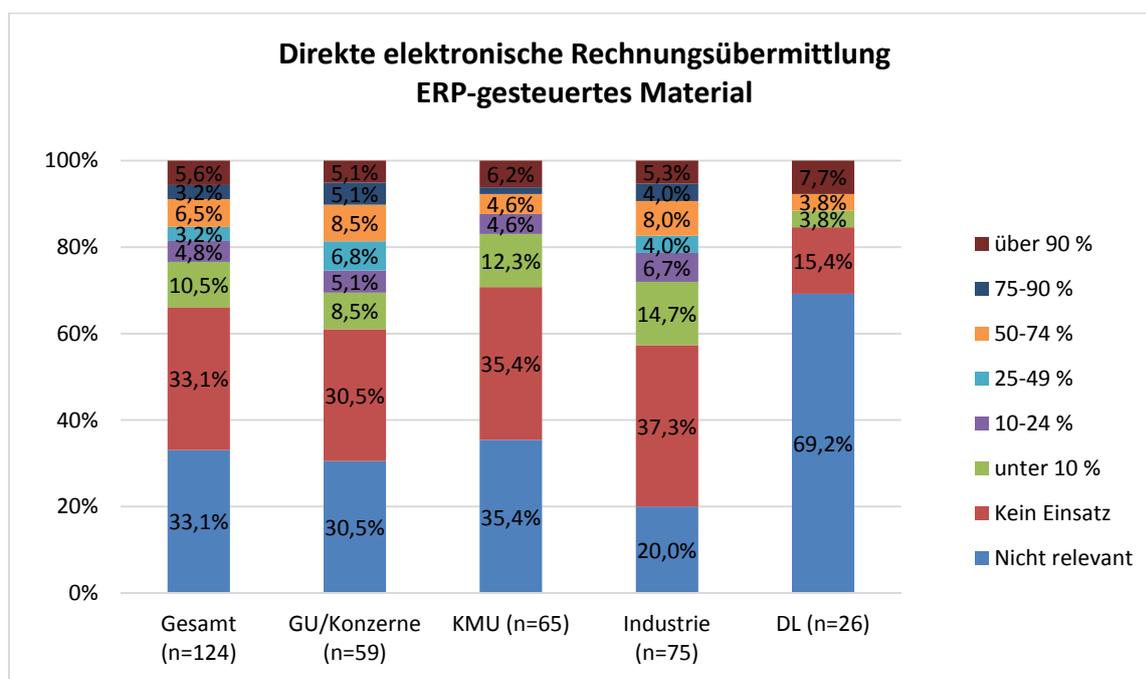
In diesem Bereich der Studie fokussieren wir, wie die Übermittlung elektronischer Rechnungen seitens der Lieferanten erfolgt, ob externe Plattformen für die Konsolidierung von Rechnungen zum Einsatz kommen und zu welchem Anteil die elektronischen Prozesse in wesentlichen Prozessschritten tatsächlich genutzt werden.

### (1) In welchem Umfang erfolgt eine DIREKTE ELEKTRONISCHE RECHNUNGS-ÜBERMITTLUNG (Direct Billing) seitens des Lieferanten für die jeweilige Güterkategorie?

ERP-gesteuertes Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=124)	33,1%	33,1%	10,5%	4,8%	3,2%	6,5%	3,2%	5,6%
GU/Konzerne (n=59)	30,5%	30,5%	8,5%	5,1%	6,8%	8,5%	5,1%	5,1%
KMU (n=65)	35,4%	35,4%	12,3%	4,6%	0,0%	4,6%	1,5%	6,2%
Industrie (n=75)	20,0%	37,3%	14,7%	6,7%	4,0%	8,0%	4,0%	5,3%
DL (n=26)	69,2%	15,4%	3,8%	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	7,7%

E-Katalog-Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=122)	34,4%	31,1%	9,8%	5,7%	8,2%	2,5%	2,5%	5,7%
GU/Konzerne (n=59)	27,1%	30,5%	10,2%	6,8%	11,9%	5,1%	3,4%	5,1%
KMU (n=63)	41,3%	31,7%	9,5%	4,8%	4,8%	0,0%	1,6%	6,3%
Industrie (n=76)	26,3%	31,6%	13,2%	5,3%	9,2%	3,9%	2,6%	7,9%
DL (n=23)	56,5%	21,7%	4,3%	0,0%	8,7%	0,0%	4,3%	4,3%



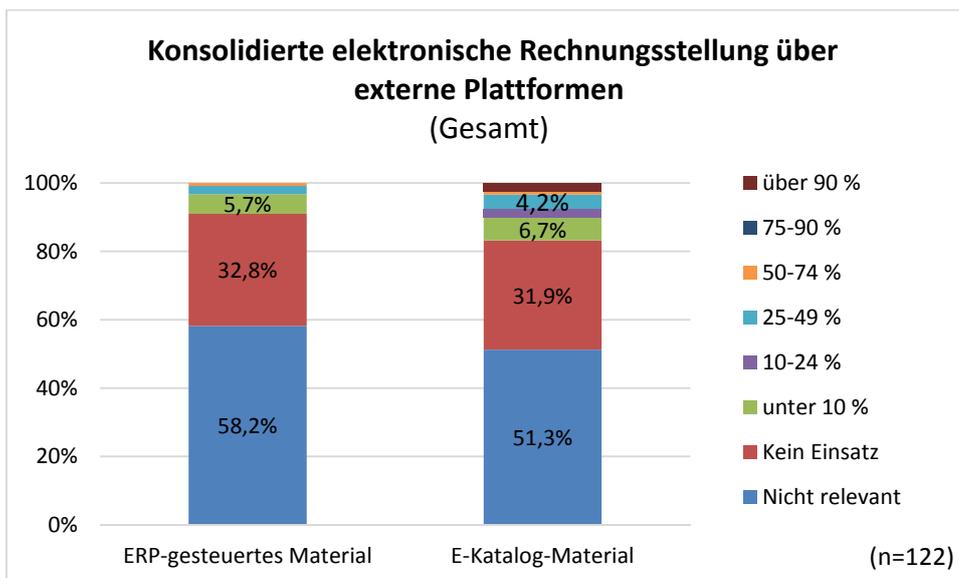


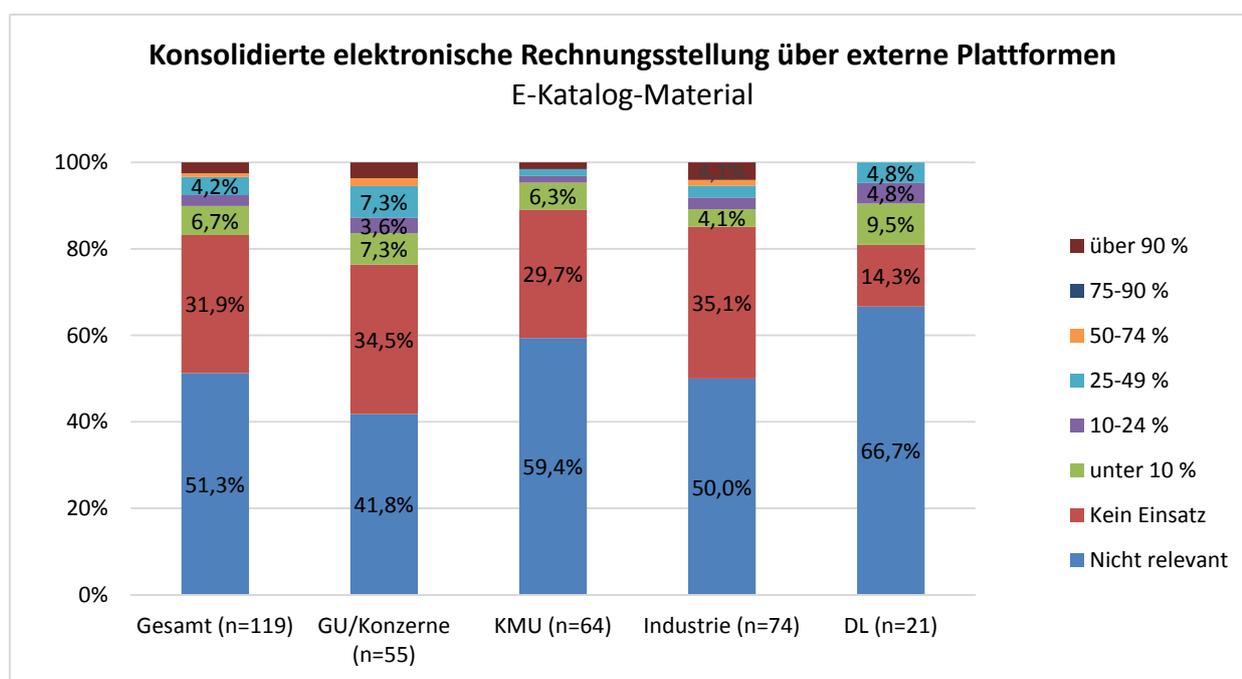
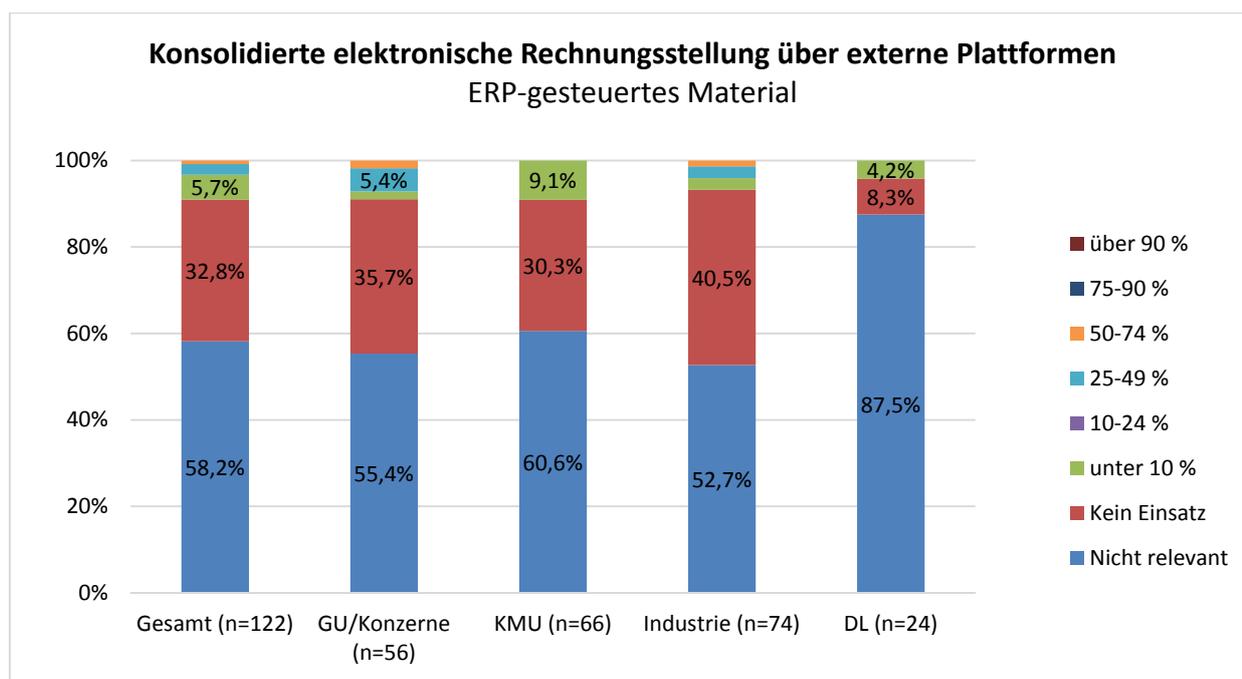
Zu jeweils rund einem Drittel wird die direkte elektronische Rechnungsübermittlung seitens des Lieferanten als ‚nicht relevant‘ angesehen oder als relevant, jedoch (bisher) nicht zum Einsatz kommend. Für beide Größen liegen die Werte bei den KMU mit 35,4% rund 5% höher als bei den GU (30,5%). Die Dienstleister geben hier, wenig überraschend aufgrund der gegenüber der Industrie anderen Wertschöpfungsprozesse, fast 70% ‚nicht relevant‘ an. Die höchsten anteiligen Werte liegen bei einer Nutzungsquote unter 10% vor (8,5% GU; 12,3% KMU). Auch hier gibt es wieder einige „Heavy User“, die über 90% liegen (5,1% GU; 6,2% KMU), so dass sich ein uneinheitliches Bild ergibt. Bei E-Katalogware ist die Quote für ‚nicht relevant‘ mit 34,4% noch höher, wobei hierfür mit 41,3% gegenüber 27,1% (GU) vor allem die KMU verantwortlich sind. Der Wert für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ liegt mit 31,1% ebenfalls sehr hoch; hier liegen die KMU nur rund 1% höher als die GU. Die größten Quoten liegen in den drei Bereichen unter 50% vor, was eine insgesamt niedrige Nutzung repräsentiert. Mit 5,1% GU und 6,3% KMU erreichen nur wenige Quoten über 90%, wobei die Industrie hier mit 7,9% deutlich vor den Dienstleistern (4,3%) liegt, bei denen sogar 56,5% grundsätzlich eine Relevanz verneinen.

(2) In welchem Umfang erfolgt eine über eine EXTERNE PLATTFORM KONSOLIDIERTE ELEKTRONISCHE RECHNUNGSSTELLUNG (Consolidator Model) für die jeweilige Güterkategorie?

ERP-gesteuertes Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=122)	58,2%	32,8%	5,7%	0,0%	2,5%	0,8%	0,0%	0,0%
GU/Konzerne (n=56)	55,4%	35,7%	1,8%	0,0%	5,4%	1,8%	0,0%	0,0%
KMU (n=66)	60,6%	30,3%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Industrie (n=74)	52,7%	40,5%	2,7%	0,0%	2,7%	1,4%	0,0%	0,0%
DL (n=24)	87,5%	8,3%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

E-Katalog-Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=119)	51,3%	31,9%	6,7%	2,5%	4,2%	0,8%	0,0%	2,5%
GU/Konzerne (n=55)	41,8%	34,5%	7,3%	3,6%	7,3%	1,8%	0,0%	3,6%
KMU (n=64)	59,4%	29,7%	6,3%	1,6%	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%
Industrie (n=74)	50,0%	35,1%	4,1%	2,7%	2,7%	1,4%	0,0%	4,1%
DL (n=21)	66,7%	14,3%	9,5%	4,8%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%





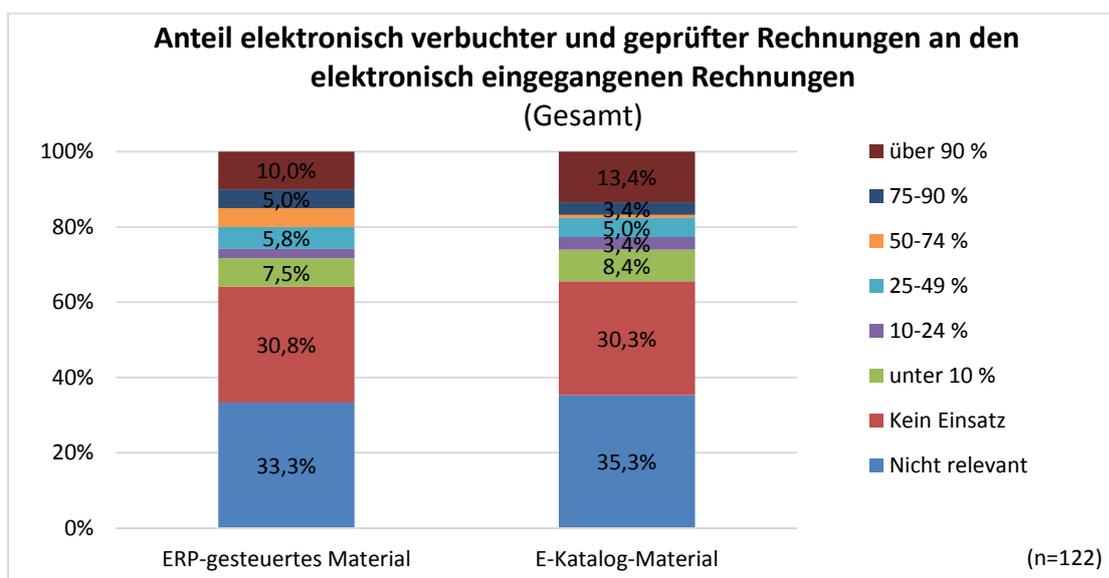
Ein Consolidator-Modell wird unabhängig von der Güterart mehrheitlich als ‚nicht relevant‘ angesehen. Dies muss wohl so interpretiert werden, dass die Befragten dies als nicht vorteilhaft ansehen, da die Nutzung eines solchen Modells prinzipiell immer möglich erscheint, sofern ein externer Consolidator sich hierzu bereitfinden würde. Für ERP-Material liegt dieser Wert insgesamt rund 7% höher. KMU geben hier zwischen rund 5% (ERP-Material) und 18% (Katalogware) höhere Werte an als GU und Dienstleister sogar etwa 35% (ERP-Material) sowie knapp 17% (Katalogware) höhere. Die Werte für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ liegen mit 32,8% (ERP-Güter) und 31,9% (Kataloggüter) ebenfalls hoch. Für beide Güterkategorien sind die Werte für GU rund 5% höher als für KMU; für Dienstleister sind diese mit 8,3% (ERP-Güter) und 14,3% (Kataloggüter) sehr viel geringer als für Industrieunternehmen. Die genannten Differenzen resultieren offenbar zum großen Teil auf der unterschiedlichen Einschätzung als ‚nicht relevant‘, so dass die gesamten Nichtnutzungsquoten sich nicht mehr so stark unterscheiden zwischen den Gruppen. Lediglich im Bereich 25-49% liegen für GU mit 5,4% für ERP-Material und 7,3% für Katalogware erwähnenswerte Nutzungsquoten vor.

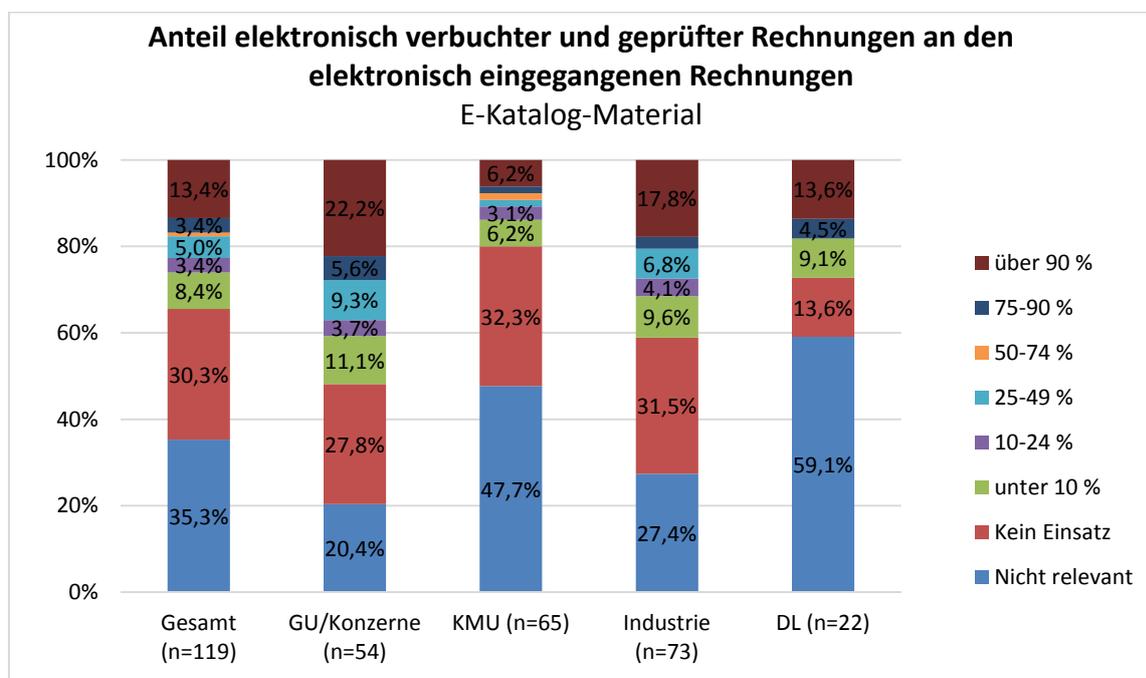
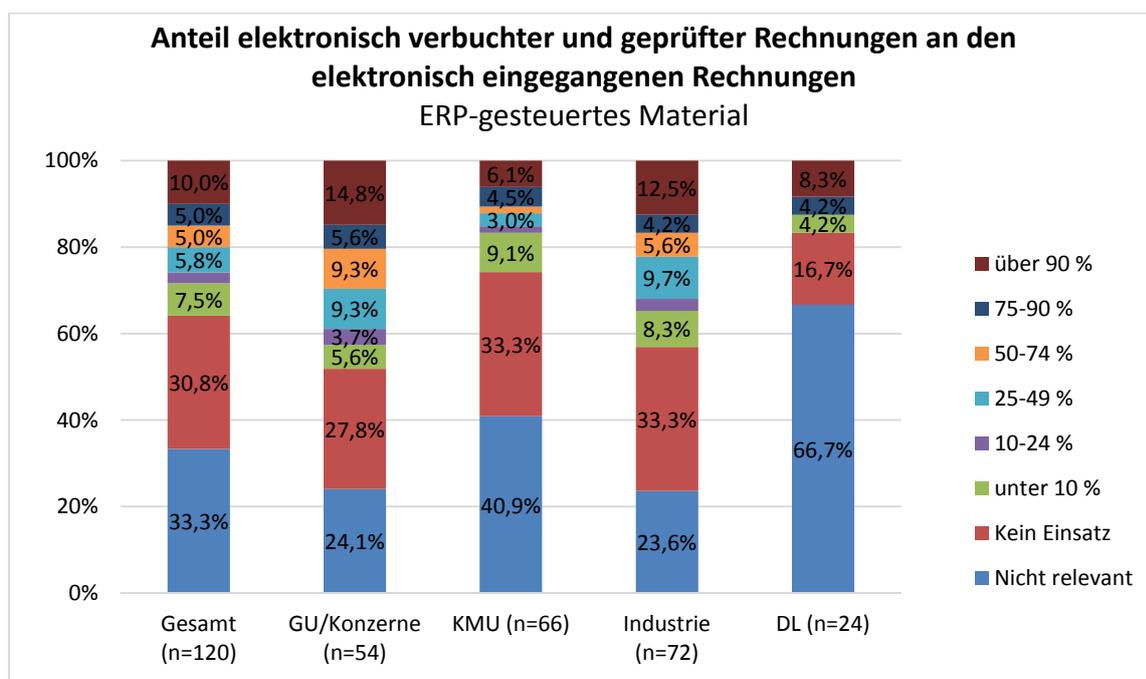
(3) Wie hoch ist der ANTEIL ELEKTRONISCH VERBUCHTER UND GEPRÜFTER RECHNUNGEN (Workflow) an den ELEKTRONISCH eingegangenen Rechnungen für die jeweilige Güterkategorie?

Rechnungen, die bereits elektronisch eingegangen sind, sollten sich grundsätzlich für eine weitere elektronische Verarbeitung eignen. Allerdings sind hiermit auch beispielsweise digitale Dokumente, die als Attachment von E-Mails vom Lieferanten versandt wurden, mit erfasst. Diese wären im Einzelfall durch entsprechende Softwareroutinen (z.B. OCR - Optical Character Recognition) in die internen Systeme zu transferieren.

ERP-gesteuertes Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=120)	33,3%	30,8%	7,5%	2,5%	5,8%	5,0%	5,0%	10,0%
GU/Konzerne (n=54)	24,1%	27,8%	5,6%	3,7%	9,3%	9,3%	5,6%	14,8%
KMU (n=66)	40,9%	33,3%	9,1%	1,5%	3,0%	1,5%	4,5%	6,1%
Industrie (n=72)	23,6%	33,3%	8,3%	2,8%	9,7%	5,6%	4,2%	12,5%
DL (n=24)	66,7%	16,7%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	8,3%

E-Katalog-Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=119)	35,3%	30,3%	8,4%	3,4%	5,0%	0,8%	3,4%	13,4%
GU/Konzerne (n=54)	20,4%	27,8%	11,1%	3,7%	9,3%	0,0%	5,6%	22,2%
KMU (n=65)	47,7%	32,3%	6,2%	3,1%	1,5%	1,5%	1,5%	6,2%
Industrie (n=73)	27,4%	31,5%	9,6%	4,1%	6,8%	0,0%	2,7%	17,8%
DL (n=22)	59,1%	13,6%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	13,6%





Die Werte für ‚nicht relevant‘ sind mit einem Drittel für ERP-Güter und 35,3% für E-Katalogmaterial wiederum hoch. Dies müsste heißen, dass eine elektronische Verbuchung und Rechnungsprüfung in diesen Unternehmen noch nicht stattfindet. KMU weisen für ERP-Güter mit 40,9% um fast 17% höhere Werte auf als GU und mit 47,7% für Katalogware sogar um 27,3% höhere Werte. Die Dienstleister sehen mit 66,7% gegenüber 23,6% bei der Industrie (ERP-Güter) und 59,1% gegenüber 27,4% (Kataloggüter) zu einem deutlich höheren Anteil keine Relevanz. In entsprechendem Maße liegen die Werte für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ für die Industrie höher als für Dienstleister (33,3% gegenüber 16,7% bei ERP-Gütern; 31,5% zu 13,6% bei Katalogware). KMU wiesen hier für beide Güterkategorien um 5-6% höhere Werte auf.

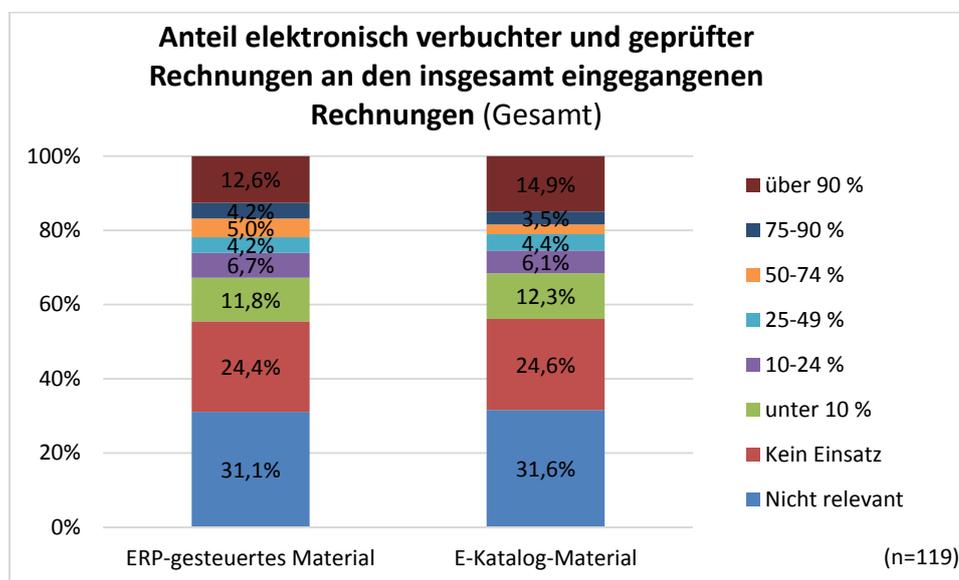
Interessant ist hier die Zweiteilung unter denen, die diesen Prozessschritt bereits elektronisch unterstützen, wo eine Gruppe relevante Nutzungsquoten unter 10% aufweist und die andere über 90%. In der letzten Gruppe stechen GU mit 14,8% für ERP-Güter und 22,2% für Katalogware hervor. In der Gruppe der Geringnutzer (unter 10%) KMU mit 9,1% für ERP-Güter und GU mit 11,1% für Katalogware.

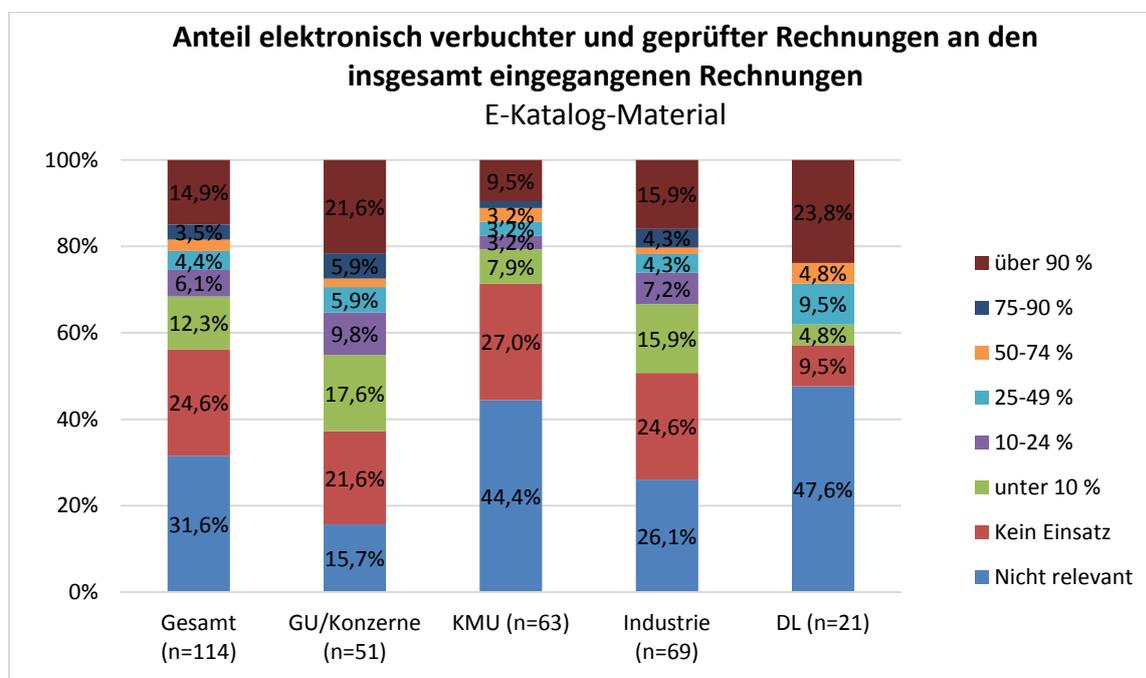
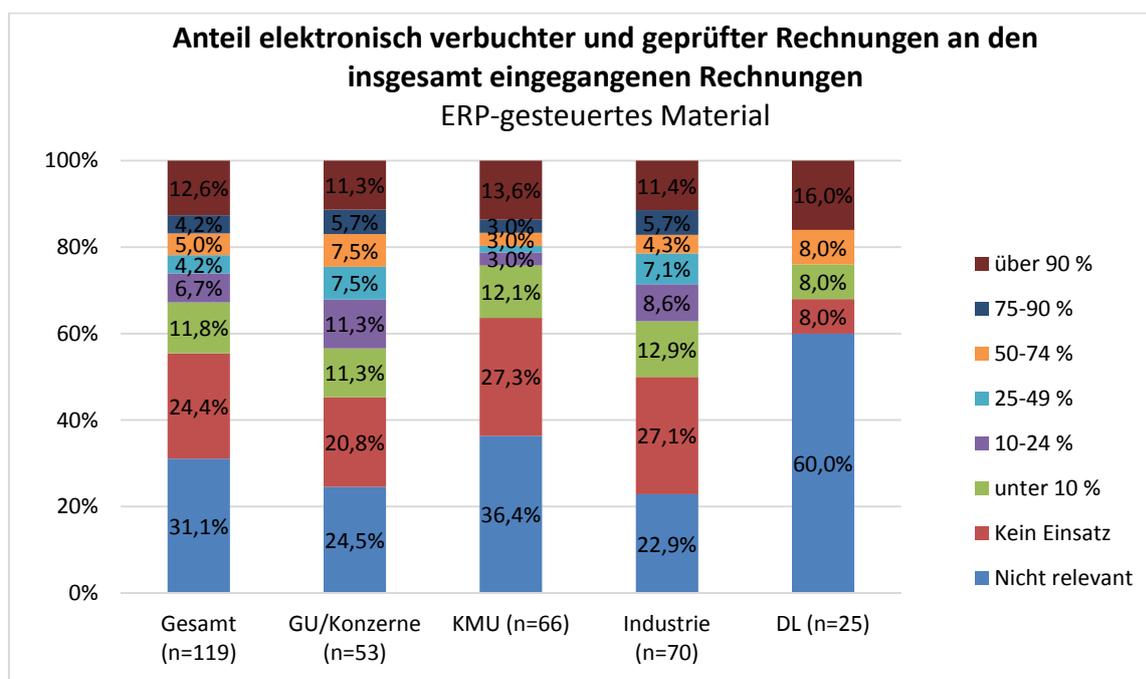
(4) Wie hoch ist der ANTEIL ELEKTRONISCH VERBUCHTER UND GEPRÜFTER RECHNUNGEN (Workflow) an den INSGESAMT eingegangenen Rechnungen für die jeweilige Güterkategorie?

Gegenüber der vorherigen Frage werden nur alle Rechnungen betrachtet, so dass auch solche, die per Briefpost eingehen, mit berücksichtigt werden. Sofern sich hier signifikant andere Ergebnisse zeigen, kann in gewissem Maße auf den Integrationsgrad der Prozessschritte rückgeschlossen werden.

ERP-gesteuertes Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=119)	31,1%	24,4%	11,8%	6,7%	4,2%	5,0%	4,2%	12,6%
GU/Konzerne (n=53)	24,5%	20,8%	11,3%	11,3%	7,5%	7,5%	5,7%	11,3%
KMU (n=66)	36,4%	27,3%	12,1%	3,0%	1,5%	3,0%	3,0%	13,6%
Industrie (n=70)	22,9%	27,1%	12,9%	8,6%	7,1%	4,3%	5,7%	11,4%
DL (n=25)	60,0%	8,0%	8,0%	0,0%	0,0%	8,0%	0,0%	16,0%

E-Katalog-Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=114)	31,6%	24,6%	12,3%	6,1%	4,4%	2,6%	3,5%	14,9%
GU/Konzerne (n=51)	15,7%	21,6%	17,6%	9,8%	5,9%	2,0%	5,9%	21,6%
KMU (n=63)	44,4%	27,0%	7,9%	3,2%	3,2%	3,2%	1,6%	9,5%
Industrie (n=69)	26,1%	24,6%	15,9%	7,2%	4,3%	1,4%	4,3%	15,9%
DL (n=21)	47,6%	9,5%	4,8%	0,0%	9,5%	4,8%	0,0%	23,8%





Die Nichtrelevanzquote liegt mit 31,1% (ERP-Güter) und 31,6% (Katalogware) leicht niedriger als bei der vorherigen Frage. Die Quoten für ‚relevant, aber (bisher) kein Einsatz‘ liegen jeweils leicht unter einem Viertel und damit sogar rund fünf Prozent unter den Werten aus Frage (3). Dies deutet darauf hin, dass zumindest einige Antwortende Frage (3) bereits mit der Integration der Prozessschritte ‚Rechnungseingang‘ und ‚Buchung und Prüfung‘ in Zusammenhang gebracht haben. KMU liegen sowohl für die Nichtrelevanzeinschätzung als auch für die bisherige Nichtnutzung klar vor den GU. Die Werte werden wiederum stark von den Dienstleistern beeinflusst, die für ERP-Güter eine Nichtrelevanz von 60% und für Kataloggüter von 47,6% sehen; der entsprechende Wert für Industrieunternehmen liegt dagegen um (Katalogware) bzw. unter einem Viertel.

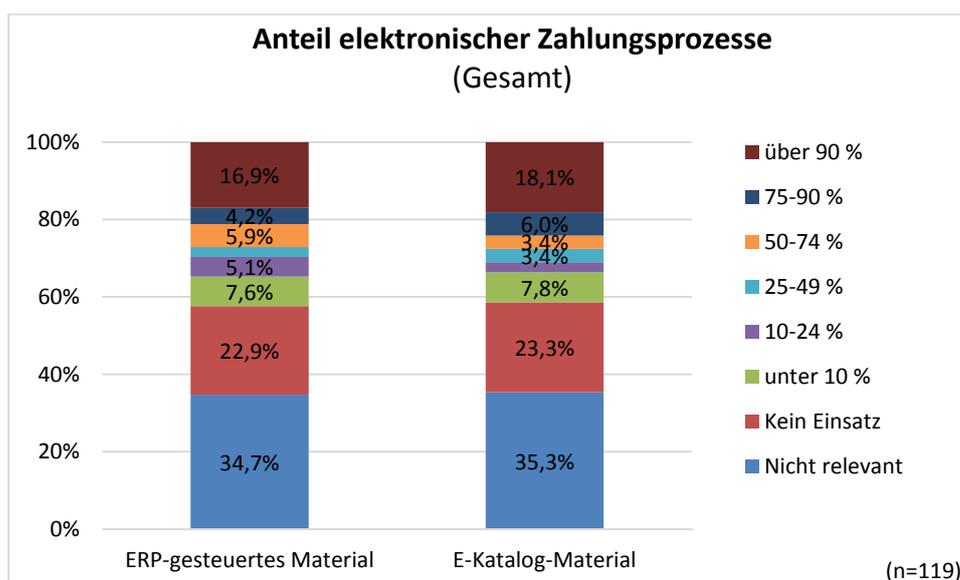
Unter Berücksichtigung der ebenfalls klar höheren Werte für KMU in beiden Gütergruppen wird deutlich, dass besonders bei Kataloggütern nur relativ wenige GU keine Relevanz angeben (15,7%). Unter den Nutzern gibt es wiederum einen erwähnenswerten Anteil „Heavy User“ (>90%): 12,6% bei ERP-Gütern mit geringen Unterschieden zwischen GU und KMU, aber 16% bei den Dienstleistern und 21,6% für GU sowie 23,8% für Dienstleister bei den Kataloggütern.

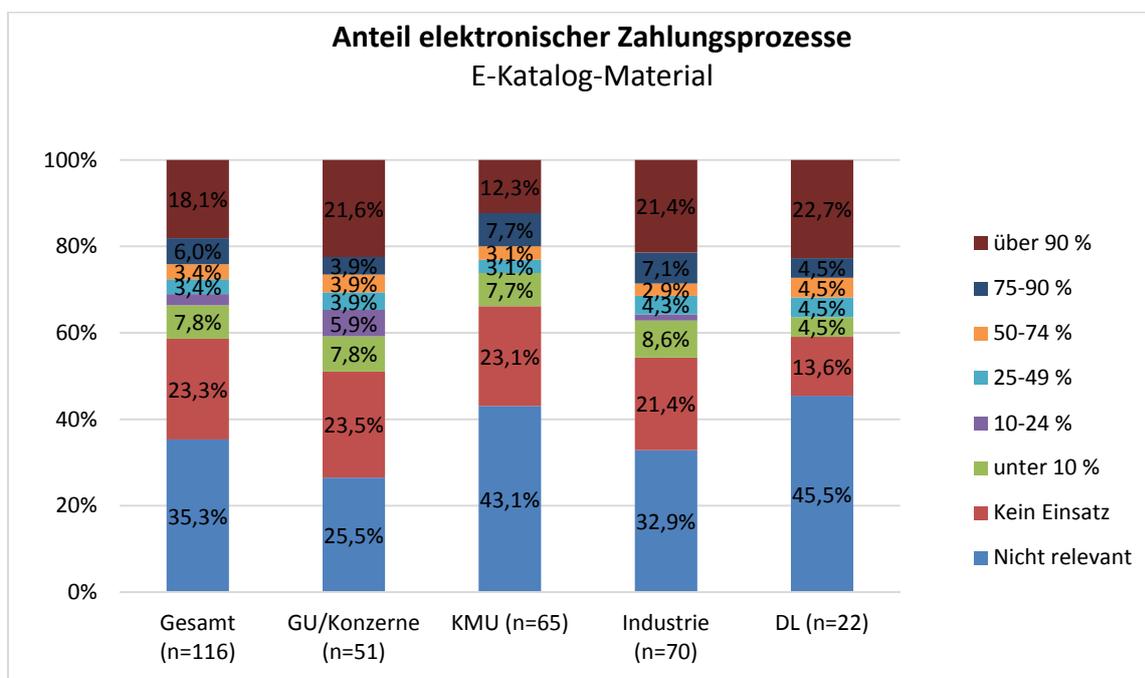
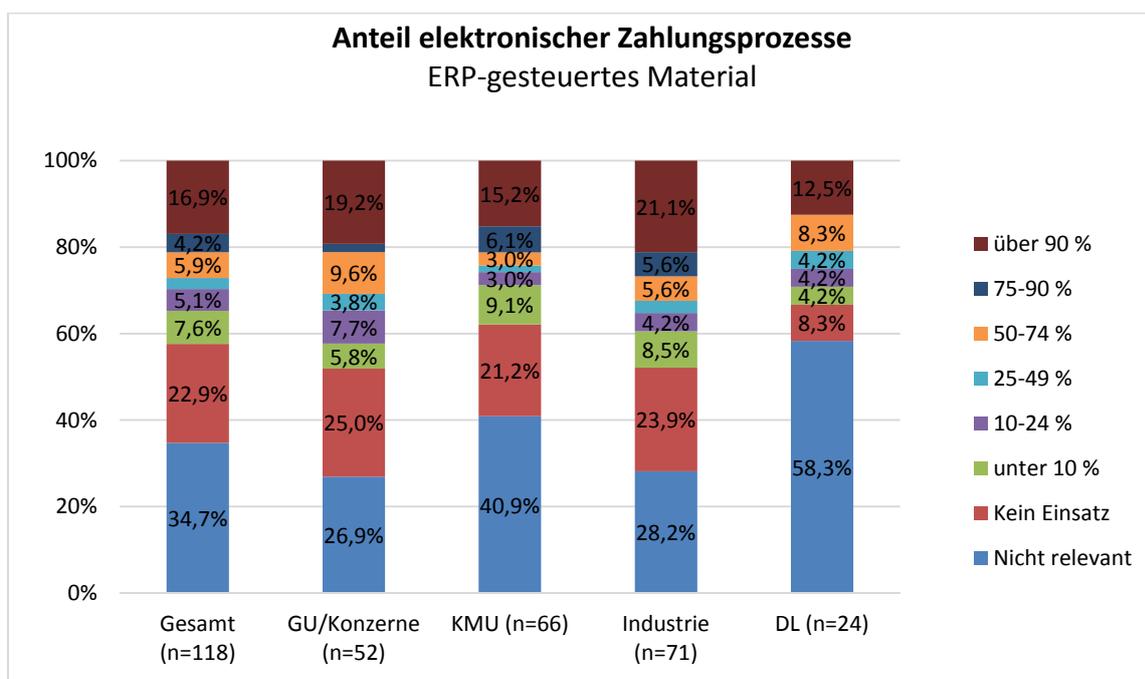
(5) Wie hoch ist der ANTEIL ELEKTRONISCHER ZAHLUNGSPROZESSE zur Begleichung vorliegender Lieferantenrechnungen bzw. bestehender Zahlungsverpflichtungen, die über ein dezidiertes elektronisches System abgewickelt werden, für die jeweilige Güterkategorie?

Den letzten betrachteten Prozessschritt stellen die Zahlungsprozesse dar. Hier bestehen zwar unterschiedliche Möglichkeiten, diese auszuführen und elektronisch zu unterstützen, jedoch dürfte die Fokussierung auf den grundsätzlichen Einsatz eines spezialisierten elektronischen Unterstützungssystems in diesem Bereich die Frage ausreichend klar machen.

ERP-gesteuertes Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=118)	34,7%	22,9%	7,6%	5,1%	2,5%	5,9%	4,2%	16,9%
GU/Konzerne (n=52)	26,9%	25,0%	5,8%	7,7%	3,8%	9,6%	1,9%	19,2%
KMU (n=66)	40,9%	21,2%	9,1%	3,0%	1,5%	3,0%	6,1%	15,2%
Industrie (n=71)	28,2%	23,9%	8,5%	4,2%	2,8%	5,6%	5,6%	21,1%
DL (n=24)	58,3%	8,3%	4,2%	4,2%	4,2%	8,3%	0,0%	12,5%

E-Katalog-Material								
	Nicht relevant	Kein Einsatz	unter 10 %	10-24 %	25-49 %	50-74 %	75-90 %	über 90 %
Gesamt (n=116)	35,3%	23,3%	7,8%	2,6%	3,4%	3,4%	6,0%	18,1%
GU/Konzerne (n=51)	25,5%	23,5%	7,8%	5,9%	3,9%	3,9%	3,9%	21,6%
KMU (n=65)	43,1%	23,1%	7,7%	0,0%	3,1%	3,1%	7,7%	12,3%
Industrie (n=70)	32,9%	21,4%	8,6%	1,4%	4,3%	2,9%	7,1%	21,4%
DL (n=22)	45,5%	13,6%	4,5%	0,0%	4,5%	4,5%	4,5%	22,7%





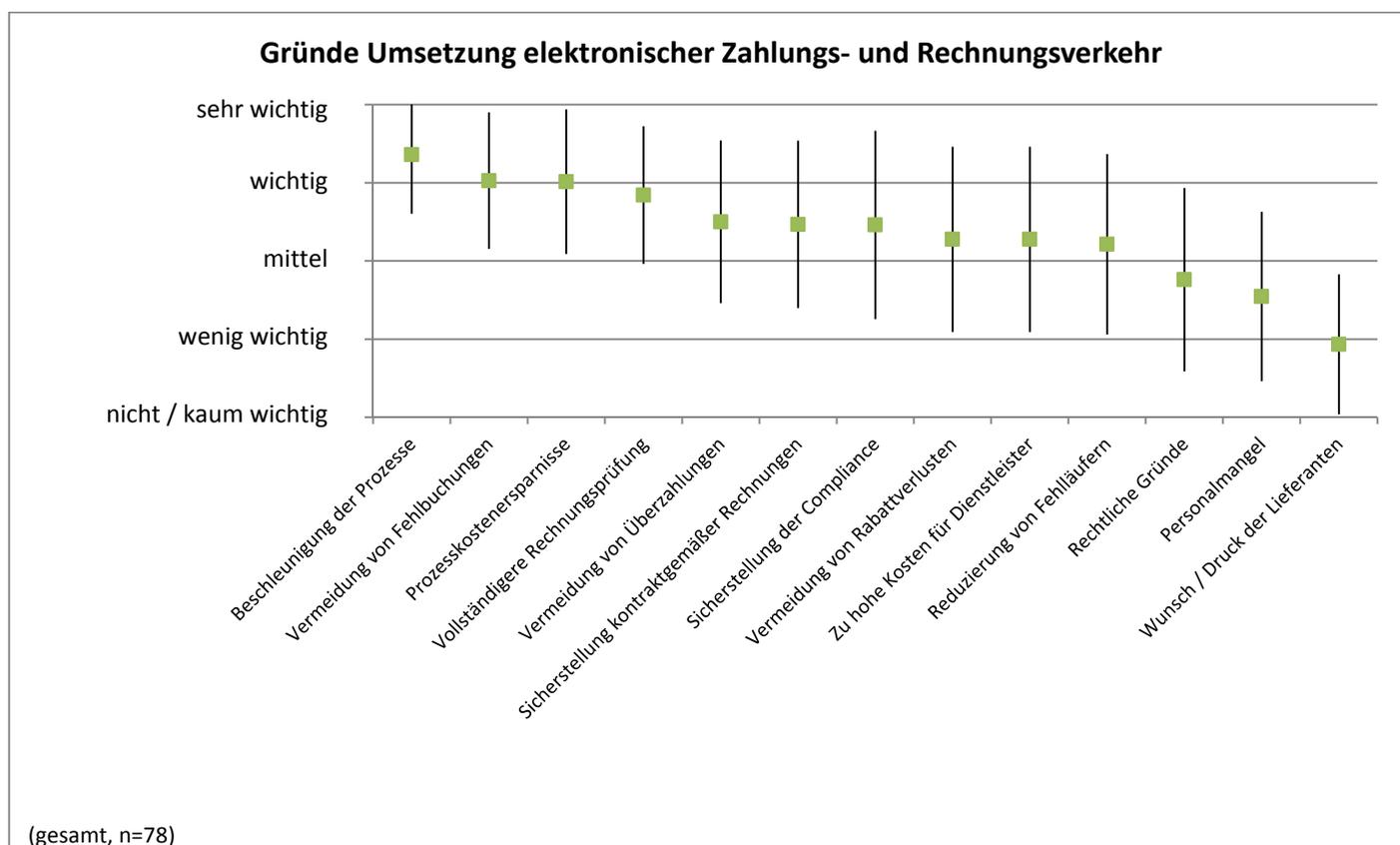
Rund 35% der Befragten gaben dies als ‚nicht relevant‘ für ihr Unternehmen an, während um die 23% zwar eine Relevanz sahen, ein solches System aber bisher nicht im Einsatz haben. Unter denen, die diesen Prozessschritt elektronisch abwickeln, liegen wiederum Schwerpunkte bei den Geringnutzern unter den starken Nutzern. Für ERP-Güter sind dies in der Kategorie unter 10% insgesamt 7,6%, dabei 8,5% in der Industrie und 9,1% bei den KMU. In der Klasse über 90% sind dies insgesamt 16,9% und die GU fallen auf mit 19,2% und die Industrie mit 21,1%. Bei Katalogware gibt es kaum Unterschiede zwischen GU und KMU bei insgesamt 7,8% im Bereich unter 10% - die Industrie liegt hier bei 8,6% gegenüber den Dienstleistern (4,5%). Über 90% liegen 18,1% insgesamt, stark geprägt durch Unternehmen aus der Industrie (21,4%); GU haben mit 21,6% einen klaren Vorsprung vor KMU (12,3%).

## V) Gründe für den aktuellen Stand der IT-Unterstützung von Rechnungs- und Zahlungsprozessen

Auch wenn die wesentlichen Gründe für die Einführung effizienter, IT-gestützter operativer Prozesse hinlänglich bekannt sein sollten, ist es von Interesse aus der Vielzahl möglicher Gründe die herauszufiltern, die für die Unternehmen von besonderer Bedeutung und welche dagegen eher nachrangig sind. Dies gilt in entsprechender Weise für Hinderungsgründe, die die Einführung solcher Systeme behindern. Zudem lassen sich eventuell Unterschiede zwischen größeren Unternehmen und KMU sowie zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen identifizieren.

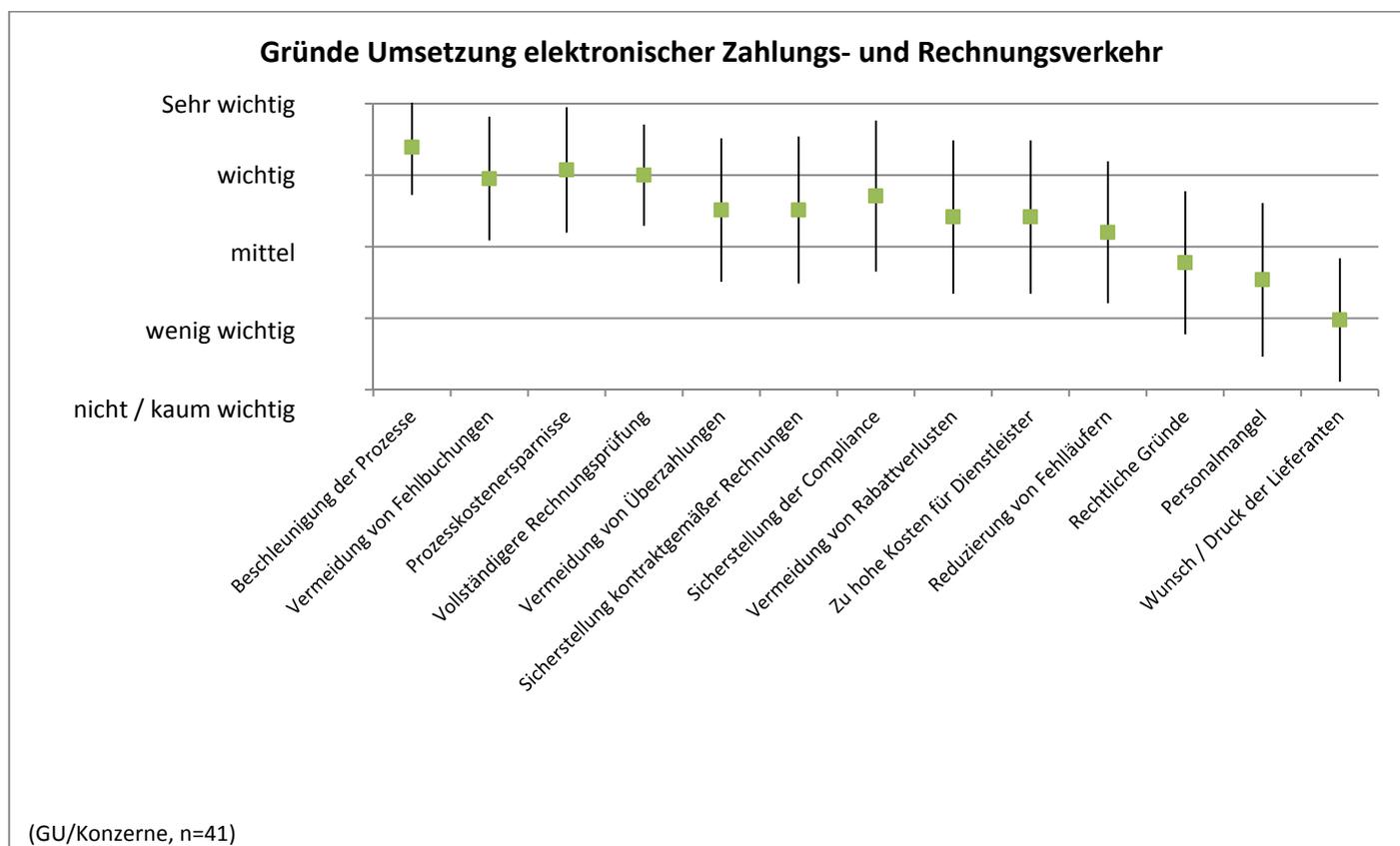
(1) Sofern Sie die elektronische Rechnungs- und Zahlungsabwicklung in Ihrem Unternehmen / Ihrer Geschäftseinheit umgesetzt haben, was waren die Gründe?

Gründe Umsetzung elektronischer Zahlungs- und Rechnungsverkehr					
Gesamt (n=66)					
nicht / kaum wichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig	
1,3%	5,2%	18,2%	41,6%	33,8%	Prozesskostensparnisse
1,3%	2,6%	20,8%	42,9%	32,5%	Vermeidung von Fehlbuchungen
1,3%	0,0%	9,0%	41,0%	48,7%	Beschleunigung der Prozesse
0,0%	7,9%	23,7%	44,7%	23,7%	Vollständigere Rechnungsprüfung
1,3%	18,4%	27,6%	34,2%	18,4%	Vermeidung von Überzahlungen
5,2%	10,4%	35,1%	31,2%	18,2%	Sicherstellung kontraktgemäßer Rechnungen
10,5%	6,6%	30,3%	31,6%	21,1%	Sicherstellung der Compliance
16,0%	26,7%	30,7%	18,7%	8,0%	Rechtliche Gründe
36,5%	39,2%	20,3%	2,7%	1,4%	Wunsch / Druck der Lieferanten
8,0%	18,7%	32,0%	26,7%	14,7%	Reduzierung von Fehlläufem
7,9%	18,4%	28,9%	27,6%	17,1%	Vermeidung von Rabattverlusten
19,5%	28,6%	33,8%	14,3%	3,9%	Personalmangel
7,9%	18,4%	28,9%	27,6%	17,1%	Zu hohe Kosten für Dienstleister

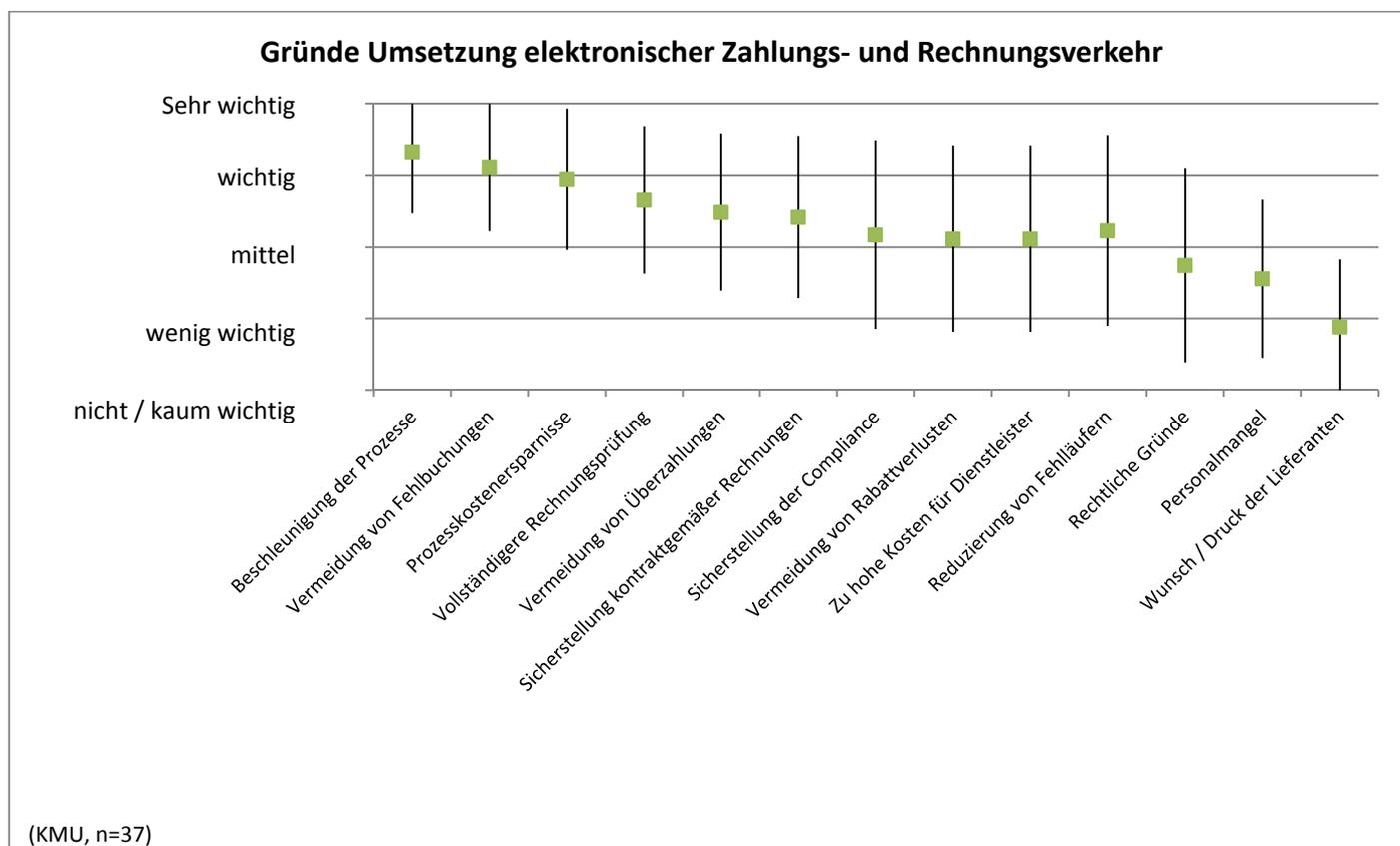


Wenig überraschend ist der Hauptgrund für die Einführung der Systeme die Beschleunigung der Prozesse. Es folgen die Vermeidung von Fehlbuchungen, die Prozesskostensparnis und eine vollständigere Rechnungsprüfung. Hier ergeben sich für GU und KMU ähnliche Bewertungen, wobei der letztgenannte Aspekt bei KMU etwas weniger stark bewertet wird (siehe hierzu und zu den Differenzierungen die Aufstellungen im Folgenden). Alle diese Aspekte werden im Großen und Ganzen als ‚wichtig‘ erachtet. Die meisten der anderen abgefragten Gründe werden als „noch wichtig“, da über ‚mittel‘ bewertet, angesehen. Leicht unter ‚mittel‘ liegen ‚Rechtliche Gründe‘ und ‚Personalmangel‘, wobei die Industrieunternehmen unabhängig von deren Größe dies deutlich höher bewerten als die Dienstleister. Am wenigsten spielte der Wunsch der Lieferanten hier eine Rolle, wobei dies bei den Dienstleistern noch in deutlich geringerem Maße angegeben wurde als bei Industrievertretern.

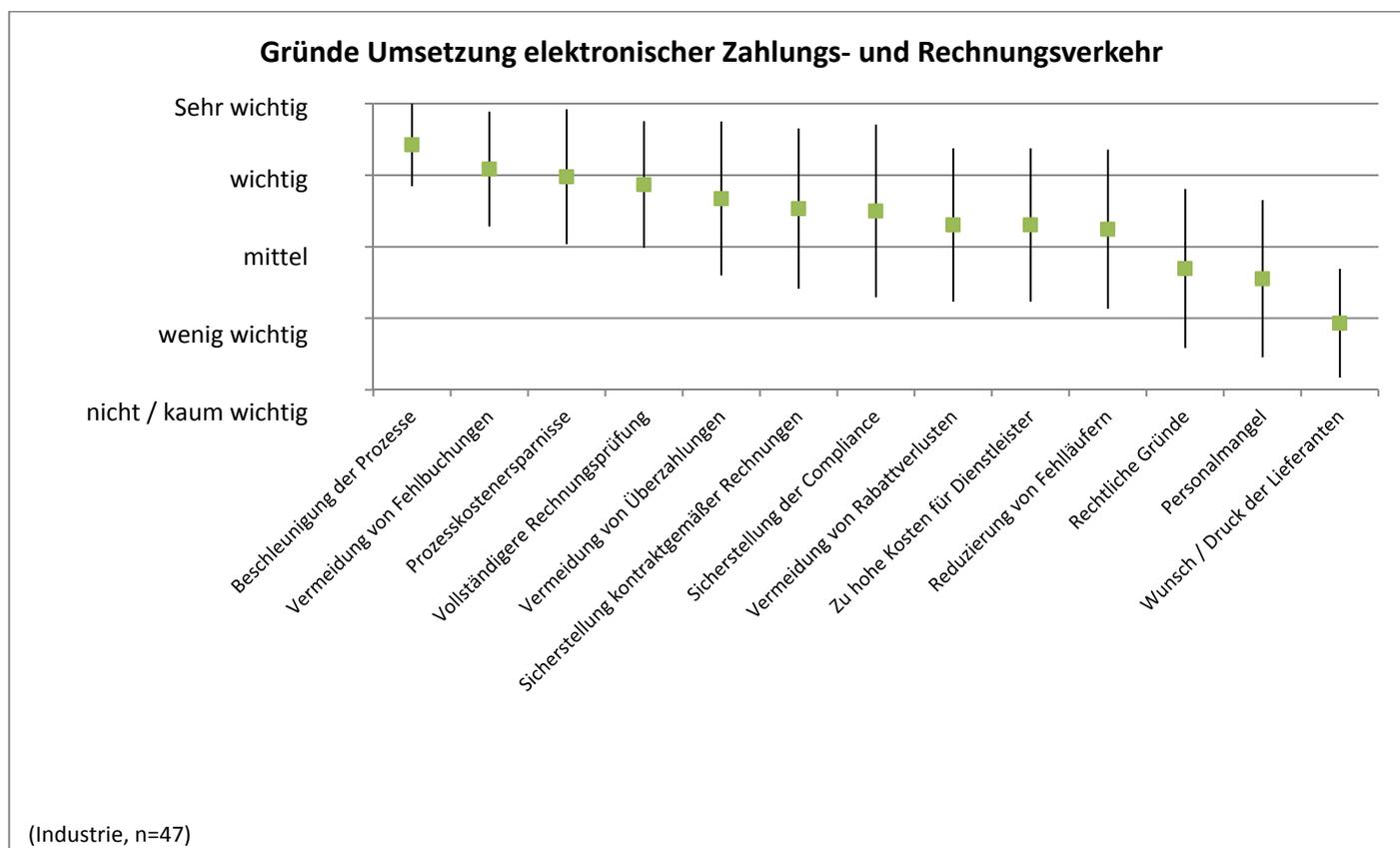
Gründe Umsetzung elektronischer Zahlungs- und Rechnungverkehr					
GU/Konzerne (n=41)					
nicht / kaum wichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig	
2,4%	0,0%	19,5%	43,9%	34,1%	Prozesskostensparnisse
0,0%	4,9%	24,4%	41,5%	29,3%	Vermeidung von Fehlbuchungen
0,0%	0,0%	9,8%	41,5%	48,8%	Beschleunigung der Prozesse
0,0%	2,4%	17,1%	58,5%	22,0%	Vollständigere Rechnungsprüfung
2,4%	12,2%	34,1%	34,1%	17,1%	Vermeidung von Überzahlungen
4,9%	7,3%	36,6%	34,1%	17,1%	Sicherstellung kontraktgemäßer Rechnungen
4,9%	4,9%	29,3%	36,6%	24,4%	Sicherstellung der Compliance
12,5%	22,5%	42,5%	20,0%	2,5%	Rechtliche Gründe
32,5%	42,5%	20,0%	5,0%	0,0%	Wunsch / Druck der Lieferanten
5,0%	17,5%	37,5%	32,5%	7,5%	Reduzierung von Fehlläufem
4,9%	12,2%	36,6%	29,3%	17,1%	Vermeidung von Rabattverlusten
19,5%	29,3%	31,7%	17,1%	2,4%	Personalmangel
4,9%	12,2%	36,6%	29,3%	17,1%	Zu hohe Kosten für Dienstleister



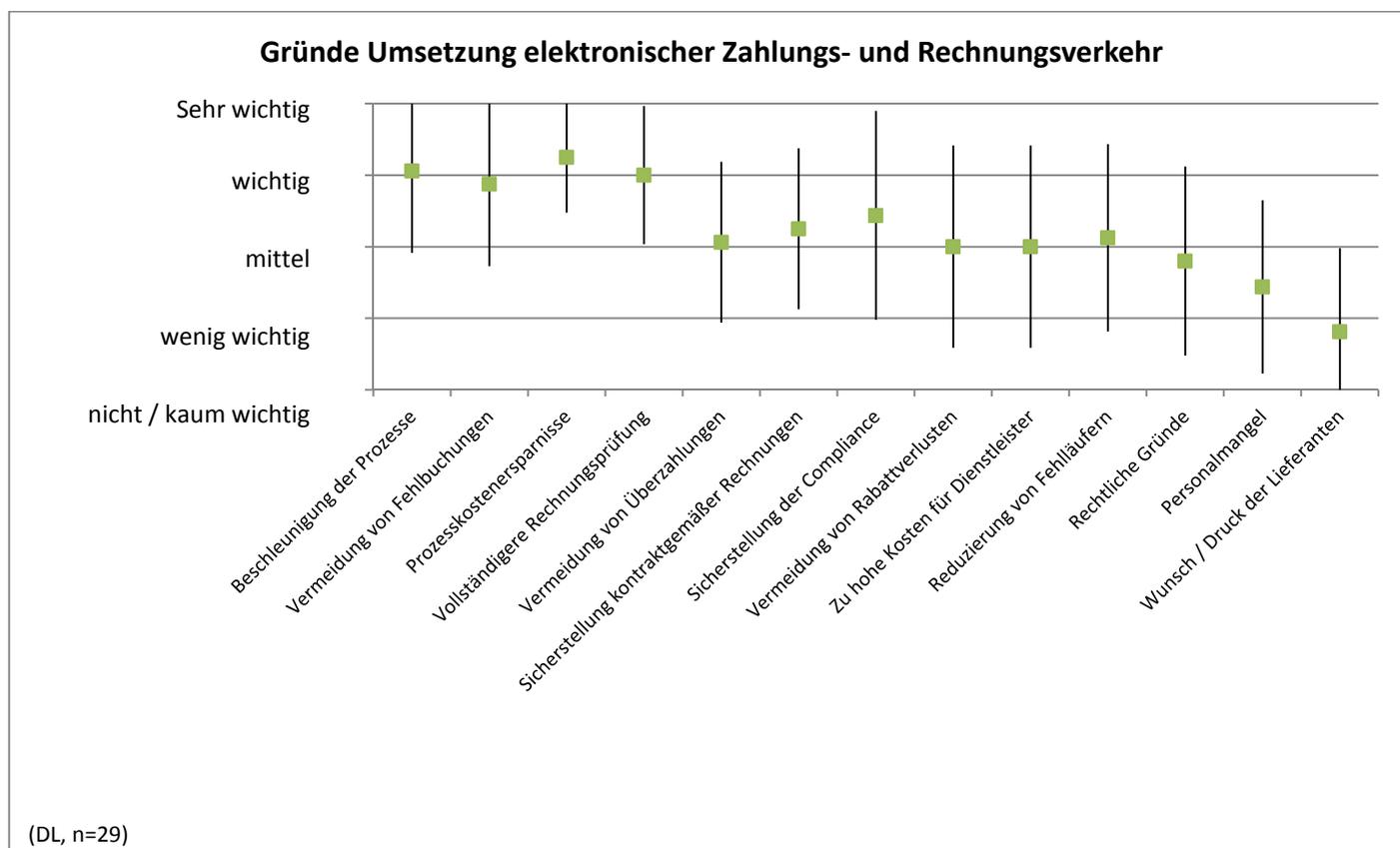
Gründe Umsetzung elektronischer Zahlungs- und Rechnungverkehr KMU (n=37)					
nicht / kaum wichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig	
0,0%	11,1%	16,7%	38,9%	33,3%	Prozesskostensparnisse
2,8%	0,0%	16,7%	44,4%	36,1%	Vermeidung von Fehlbuchungen
2,7%	0,0%	8,1%	40,5%	48,6%	Beschleunigung der Prozesse
0,0%	14,3%	31,4%	28,6%	25,7%	Vollständigere Rechnungsprüfung
0,0%	25,7%	20,0%	34,3%	20,0%	Vermeidung von Überzahlungen
5,6%	13,9%	33,3%	27,8%	19,4%	Sicherstellung kontraktgemäßer Rechnungen
17,1%	8,6%	31,4%	25,7%	17,1%	Sicherstellung der Compliance
20,0%	31,4%	17,1%	17,1%	14,3%	Rechtliche Gründe
41,2%	35,3%	20,6%	0,0%	2,9%	Wunsch / Druck der Lieferanten
11,4%	20,0%	25,7%	20,0%	22,9%	Reduzierung von Fehlläufem
11,4%	25,7%	20,0%	25,7%	17,1%	Vermeidung von Rabattverlusten
19,4%	27,8%	36,1%	11,1%	5,6%	Personalmangel
11,4%	25,7%	20,0%	25,7%	17,1%	Zu hohe Kosten für Dienstleister



Gründe Umsetzung elektronischer Zahlungs- und Rechnungverkehr Industrie (n=47)					
nicht / kaum wichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig	
2,1%	4,3%	19,1%	42,6%	31,9%	Prozesskostensparnisse
0,0%	2,1%	21,3%	42,6%	34,0%	Vermeidung von Fehlbuchungen
0,0%	0,0%	4,3%	48,9%	46,8%	Beschleunigung der Prozesse
0,0%	8,7%	19,6%	47,8%	23,9%	Vollständigere Rechnungsprüfung
0,0%	19,6%	19,6%	34,8%	26,1%	Vermeidung von Überzahlungen
4,3%	14,9%	25,5%	34,0%	21,3%	Sicherstellung kontraktgemäßer Rechnungen
8,7%	8,7%	30,4%	28,3%	23,9%	Sicherstellung der Compliance
15,2%	28,3%	34,8%	15,2%	6,5%	Rechtliche Gründe
31,8%	43,2%	25,0%	0,0%	0,0%	Wunsch / Druck der Lieferanten
6,7%	17,8%	33,3%	28,9%	13,3%	Reduzierung von Fehlläufem
4,3%	19,6%	30,4%	32,6%	13,0%	Vermeidung von Rabattverlusten
19,1%	29,8%	31,9%	14,9%	4,3%	Personalmangel
4,3%	19,6%	30,4%	32,6%	13,0%	Zu hohe Kosten für Dienstleister

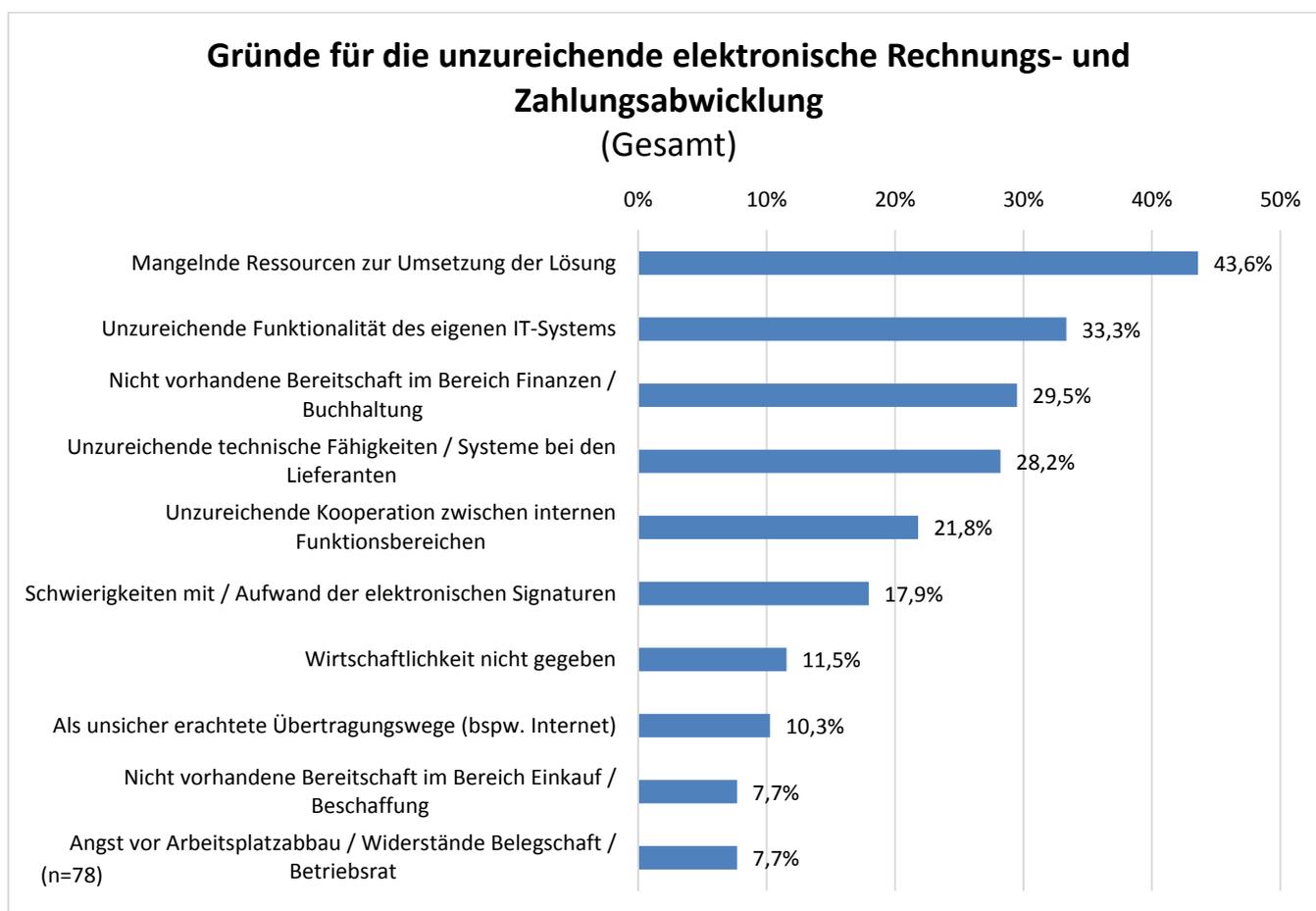


Gründe Umsetzung elektronischer Zahlungs- und Rechnungverkehr					
DL (n=47)					
nicht / kaum wichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig	
0,0%	0,0%	18,8%	37,5%	43,8%	Prozesskostensparnisse
6,3%	6,3%	12,5%	43,8%	31,3%	Vermeidung von Fehlbuchungen
5,9%	0,0%	23,5%	23,5%	47,1%	Beschleunigung der Prozesse
0,0%	6,3%	25,0%	31,3%	37,5%	Vollständigere Rechnungsprüfung
6,3%	25,0%	37,5%	18,8%	12,5%	Vermeidung von Überzahlungen
12,5%	0,0%	50,0%	25,0%	12,5%	Sicherstellung kontraktgemäßer Rechnungen
18,8%	0,0%	31,3%	18,8%	31,3%	Sicherstellung der Compliance
20,0%	20,0%	33,3%	13,3%	13,3%	Rechtliche Gründe
56,3%	18,8%	18,8%	0,0%	6,3%	Wunsch / Druck der Lieferanten
12,5%	18,8%	31,3%	18,8%	18,8%	Reduzierung von Fehlläufem
18,8%	18,8%	25,0%	18,8%	18,8%	Vermeidung von Rabattverlusten
25,0%	31,3%	25,0%	12,5%	6,3%	Personalmangel
18,8%	18,8%	25,0%	18,8%	18,8%	Zu hohe Kosten für Dienstleister

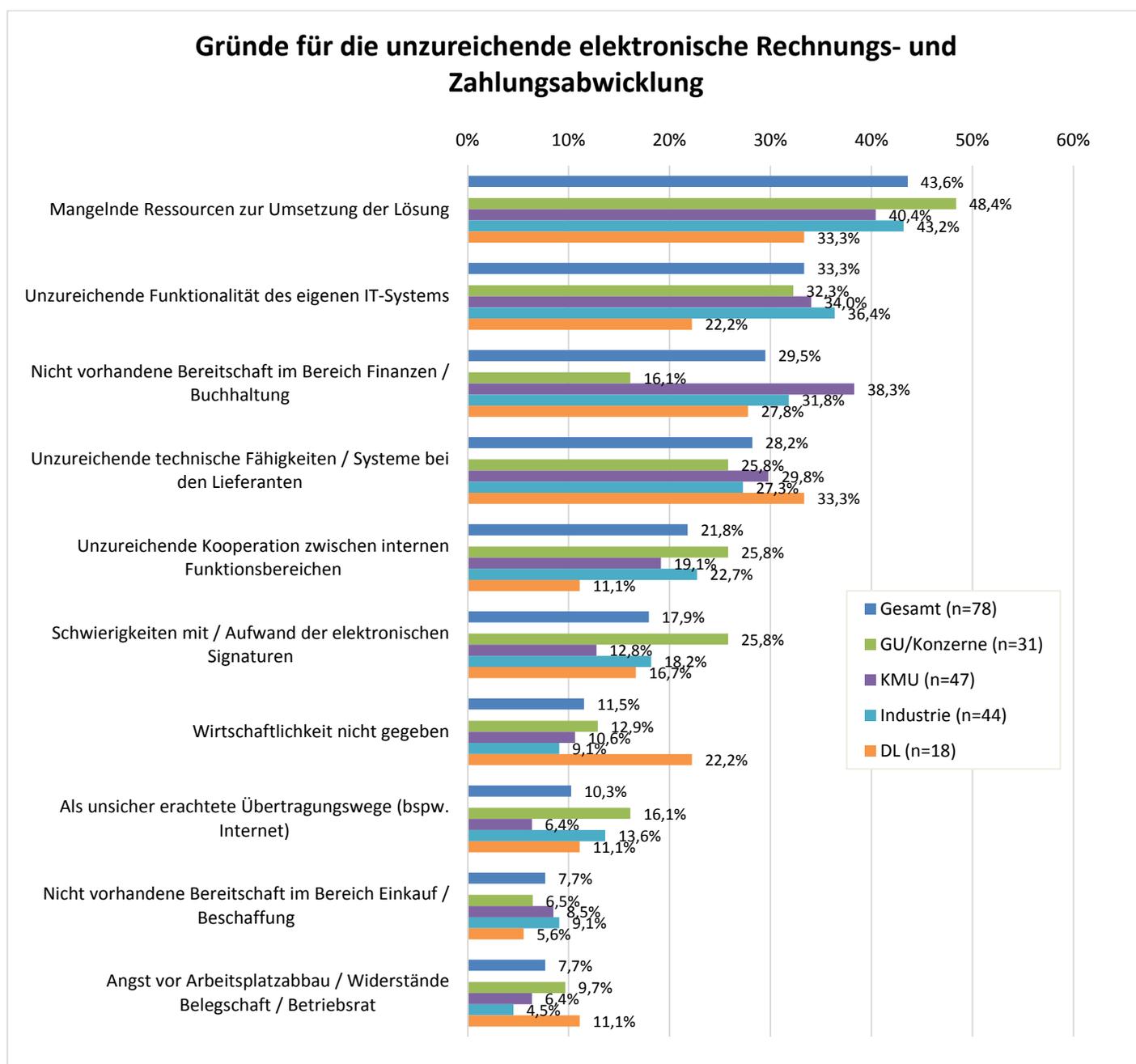


(2) Sofern die elektronische Rechnungs- und Zahlungsabwicklung in Ihrem Unternehmen / Ihrer Geschäftseinheit nur unzureichend umgesetzt wurde, was waren die Gründe dafür?

Gründe für die Irrelevanz des elektronischen Austauschs					
Gesamt (n=78)	GU/Konzerne (n=31)	KMU (n=47)	Industrie (n=44)	DL (n=18)	
43,6%	48,4%	40,4%	43,2%	33,3%	Mangelnde Ressourcen zur Umsetzung der Lösung
33,3%	32,3%	34,0%	36,4%	22,2%	Unzureichende Funktionalität des eigenen IT-Systems
29,5%	16,1%	38,3%	31,8%	27,8%	Nicht vorhandene Bereitschaft im Bereich Finanzen / Buchhaltung
28,2%	25,8%	29,8%	27,3%	33,3%	Unzureichende technische Fähigkeiten / Systeme bei den Lieferanten
21,8%	25,8%	19,1%	22,7%	11,1%	Unzureichende Kooperation zwischen internen Funktionsbereichen
17,9%	25,8%	12,8%	18,2%	16,7%	Schwierigkeiten mit / Aufwand der elektronischen Signaturen
11,5%	12,9%	10,6%	9,1%	22,2%	Wirtschaftlichkeit nicht gegeben
10,3%	16,1%	6,4%	13,6%	11,1%	Als unsicher erachtete Übertragungswege (bspw. Internet)
7,7%	6,5%	8,5%	9,1%	5,6%	Nicht vorhandene Bereitschaft im Bereich Einkauf / Beschaffung
7,7%	9,7%	6,4%	4,5%	11,1%	Angst vor Arbeitsplatzabbau / Widerstände Belegschaft / Betriebsrat
5,1%	6,5%	4,3%	6,8%	5,6%	Nicht vorhandene Bereitschaft im Bereich Interne Revision



Offensichtlich spielen technische Gründe im Sinne der Nichtverfügbarkeit entsprechender Systeme bzw. eine nicht ausreichende Funktionalität bestehender Tools mit einem Drittel die größte Rolle als Hinderungsgrund. Dieses Problem dürfte sich durch entsprechende Investitionen bzw. Weiterentwicklungen lösen lassen. Schwerwiegender erscheint dagegen der zu 29,5% angegebene Hinderungsgrund eines mangelnden Kooperationswillens im Bereich Finanzen bzw. in der Buchhaltung. Insofern spielt die Herstellung eines höheren Maßes an Kooperationsbereitschaft und das Einführungs- bzw. Change Management eine wichtige Rolle. Dies ist offenbar eine generelle Herausforderung, da an vierter Stelle (21,8%) die allgemein unzureichende Kooperation zwischen den beteiligten Funktionsbereichen angegeben wird. An dritter Stelle werden mit 28,2% die mangelnden technischen Voraussetzungen beim Geschäftspartner genannt. Hier muss offenbar auch in dieser Richtung noch Überzeugungsarbeit geleistet werden.



Hinsichtlich des Hauptgrundes einer nicht ausreichenden technischen Funktionalität scheinen vor allem Unterschiede zwischen Dienstleistern (22,2%) und Industrieunternehmen (36,4%) zu bestehen, wohingegen sich GU und KMU hier kaum unterscheiden. Diese relativ starken Differenzen sind bei nahezu allen Hinderungsgründen festzustellen. Dabei ist auffällig, dass die Dienstleister erheblich stärker (22,2%) eine mangelnde Wirtschaftlichkeit beklagen als Industrieunternehmen (9,1%), was teilweise mit den bei diesen zum Einsatz kommenden Prozessen bzw. deren oft deutlich geringere Häufigkeit erklärt werden könnte. Dafür spielt bei den Dienstleistern die mangelnde Kooperationsbereitschaft der betroffenen Funktionen mit 11,1% zu 22,7% eine erheblich geringere Rolle. Ganz problemlos scheint aber auch dort die Kooperation mit dem Bereich Finanzen/Buchhaltung nicht zu sein, denn 27,8% sehen dies als Hinderungsgrund (Industrie 31,8%).

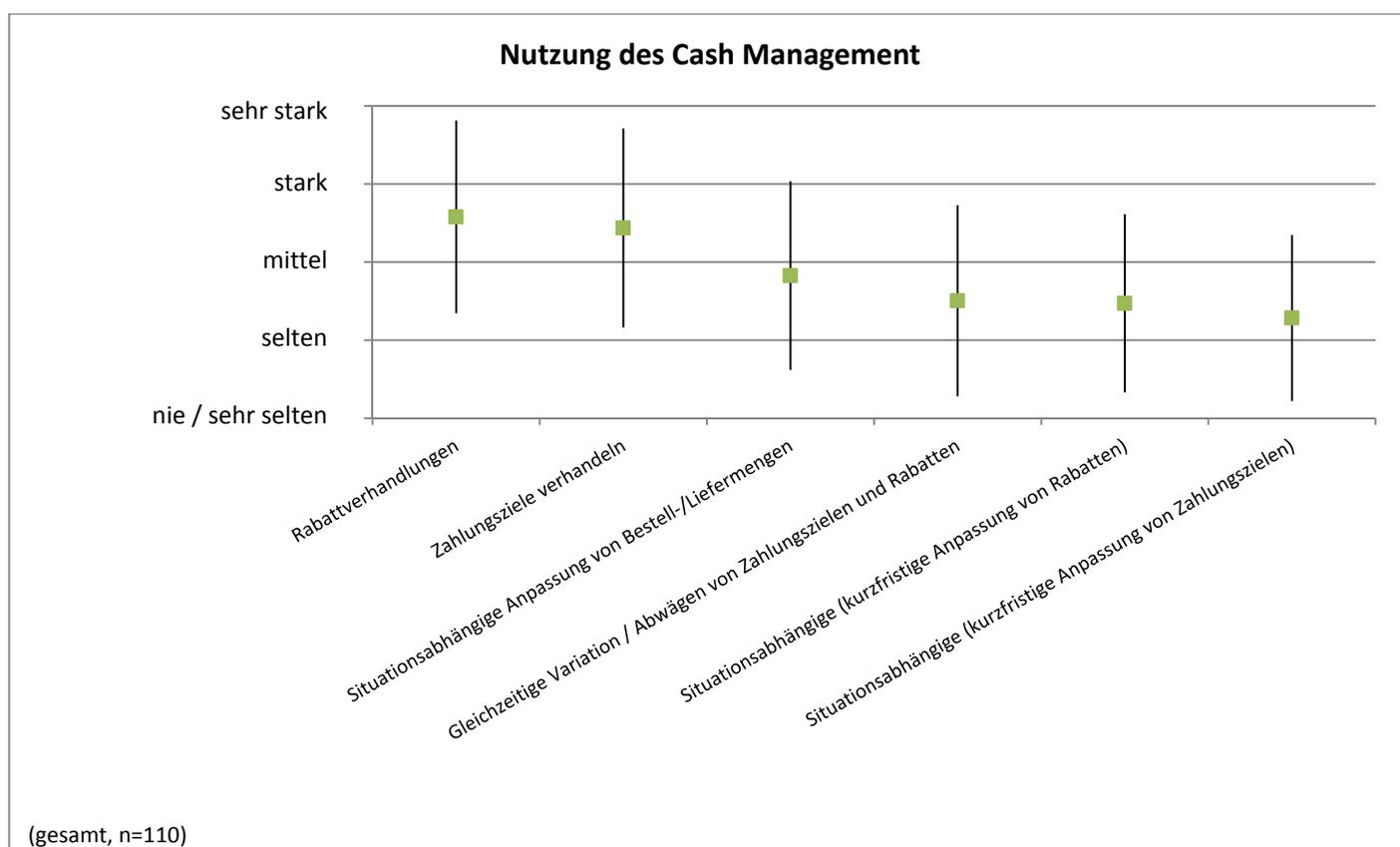
In GU sind die Kooperationsprobleme offenbar größer (25,8%) als in KMU (19,1%). Auch der Umgang mit der elektronischen Signatur wird mit 25,8% deutlich problematischer gesehen als in KMU (12,8%). Auch macht man sich hier mehr Sorgen um die Sicherheit der Datenübertragung (16,1%) als in KMU (6,4%). Ob dies begründet ist oder KMU hier u.U. etwas „naiver“ sind, soll an dieser Stelle nicht hinterfragt werden. Alle weiteren Gründe sind von untergeordneter Bedeutung. Zu beachten ist, dass die Analyse aufgrund der in diesem Bereich geringeren Antworthäufigkeiten mit Vorsicht vorzunehmen ist.

## VI) Cash Management

Die Berücksichtigung von Fragen des Cash Management im Rahmen der Beschaffungsfunktion wird seit einigen Jahren verstärkt diskutiert und viele Unternehmen betreiben dies aktiv. Hintergrund ist die Tatsache, dass aufgrund der sehr hohen Ausgaben im Beschaffungsbereich in Relation zum Umsatz nur durch Einbeziehung von Cash Flow-Überlegungen sowie von finanzgetriebenen Zielen eine ganzheitlich optimale Steuerung des Unternehmens möglich erscheint.

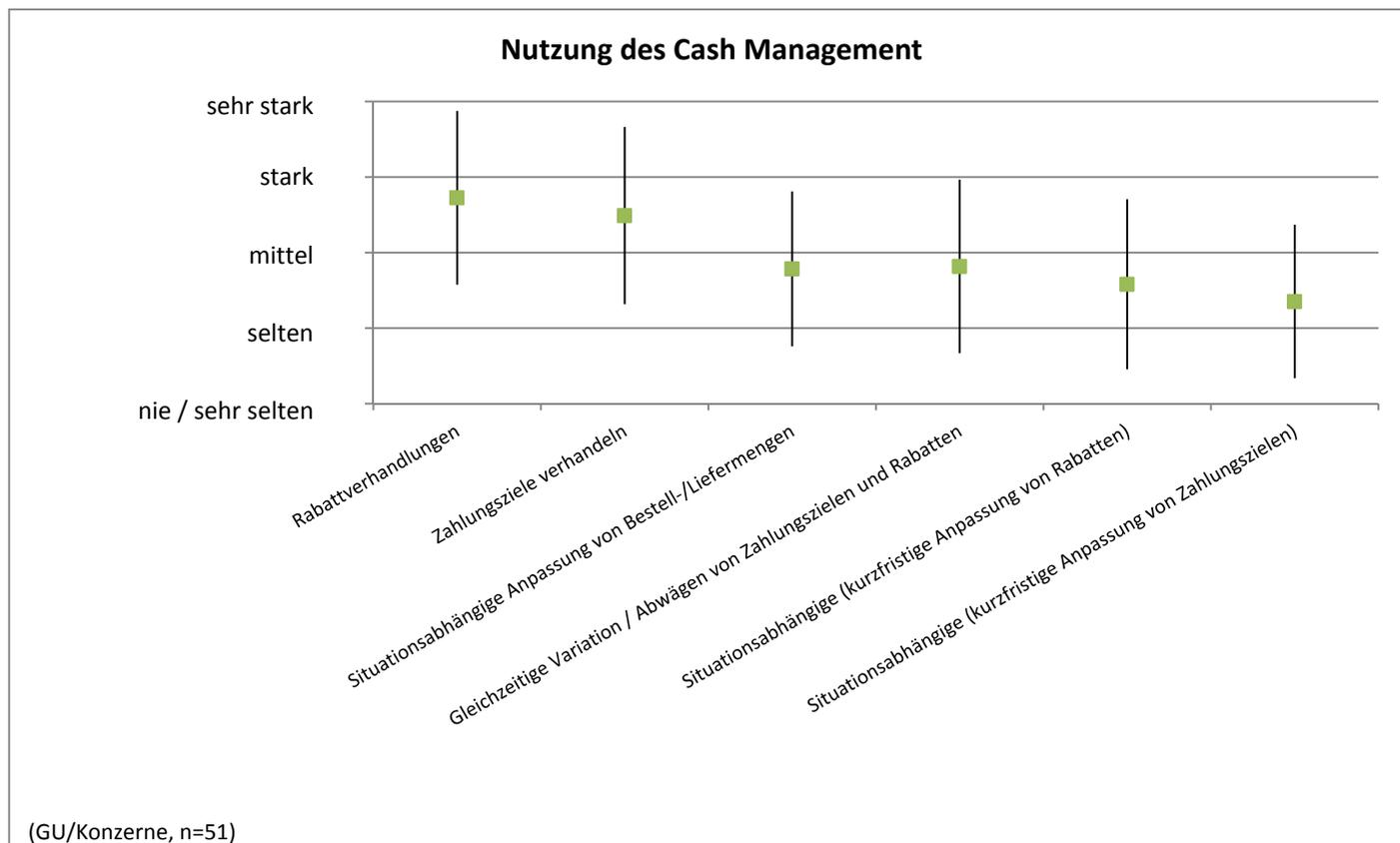
(1) Wie stark nutzen Sie welche Möglichkeiten des Cash Managements i.w.S. im Rahmen von Vertragsverhandlungen mit sowie Orders bei Lieferanten?

Nutzung Cash Management Gesamt (n=110)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Grund
11,8%	10,9%	20,9%	34,5%	21,8%	Zahlungsziele verhandeln
8,3%	13,8%	14,7%	38,5%	24,8%	Rabattverhandlungen
28,4%	29,4%	30,3%	9,2%	2,8%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Zahlungszielen)
24,1%	27,8%	29,6%	13,9%	4,6%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Rabatten)
19,3%	16,5%	34,9%	21,1%	8,3%	Situationsabhängige Anpassung von Bestell-/Liefermengen
29,0%	20,6%	25,2%	21,5%	3,7%	Gleichzeitige Variation / Abwägen von Zahlungszielen und Rabatten

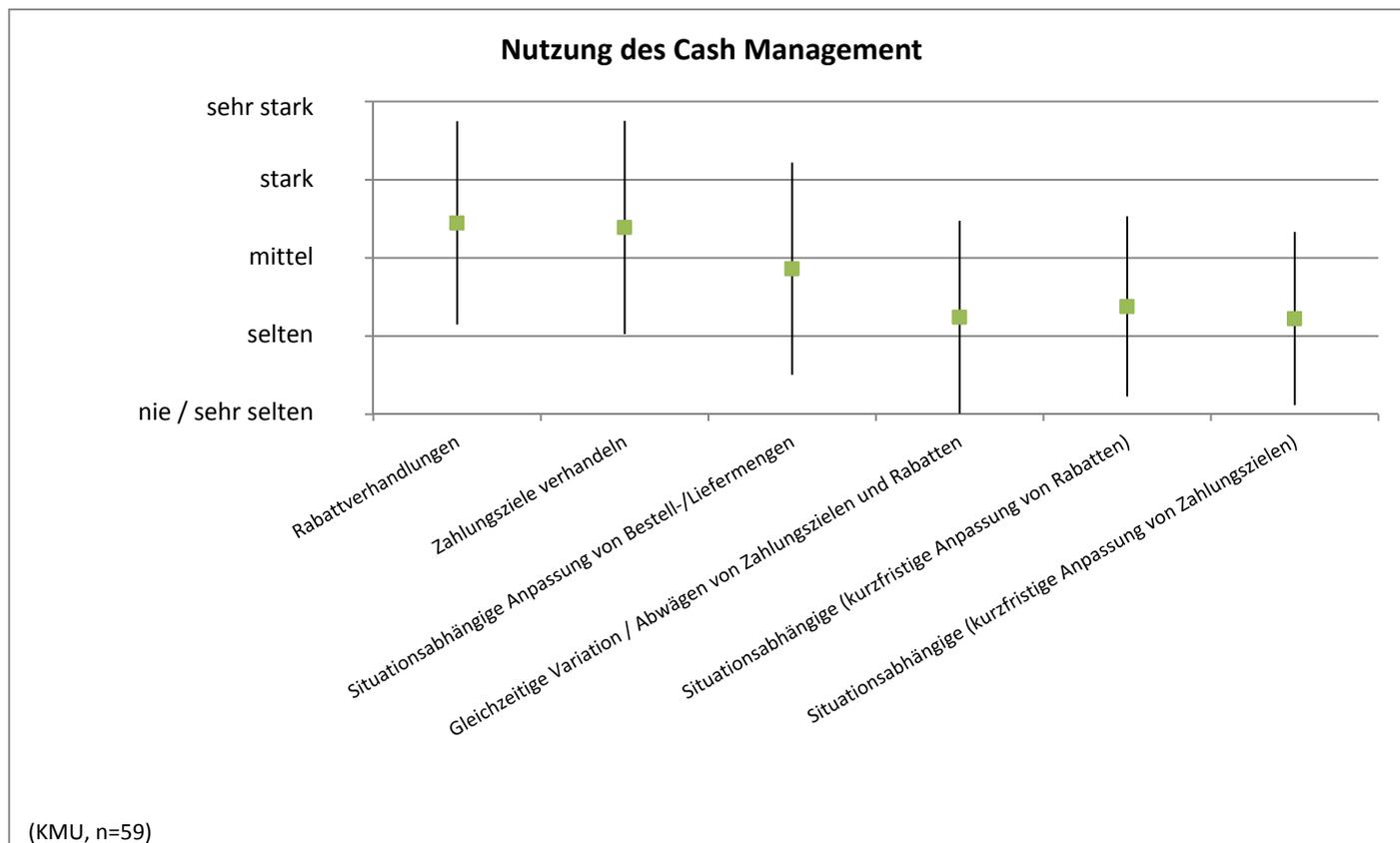


In der Gesamtsicht wird deutlich, dass die „traditionellen Einkaufshebel“ Rabattverhandlungen und Vereinbarung von Zahlungszielen nach wie vor dominieren. Etwas überraschend werden diese allerdings nur mittig zwischen ‚mittel‘ und ‚stark‘ bewertet, eventuell ein (weitere) Zeichen für die zunehmend dominierenden, eher längerfristigen und tendenziell partnerschaftlich orientierten Abnehmer-Lieferantenbeziehungen. Eine situations- bzw. kurzfristige Anpassung dieser beiden Parameter spielt eine untergeordnete Rolle. Größere Unterschiede zwischen GU und KMU sowie zwischen Industrieunternehmen und Dienstleistern sind nicht festzustellen (siehe die folgenden Tabellen und Darstellungen).

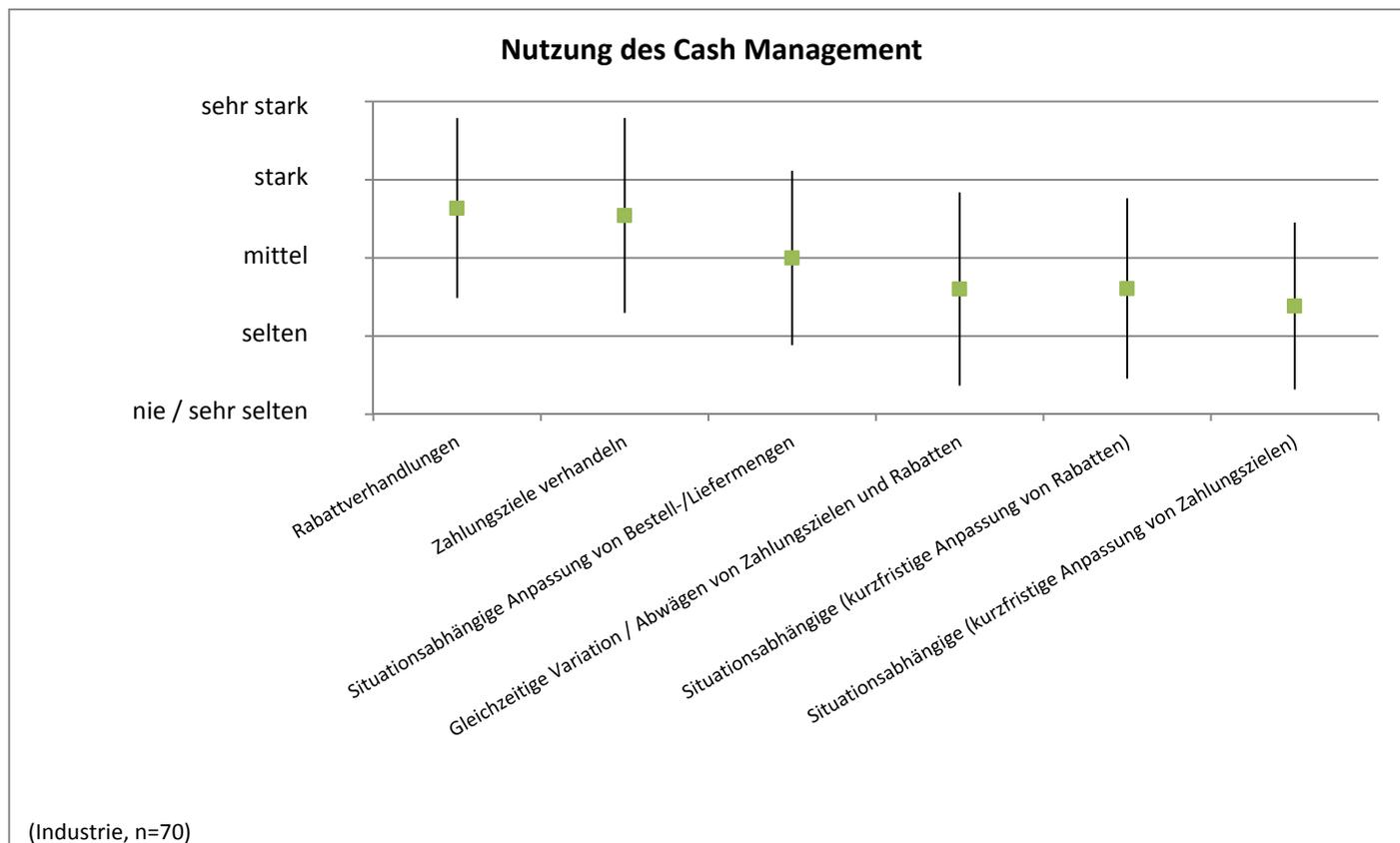
Nutzung Cash Management GU/Konzerne (n=51)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Grund
7,8%	11,8%	23,5%	37,3%	19,6%	Zahlungsziele verhandeln
5,9%	9,8%	17,6%	39,2%	27,5%	Rabattverhandlungen
25,5%	25,5%	39,2%	7,8%	2,0%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Zahlungszielen)
20,0%	26,0%	36,0%	12,0%	6,0%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Rabatten)
13,7%	21,6%	39,2%	23,5%	2,0%	Situationsabhängige Anpassung von Bestell-/Liefermengen
16,3%	20,4%	34,7%	22,4%	6,1%	Gleichzeitige Variation / Abwägen von Zahlungszielen und Rabatten



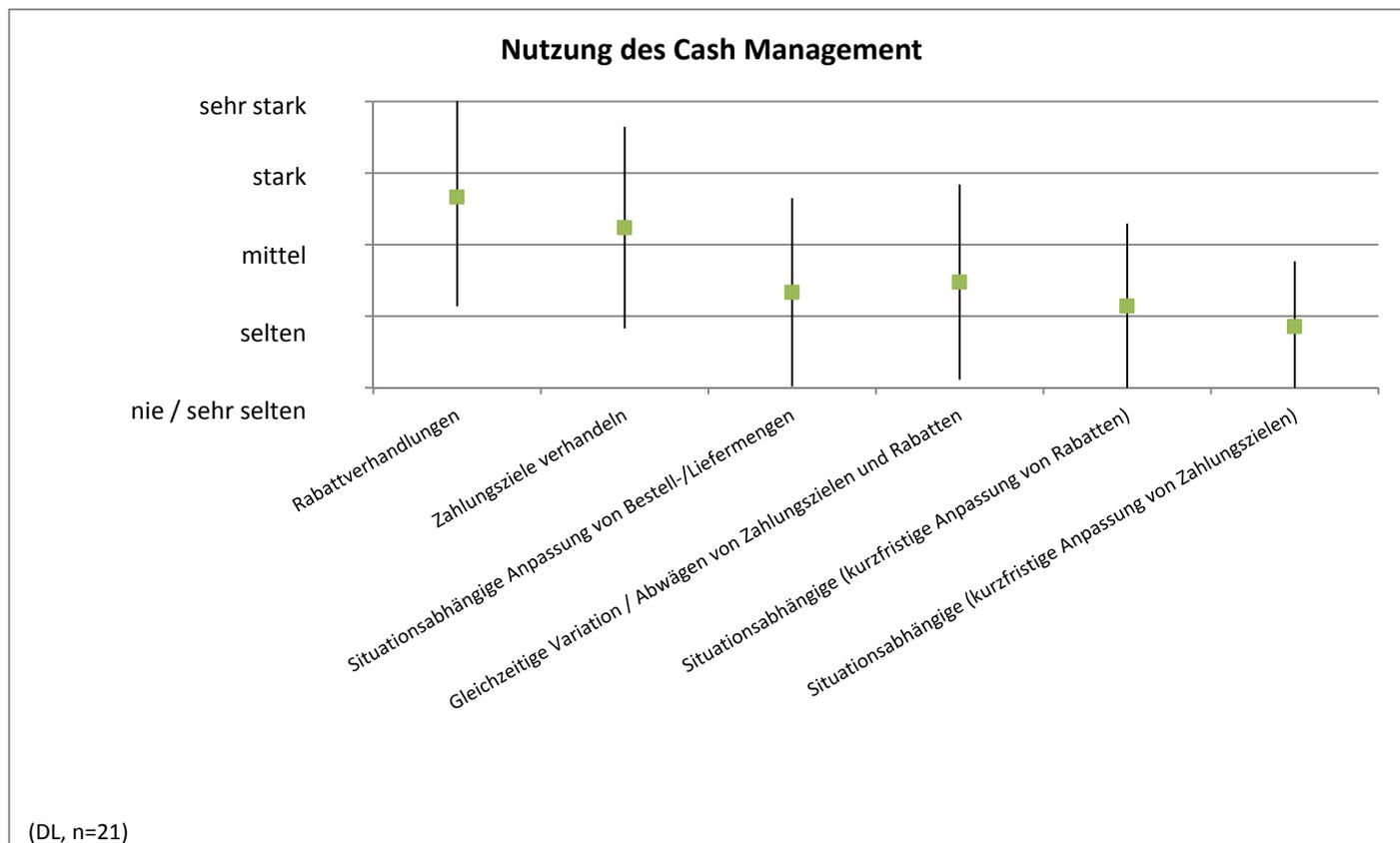
Nutzung Cash Management KMU (n=59)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	
15,3%	10,2%	18,6%	32,2%	23,7%	Zahlungsziele verhandeln
10,3%	17,2%	12,1%	37,9%	22,4%	Rabattverhandlungen
31,0%	32,8%	22,4%	10,3%	3,4%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Zahlungszielen)
27,6%	29,3%	24,1%	15,5%	3,4%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Rabatten)
24,1%	12,1%	31,0%	19,0%	13,8%	Situationsabhängige Anpassung von Bestell-/Liefermengen
39,7%	20,7%	17,2%	20,7%	1,7%	Gleichzeitige Variation / Abwägen von Zahlungszielen und Rabatten



Nutzung Cash Management Industrie (n=70)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Grund
10,0%	10,0%	20,0%	35,7%	24,3%	Zahlungsziele verhandeln
5,8%	13,0%	15,9%	42,0%	23,2%	Rabattverhandlungen
22,9%	32,9%	31,4%	8,6%	4,3%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Zahlungszielen)
20,3%	26,1%	31,9%	15,9%	5,8%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Rabatten)
12,9%	14,3%	41,4%	22,9%	8,6%	Situationsabhängige Anpassung von Bestell-/Liefermengen
25,0%	23,5%	22,1%	25,0%	4,4%	Gleichzeitige Variation / Abwägen von Zahlungszielen und Rabatten

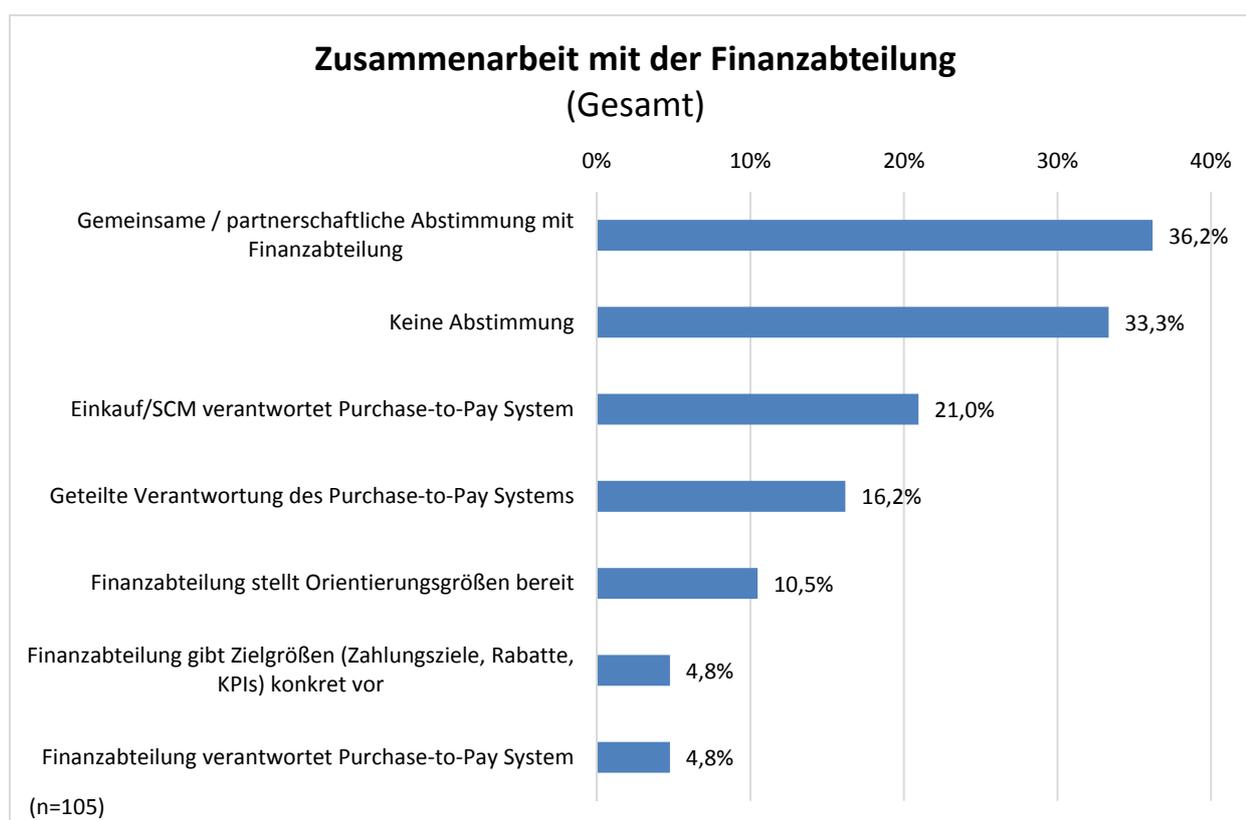


Nutzung Cash Management DL (n=21)					
nie / sehr selten	selten	mittel	stark	sehr stark	Grund
19,0%	4,8%	33,3%	19,0%	23,8%	Zahlungsziele verhandeln
14,3%	14,3%	4,8%	23,8%	42,9%	Rabattverhandlungen
47,6%	19,0%	33,3%	0,0%	0,0%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Zahlungszielen)
38,1%	23,8%	28,6%	4,8%	4,8%	Situationsabhängige (kurzfristige Anpassung von Rabatten)
38,1%	19,0%	19,0%	19,0%	4,8%	Situationsabhängige Anpassung von Bestell-/Liefermengen
38,1%	9,5%	23,8%	23,8%	4,8%	Gleichzeitige Variation / Abwägen von Zahlungszielen und Rabatten

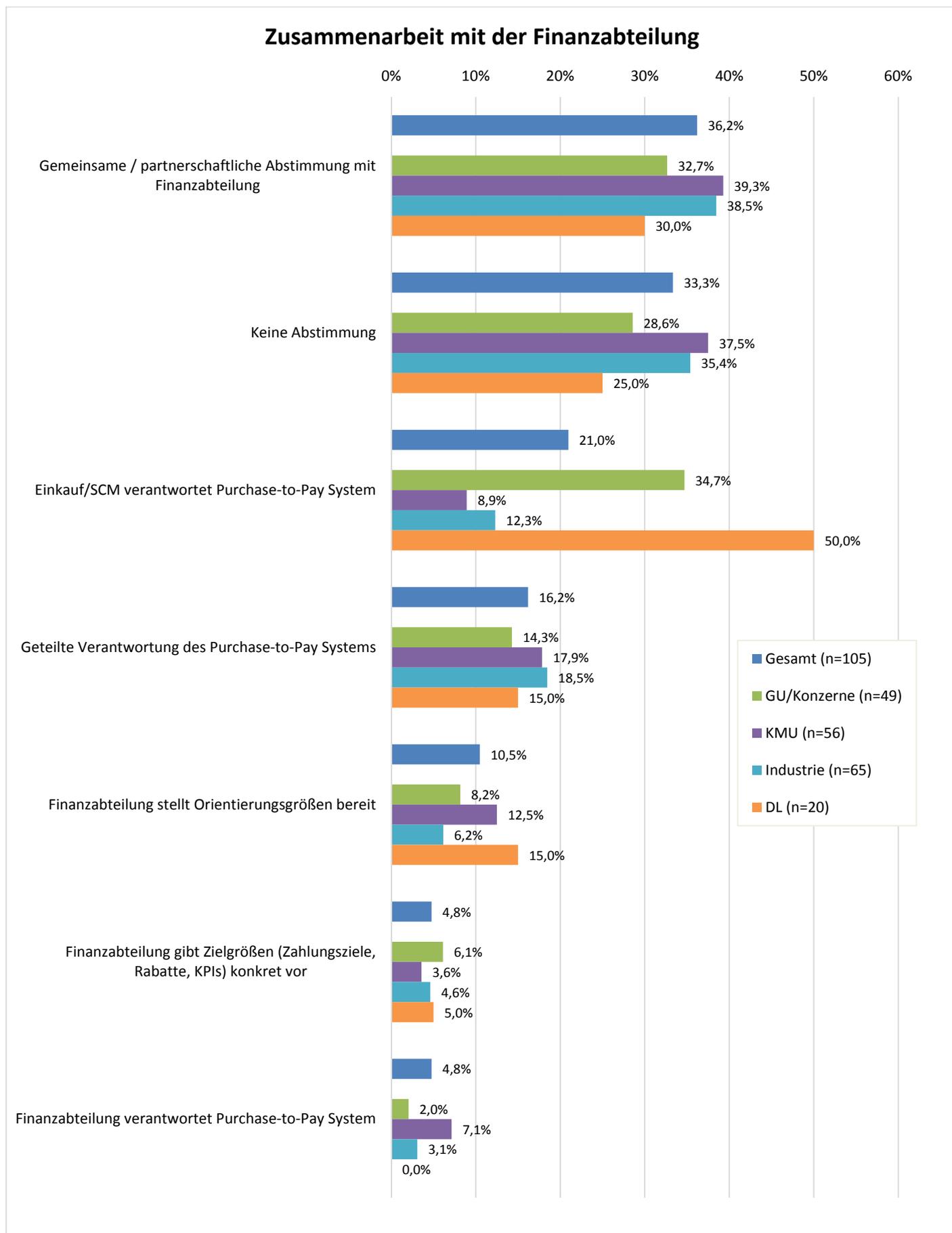


## (2) Wie erfolgt dabei die Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung?

Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung					
Gesamt (n=105)	GU/Konzern (n=49)	KMU (n=56)	Industrie (n=65)	DL (n=20)	Art
36,2%	32,7%	39,3%	38,5%	30,0%	Gemeinsame / partnerschaftliche Abstimmung mit Finanzabteilung
33,3%	28,6%	37,5%	35,4%	25,0%	Keine Abstimmung
21,0%	34,7%	8,9%	12,3%	50,0%	Einkauf/SCM verantwortet Purchase-to-Pay System
16,2%	14,3%	17,9%	18,5%	15,0%	Geteilte Verantwortung des Purchase-to-Pay Systems
10,5%	8,2%	12,5%	6,2%	15,0%	Finanzabteilung stellt Orientierungsgrößen bereit
4,8%	6,1%	3,6%	4,6%	5,0%	Finanzabteilung gibt Zielgrößen (Zahlungsziele, Rabatte, KPIs) konkret vor
4,8%	2,0%	7,1%	3,1%	0,0%	Finanzabteilung verantwortet Purchase-to-Pay System



Die Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung hinsichtlich Fragen des Cash Management erfolgt nach Angabe der Befragten in 36,2% der Fälle eher partnerschaftlich, wobei in einem Drittel der Fälle keinerlei Abstimmung erfolgt. Das P2P-System selbst wird zu 21% vom Einkauf bzw. dem SCM verantwortet; eine geteilte Verantwortung liegt in 16,2% der Fälle vor. Nur in 4,8% dominiert hier die Finanzabteilung, die auch nur in diesem Umfang Zielgrößen vorgibt, jedoch in gut dem doppelten Umfang (10,5%) Orientierungsgrößen bereitstellt. Insgesamt hat damit eher die Abteilung Einkauf/SCM den „Lead“ bei P2P-Systemen und deren Betrieb.



In der Differenzierung wird deutlich, dass bei den Dienstleistern die Abteilung Einkauf/SCM im Einsatz von P2P-Systemen eine deutlich dominantere Rolle zu spielen scheint als in Industrieunternehmen.

## Ansprechpartner

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

Tel. +49 351 81066-38

E-Mail: [Holger.Mueller@htwk-leipzig.de](mailto:Holger.Mueller@htwk-leipzig.de)

WWW: [wiwi.htwk-leipzig.de](http://wiwi.htwk-leipzig.de)