

2. Internationaler Survey:

Agiler Einkauf 2018 - Beschaffung im Zuge der Digitalen Transformation



Prof. Dr. Ayelt Komus
(Hochschule Koblenz)



Maximilian Kassner
(Wirtschaftsuniversität Wien & Heupel Consultants)

Durchführung und Bericht

Prof. Dr. Ayelt Komus, Maximilian Kassner
und das Team Process and Project



Process and Project

Kontakt:

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung unter

info@process-and-project.net

Version:

Interessenten-Version

1.00 (Stand: 12.09.2018)

Copyright

Prof. Dr. Komus, Process and Project, Koblenz

Maximilian Kassner, Tübingen

Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner
Ergebnisse und Darstellungen aus dem Ergebnisbericht in
Präsentationen, Berichten, Veröffentlichungen und wissenschaftlichen
Arbeiten unter der Quellenangabe:

Komus, Kassner: Agiler Einkauf (2018): Beschaffung im Zuge der
Digitalen Transformation

Widerruf jederzeit möglich.

Haftungsausschluss

Alle in diesem Dokument enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die in diesem Dokument enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Die Autoren übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Vermarktung und Verbreitung des Surveys wurde unterstützt durch:



**Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V.**

Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
<https://www.bme.de/>



BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF
UND LOGISTIK IN ÖSTERREICH

**Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik in Österreich**

Liechtensteinstraße 35
1090 Wien, Österreich
www.bmoe.at/

Durchführung und Entwicklung des Surveys wurde unterstützt durch:



Heupel Consultants GmbH & Co. KG

Im Eichelhorst 22
76863 Herxheim bei Landau (Pfalz)
www.heupel-consultants.com

Heupel Consultants unterstützt Unternehmen in den Bereichen Projekt-, Prozess- und IT-Management sowie agile Methoden. Besonderer Schwerpunkt ist die Nutzung der Vorteile „Agiler Methoden“ auch im klassischen Kontext und in klassischen Prozessen wie Einkauf, Personal etc.

Gliederung

Gliederung

Motivation	6
Ergebnis-Highlights	8
Digitale Transformation und neue Technologien	11
Erfahrungen mit agilen Methoden & Arbeitsumfeld	20
Einfluss Agiler Methoden	26
Bewertung des Status-Quo	37
Strategien bezüglich Agiler Methoden	50
Vertragsformen	55
Implikationen für den Einkauf	59
Teilnehmerstruktur	62
Allgemeine Anmerkungen zur Aussagekraft der Ergebnisse & Datenerhebung	67
Initiatoren	70
Kontakt	73

Motivation

„Agile Methoden gewinnen in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Nicht nur in der IT-Entwicklung spielen Methoden und Prinzipien aus den Bereichen „Scrum“, „IT-Kanban“ und „Design Thinking“ eine immer gewichtigere Rolle. Vor dem Hintergrund von Herausforderungen und Chancen durch Digitalisierung, Globalisierung, Industrie 4.0 wird sich diese Entwicklung weiter verstärken.

Gleichzeitig führen verschiedene Prinzipien wie rollierende Planung („Sprint Planning“), Auslieferung von Inkrementen („potentially deliverable products“) und selbstorganisierte Teams zu neuen Konstellationen, die sich nicht ohne Weiteres mit den tradierten Ansätzen des Einkaufs optimal berücksichtigen lassen. („Festpreis-Problematik“, Werkvertrag, ...).

Allein das „Agile Manifest“ kann von manchem Einkäufer als Revolution aufgefasst werden. So schätzen Agilisten die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr, als Vertragsverhandlung. Ebenfalls ist ihnen das Reagieren auf Veränderung wichtiger, als das Befolgen eines Plans. Auch werden Individuen und Interaktionen mehr geschätzt, als Prozesse und Werkzeuge. Dieses vermeintlich neue Mindset führt möglicherweise zu größeren Zielkonflikten.

Bereits im erstem (Kurz-)Survey 2016 zeigte sich, dass das Thema „Agilität“ von Einkäufern generell wahrgenommen wird, aber noch sehr zögerlich angegangen wird. Der Survey 2018 untersucht, wie Einkaufsbereiche aktuell mit diesen Herausforderungen umgehen und wo Handlungsfelder, Chancen, Herausforderungen gesehen werden.“

Prof. Ayelt Komus & Maximilian Kassner

Ergebnis-Highlights



Einkauf und die Digitale Transformation & Industrie 4.0

- Der Einkauf wird mehrheitlich als wichtiger Erfolgsfaktor für die Digitale Transformation eingeschätzt.
- Für die Mehrzahl der Teilnehmer bedeutet Digitalisierung in erster Linie die digitale Abbildung des Einkaufsprozesses - nur 8,6 Prozent lehnen dies stark ab.
- Erst 12,5% der Teilnehmer nutzen bereits durchgehend digitale Systeme für ihren Einkaufsprozess.
- „Big Data“ hat aus Sicht der Teilnehmer den größten Einfluss auf die zukünftige Arbeit des Einkaufs.
- Für rund 50% der Befragten gleichen sich die Veränderungen und Herausforderungen von Industrie 4.0 und agiler Methoden.

Der Einkauf und die agilen Methoden

- Agile Methoden sind inzwischen nur noch für knapp 4% der Teilnehmer „völlig unbekannt“.
- Bei zwei Drittel der Teilnehmer werden im Unternehmen agile Methoden bereits angewandt.
- Fast zwei Drittel der Teilnehmer erwarten, dass agile Methoden Aufgaben und Erfolgsfaktoren des Einkaufs grundlegend verändern.
- Bereits 9% der teilnehmenden Einkäufer nutzen heute schon agile Methoden und Techniken im Einkaufsprozess selbst.
- Weiterhin sieht die deutliche Mehrheit der Befragten den Einkauf als nicht gut aufgestellt bezogen auf Herausforderungen und Chancen agiler Methoden.



- Nur knapp ein Drittel der teilnehmenden Einkäufer bewerten die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich bei agilen Projekten mit mindestens „gut“.
- Bei den Teilnehmern aus den Fachbereichen ist die Zahl derer, die die Zusammenarbeit mit dem Einkauf bei agilen Projekten mit mindestens "gut" bewerten, mit 12,5% noch geringer.
- Bei der Mehrheit der Teilnehmer beginnt der Einkauf den Wandel (durch agile Methoden) vorsichtig zu unterstützen bzw. mitzugestalten.
- Die Mehrzahl der Teilnehmer sieht in der Akzeptanz der Veränderungen ("Wollen") bei den Mitarbeitern die größte Herausforderung.
- Im Beschaffungsprozess sehen die Teilnehmer in der Phase "Ermittlung des Beschaffungsbedarfs" die weitreichendsten Veränderungen durch agile Methoden.
- Trotz der oft angeführten Schwierigkeiten bei der Nutzung eines klassischen Festpreises in agilen Projekten, wird dieser in diesem Kontext ähnlich oft genutzt wie „Time & Materials“.
- Keine der bekannten Vertragsformen bei agilen Projekten konnte bezüglich Zufriedenheit und Erfolg überzeugen. Interessanterweise ist die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem „klassischen Festpreis“ ähnlich hoch wie bei „Time & Materials“.
- Mehr als die Hälfte der Teilnehmer plant, aufgrund des Wandels durch agile Methoden, den Einkauf grundlegend neu aufzustellen.

Digitale Transformation und neue Technologien

In welchem Umfang ist auch der Beschaffungsprozess betroffen?

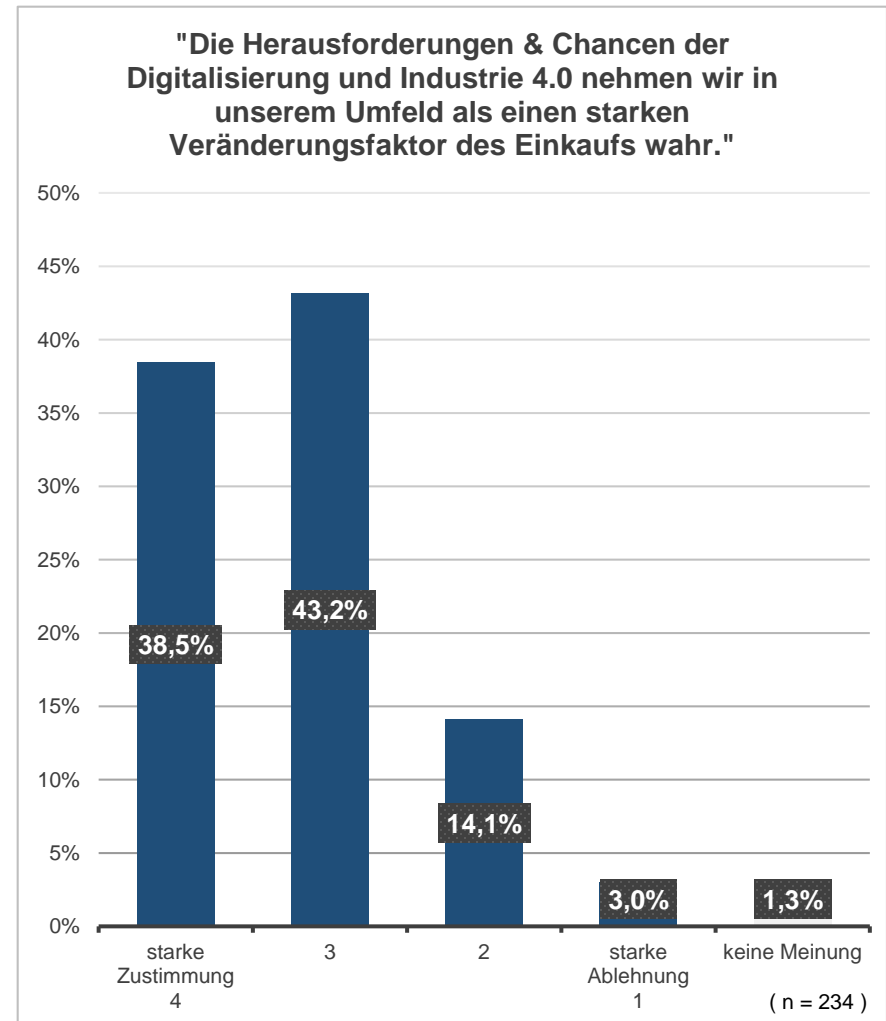
Digitalisierung und Industrie 4.0 als Veränderungsfaktor

Digitalisierung und Industrie 4.0 werden als starker Veränderungsfaktor wahrgenommen.

Die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung und der Industrie 4.0 haben einen starken Einfluss auf alle Unternehmensbereiche. So wurde in diesem Zusammenhang auch der Veränderungsfaktor des Einkaufs bezüglich der aufkommenden Herausforderungen und Chancen erfragt.

Für 38,5% der Teilnehmer wird der Einkauf stark durch die Digitalisierung und Industrie 4.0 verändert werden. Über 43% der Befragten stimmen dieser Aussage eher zu. In Summe nehmen, dementsprechend knapp, 82% aller Befragten die Digitalisierung und Industrie 4.0 als starke Veränderungsfaktoren, in diesem Fall explizit für die Einkaufsabteilung, wahr.

14,1% der Befragten lehnen diese Aussage jedoch eher ab, 3% lehnen sie stark ab.



Einkauf als potenzieller Erfolgsfaktor für die Digitale Transformation

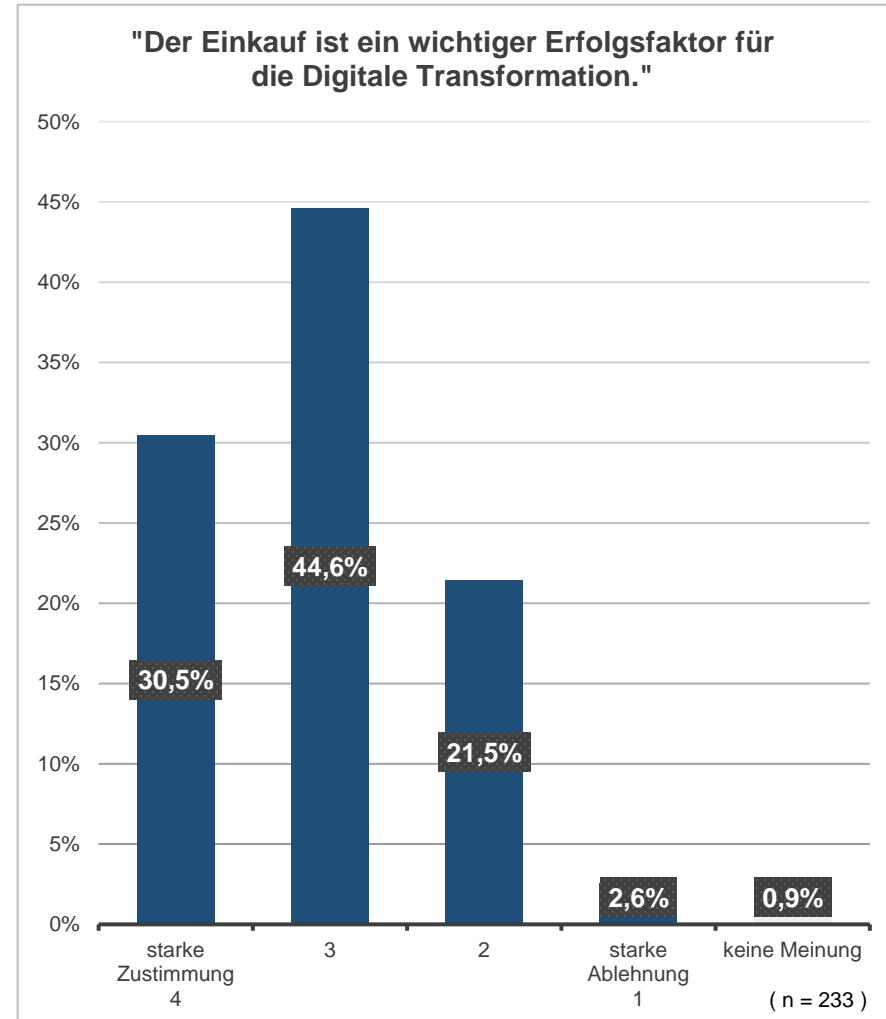
Der Einkauf wird mehrheitlich als wichtiger Erfolgsfaktor für die Digitale Transformation eingeschätzt.

Inwiefern kann der Einkauf als potenzieller Erfolgsfaktor für die Digitale Transformation bezeichnet werden?

Die Antworten der Survey-Teilnehmer sollen Aufschluss über die Bedeutung des Einkaufs als wichtiger Erfolgsfaktor geben.

Über 30% der Befragten stimmen hierbei dieser Aussage stark zu. Weitere 44,6% stimmen dieser Aussage eher zu. In Summe sehen dementsprechend drei Viertel aller Befragten den Einkauf als tendenziell wichtigen Erfolgsfaktor für die Digitale Transformation.

21,5% der Teilnehmer lehnen diese Aussage jedoch eher ab, während 2,6% der Meinung sind, dass der Einkauf nicht als wichtiger Erfolgsfaktor für die Bewältigung der Digitalen Transformation dienen kann.



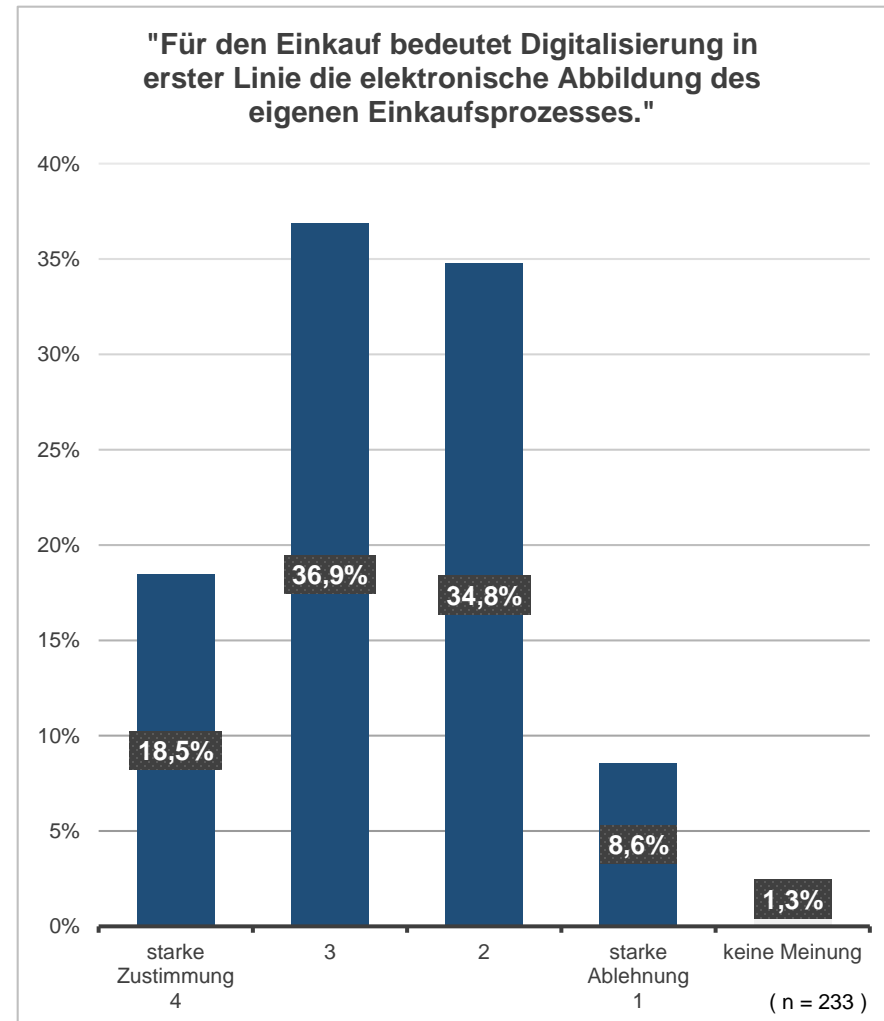
Digitalisierung und „Elektrifizierung“ der Einkaufsprozesse

Nur für 8,6% der Teilnehmer bedeutet Digitalisierung in erster Linie nicht (nur) die elektronische Abbildung des Einkaufsprozesses.

Digitalisierung hat viele Facetten. Eine grundlegende Form der Digitalisierung ist die elektronische Abbildung bestehender Prozesse durch moderne IT-Systeme. Aber Digitalisierung zeigt sich in der Praxis auch in wesentlich weiterreichenden, strukturellen, disruptiven Veränderungen, die an vielen Stellen wahrgenommen werden können. Beispiele sind etwa grundlegende Veränderungen der Erfolgsfaktoren, der Marktmacht und der Abwicklungsprinzipien wie deutliche Beschleunigung, Crowd-Sourcing-Ansätze, Consumerization, Digital-First, Virtuelle Produkte, Wertschöpfungsnetzwerke, u.v.a.

Für über die Hälfte der Befragten bedeutet Digitalisierung für den Einkauf in erster Linie eher die elektronische Abbildung des eigenen Einkaufsprozesses. Über 18% stimmen dieser Aussage stark zu, während knapp 37% „eher zustimmen“.

Über 43% der Teilnehmer geben jedoch an, dass Digitalisierung für den Einkauf mehr als nur die elektronische Abbildung des Einkaufsprozesses bedeutet. Über ein Drittel lehnt diese Aussage eher ab, während 8,6% der Befragten sie „stark ablehnen“.



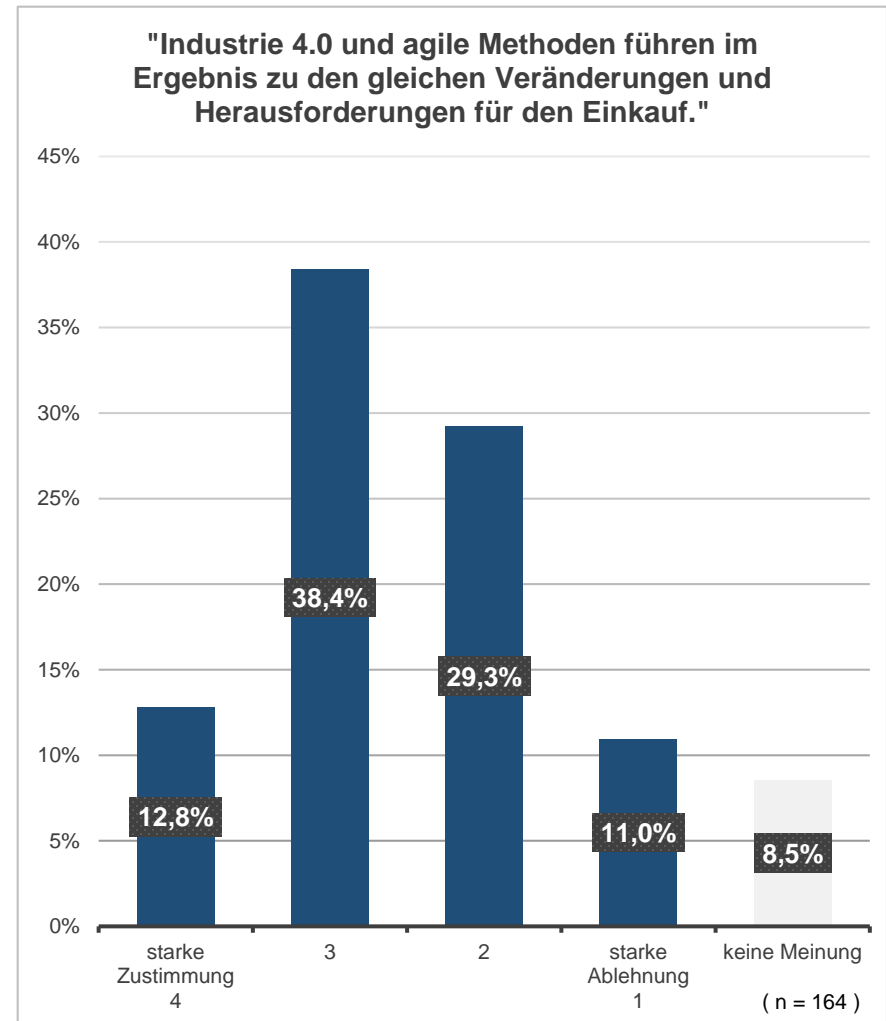
Industrie 4.0 und die Agilen Methoden

Für rund 50% der Befragten gleichen sich die Veränderungen und Herausforderungen von Industrie 4.0 und agiler Methoden.

Neben den „Agilen Methoden“ beherrscht auch das Thema „Industrie 4.0“ die Debatte um Zukunftsfähigkeit und technischen Fortschritt. Auch diese sogenannte „vierte industrielle Revolution“ fordert Veränderungen und birgt viele Herausforderungen. Entsprechend wurden abschließend die Folgen von Industrie 4.0 für den Einkauf erfragt.

Für 11% der Teilnehmer unterscheiden sich die Themen Industrie 4.0 und agile Methoden hinsichtlich Veränderungen und Herausforderungen für den Einkauf stark. Auch 29,3% der Befragten sahen diesbezüglich tendenziell mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten.

Mit 51,2% sahen aber über die Hälfte der Befragten aus den beiden Feldern heraus eher ähnliche Veränderungen auf den Einkauf zukommen.

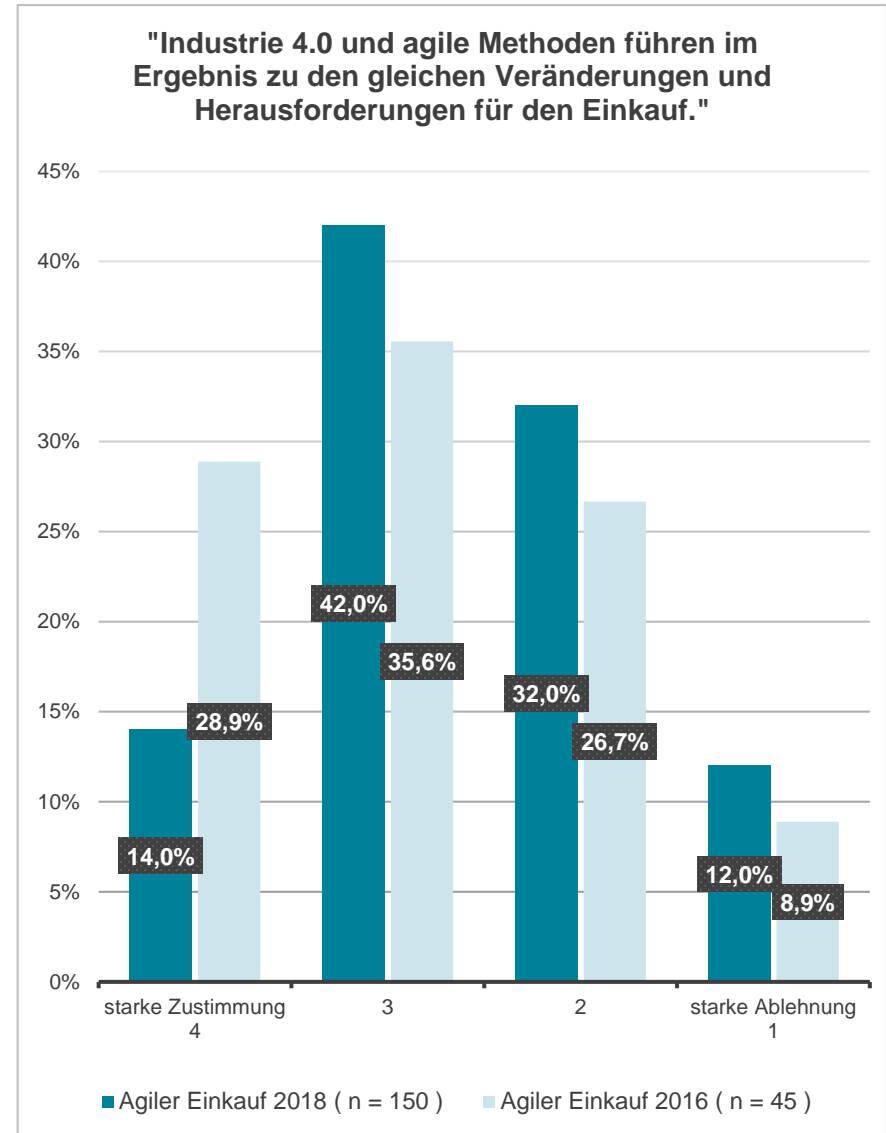


Industrie 4.0 und die Agilen Methoden

Um eine Vergleichbarkeit zu dem Survey „Agiler Einkauf“, der in 2016 durchgeführt wurde, zu gewährleisten, wurden im Folgenden die Antworten mit „keiner Meinung“ herausgerechnet, da diese in der vorherigen Befragung nicht gegeben war.

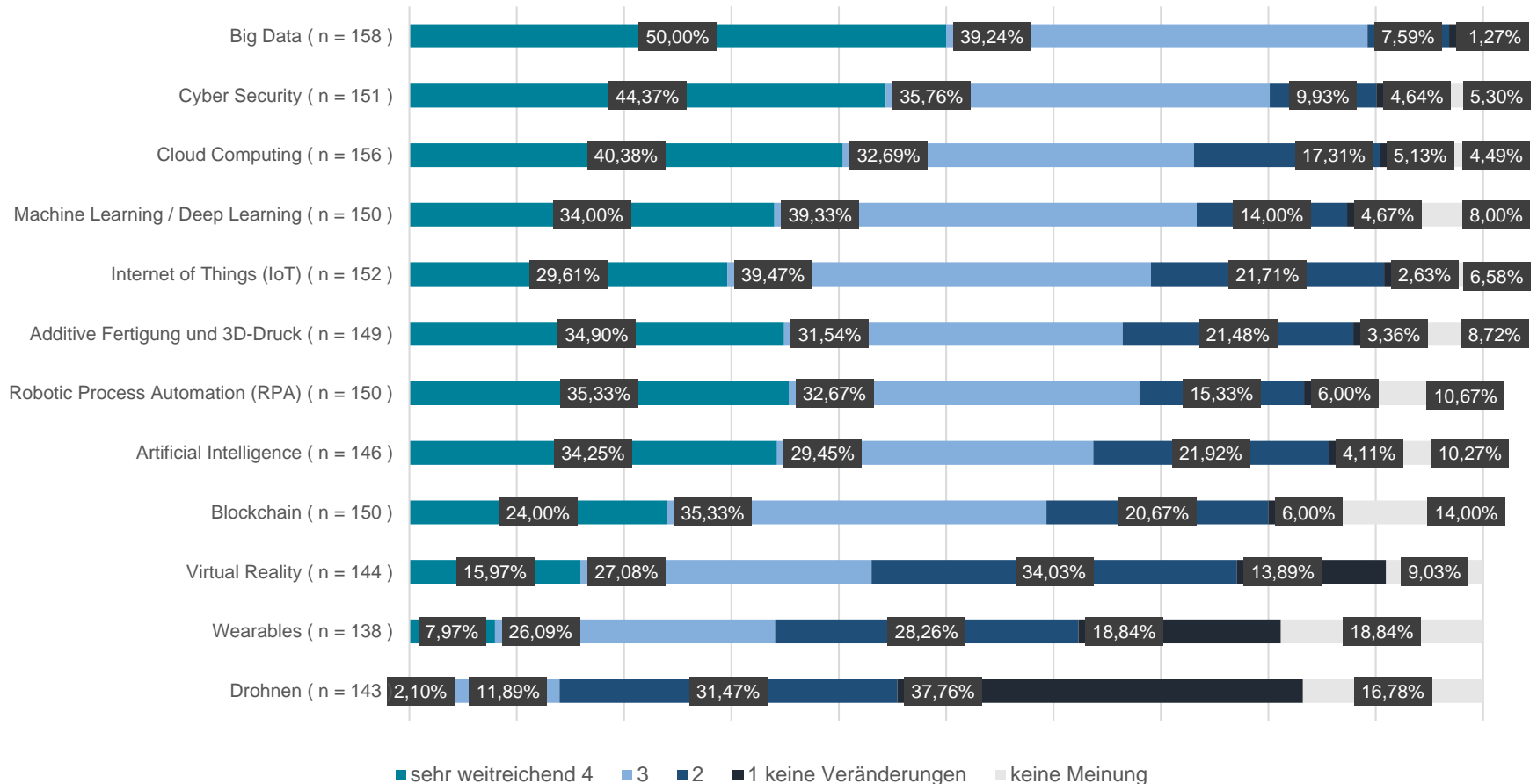
So lässt sich eindeutig sehen, dass in dem vorherigen Survey prozentual gesehen mehr Teilnehmer von gleichen Veränderungen für den Einkauf ausgingen. In 2016 stimmten der Aussage noch 29% stark zu, während dies in dem aktuellen Survey lediglich 14% angaben. Mit 56% sahen in 2018 über die Hälfte der Befragten tendenziell ähnliche Veränderungen auf den Einkauf zukommen, während die Teilnehmer in 2016 noch zu 64,5% dieser Meinung waren.

In der aktuellen Befragung unterscheiden sich für 12% der Teilnehmer die Themen „Industrie 4.0“ und „Agile Methoden“ hinsichtlich Veränderungen und Herausforderungen für den Einkauf stark (im Vergleich: 8,9% in 2016). 32% der Befragten sehen diesbezüglich tendenziell mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten, während es in 2016 noch knapp 27% waren.



Das Thema „Big Data“ hat aus Sicht der Teilnehmer den größten Einfluss auf die zukünftige Arbeit des Einkaufs.

"Folgende Technologien werden die Arbeit der Beschaffung zukünftig sehr stark beeinflussen..."



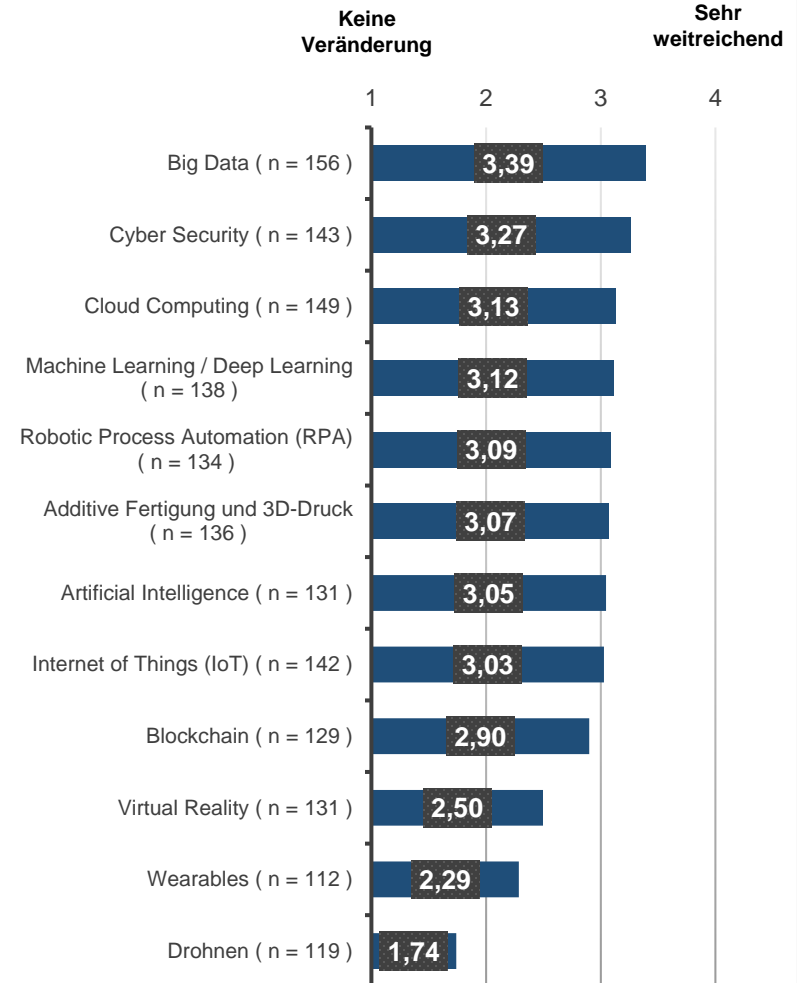
Ausmaß der Veränderungen durch neue Technologien

Befragt nach dem Ausmaß der Veränderungen für die Beschaffung, die durch neue Technologien verursacht werden, konnten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 (keine Veränderung) bis 4 (sehr weitreichende Veränderung antizipiert) das eingeschätzte Ausmaß bewerten sowie angeben, dass sie "keine Meinung" zu der jeweiligen Technologie haben. Die nebenstehende Grafik ist von der Antwortmöglichkeit „keine Meinung“ bereinigt. Die Scores ergeben sich so durch das Summenprodukt der jeweiligen Prozente und der angegebenen antizipierten Veränderung (als Wert zwischen 1 und 4).

In der nebenstehenden Grafik wird ersichtlich, dass den Themenfeldern Big Data und Cyber Security die weitreichendsten Veränderungspotenziale für die Beschaffung zugesprochen werden. Insgesamt werden 8 von den 12 abgefragten Technologien ein Einfluss auf die zukünftige Arbeit der Beschaffung zugesprochen (im Durchschnitt ein Wert über 3).

Die neuen Technologien Blockchain, Virtual Reality, Wearables und Drohnen werden jedoch noch nicht als sonderlich einflussreich eingeschätzt. Diese Technologien sind allerdings auch die mit der höchsten Prozentzahl an Teilnehmern, die explizit angegeben haben, "keine Meinung" zu haben.

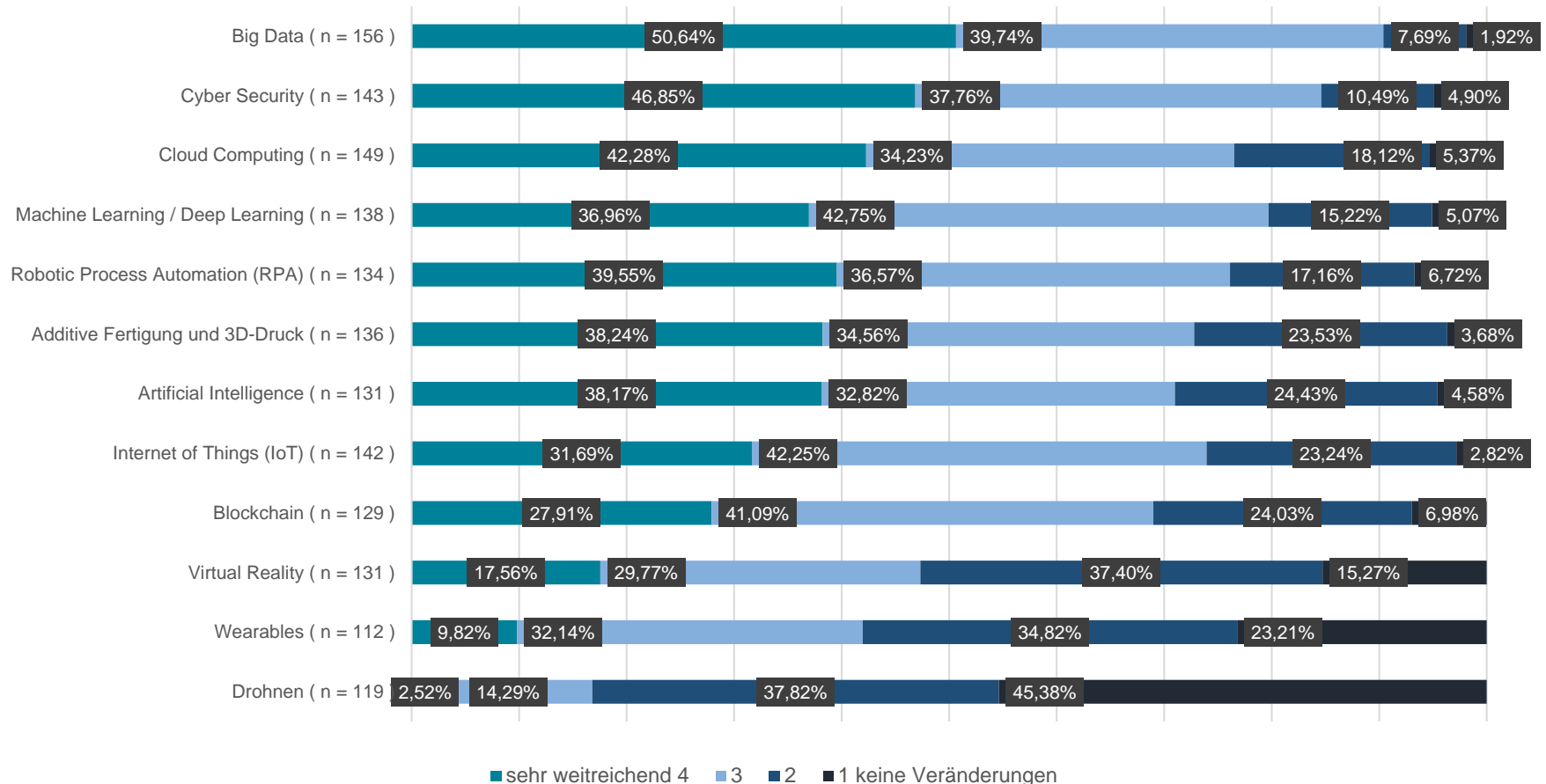
"Folgende Technologien werden die Arbeit der Beschaffung zukünftig sehr stark beeinflussen..."



Technologien mit hohem Einfluss auf den Einkauf (ohne „keine Meinung“)

„Drohnen“ haben aus Sicht der Teilnehmer keinen großen Einfluss auf die Arbeit der Beschaffung.

"Folgende Technologien werden die Arbeit der Beschaffung zukünftig sehr stark beeinflussen..."



Erfahrungen mit agilen Methoden & Arbeitsumfeld

Wie bekannt sind agile Methoden im Einkauf und wie sind die Teilnehmer am Beschaffungsprozess beteiligt?

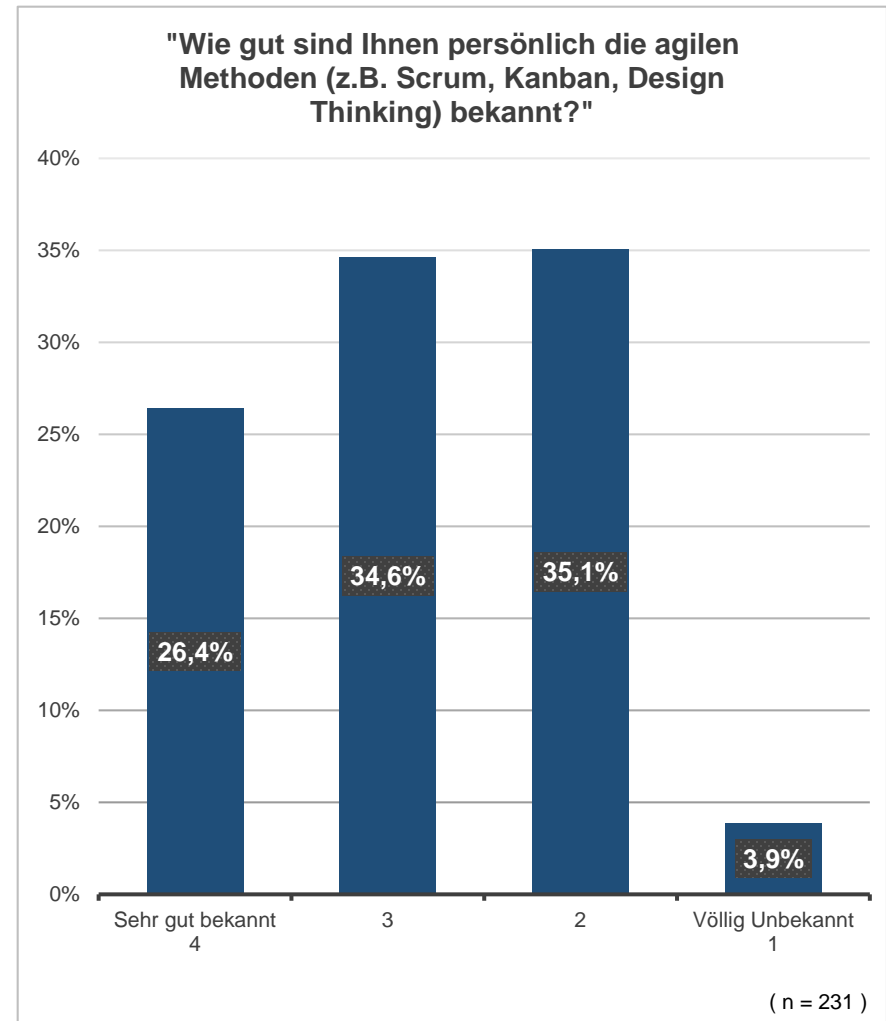
Bekanntheit agiler Methoden

Agile Methoden sind nur knapp 4% der Teilnehmer „völlig unbekannt“.

Wie steht es um die Bekanntheit agiler Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking?

Auf die Frage, wie gut ihnen persönlich die genannten Methoden bekannt sind, antwortete ein Viertel der Teilnehmer mit „sehr gut bekannt“. Jeweils ca. ein Drittel der Befragten gab an, dass sie ihnen eher gut bzw. eher nicht bekannt seien. Lediglich 3,9% aller Befragten sind noch nicht mit agilen Methoden bekannt.

Es lässt sich also feststellen, dass über der Hälfte aller Survey-Teilnehmer agilen Methoden bereits gut bekannt sind.

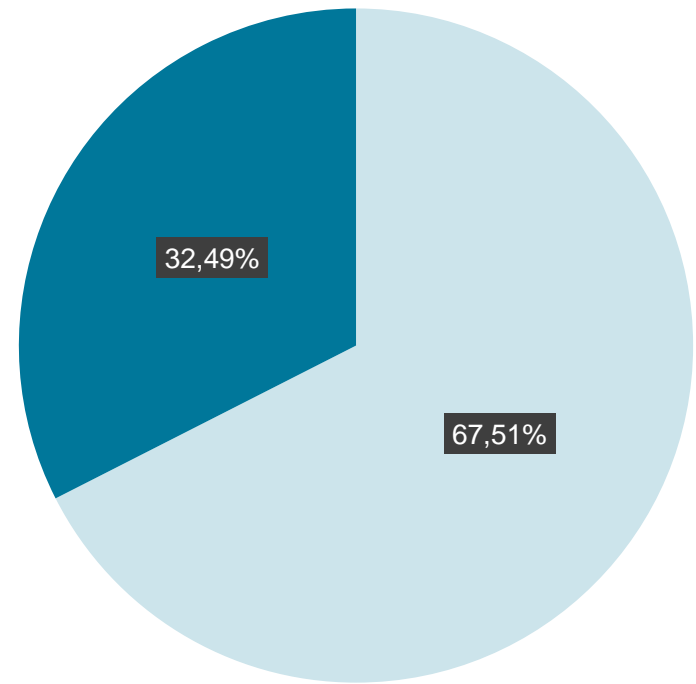


Einsatz von agilen Methoden im eigenen Unternehmen

Bei zwei Dritteln der Teilnehmer werden im Unternehmen agile Methoden angewandt.

Kommen in den Unternehmen der Befragten auch agile Methoden durchgängig oder teilweise zum Einsatz? Die Antworten auf diese Frage des Surveys zeichnen ein klares Bild: Bei zwei Dritteln der Teilnehmer werden agile Methoden angewandt, bei einem Drittel nicht. Dies kann sich jedoch auf alle Unternehmensbereiche und nicht nur ausschließlich auf den Einkauf beziehen.

"Kommen in Ihrem Unternehmen auch agile Methoden (z.B. Scrum, Kanban oder Design Thinking) durchgängig oder teilweise zum Einsatz?"



■ Ja ■ Nein

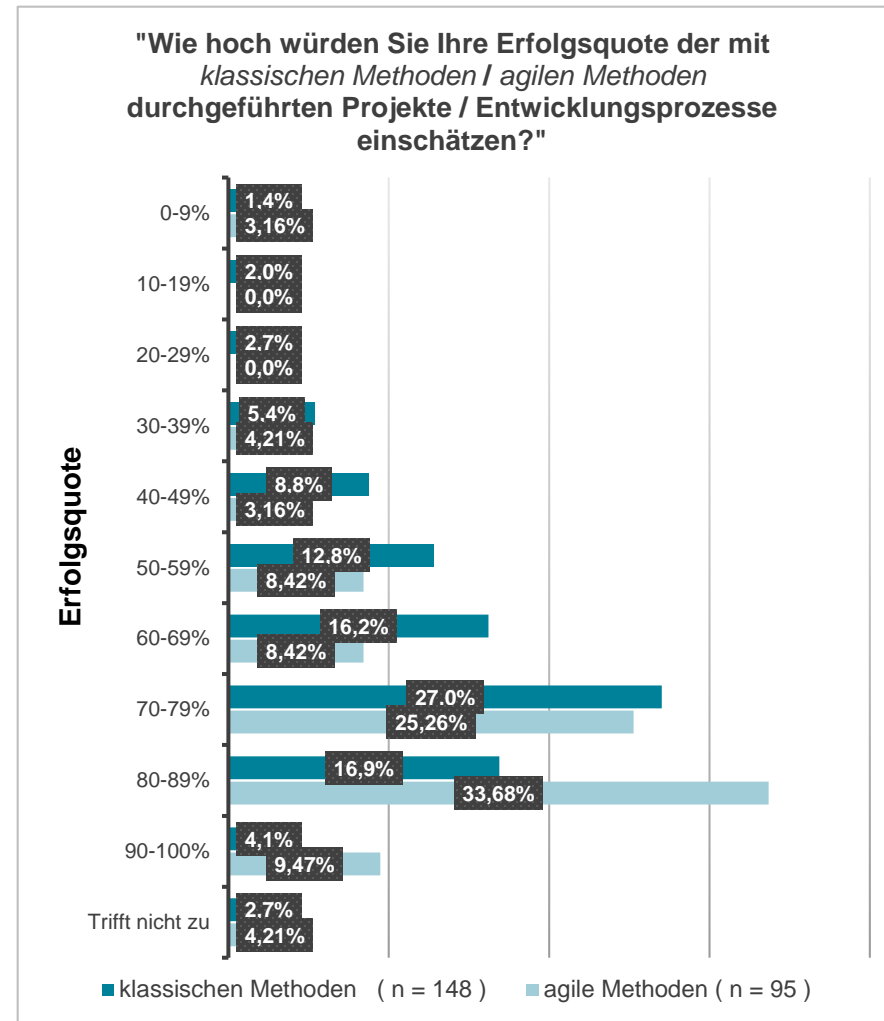
(n = 237)

Erfolgsquote mit klassischen / agilen Methoden

Projekte, die mit agilen Methoden durchgeführt werden, sind durchschnittlich erfolgreicher.

Knapp 43% der agilen Anwender bewerten die Erfolgsquote der mit agilen Methoden durchgeführten Projekte bzw. Entwicklungsprozesse mit 80% bis 100%. Das ist doppelt so viel wie bei den Anwendern klassischer Methoden; hier geben 21% eine Erfolgsquote zwischen 80% und 100% an.

Dies ist vergleichbar mit den Ergebnissen vorheriger Befragungen bezüglich der Erfolgsquoten von klassischen vs. agilen Methoden.*



*Vergleiche bspw. Studie "Status Quo Agile" www.status-quo-agile.de

Gründe für Verzicht auf die Anwendung agiler Methoden

„Kaum bekannt“ als häufigste Begründung für die Nichtanwendung agiler Methoden.

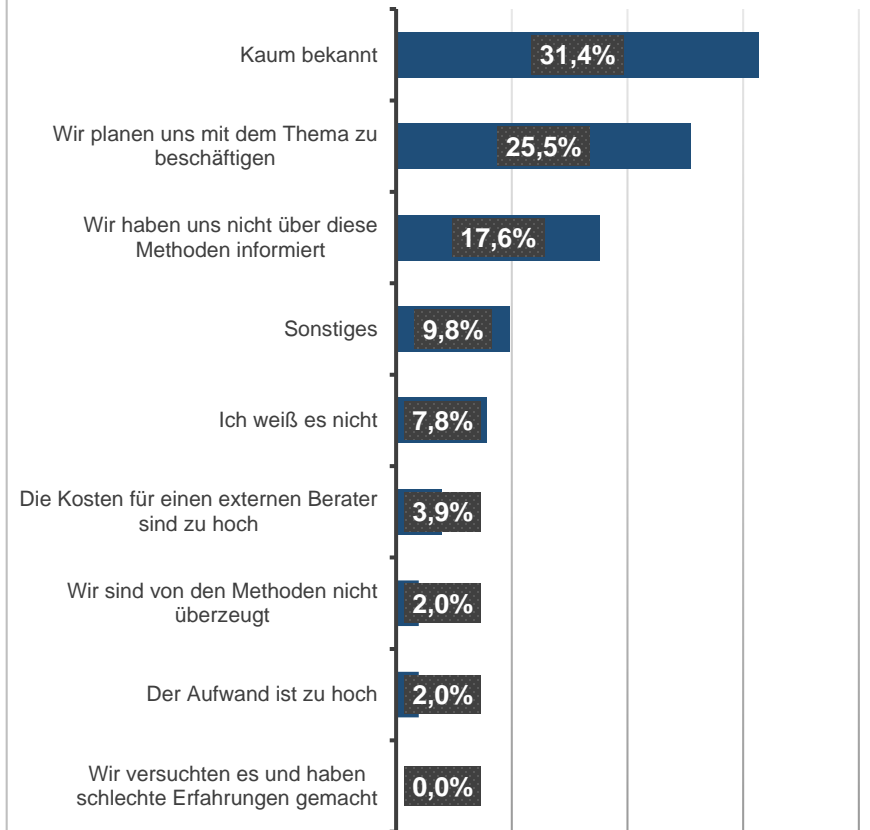
Teilnehmer, die die Frage nach der Verwendung von agilen Methoden in ihrem Unternehmen verneinten, wurden gefragt, warum sie keine Verwendung für agile Methoden finden.

31,4% der Teilnehmer sind agile Methoden kaum bekannt. Ein Viertel der nicht agilen Anwender sagt, dass sie planen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Über 17% sagen, dass sie sich noch nicht über diese Methoden informiert hätten.

Interessanterweise gibt es in dieser Befragung keine Rückmeldung, dass agile Methoden versucht und schlechte Erfahrungen damit gemacht wurden. Allerdings sind 2% der nicht agilen Anwender von den agilen Methoden nicht überzeugt. Für knapp 4% bzw. 2% sind die Kosten respektive der Aufwand zu hoch.

"Warum werden agile Methoden in Ihrem Unternehmensbereich nicht angewandt?"



[Nur Teilnehmer bei denen agile Methoden nicht angewendet werden]

(n = 51)

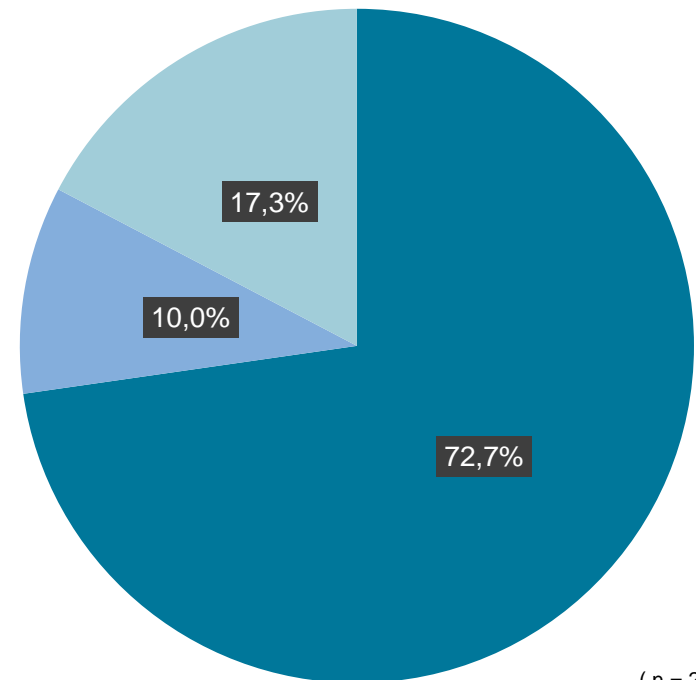
Einbindung im Einkaufsprozess

Ein Großteil der Teilnehmer vertritt in ihrem Unternehmen die Einkaufsabteilung.

Über 70% der Teilnehmer vertreten bei (agilen) Projekten oder Produktentwicklungen die Einkaufsabteilung des Unternehmens. Ein kleinerer Teil der Befragten (17,3%) gibt an, für die Fachseite des beschaffenden Unternehmens zu arbeiten. 10% vertreten die Fachseite oder den Vertrieb eines Lieferanten bzw. Dienstleisters.

"Bei (agilen) Projekten oder Produktentwicklungen vertrete ich die..."

- Einkaufsabteilung des Unternehmens
- Fachseite (bspw. externer Entwickler o.ä.) oder den Vertrieb eines Lieferanten/Dienstleisters
- Fachseite des beschaffenden Unternehmens



Einfluss agiler Methoden

Wie weitreichend sind die Änderungen durch agile Methoden im Beschaffungsprozess?

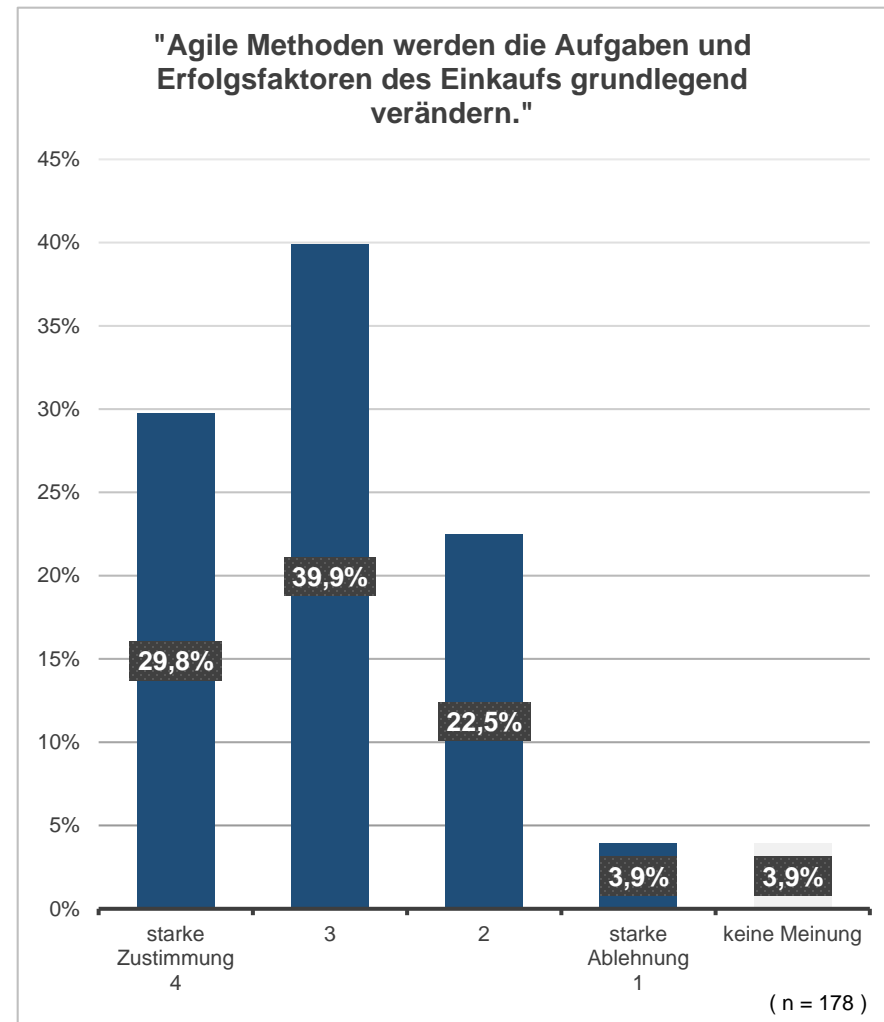
Über zwei Drittel der Teilnehmer erwartet, dass agile Methoden Aufgaben und Erfolgsfaktoren des Einkaufs grundlegend verändern.

Agile Methoden haben die Aufgaben und Erfolgsfaktoren in der Softwareentwicklung und dem Projektmanagement bereits maßgeblich verändert.* Doch inwieweit werden auch andere Teile der Organisation hierdurch beeinflusst? Wie weitreichend werden nach Einschätzung der Survey-Teilnehmer die Veränderungen im Einkauf sein?

Nur 3,9% der Befragten gehen davon aus, dass die agilen Methoden die Aufgaben und Erfolgsfaktoren des Einkaufs nicht grundlegend verändern werden. 22,5% der Teilnehmer stimmen der Aussage eher nicht zu.

Hingegen geben knapp 30% der Befragten an, dass sie durch Anwendung der agilen Methoden grundlegende Änderungen auf den Einkauf zukommen sehen. 39,9% der Teilnehmer stimmen der Aussage mit Einschränkungen zu.

Im Ergebnis sehen also über zwei Drittel der Teilnehmer Veränderungen auf den Einkauf zukommen.



*Vergleiche bspw. Studie "Status Quo Agile" www.status-quo-agile.de

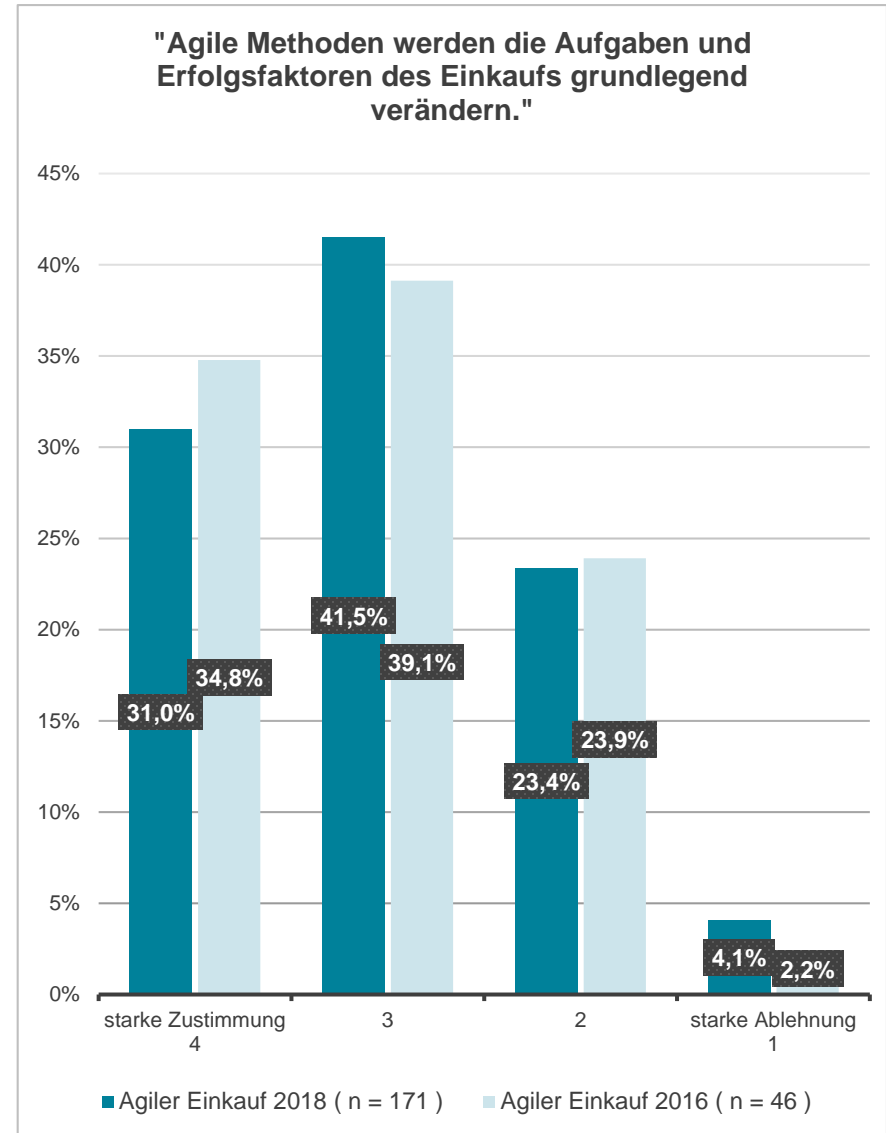
Agile Methode als grundlegende Änderung für die Arbeit des Einkaufs

Im Vergleich zu der vorherigen Befragung aus 2016 (diesjährig bereinigt um die Antwortmöglichkeit „keine Meinung“) werden hierbei keine großen Veränderungen ersichtlich.

Während aktuell 4,1% der Befragten davon ausgehen, dass die agilen Methoden die Aufgaben und Erfolgsfaktoren des Einkaufs nicht grundlegend verändern werden, waren dies 2016 die Hälfte (2,2%). 23,4% der Teilnehmer stimmten der Aussage eher nicht zu (respektive knapp 24% in 2016).

Hingegen gaben 31% der Befragten an (34,8% in 2016), dass sie durch Anwendung der agilen Methoden grundlegende Änderungen auf den Einkauf zukommen sehen. 41,5% (bzw. 39%) der Teilnehmer stimmten der Aussage mit Einschränkungen zu.

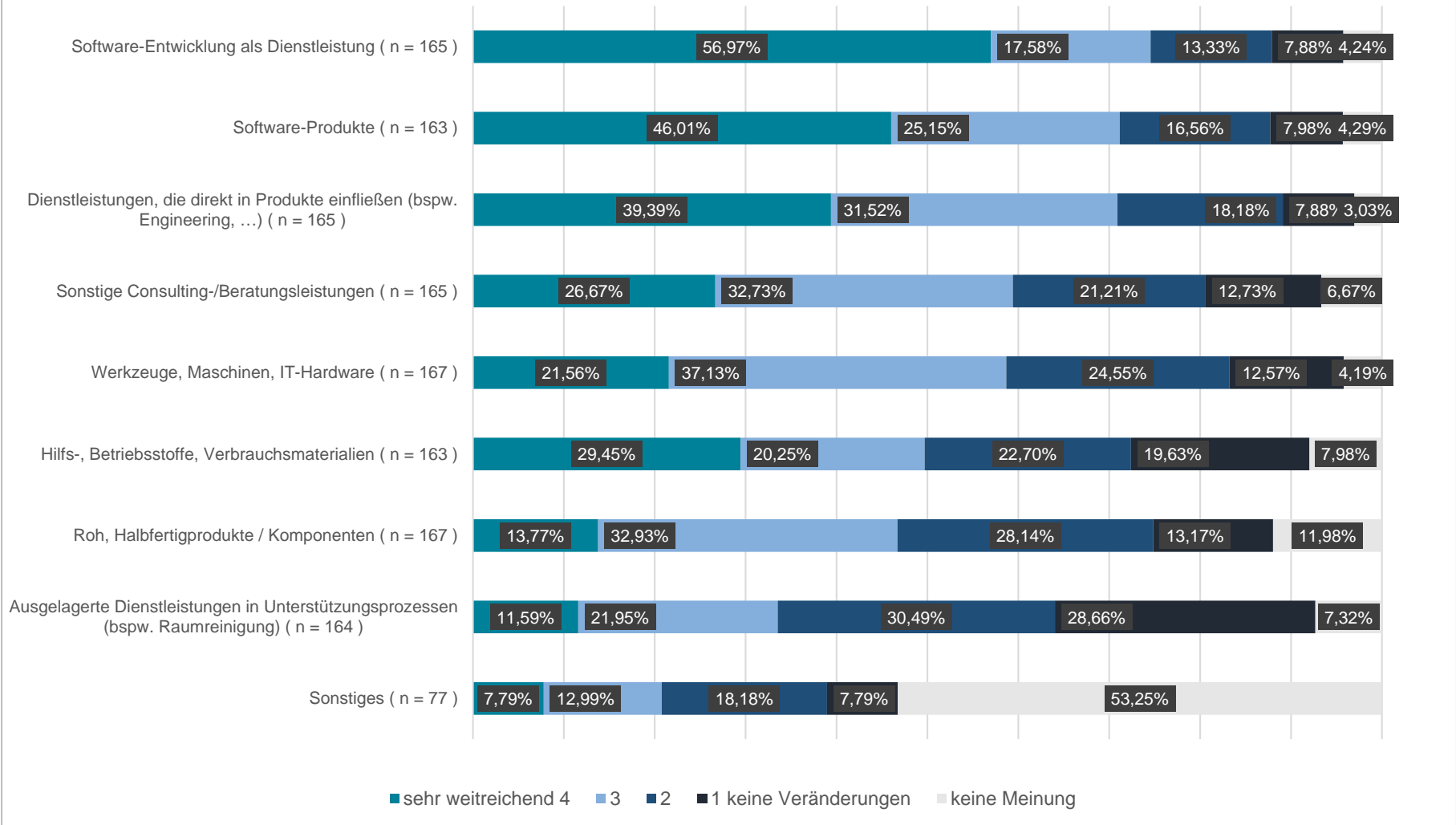
Im Ergebnis sehen also nach wie vor mehr als zwei Drittel der Teilnehmer Veränderungen auf den Einkauf zukommen.



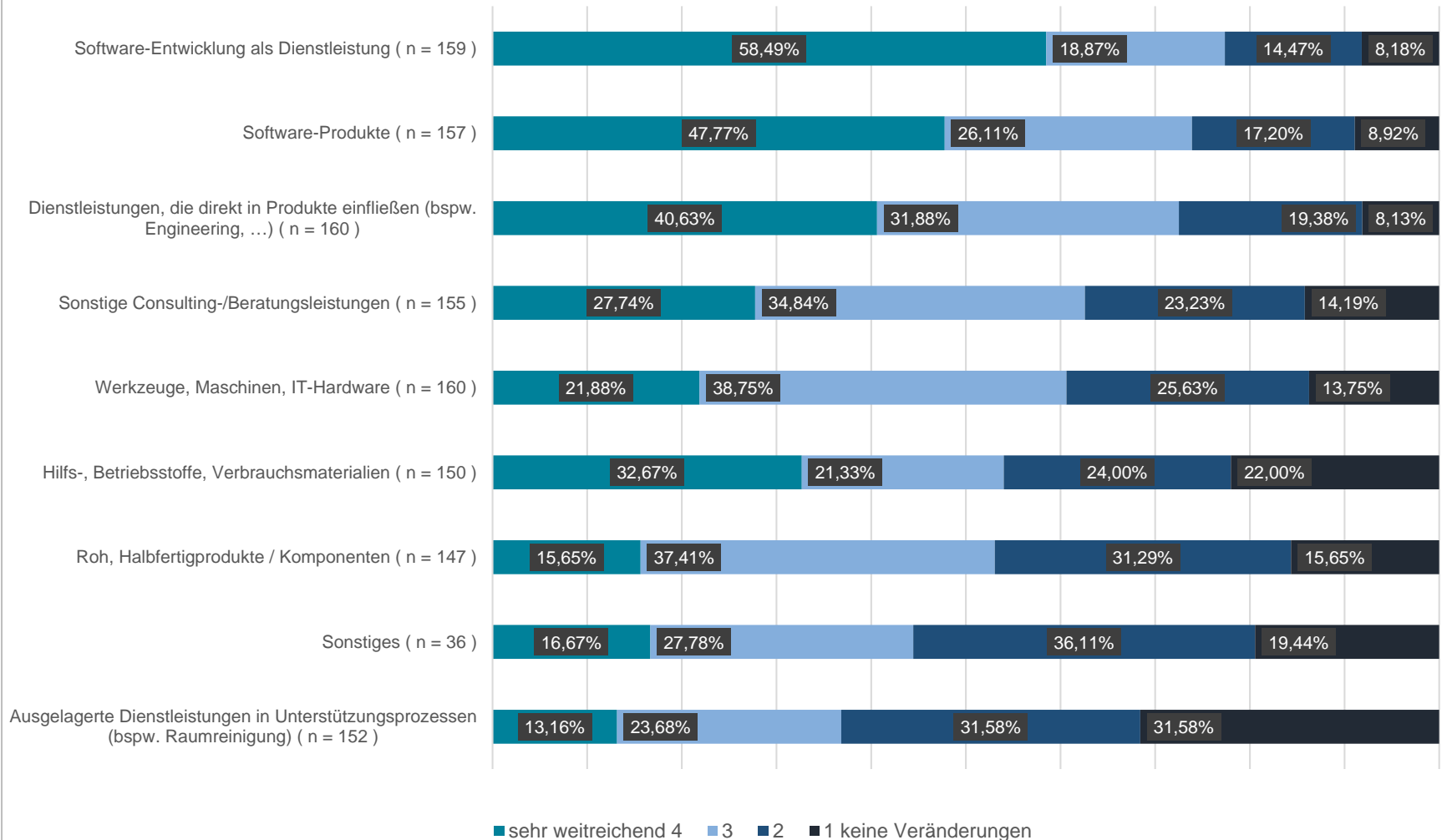
*Vergleiche bspw. Studie "Status Quo Agile" www.status-quo-agile.de

Auswirkungen agiler Methoden auf die Beschaffungsobjekte

"Die Auswirkungen agiler Methoden werden insbesondere die Beschaffung folgender Produkte/Dienstleistungen maßgeblich verändern."



"Die Auswirkungen agiler Methoden werden insbesondere die Beschaffung folgender Produkte/Dienstleistungen maßgeblich verändern."



Auswirkungen agiler Methoden auf die Beschaffungsobjekte

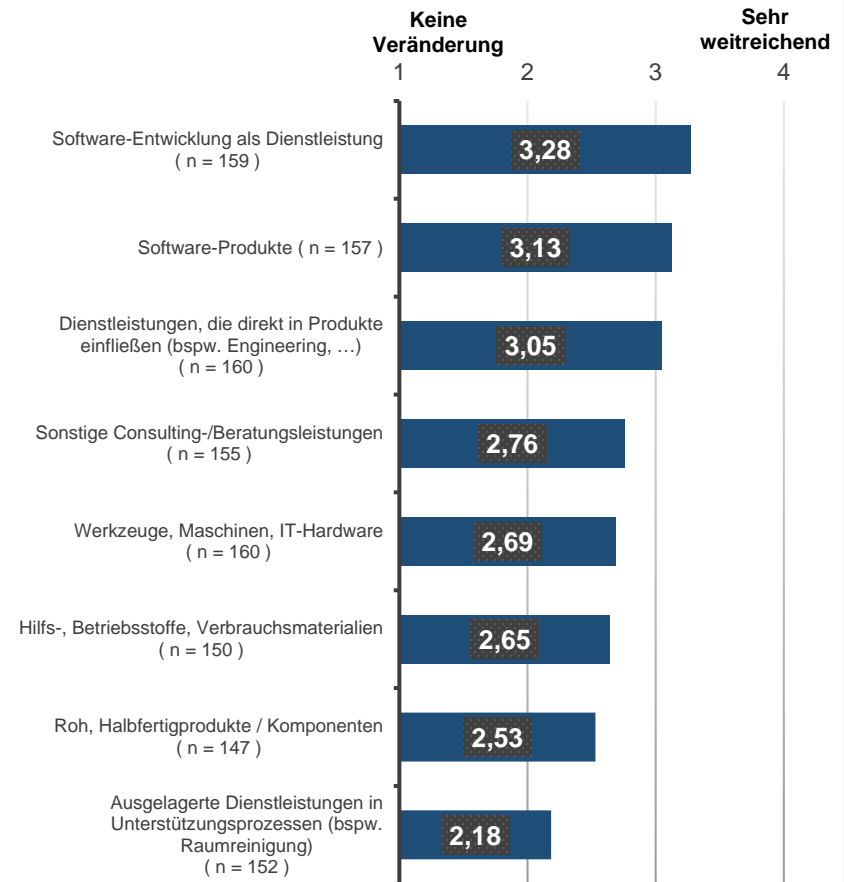
Bei Leistungen mit Software- oder Produktentwicklungsbezug erwartet der Großteil der Teilnehmer die weitreichendsten Veränderungen.

Inwieweit werden die Auswirkungen agiler Methoden insbesondere die Beschaffung bestimmter Produkte und Dienstleistungen maßgeblich verändern? Die Teilnehmer konnten auf einer 4-er Skala die Veränderung einschätzen, wobei 1 für keine antizipierte Veränderung steht und bei einem Wert von 4 von einer weitreichenden Veränderung ausgegangen wird. Den Teilnehmern wurde ebenfalls die Möglichkeit gegeben, „keine Meinung“ zu dem jeweiligen Produkt anzugeben. Die Grafik auf der rechten Seite stellt nur die Teilnehmer dar, die einen Wert von 1 bis 4 vergeben haben.

Es lässt sich feststellen, dass bei der Beschaffung von Software-Entwicklungen als Dienstleistung von der größten Veränderung durch agile Methoden ausgegangen wird. Bei Software-Produkten sowie Dienstleistungen, die wie Engineering direkt in die Produkte einfließen, wird ebenfalls tendenziell von einer Veränderung ausgegangen.

Die geringste Veränderung wird bei Roh-, Halbfertigprodukten und Komponenten sowie bei ausgelagerten Dienstleistungen in Unterstützungsprozessen (wie beispielsweise der Raumreinigung) antizipiert.

Die Auswirkungen agiler Methoden werden insbesondere die Beschaffung folgender Produkte/Dienstleistungen maßgeblich verändern.



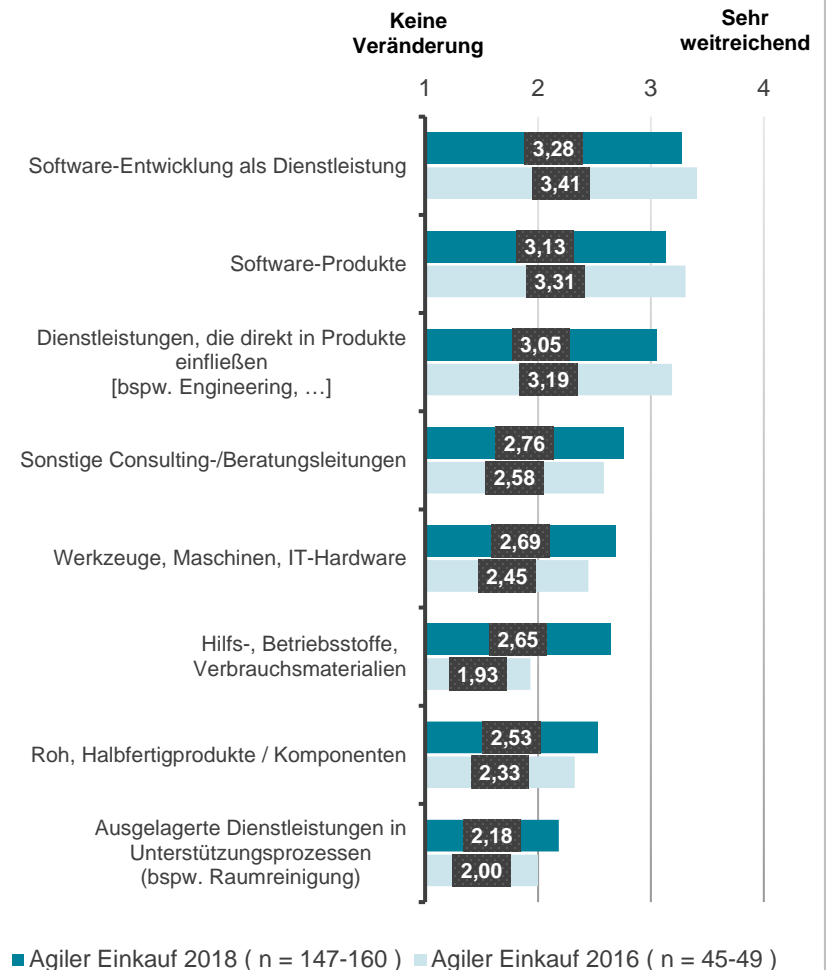
Auswirkungen agiler Methoden auf die Beschaffungsobjekte (2016-2018)

Bei einem Vergleich der aktuellen Befragung mit dem Survey „Agiler Einkauf“ (2016) lassen sich keine auffallenden Veränderungen feststellen.

So ist weiterhin ersichtlich, dass bei der Beschaffung von Software-Entwicklungen als Dienstleistung von der größten Veränderung durch agile Methoden ausgegangen wird. Bei Software-Produkten sowie Dienstleistungen, die wie Engineering direkt in die Produkte einfließen, wird ebenfalls tendenziell von einer Veränderung ausgegangen.

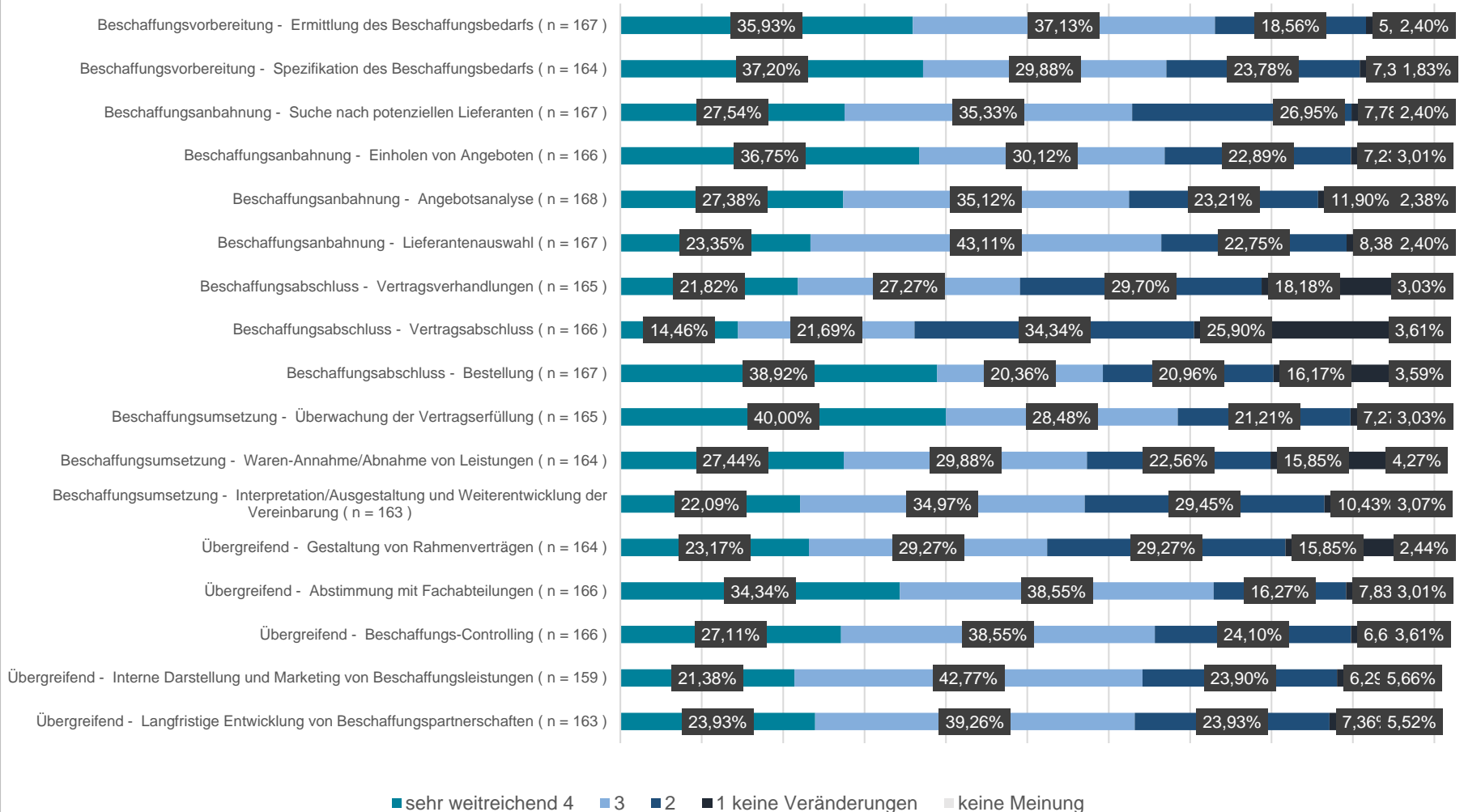
Die geringste Veränderung wird laut diesen Befragungsergebnissen bei Roh-, Halbfertigprodukten und Komponenten sowie bei ausgelagerten Dienstleistungen in Unterstützungsprozessen (wie beispielsweise der Raumreinigung) antizipiert. In 2016 wurden hingegen Hilfs-, Betriebsstoffe und Verbrauchsmaterialien als am wenigsten von agilen Methoden betroffen angegeben.

Die Auswirkungen agiler Methoden werden insbesondere die Beschaffung folgender Produkte/Dienstleistungen maßgeblich verändern.



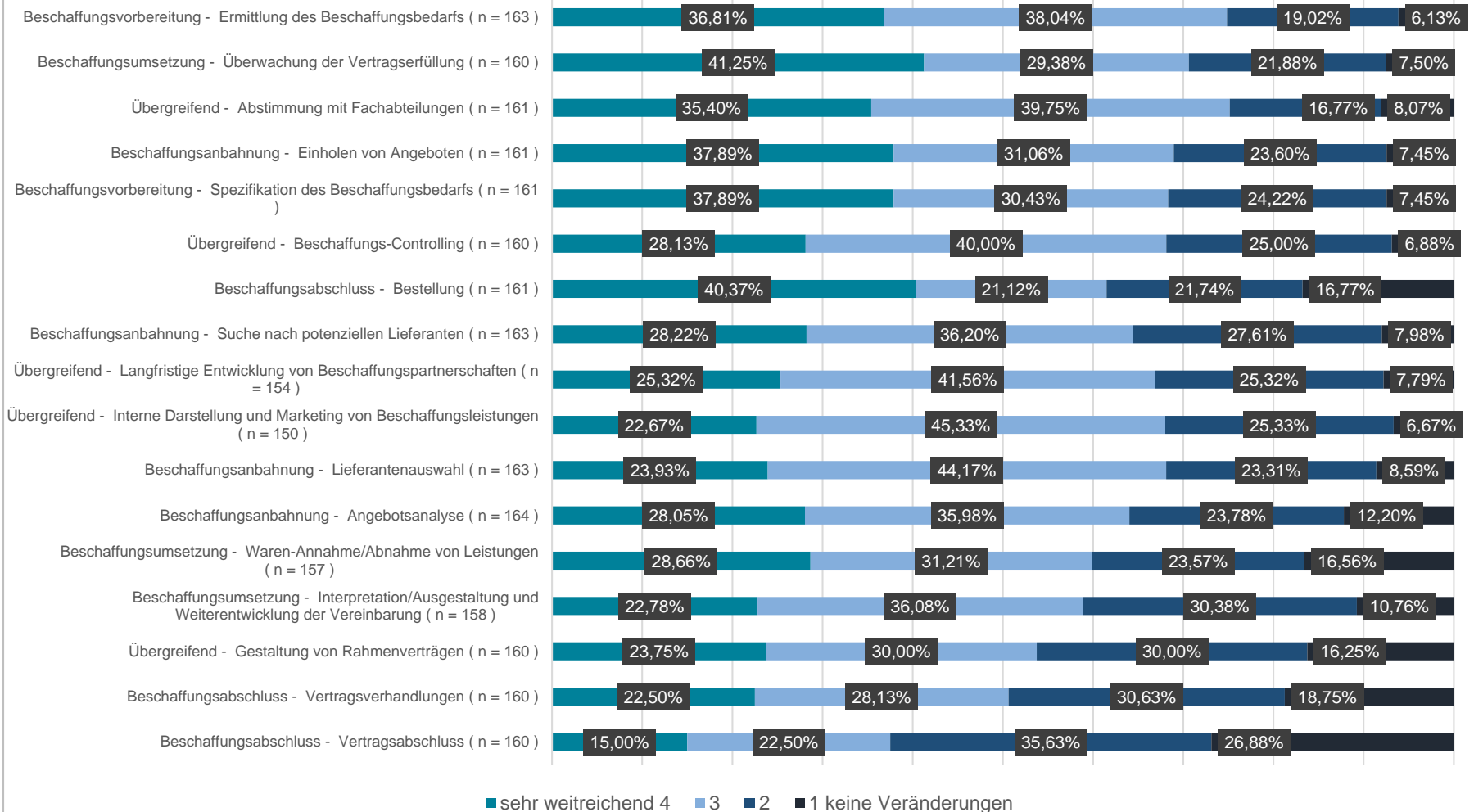
Ausmaß der Veränderungen in den Beschaffungsaufgaben durch agile Methoden (Prozessorientierte Struktur)

"Wie weitreichend werden die Veränderungen durch agile Methoden in den verschiedenen Aufgaben des Einkaufs sein?"



Ausmaß der Veränderungen in den Beschaffungsaufgaben durch agile Methoden (ohne „keine Meinung“)

"Wie weitreichend werden die Veränderungen durch agile Methoden in den verschiedenen Aufgaben des Einkaufs sein?"

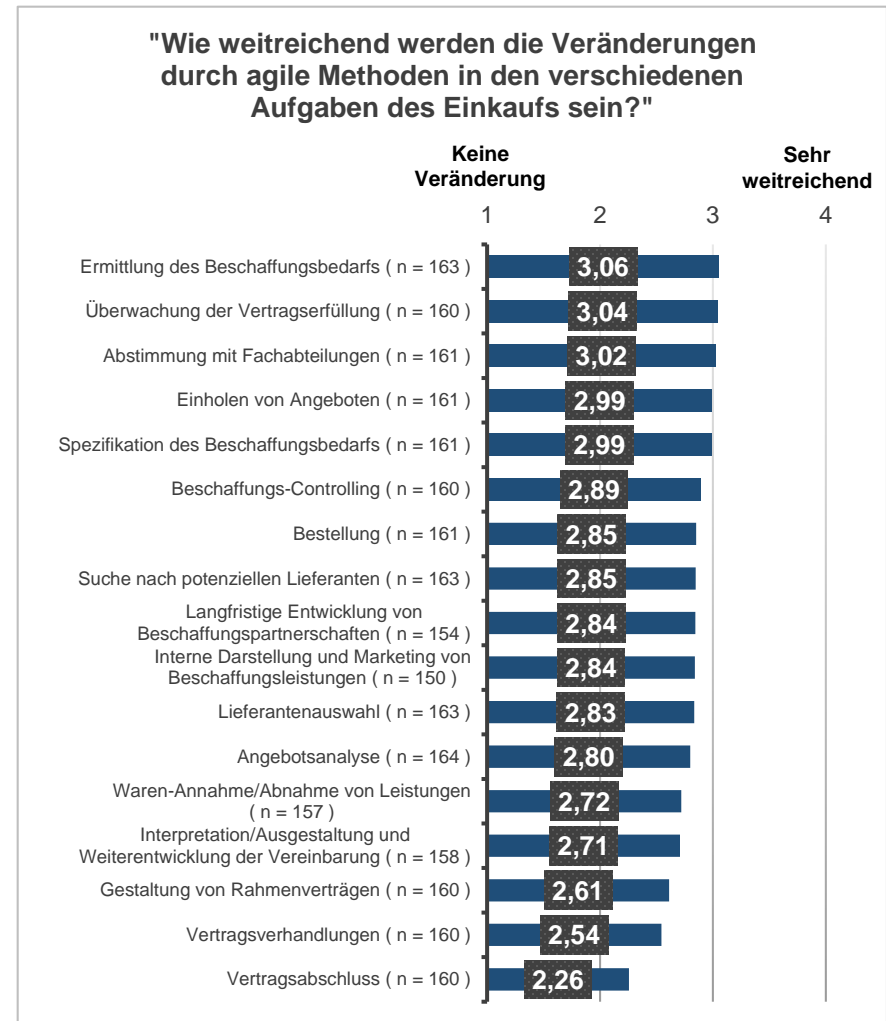


Teilnehmer sehen bei der „Ermittlung des Beschaffungsbedarfs“ die weitreichendsten Veränderungen durch agile Methoden.

Befragt nach dem Ausmaß der Veränderungen für die Beschaffung, die durch agile Methoden verursacht werden, konnten die Survey-Teilnehmer auf einer Skala von 1 (keine Veränderung) bis 4 (sehr weitreichende Veränderung antizipiert) das jeweilige eingeschätzte Ausmaß bewerten sowie angeben, dass sie „keine Meinung“ zu der jeweiligen Technologie haben. Die nebenstehende Grafik ist von der Antwortmöglichkeit „keine Meinung“ bereinigt. Die Scores ergeben sich so aus dem Summenprodukt der jeweiligen prozentualen Zustimmung und der angegebenen antizipierten Veränderung (als Wert zwischen 1 und 4).

Die „Ermittlung des Beschaffungsbedarfs“, „Überwachung der Vertragserfüllung“ sowie die „Abstimmung mit Fachabteilungen“ werden als die Aufgaben mit der größten Beeinflussung durch agile Methoden angegeben (mit einem Durchschnittswert über 3).

Vertragsverhandlungen sowie der Vertragsabschluss werden mit Durchschnittswerten von 2,54 bzw. 2,26 als nicht sonderlich weitreichend von agilen Methoden betroffen eingeschätzt.



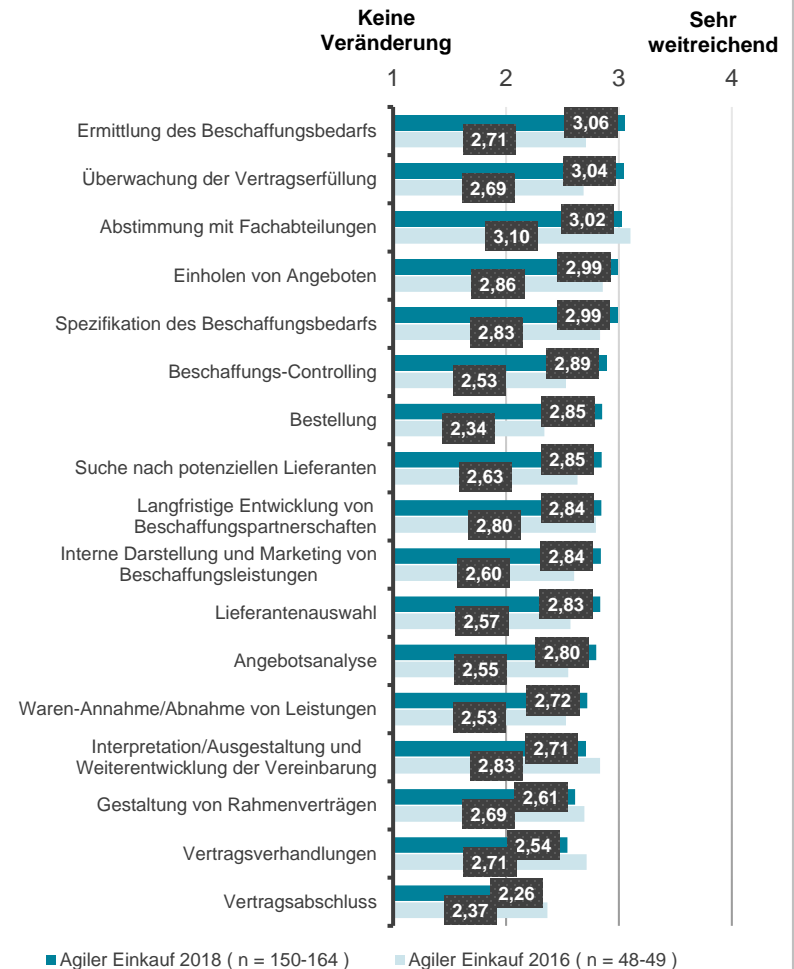
Ausmaß der Veränderungen in den Beschaffungsaufgaben durch agile Methoden (2016-2018)

Im Vergleich mit den Ergebnissen aus „Agiler Einkauf“ (2016) ist tendenziell eine höher eingeschätzte Veränderung für viele Aufgaben des Einkaufs ersichtlich.

So werden die „Ermittlung des Beschaffungsbedarfs“, „Überwachung der Vertragserfüllung“ sowie die „Abstimmung mit Fachabteilungen“ aktuell als die Aufgaben mit der größten Beeinflussung durch agile Methoden angegeben (mit einem Durchschnittswert über 3). Die ersten beiden erhielten 2016 noch eine Durchschnittseinschätzung von 2,71 bzw. 2,69.

Große Unterschiede liegen ebenfalls in der Einschätzung des Beschaffungs-Controllings mit einem Wert von 2,89 (2016: 2,53) sowie der Bestellung mit einer Einschätzung von 2,85 (2016: 2,34) vor. Dies zeigt auf, dass die Veränderungen durch agile Methoden, die auf diese Beschaffungsaufgaben zukommen werden, mittlerweile als weitreichender eingeschätzt werden.

"Wie weitreichend werden die Veränderungen durch agile Methoden in den verschiedenen Aufgaben des Einkaufs sein?"



Bewertung des Status-Quo

Wie schätzen sich Einkäufer selbst ein und wie ist die Wahrnehmung im Fachbereich, bei den Kollegen und den Dienstleistern?

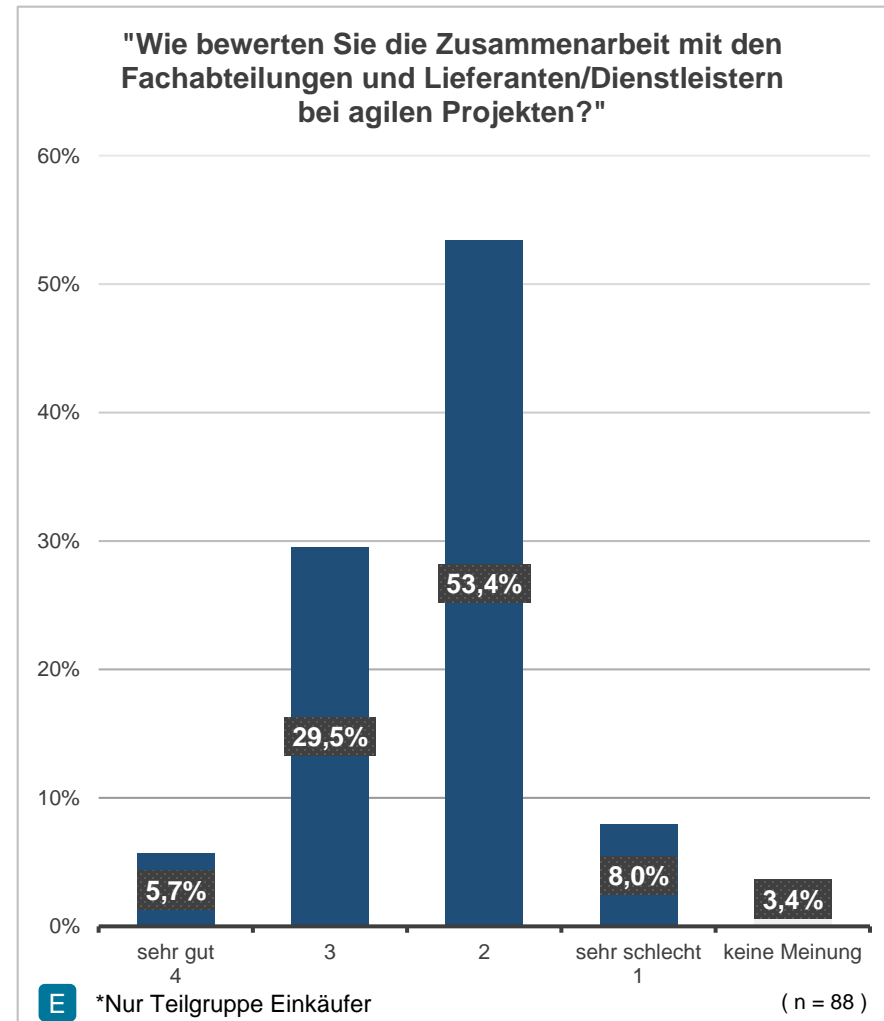
Zusammenarbeit (aus Sicht der Einkäufer)

Nur ein Drittel der teilnehmenden Einkäufer bewertet die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich bei agilen Projekten mit mindestens „gut“.

Wie bewerten die Mitarbeiter der Einkaufsabteilung die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und Lieferanten bzw. Dienstleistern bei agilen Projekten?

Die nebenstehende Grafik zeigt hierbei eine eher negative Einschätzung. Lediglich knapp 6% der Teilnehmer, die sich selbst in der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ verorten, schätzen die Zusammenarbeit als „sehr gut“ ein. Knapp 30% geben eine „eher gute“ Zusammenarbeit an.

Mehr als die Hälfte der Befragten geht wiederum von einer „eher schlechten“, 8% sogar von einer „sehr schlechten“ Zusammenarbeit bei agilen Projekten aus. In Summe sehen also über 60% der Mitarbeiter der Einkaufsabteilung klare Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit Fachabteilungen und Lieferanten bei agilen Projekten.



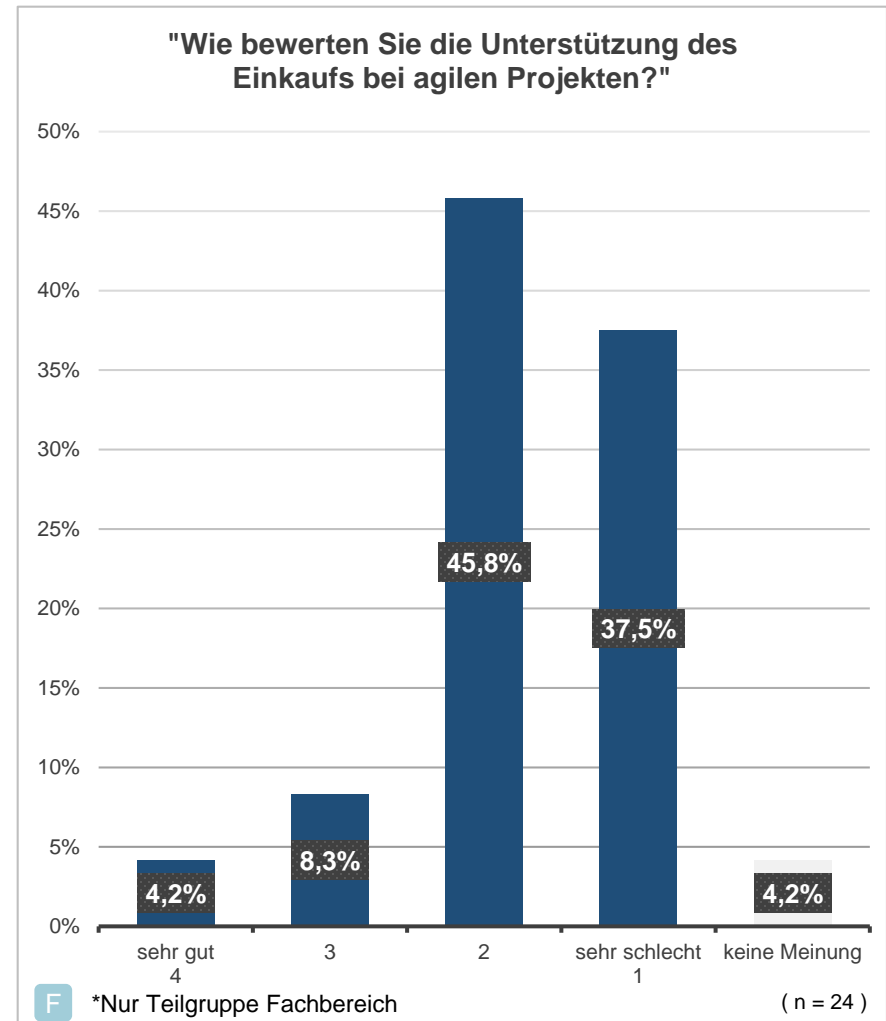
Zusammenarbeit (aus Sicht der Fachabteilung)

Nur 12,5% der Teilnehmer aus den Fachbereichen bewerten die Zusammenarbeit mit dem Einkauf bei agilen Projekten mit mindestens „gut“.

Wie die Teilnehmer, die sich selbst auf der „Fachseite des beschaffenden Unternehmens“ verorten, die Unterstützung des Einkaufs bei agilen Projekten bewertet, ist rechter Hand ersichtlich.

Hier ist eine deutlich negative Tendenz ersichtlich. Über 83% der Teilnehmer bewerten die Unterstützung als eher bzw. sehr schlecht. Letzteres wird hierbei von mehr als einem Drittel der Befragten angegeben.

Lediglich 4,2% der Teilnehmer, die sich selbst der „Fachseite des beschaffenden Unternehmens“ zuordnen, schätzen die Unterstützung bei agilen Projekten als „sehr gut“ ein. Knapp 8% geben eine „eher gute“ Unterstützung bei agilen Projekten an.

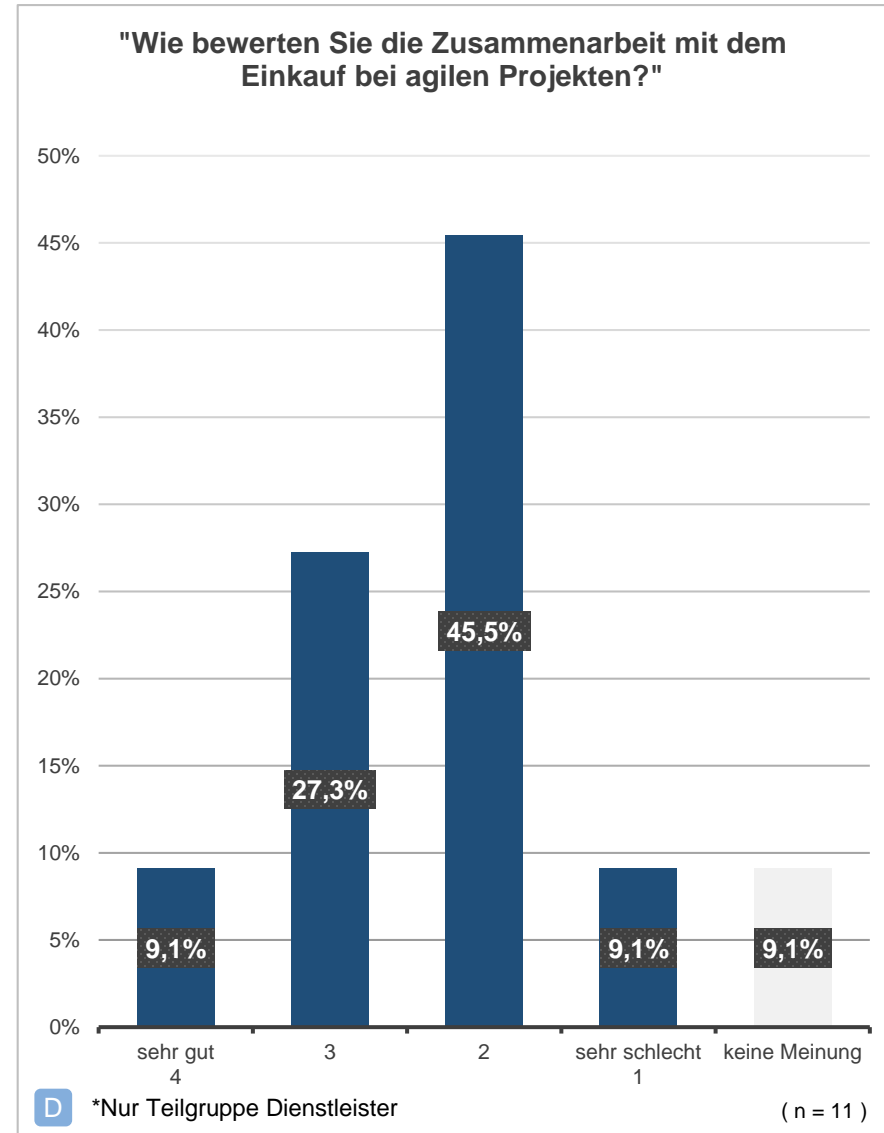


Zusammenarbeit (aus Sicht der Dienstleister)

Wie bewerten die Mitarbeiter der Fachseite bzw. des Vertriebs der Lieferanten und Dienstleister die Zusammenarbeit mit dem Einkauf bei agilen Projekten?

Die nebenstehende Grafik zeigt hierbei eine eher gemäßigte Einschätzung. Knapp 9% der Teilnehmer, die sich selbst in der „Fachseite/ dem Vertrieb eines Lieferanten/ Dienstleisters“ verorten, schätzen die Zusammenarbeit als „sehr gut“ ein. Über 27% gaben eine „eher gute“ Zusammenarbeit an.

Mehr 45% der Befragten geht wiederum von einer „eher schlechten“, 9,1% sogar von einer „sehr schlechten“ Zusammenarbeit bei agilen Projekten aus. Über die Hälfte der Lieferanten bzw. Dienstleister sehen also klare Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit dem Einkauf bei agilen Projekten.



Herausforderungen in der Weiterentwicklung des Einkaufs

„Wollen“ wird als größte Herausforderung für die Weiterentwicklung des Einkaufs eingeschätzt.

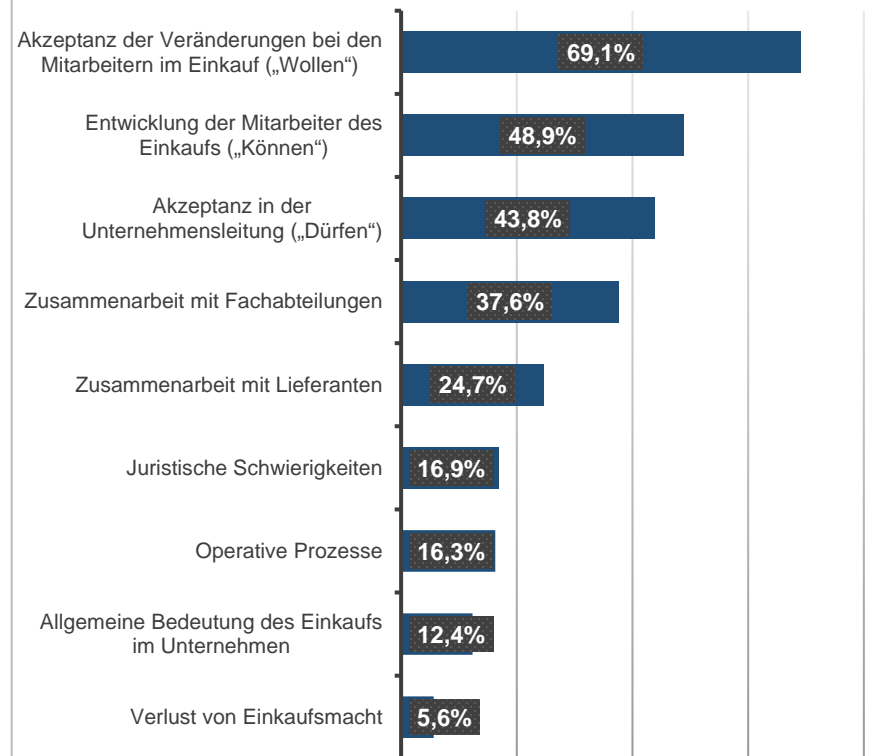
Wo liegen angesichts der allgemeinen Agilisierung die größten Herausforderungen für die Weiterentwicklung des Einkaufs? Bei dieser Frage konnten die Teilnehmer bis zu 3 Handlungsfelder auswählen, bei denen sie die größten Herausforderungen bezüglich der Weiterentwicklung des Einkaufs sehen.

Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer identifiziert „Akzeptanz der Veränderungen bei den Mitarbeitern im Einkauf („Wollen“)“ als eine der größten Herausforderungen in der Weiterentwicklung des Einkaufs. Knapp 50% gibt hier des Weiteren die „Entwicklung der Mitarbeiter des Einkaufs („Können“)“ an.

Knapp 45% der Befragten sehen in der „Akzeptanz in der Unternehmensleitung („Dürfen“)“ ebenfalls eine große Herausforderung. Für 37,6% Teilnehmer stellt die „Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen“ eine weitere große Herausforderung dar.

Weniger als 17% der Befragten sehen in den Themen „Operative Prozesse“, „Juristische Schwierigkeiten“ oder „Allgemeine Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen“ eine der größten Herausforderungen. Nur 5,6% Teilnehmer sehen „Verlust von Einkaufsmacht“ als eine der größten Folgen Agiler Methoden.

"Wo sehen Sie die größten Herausforderungen in der Weiterentwicklung des Einkaufs, wenn es um die Berücksichtigung der Herausforderungen und Chancen agiler Methoden geht?"



Auswahl der Hauptfaktoren [Mehrfachauswahl mit maximaler Antwortzahl: 3] (n = 178)

E *Nur Teilgruppe Einkäufer

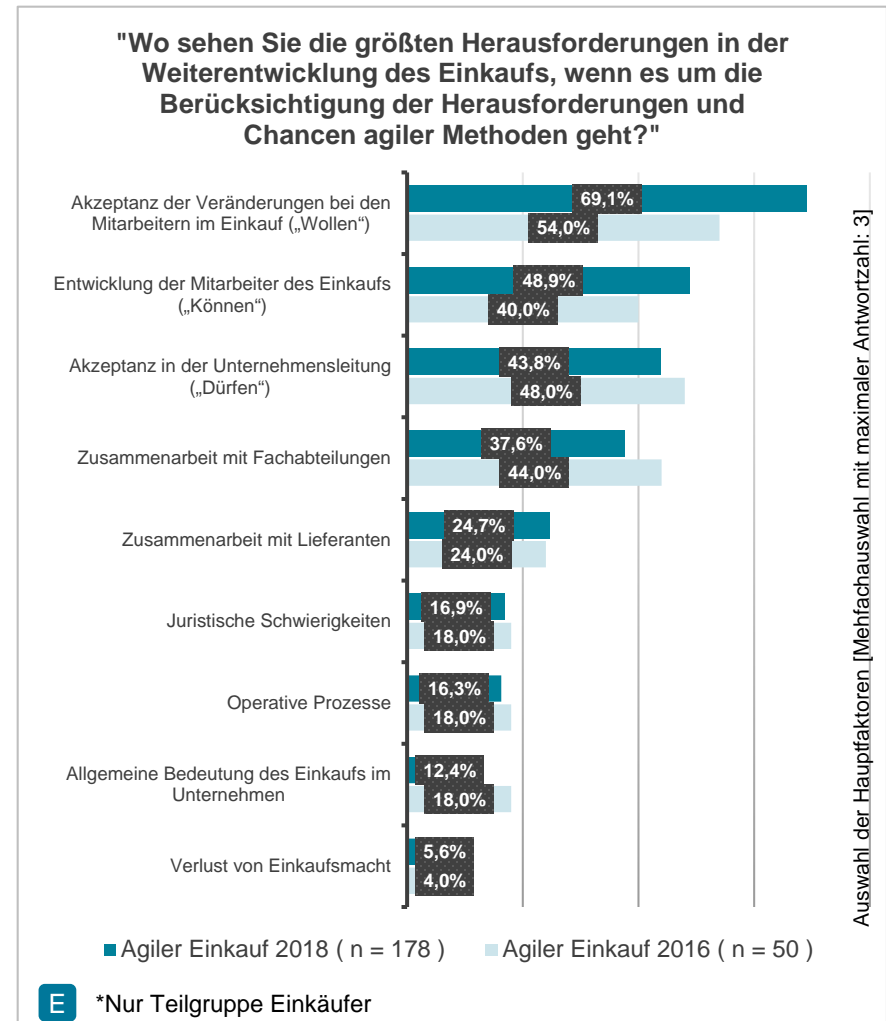
Die Mehrzahl der Teilnehmer sieht nach wie vor in der Akzeptanz der Veränderungen bei den Mitarbeitern die größte Herausforderung.

In der nebenstehenden Grafik wurden die Antworten der Teilnehmer des aktuellen Surveys, die der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ zuzuordnen sind, mit denen aus der Befragung „Agiler Einkauf“ in 2016 verglichen.

In der aktuellen Befragung identifiziert mehr als zwei Drittel der Teilnehmer „Akzeptanz der Veränderungen bei den Mitarbeitern im Einkauf („Wollen“)“ als eine der größten Herausforderungen in der Weiterentwicklung des Einkaufs, in dem Survey in 2016 hingegen 54%. Die „Entwicklung der Mitarbeiter des Einkaufs („Können“)“ wird aktuell ebenfalls als herausfordernder als in 2016 eingeschätzt. Dieser Wert ist von 40% auf knapp die Hälfte aller Befragten gestiegen.

Hingegen sahen 2016 knapp 50% der Befragten in der „Akzeptanz in der Unternehmensleitung („Dürfen“)“ sowie 44% in der „Zusammenarbeit mit Fachabteilungen“ eine große Herausforderung. Diese Werte sind mit aktuell knapp 44% respektive 37,6% leicht gesunken.

Ebenfalls schätzten 2016 noch 18% die „allgemeine Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen“ als eine große Herausforderung für die Weiterentwicklung des Einkaufs ein, analog zu 12,4% in 2018.



Ist der Einkauf für die agilen Methoden gewappnet - Aus der eigenen Sicht

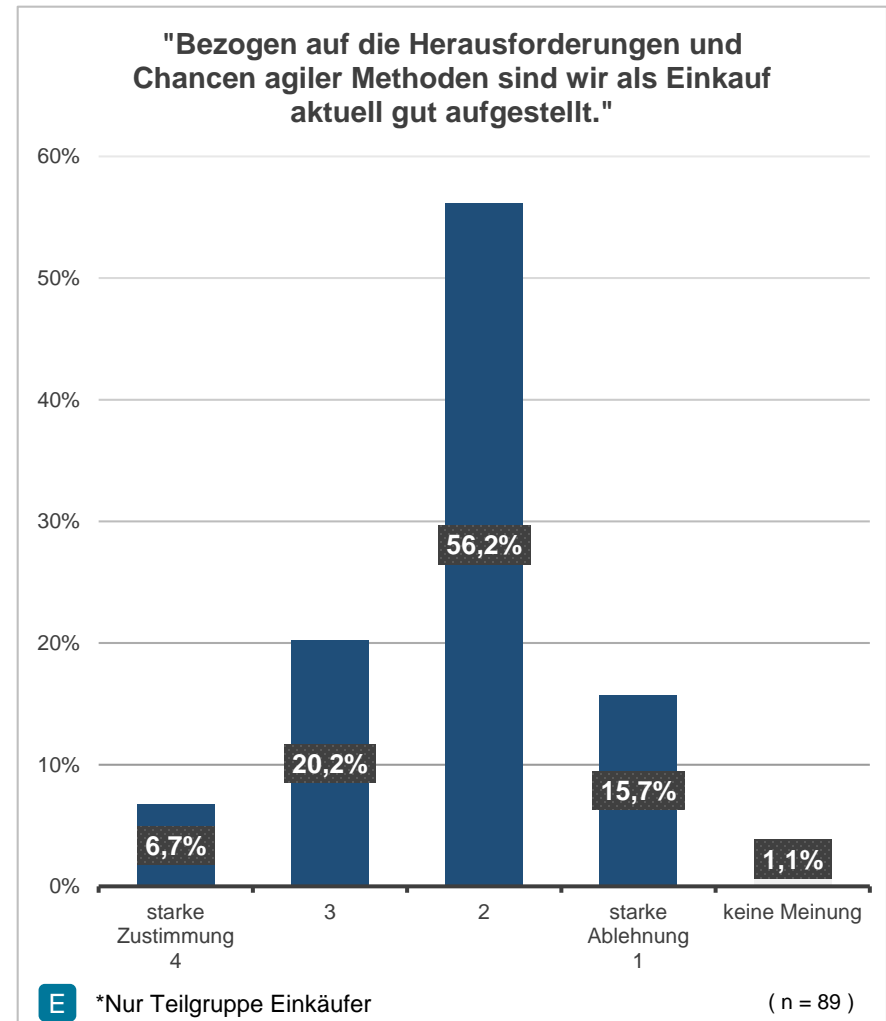
Mehr als zwei Drittel der Befragten sieht sich als Einkäufer bezüglich agiler Methoden nicht gut aufgestellt.

Dass die Implementierung von agilen Methoden kein Selbstläufer ist, müssen derzeit Unternehmen immer wieder feststellen. Mit Readiness-Checks können Unternehmen zwar bereits vorab Herausforderungen und Risiken abwägen, doch sind diese bisher nicht speziell auf den Einkauf fokussiert. Wie gut vorbereitet sehen sich die Einkäufer selbst, bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden? Mit Bewertung der dargestellten Aussage sollte dieser Frage nachgegangen werden.

15,7% der Teilnehmer sehen sich als Einkauf, bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden, aktuell nicht gut aufgestellt.

Über die Hälfte der Teilnehmer (56,2%) sehen die Positionierung zwar nicht als herausragend schlecht, aber immer noch schwierig. Ein Fünftel der Teilnehmer sehen sich als Einkauf tendenziell eher gut aufgestellt.

Knapp 7% der Teilnehmer gibt an, dass der Einkauf aus eigener Sicht bezüglich agiler Methoden gut aufgestellt ist.

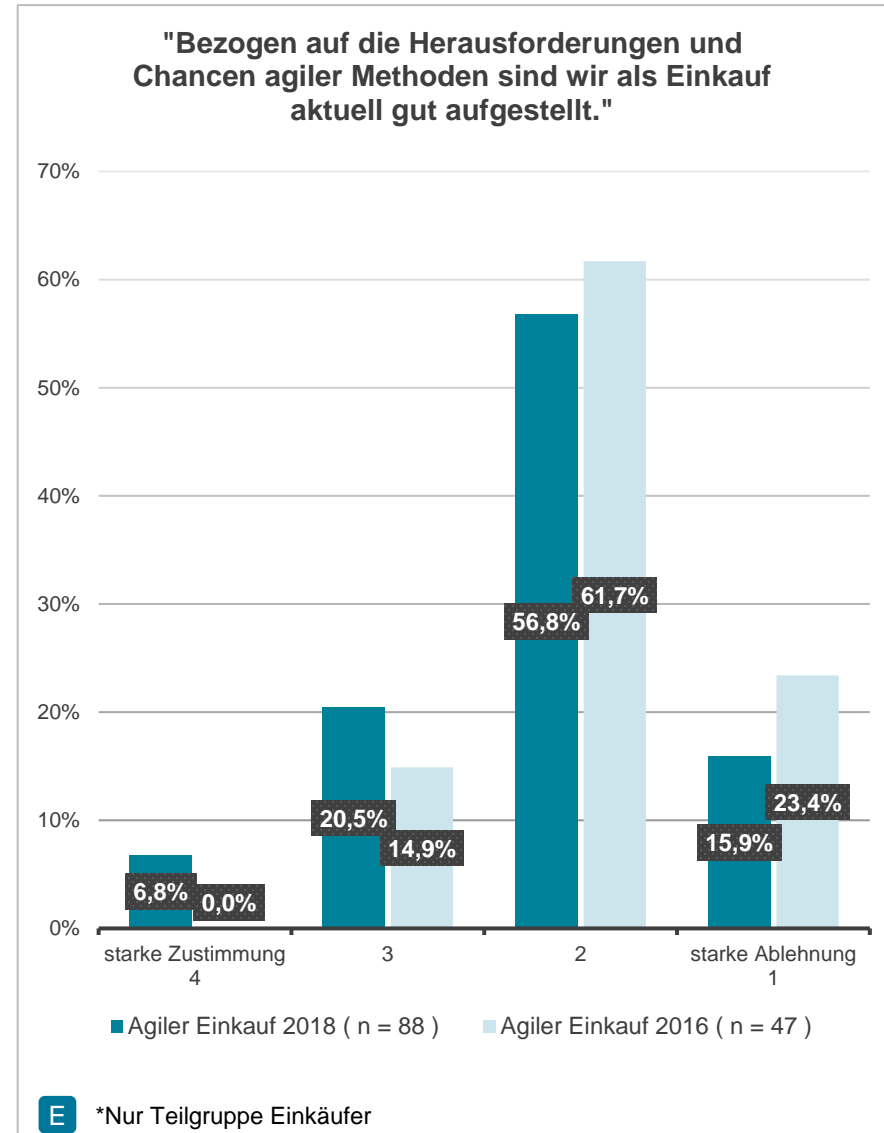


Selbsteinschätzung im Vergleich (2016-2018)

Im Vergleich zu der Vorgänger-Survey aus 2016 (bereinigt um die Antwortmöglichkeit „keine Meinung“) lässt sich feststellen, dass sich ein Viertel der Teilnehmer als „Einkauf“, bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden, aktuell eher gut aufgestellt sehen - 10% mehr als noch in 2016.

Analog sahen sich 2016 über 23% der Teilnehmer als Einkauf nicht gut aufgestellt. Dieser Wert liegt in der aktuellen Befragung nur noch bei knapp 16%.

Über die Hälfte der Teilnehmer (56,8%) sehen die Positionierung immer noch zwar nicht als herausragend schlecht, aber weiterhin schwierig (im Vergleich zu 61,7% in 2016).



Ist der Einkauf für die agilen Methoden gewappnet - Aus Sicht der Fachseite

Fachabteilungen empfinden ihren Einkauf bezüglich agiler Methoden mehrheitlich als nicht gut aufgestellt.

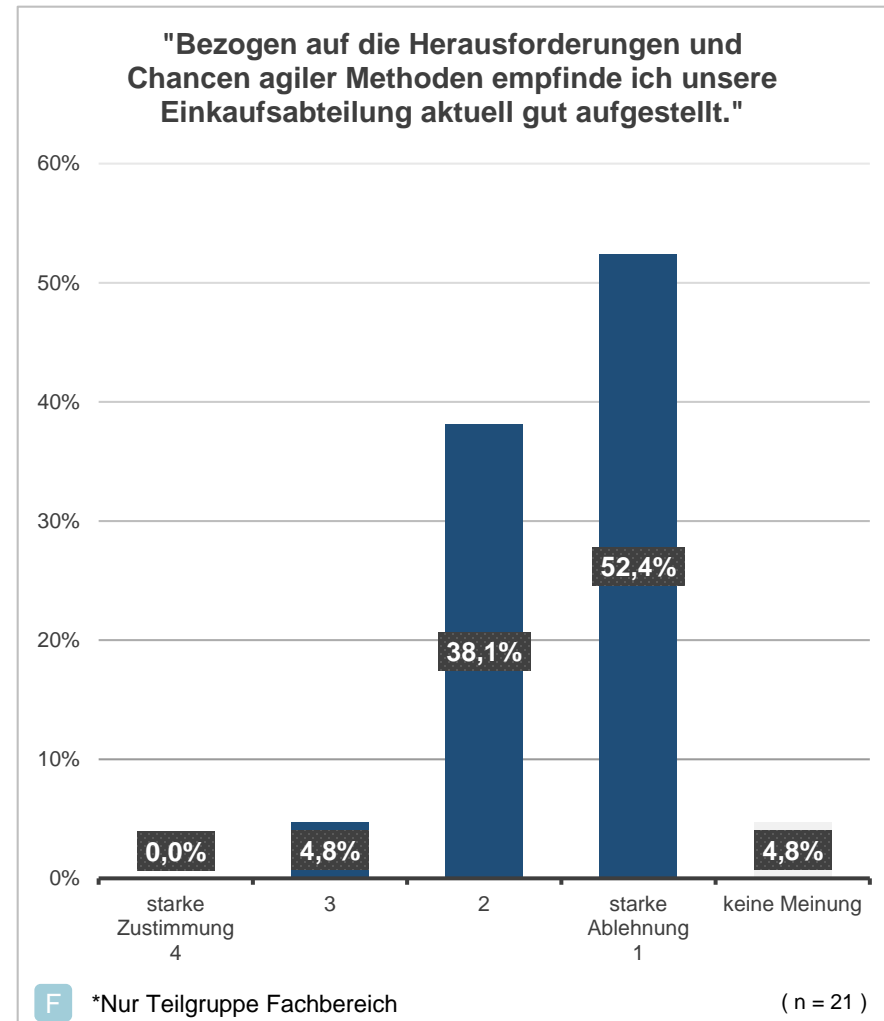
Diese Frage wurde ebenfalls an die Teilnehmer gestellt, die sich selbst auf der „Fachseite des beschaffenden Unternehmens“ verorten.

Hierbei ist es interessant festzustellen, dass über die Hälfte der Teilnehmer ihren Einkauf, bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden, aktuell nicht gut aufgestellt sieht. Weitere 38% der Befragten lehnen die Aussage, dass ihre Einkaufsabteilung diesbezüglich gut aufgestellt ist, eher ab.

Lediglich 4,8% der Teilnehmer gibt an, dass der Einkauf bezüglich agiler Methoden eher gut aufgestellt ist. Eine starke Zustimmung aus Sicht der Fachabteilung ist nicht aufzufinden.

Knapp 5% derjenigen, die sich der Fachseite des Unternehmens zuordnen, haben wiederum keine Meinung zu dieser Aussage.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse bleibt zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Respondenten mit 21 Personen, die sich der Fachseite des beschaffenden Unternehmens zuordnen, eher gering ist. Eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse ist daher nicht empfehlenswert.



Ist der Einkauf für die agilen Methoden gewappnet - Aus Sicht der Dienstleister

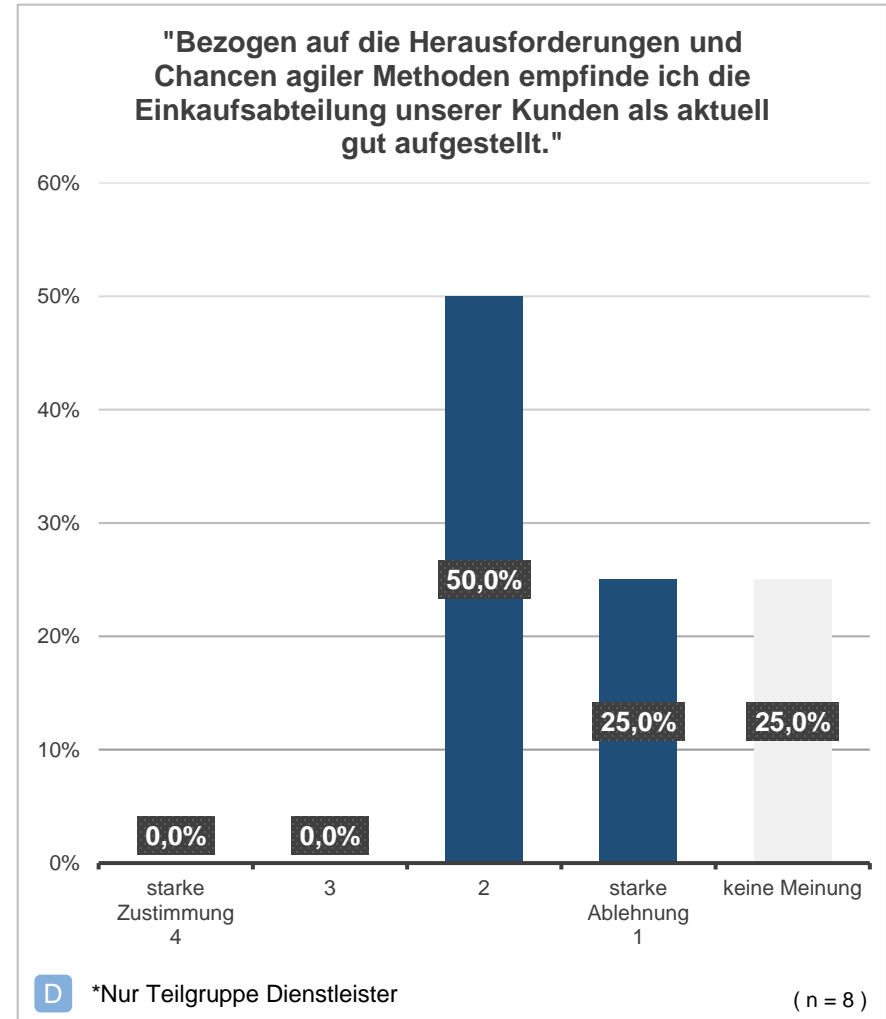
Die kleine Stichprobe der externen Dienstleister empfindet den Einkauf mehrheitlich für nicht gut aufgestellt.

Den Survey-Teilnehmern, die sich selbst der Gruppe „Fachseite (bspw. externe Entwickler o.ä.) oder den Vertrieb eines Lieferanten/Dienstleisters“ zuordnen, wurde ebenfalls die Frage gestellt, ob sie die Einkaufsabteilung ihrer Kunden bezüglich der Herausforderungen und Chancen agiler Methoden als gut aufgestellt einschätzen.

Hierbei ist festzustellen, dass ein Viertel der Teilnehmer diese Aussage stark verneint. 50% der Befragten schätzen die Einkaufsabteilung ihrer Kunden diesbezüglich als eher schwach aufgestellt ein.

Ein Viertel gibt wiederum an, keine Meinung zu dieser Aussage zu haben.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse bleibt zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Respondenten mit 8 Personen, die sich der Fachseite des Lieferanten bzw. Dienstleisters zuordnen, sehr gering ist. Eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse ist daher nicht empfehlenswert.



Ist der Einkauf für die agilen Methoden gewappnet – Einschätzung der Fremdwahrnehmung

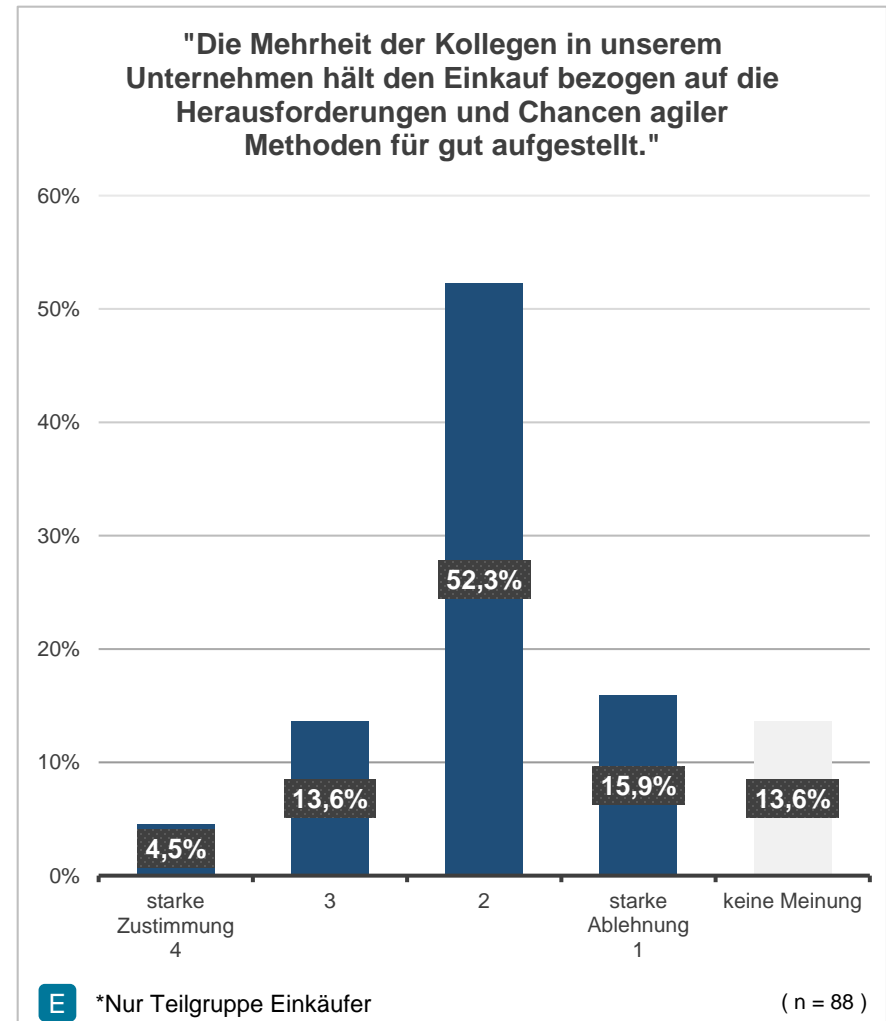
Mit zwei Dritteln sieht die Mehrheit das Außenbild auf die agilen Fähigkeiten des Einkaufs noch kritischer.

Neben der persönlichen Einschätzung wurde auch die wahrgenommene Sicht der Kollegen abgefragt. Bei dieser Frage sollte die Mehrheitsmeinung der Kollegen eingeschätzt werden.

Bei rund 16% der Befragten halten die Kollegen den Einkauf, bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden, mehrheitlich für nicht gut aufgestellt. Bei mehr als der Hälfte der Teilnehmer sehen die Kollegen den Einkauf als „eher nicht gut“ aufgestellt.

Lediglich 13,6% der Survey-Teilnehmer geben an, dass ihre Kollegen die Einkaufsabteilung als eher gut aufgestellt einschätzen, wobei lediglich 4,5% der Befragten dieser Aussage stark zustimmen. Es gilt allerdings auch zu beachten, dass über 13% der Survey-Teilnehmer explizit angeben, keine Meinung zu dieser Frage zu haben.

In Summe bewerteten die Teilnehmer die Einschätzung ihrer Kollegen mit 68,2% (eher) ablehnender Haltung noch negativer als die persönliche Einschätzung.

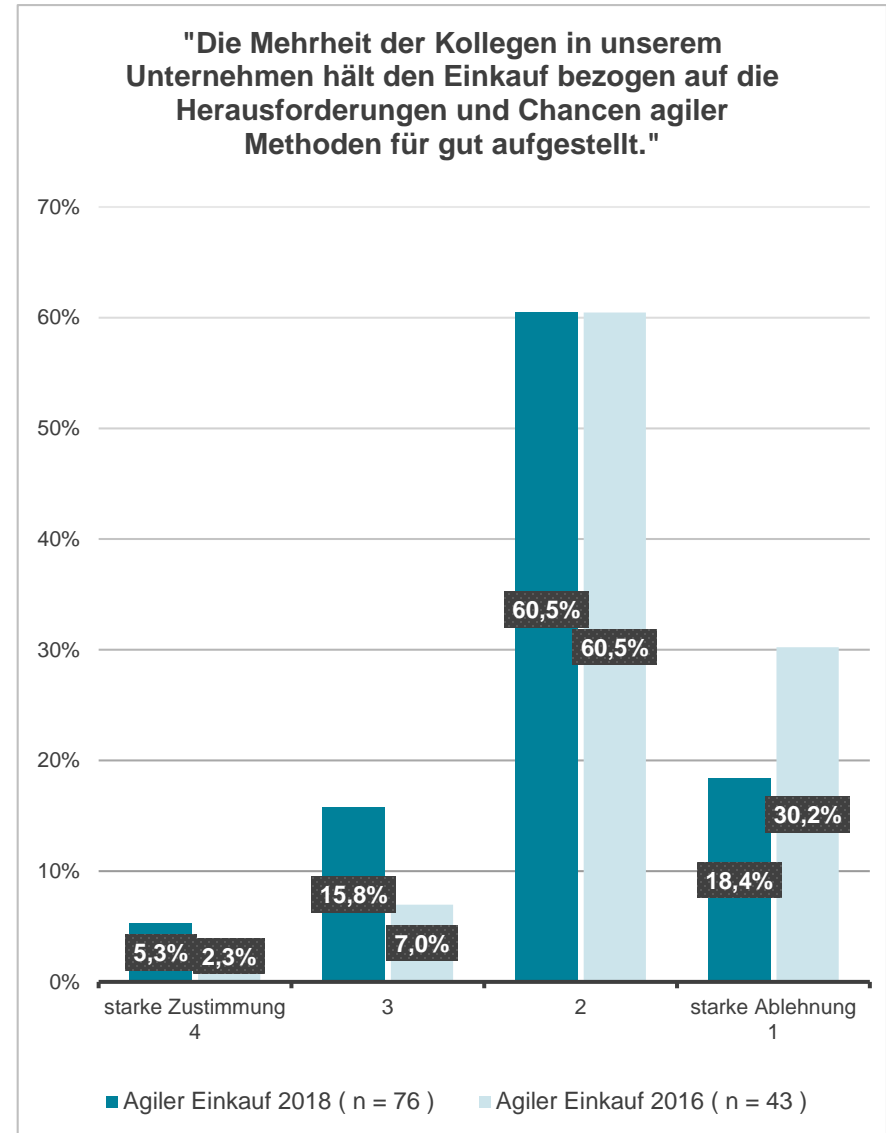


Ist der Einkauf für die agilen Methoden gewappnet – Einschätzung der Fremdwahrnehmung (2016-2018)

In der nebenstehenden Grafik wurden die Antworten der Teilnehmer des aktuellen Surveys, die der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ zuzuordnen sind, mit denen aus der Befragung „Agiler Einkauf“ in 2016 verglichen. Um diese Befragungen vergleichen zu können, wurden die aktuellen Survey-Ergebnisse um die Antwortmöglichkeit „keine Meinung“ bereinigt.

Hier lässt sich die Entwicklung feststellen, dass tendenziell von einer besseren Einschätzung seitens der Kollegen ausgegangen wird. Über ein Fünftel der Survey-Teilnehmer gibt an, dass ihre Kollegen die Einkaufsabteilung als (eher) gut aufgestellt einschätzt. Dieser Wert lag in der Vorgänger-Survey noch bei 9%.

Während 2016 noch bei rund 30% der Befragten die Kollegen den Einkauf, bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden, mehrheitlich für nicht gut aufgestellt hielten, sind dies 2018 nur noch 18,4%. Gleichbleibend ist, dass bei mehr als der Hälfte der Teilnehmer die Kollegen den Einkauf als eher nicht gut aufgestellt sehen.



Nutzung agiler Methoden im eigenen Einkaufsprozess

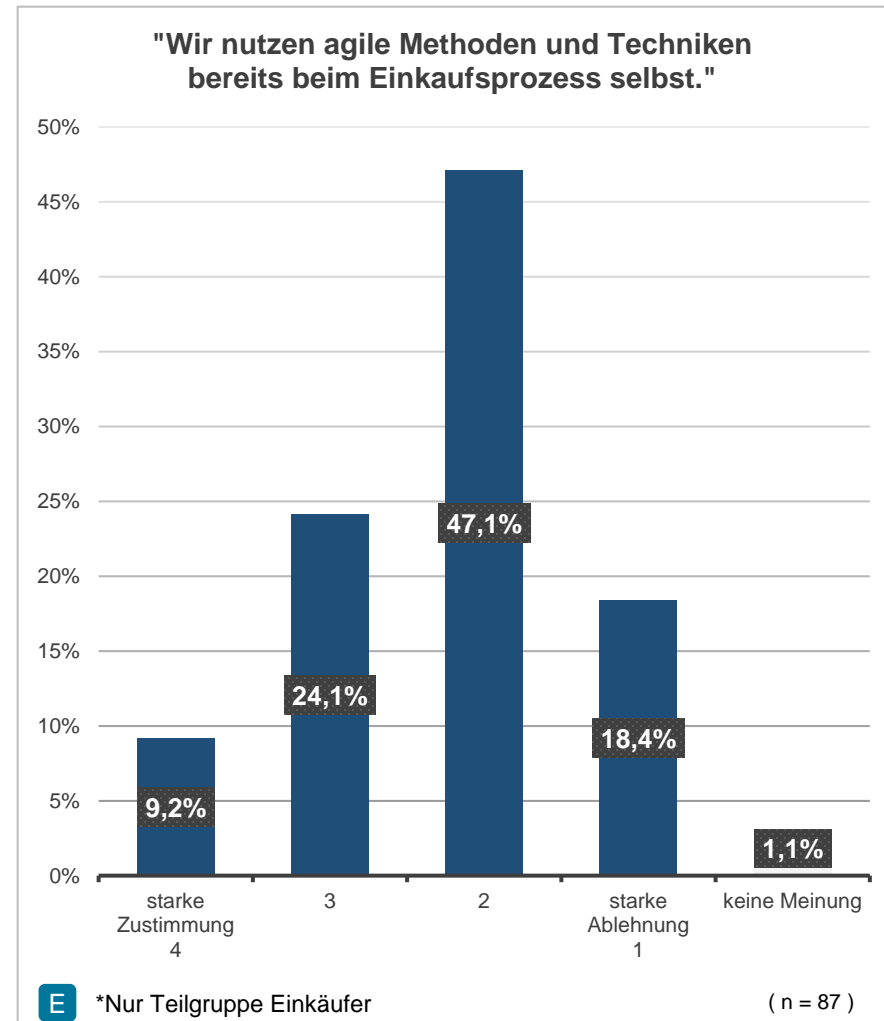
9% der teilnehmenden Einkäufer nutzen agile Methoden und Techniken bereits im Einkaufsprozess selbst.

Werden im Einkaufsprozess selbst bereits agile Methoden und Techniken angewendet? Die Antworten zu dieser Frage sollen Aufschluss darüber geben, inwieweit dies bei den Unternehmen der Teilnehmer bereits der Fall ist.

Es ist festzustellen, dass mit 18,4% ein erheblicher Anteil der Unternehmen agile Methoden überhaupt noch nicht in ihrem Einkaufsprozess anwendet. 47% der Teilnehmer stimmen dieser Aussage des Weiteren eher nicht zu.

9% der Befragten geben wiederum an, dass in ihrem Einkaufsprozess agile Methoden und Techniken bereits Verwendung finden. Knapp ein Viertel stimmt dieser Aussage eher zu.

Es lässt sich daher feststellen, dass fast zwei Drittel der befragten Unternehmen in ihrem Einkaufsprozess noch nicht bzw. eher nicht auf agile Methoden zurückgreifen.



Strategien bezüglich agiler Methoden

Aktueller Umgang mit den agilen Methoden

Bei der Mehrheit der Teilnehmer beginnt der Einkauf den Wandel [durch agile Methoden] vorsichtig zu unterstützen bzw. mitzugestalten.

Bei grundlegenden Veränderungen lassen sich immer wieder verschiedene Verhaltensmuster erkennen, die oft einem typischen Ablauf folgen:

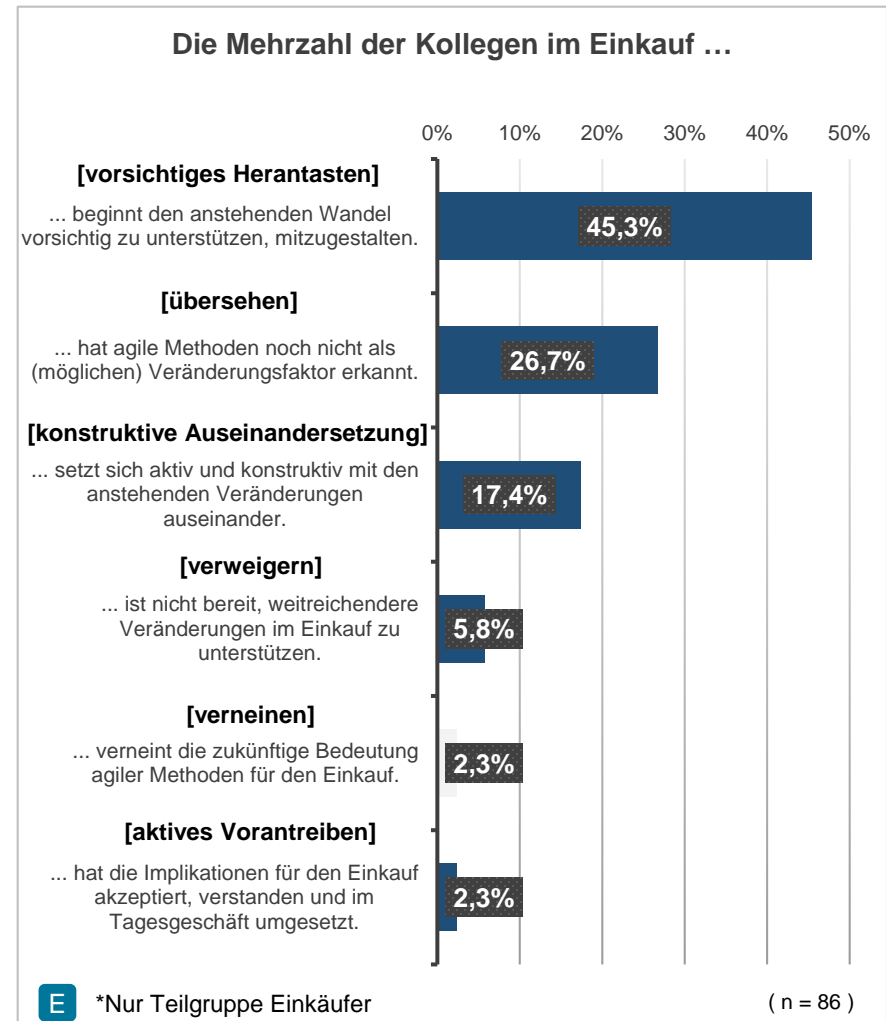
1. übersehen,
2. verneinen,
3. verweigern,
4. vorsichtiges Herantasten,
5. konstruktive Auseinandersetzung
6. und aktives Vorantreiben.

45% der Befragten geben an, dass die Mehrzahl der Kollegen erst damit beginnt, den anstehenden Wandel vorsichtig zu unterstützen und mitzugestalten. Bei 17,4% der Teilnehmer setzt sich der Einkauf mehrheitlich aktiv und konstruktiv mit den anstehenden Veränderungen auseinander.

Die Notwendigkeit der Einbindung des Einkaufs bei den agilen Methoden wird bei 2,3% der Unternehmen, bei denen Teilnehmer angestellt sind, akzeptiert und bereits für das Tagesgeschäft umgesetzt.

Mehr als 26% der Befragten geben jedoch an, dass die Mehrheit der Kollegen im Einkauf die agilen Methoden noch nicht als Veränderungsfaktor erkannt hat; bei weiteren 2,3% verneinen die Kollegen die Bedeutung der agilen Methoden mehrheitlich. Weitere knapp 6% der Teilnehmer geben an, dass die Mehrheit der Kollegen nicht bereit ist, diese weitreichenden Veränderungen zu unterstützen.

Diese Frage wurde ausschließlich von Teilnehmern beantwortet, die sich selbst in der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ verorten.



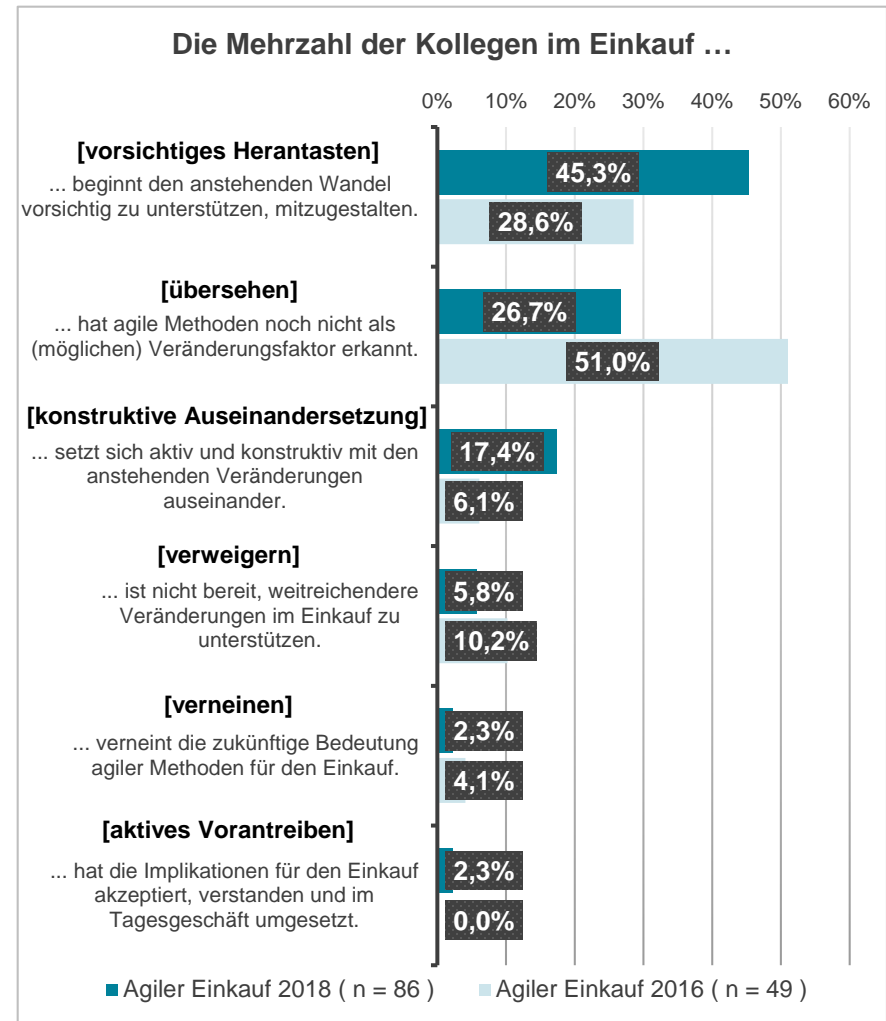
Aktueller Umgang mit den agilen Methoden (2016-2018)

Agile Methoden werden im Vergleich zur Befragung 2016 deutlich weniger „übersehen“.

In der nebenstehenden Grafik wurden die Antworten der Teilnehmer der aktuellen Befragung, die der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ zuzuordnen sind, mit denen aus dem Survey „Agiler Einkauf“ in 2016 verglichen. So lässt sich eine deutliche Entwicklung feststellen:

Während 2016 noch 28,6% angaben, dass die Mehrzahl der Kollegen erst damit beginnt, den anstehenden Wandel vorsichtig zu unterstützen und mitzugestalten, sind es in 2018 bereits über 45%. Eine ebenso deutliche Entwicklung ist bei der konstruktiven Auseinandersetzung mit den anstehenden Veränderungen aufzufinden: in 2016 lag diese bei den Survey-Teilnehmern noch bei 6%, in 2018 bereits bei 17,4%. Erstmals gaben zudem 2,3% der Teilnehmer an, dass in ihrem Unternehmen die Notwendigkeit der Einbindung des Einkaufs bei den agilen Methoden akzeptiert und bereits für das Tagesgeschäft umgesetzt wurde.

Während mehr als die Hälfte der Befragten in 2016 angab, dass die Mehrheit der Kollegen im Einkauf die agilen Methoden noch nicht als Veränderungsfaktor erkannt hat, ist dies in der aktuellen Befragung bei nur noch 26,7% der Fall.



Neuaufstellung des Einkaufs aufgrund agiler Methoden

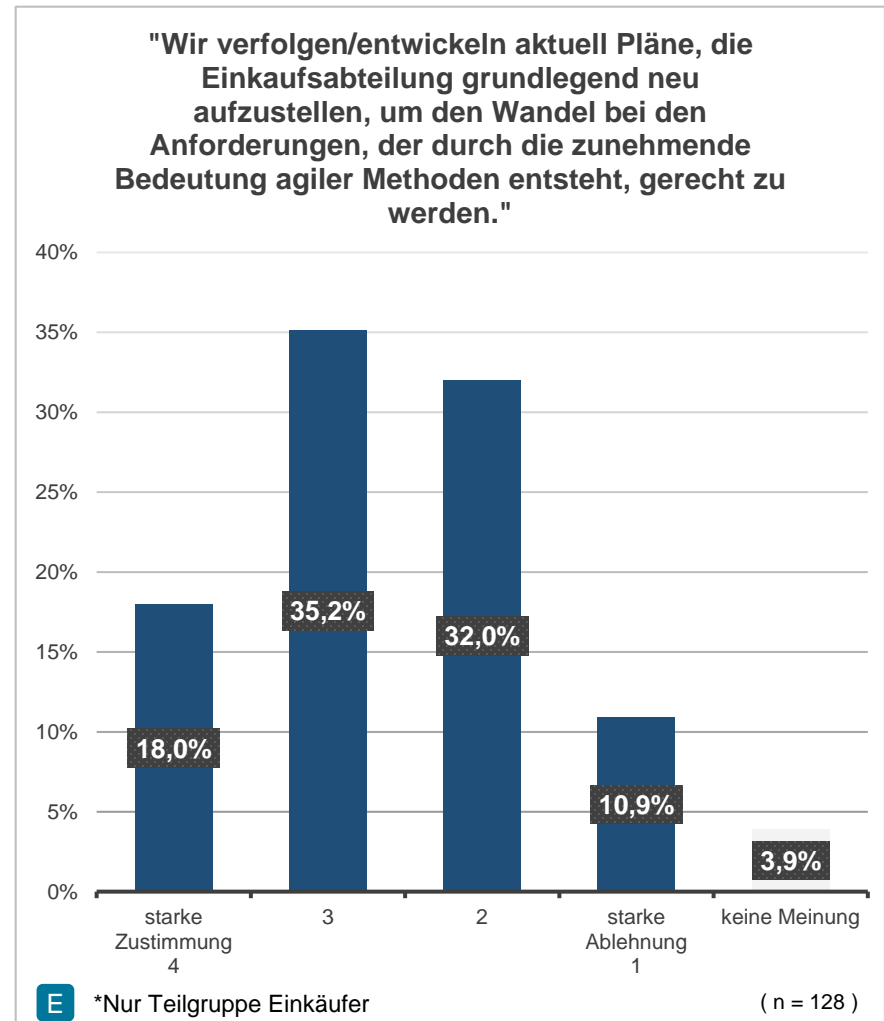
Mehr als die Hälfte der Teilnehmer plant aufgrund des Wandels durch agile Methoden, den Einkauf grundlegend neu aufzustellen.

Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit an, Pläne zu entwickeln, um ihre Einkaufsabteilung grundlegend neu aufzustellen. Primäres Ziel ist es, dem Wandel der Anforderungen, der durch die zunehmende Bedeutung agiler Methoden besteht, gerecht zu werden.

Über die Hälfte der Survey-Teilnehmer, die sich selbst in der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ verorten, gibt an, dass in ihrem Unternehmen aktuell hierzu Pläne entwickelt werden; 18% stimmen dieser Aussage stark, 35% eher zu.

Knapp ein Drittel lehnt diese Aussage jedoch eher ab, während sogar knapp 11% die Aussage stark ablehnen.

Knapp weitere 4% der Teilnehmer enthalten sich explizit bei dieser Frage.

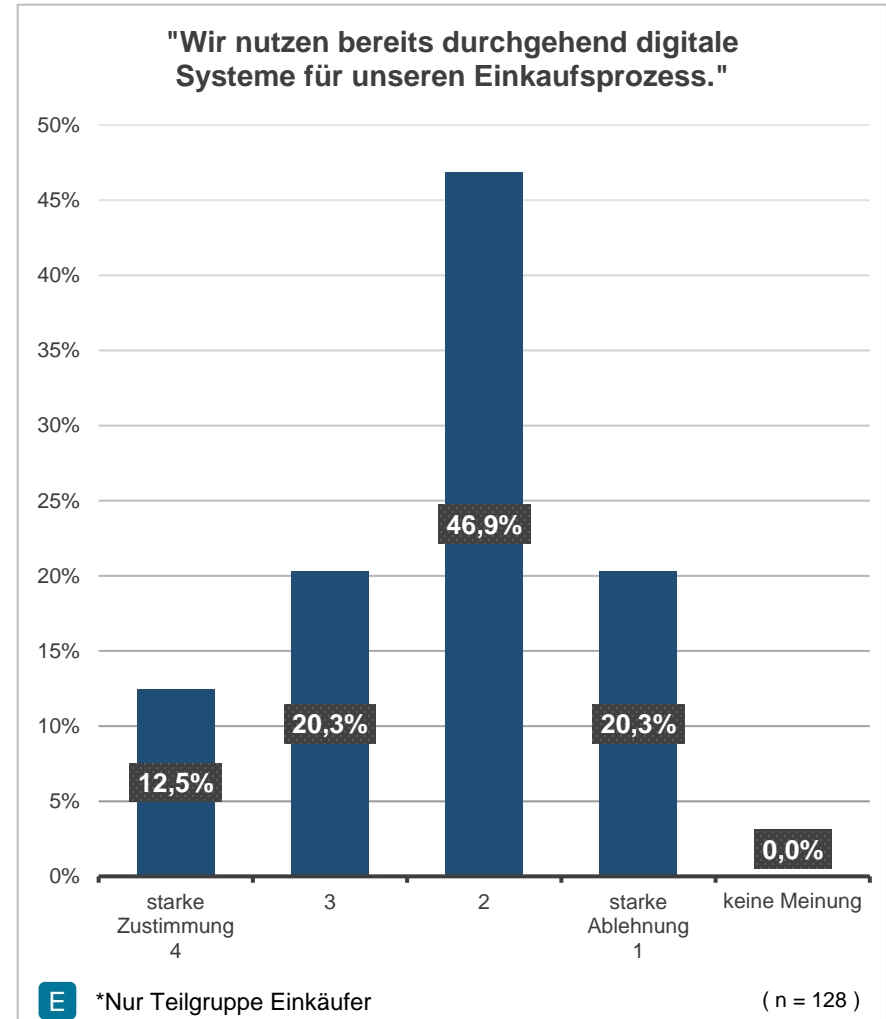


Digitale Systeme im Einkaufsprozess

12,5% der Teilnehmer nutzen bereits durchgehend digitale Systeme für ihren Einkaufsprozess.

Digitale Einkaufsplattformen, automatische Rechnungsverarbeitung, Cash-Flow-Management & SRM gehören zum Standard. Dennoch hinkt die Realität den Möglichkeiten fast überall hinterher. Dies zeigt sich in dem Umstand, dass zwei Drittel der Survey-Teilnehmer, die sich selbst der „Einkaufsabteilung des Unternehmens“ zuordnen, die Frage nach der durchgehenden Nutzung von digitalen Systemen für ihren Einkaufsprozess eher bzw. vollständig verneinen. Ein Fünftel der Antwortenden lehnt die Aussage der durchgehenden Nutzung der entsprechenden Systeme sogar stark ab.

Ein weiteres Fünftel stimmt dieser Aussage hingegen eher zu. 12,5% der Survey-Teilnehmer geben außerdem an, dass in ihren Unternehmen digitale Systeme im Einkaufsprozess bereits durchgehend genutzt werden.



Vertragsformen

Welche Vertragsformen werden genutzt und wie ist die Zufriedenheit bei der Anwendung?

Anwendung von Vertragsformen bei der Beschaffung

„Time & Materials (Dienstvertrag)“ und „Klassischer Festpreis über das ganze Projekt“ sind die am häufigsten verwendeten Vertragsformen im agilen Kontext.

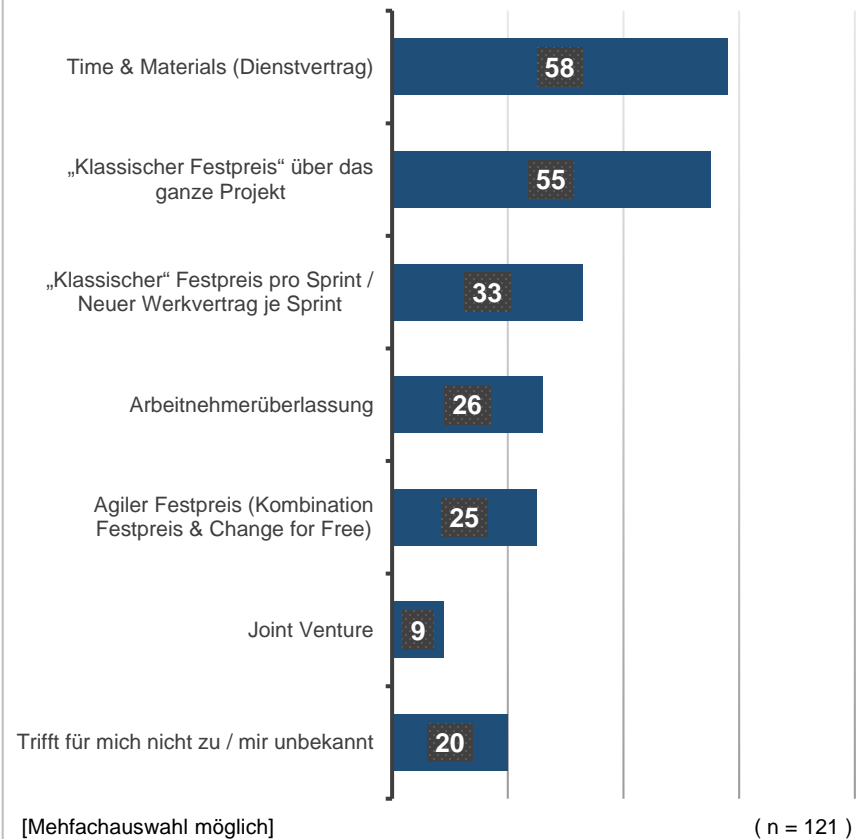
Ein weiteres Interessensgebiet der vorliegenden Befragung sind die Vertragsformen, die bei der Beschaffung von agilen Dienstleistungen oder Produktentwicklungen in den Unternehmen der Survey-Teilnehmer in der Regel angewendet werden. Bei der Beantwortung der Frage war eine Mehrfachnennung möglich.

Knapp die Hälfte der Befragten gab hierbei an, Time & Materials in Form von Dienstverträgen als Vertragsform anzuwenden. Ebenfalls knapp die Hälfte nutzt für die Beschaffung von agilen Dienstleistungen einen „klassischen Festpreis“ über die gesamte Projektlaufzeit.

Über ein Viertel der Teilnehmer nutzt des Weiteren einen klassischen Festpreis pro Sprint bzw. einen neuen Werkvertrag je Sprint. Auf Arbeitnehmerüberlassung greifen zudem 21,5% der befragten Unternehmen zurück. Ein weiteres Fünftel wendet in der Regel einen agilen Festpreis als Kombination eines Festpreises mit einer „Change for Free“ an. Lediglich 9 der befragten Unternehmen nutzen Joint Ventures als Vertragsform.

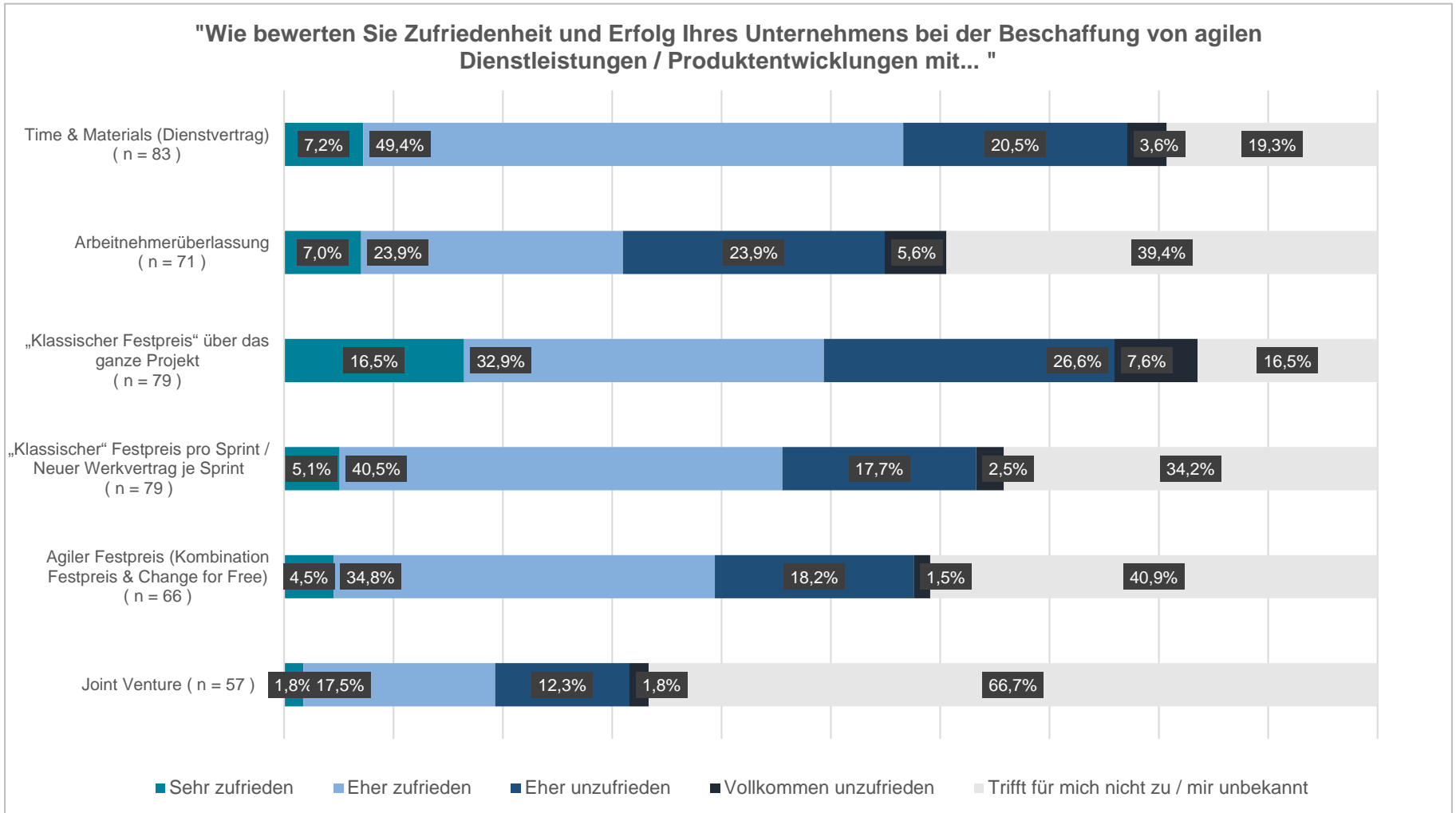
16,5% der Befragten gaben bei dieser Frage zudem an, dass die benannten Vertragsformen ihnen unbekannt wären bzw. sie in diesem Fall keine Aussage treffen könnten.

"Welche Vertragsformen werden bei der Beschaffung von Agilen Dienstleistungen oder Produktentwicklungen in Ihrem Unternehmen in der Regel angewendet?"



Zufriedenheit und Erfolg mit verschiedenen Vertragsformen

Größte Kontraste bei der Zufriedenheit mit dem klassischen Festpreis.



Zufriedenheit und Erfolg mit verschiedenen Vertragsformen

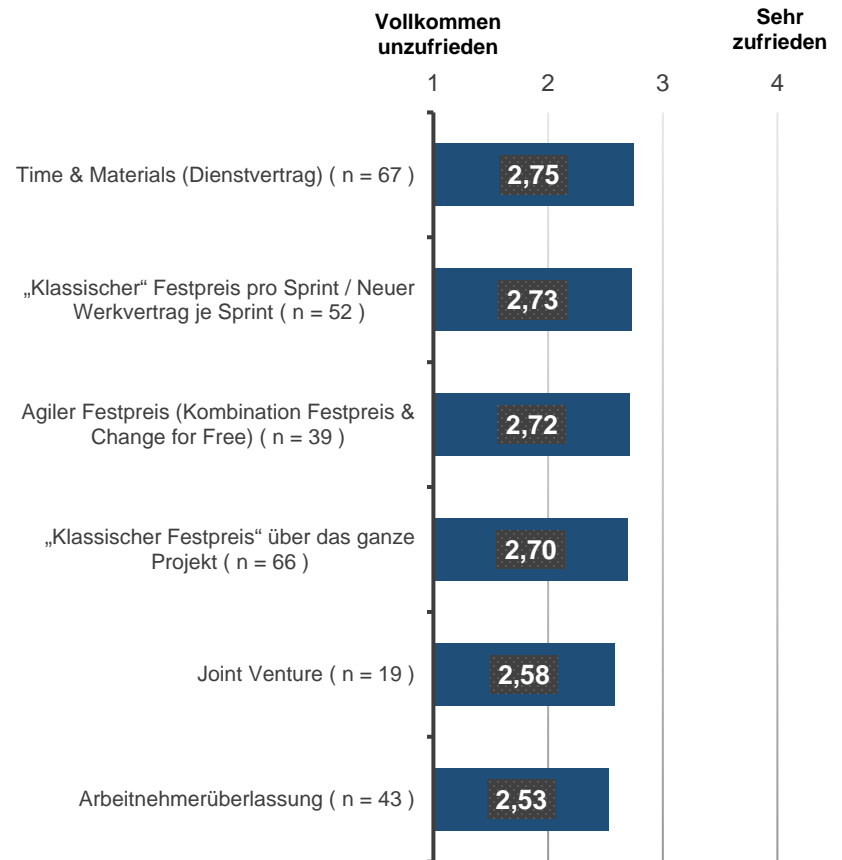
Time & Material (Dienstvertrag) mit der höchsten relativen Zufriedenheit.

Die Survey-Teilnehmer wurden ebenfalls gefragt, wie es um die Zufriedenheit und den Erfolg ihres Unternehmens bei der Beschaffung von agilen Dienstleistungen bezüglich der aufgeführten Vertragsformen bestellt ist.

Die Survey-Teilnehmer konnten wieder auf einer 4-er Skala die Zufriedenheit einschätzen, wobei 1 für "vollkommen unzufrieden" steht und bei einem Wert von 4 eine starke Zufriedenheit angegeben wird. Den Teilnehmern wurde ebenfalls die Möglichkeit gegeben, „trifft für mich nicht zu/ mir unbekannt“ zu der jeweiligen Vertragsform anzugeben. Die Grafik auf der rechten Seite stellt nur die Teilnehmer dar, die einen Wert von 1 bis 4 vergeben haben.

Es lässt sich ein relativ homogenes Bild feststellen. Im Durchschnitt sind die Survey-Teilnehmer mit allen aufgeführten Vertragsformen weder vollkommen unzufrieden noch sehr zufrieden. Die Durchschnittswerte, die sich aus dem Summenprodukt der jeweiligen Prozentzahlen mit den Werten (zwischen 1 und 4) ergeben, liegen zwischen 2,53 und 2,75. Die größte Zufriedenheit scheint bei Time & Materials zu liegen, die größte Unzufriedenheit hingegen bei der Arbeitnehmerüberlassung.

"Wie bewerten Sie Zufriedenheit und Erfolg Ihres Unternehmens bei der Beschaffung von agilen Dienstleistungen / Produktentwicklungen mit... "



Implikationen für den Einkauf

Empfehlungen für den Einkauf auf Basis der Erhebungsergebnisse



1. Grundlagen Digitalisierung und agile Methoden vermitteln

Jeder Mitarbeiter im Team sollte verstehen, wie grundlegend die Veränderung ist, welche die fachliche Grundidee ist, welche grundlegenden Implikationen dies für den Einkauf hat und schließlich, dass diese Entwicklungen wertneutral sowohl Chancen als auch Risiken bedeuten.

→ *Vermitteln Sie Grundlagen bzgl. agiler Methoden, Digitaler Transformation und ggf. Industrie 4.0!*

2. Spezifische Situation verstehen

Eruieren Sie im Dialog mit den verschiedenen Unternehmensbereichen, wie und in welchem Umfang die agile / digitale Transformation die Prozesse und die Anforderungen an den Einkauf verändern wird.

→ *Verschaffen Sie sich Klarheit über die spezifische Situation in Ihrem Unternehmen!*

3. Zweckmäßige Differenzierung

Grundvarianten des Einkaufsprozesses und der Einkaufsstrategien sollten unter anderem, neben dem zu beschaffenden Gut/der zu beschaffenden Leistung, Ihre tatsächliche Einkaufsmacht, wechselseitige Abhängigkeiten mit dem Lieferanten, sowie die Komplexität und Eignung des Gewerkes/der Leistung zur Beschreibung, vorab berücksichtigen.

→ *Stellen Sie sicher, dass die Differenzierung in den Einkaufsprozessen und Strategien zweckmäßig gelebt wird!*

4. Machen Sie dem Fachbereich aktiv Angebote

Der Fachbereich wird nicht von alleine auf Sie zukommen. Als Einkäufer werden Sie häufig als potentieller Bremsklotz und Ihre Maßnahmen als Schikanen wahrgenommen. Diskutieren Sie mit den Fachbereichen, wo Ihre Hilfe benötigt wird und zeigen Sie den Fachbereichen in welchen Aspekten Sie potentiell noch mehr unterstützen können.

→ *Gehen Sie auf die Fachbereiche zu – Schaffen Sie Angebote zu einer zielorientierten Unterstützung.*

5. Eng zusammenarbeiten

Agile Methoden leben von kleinen Schritten, kritischer Prüfung und Lernkurven. Dies gilt für alle Bereiche: Produkte, Methoden, Techniken und Technologien. Dies alles basiert auf einer engen und kurz-getakteten Interaktion. Beherrzigen Sie dies auch bei der Ausrichtung auf dieses neue Thema. Suchen Sie gemeinsam nach einem für Ihre Organisation/Projekte passenden Weg.

→ *Arbeiten Sie eng zusammen – vor allem mit Fachabteilung und Rechtsabteilung!*



6. Skills und Vertragsarchitekturen entwickeln

Mit agilen Methoden verändert sich die Bedeutung bestimmter Skills in Verhandlung, Vertragsabschluss und Begleitung. Neue Vertragsarchitekturen und Vorgehensweisen müssen entwickelt werden. Auch wenn jede agile Aktivität einzigartig ist. Entwickeln Sie Lösungsansätze. Üben Sie. Beobachten Sie. Lernen Sie.

→ *Entwickeln Sie geeignete Skills und Vertragsarchitekturen!*

7. Prozesse für agilen Einkauf fit machen

Agile Methoden und Industrie 4.0 sind schneller und wertorientierter als klassische Methoden. Agile Prozesse verändern die Rolle und den typischen Schwerpunkt des Einkaufs von einer einmaligen Einkaufsaktivität vor der Leistungserbringung hin zu einer nachhaltigen Begleitung auch während der Leistungserbringung. Stellen Sie sicher, dass Ihre Prozesse in der Beschaffung mithalten können. Schaffen Sie die Basis damit Durchlaufzeit, Steuerungssicherheit und Transparenz in den Prozessen des Einkaufs der Realisierung der Vorteile agiler Methoden nicht im Weg stehen.

→ *Machen Sie Ihre Prozesse fit für den agilen Einkauf!*

8. Profile der Mitarbeiter reflektieren

Überlegen Sie, welche neuen Anforderungen die neuen Prozesse und Erfolgsfaktoren des Einkaufs bedeuten. An vielen Stellen werden veränderte Fähigkeiten und Neigungen an Bedeutung gewinnen. Reflektieren Sie vor diesem Hintergrund die Profile Ihrer Mitarbeiter und Kollegen. Überprüfen Sie die Personalentwicklungsmöglichkeiten und Auswahl-/Förderungs-Kriterien.

→ *Reflektieren Sie die Persönlichkeitsprofile, Fähigkeiten und Neigungen Ihrer Mitarbeiter!*

9. Agile Methoden nutzen

Agile Methoden haben sich nicht ohne Grund so breit durchgesetzt. Innovative Rechts- und Einkaufs-Abteilungen in Unternehmen nutzen bereits heute die Chancen agiler Methoden und Methodenelemente. Wirklich optimal unterstützen Sie die Beschaffung im agilen Kontext nur dann, wenn Sie die Vorteile agiler Methoden auch für sich nutzen.

→ *Nutzen Sie agile Methoden auch in Ihren Prozessen!*

10. Heute starten!

Agile Methoden bedeuten die kontinuierliche Weiterentwicklung, kontinuierliche Verbesserung. Es gibt also keinen Grund nicht bereits heute zu beginnen und den Lernprozess zu starten. Vermeiden Sie Paralyse durch Analyse – gerade im agilen Kontext.

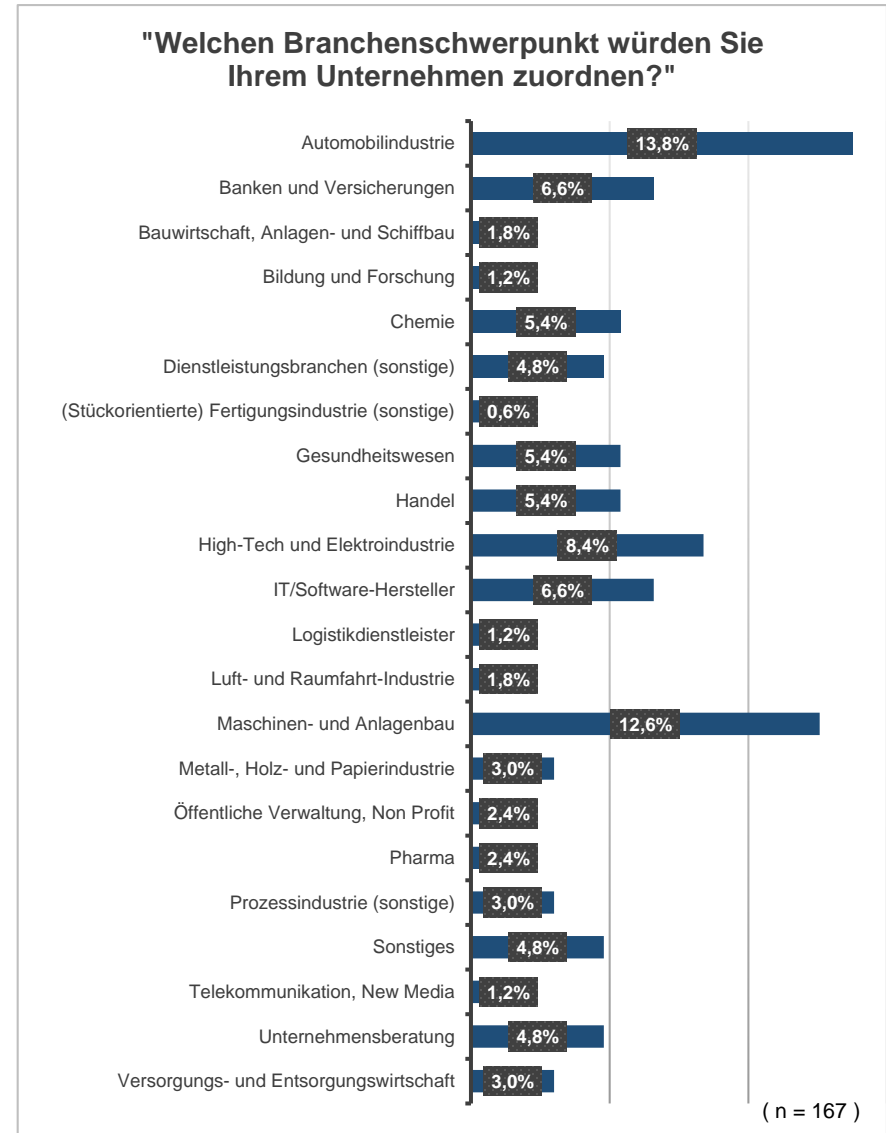
→ *Starten Sie heute!*

Teilnehmerstruktur

Branchenschwerpunkt der Teilnehmer

Schwerpunkte bei der Branchenzugehörigkeit liegen bei der Automobilindustrie mit 13,8% sowie in der Branche des Maschinen- und Anlagenbaus mit 12,6% der Teilnehmer.

Darüber hinaus ist ein weites Spektrum an weiteren Branchen vertreten. Mehr als die Hälfte der Branchen sind mit unter 5% vertreten.

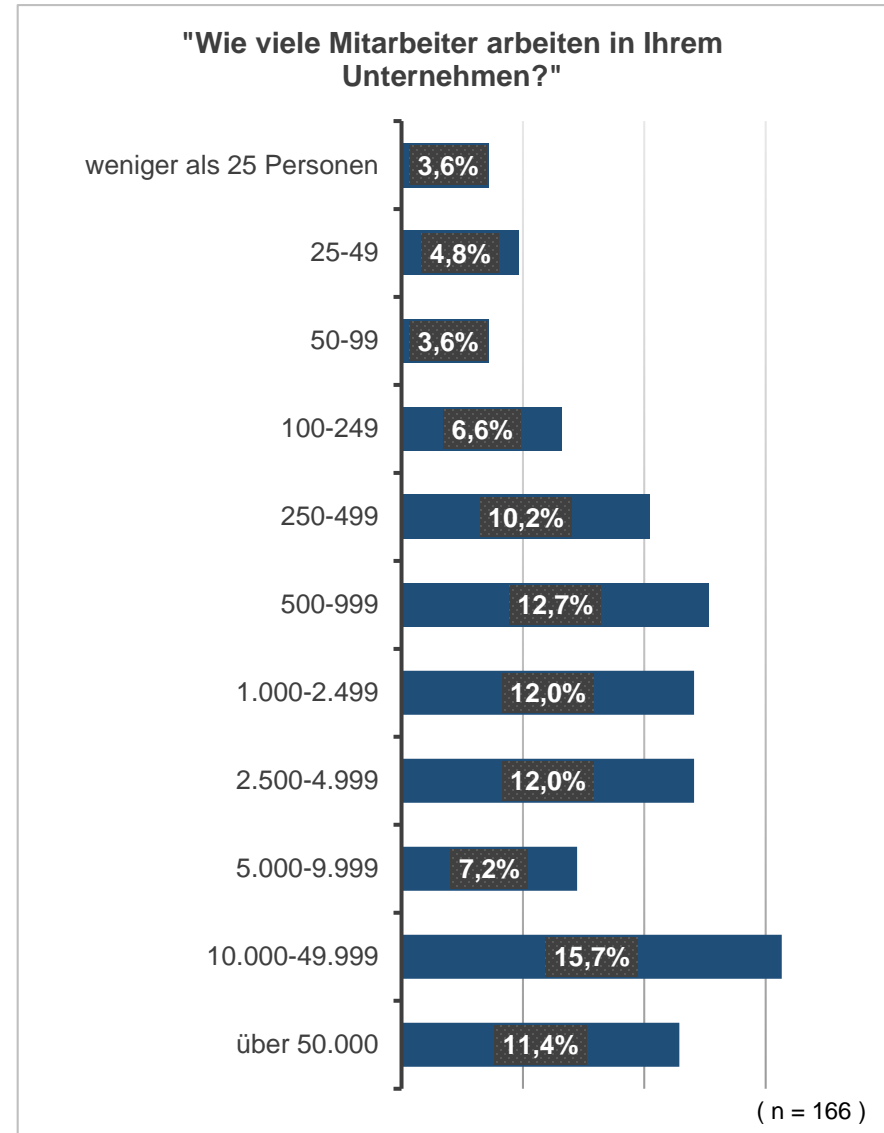


Anzahl der Mitarbeiter

Gefragt nach der Mitarbeiteranzahl in ihrem Unternehmen gibt fast die Hälfte der Teilnehmer eine Mitarbeiterzahl zwischen 250 und 4.999 Mitarbeitern an. Zu fast gleichen Verteilungen sind Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern (10,2%), 500 bis 999 Mitarbeitern (12,7%) sowie zu je 12% mit einer Mitarbeiteranzahl von 1.000 bis 2.499 und 2.500 bis 4.999 Angestellten vertreten.

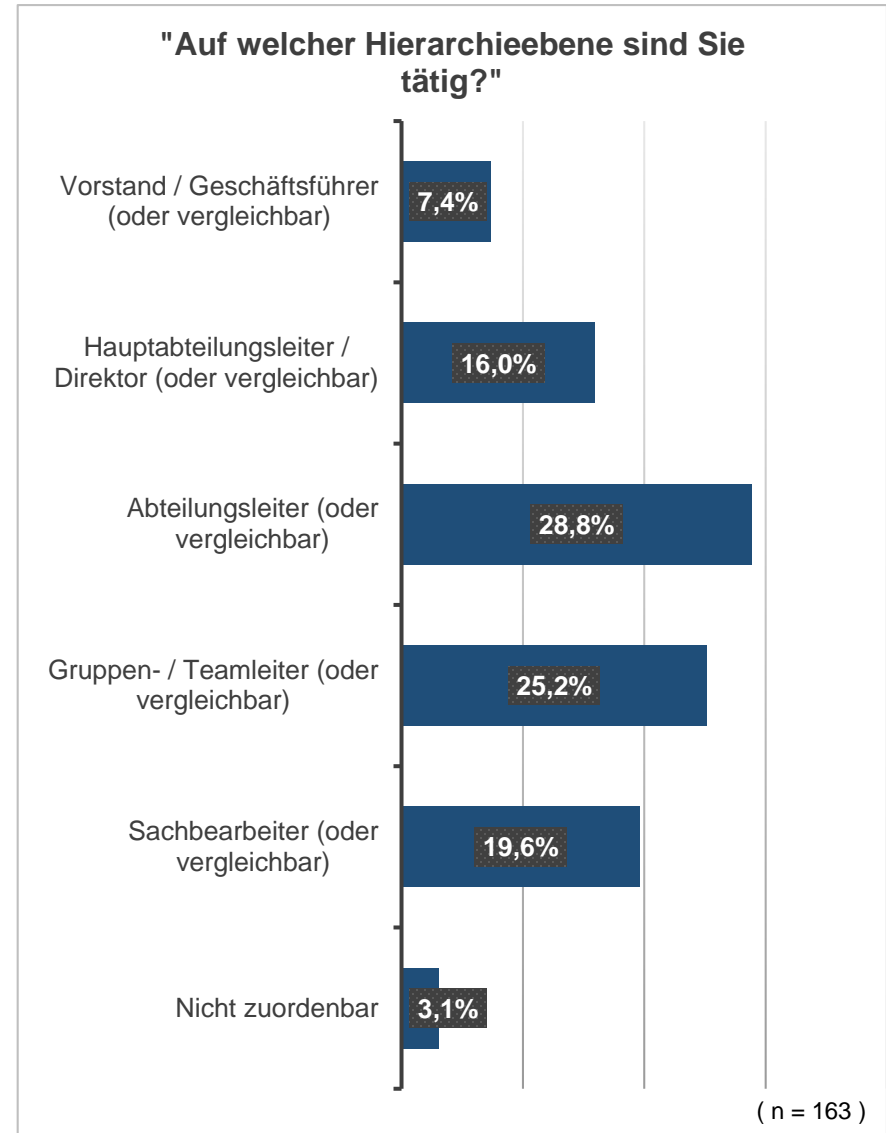
Während 7% der Unternehmen zwischen 5.000 und 9.999 Mitarbeiter beschäftigen, gibt über ein Viertel der Teilnehmer an, dass ihr Unternehmen mehr als 10.000 Mitarbeiter beschäftigt; 15,7% davon zwischen 10.000 und 49.999, mehr als 11% arbeiten für Unternehmen mit mehr als 50.000 Angestellten.

Knapp ein Fünftel der Teilnehmer ist bei kleineren Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern beschäftigt.



Hierarchieebene

Ein Viertel der Teilnehmer ordnet sich selbst als Gruppen- oder Teamleiter und zu knapp 30% als Abteilungsleiter ein. Knapp ein Fünftel ordnet sich selbst als Sachbearbeiter ein, während 16% in der Unternehmenshierarchie als Hauptabteilungsleiter oder Direktor höher eingeordnet sind. 7,4% der Teilnehmer haben eine Position als Vorstand oder Geschäftsführer inne. Etwa 3% der Teilnehmer ordnen sich keiner dieser Gruppen zu.



Unternehmenserfolg

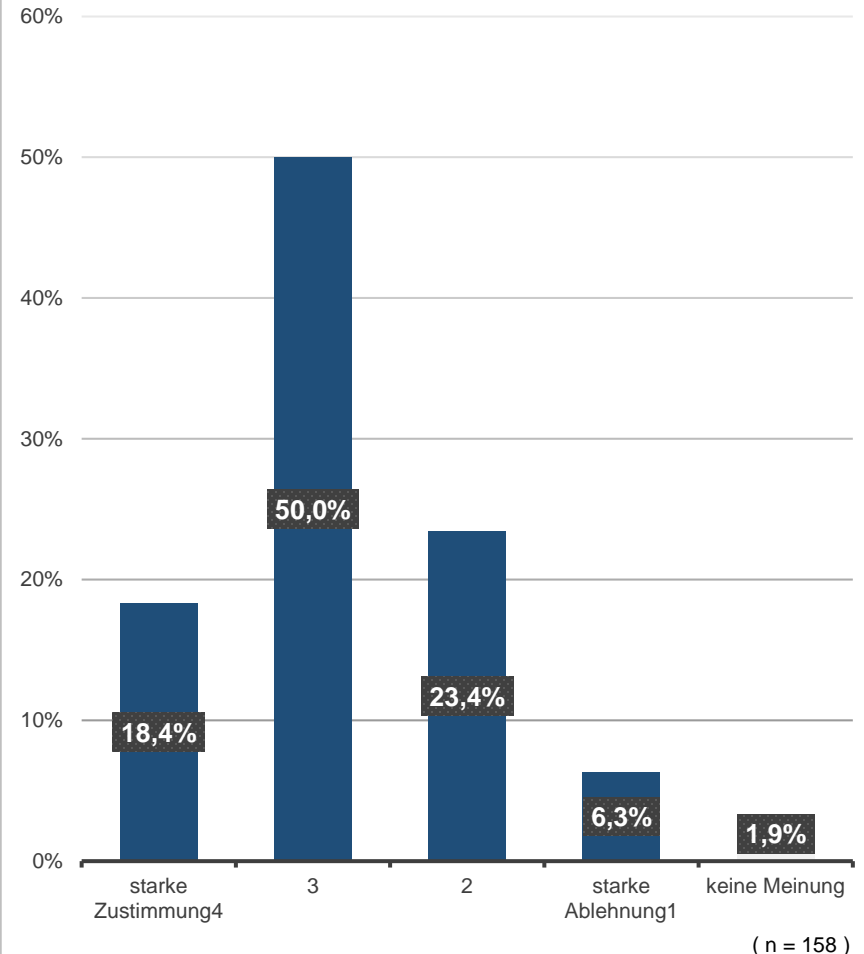
50% der Teilnehmer betrachten ihr Unternehmen als erfolgreicher als die Konkurrenz aus derselben Branche. Zusammen mit dem Anteil der Unternehmen, die „deutlich erfolgreicher als andere“ sind, summiert es sich auf fast 70%.

Die positive Einschätzung des Erfolges der Unternehmen durch die Teilnehmer könnte durch den „Dunning-Kruger-Effekt“ (kognitive Verzerrung, bei der sich weniger kompetente Menschen überschätzen) erklärt werden oder durch eine nicht repräsentative Stichprobe (Angestellte von erfolgreicheren Unternehmen könnten aktiver im Projektmanagementumfeld und/ oder bei Umfragen wie der „Agile Einkauf“ sein). Möglich wäre auch eine Kombination aus beidem.

Mit 23,4% bewerten fast ein Viertel ihren Erfolg als geringer als den der Konkurrenz.

Nur 6,3% sehen ihr Unternehmen als deutlich weniger erfolgreich als die Konkurrenz.

"Ihr Unternehmen war in den letzten drei Jahren deutlich erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche."



Allgemeine Anmerkungen

Aussagekraft der Ergebnisse & Datenerhebung

Allgemeine Anmerkungen zur Aussagekraft der Ergebnisse

Surveys, die auf Einschätzungen von Respondenten beruhen, sollten idealerweise vor allem drei Anforderungen genügen: Die Ergebnisse sollten repräsentativ, signifikant und relevant sein.

Die Stichprobe sollte ähnlich oder gleich der Grundgesamtheit zusammengesetzt sein, damit die Aussagen, die sich innerhalb der Stichprobe ergeben, repräsentativ sind.

Aussagen sollten zudem statistisch signifikant sein – die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse lediglich durch Zufall zustande gekommen sind, sollte möglichst gering sein. Die statistische Signifikanz wurde bei der Auswertung und in der Darstellung berücksichtigt.

Schließlich sollten die Ergebnisse relevant sein. Ergebnisse sollten nicht nur repräsentativ und signifikant sein, sondern Praktikern wichtige und möglichst handlungsrelevante Hinweise geben.

Oft stehen die Wünsche nach Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz bei einem Survey im Konflikt.

Insbesondere die Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe stellt eine kaum lösbare Herausforderung dar – beruht die Teilnahme der Unternehmensvertreter doch auf Freiwilligkeit. Faktoren wie die Art der Gewinnung der Teilnehmer (hier Newsletter, Postings, Beiträge in den Medien) werden sicherlich einige Personen- und Unternehmensgruppen eher ansprechen als andere. Ein Bias (eine Verzerrung) in der Stichprobe, der die Ergebnisse beeinflusst hat, kann somit nicht ausgeschlossen werden und ist sogar wahrscheinlich. Auch beruhen die Ergebnisse auf Angaben der Teilnehmer.

Es ist nicht auszuschließen, dass einige Angaben nicht vollständig der Realität entsprechen. Bekannte Gründe für nicht vollständig zutreffende Antworten sind etwa die Effekte der sozialen Erwünschtheit, die Tendenz zur Mitte und Akquieszenz (inhaltsunabhängige Zustimmungstendenz).

Weitere Anmerkung zu Lesbarkeit und Formulierungen

In diesem Survey wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein.

Datenerhebung

Die dargestellten Auswertungen basieren auf einer Online-Umfrage mit Hilfe von Limesurvey.

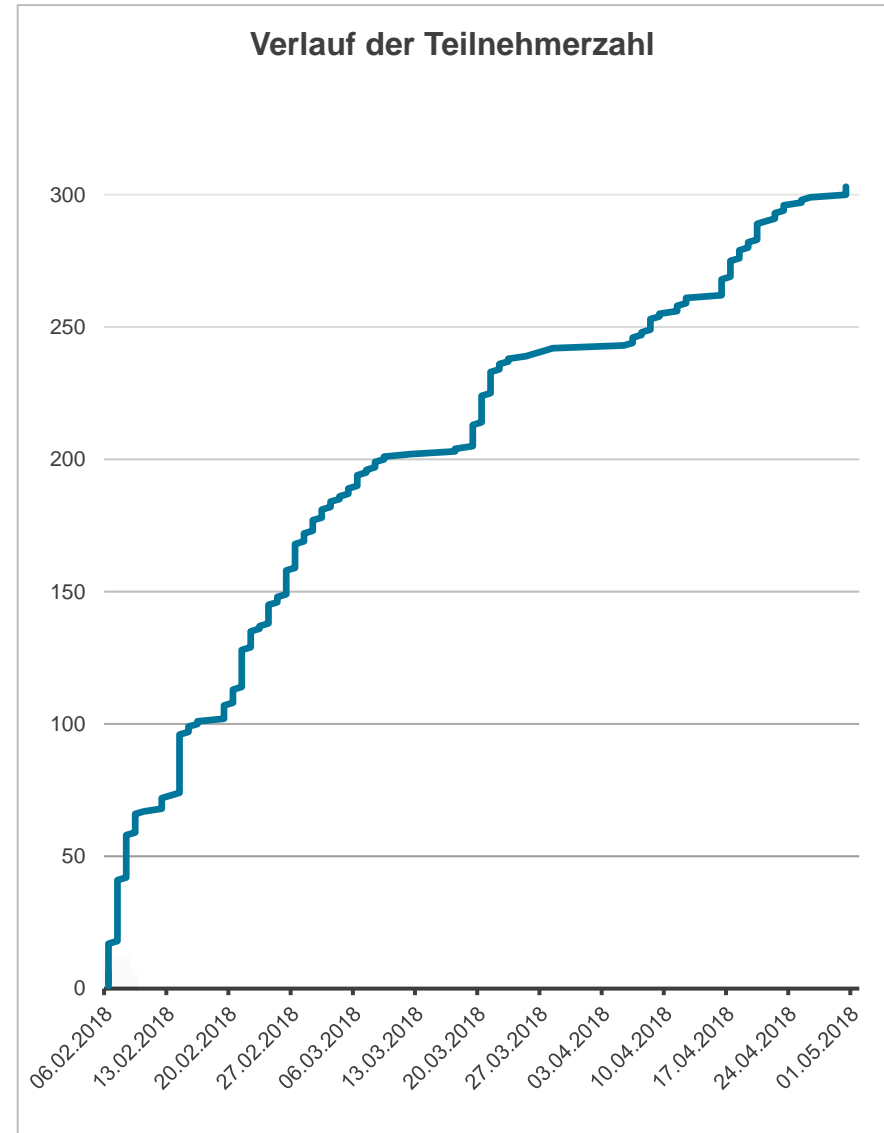
Der Fragebogen war in deutscher und englischer Sprache im Zeitraum vom 05.02.2018 bis 30.04.2018 freigeschaltet.

Die Umfrage und die Möglichkeit zur Teilnahme wurden über verschiedene Newsletter, Blogs, Webseiten, Publikationen und Tweets bekannt gemacht.

Es wurden Angaben von mehr als 300 Teilnehmern ausgewertet. Der Zugang wurde nicht beschränkt. Die Angaben wurden grob auf Plausibilität geprüft. Teilnehmer mit nicht plausiblen Aussagen und solche, die keine Antworten geliefert haben, wurden in den Auswertungen nicht berücksichtigt.

Der Großteil der Antworten war freiwillig. Entsprechend schwankt auch die Zahl der Antwortenden zwischen den einzelnen Fragen.

Die Stichprobengröße wurde daher jeweils fragenbezogen ermittelt. Bei Single-Choice-Fragen wurde n als die Anzahl der Antworten ermittelt. Bei Multiple Choice wurde n als die Anzahl der Teilnehmer ermittelt, die mindestens eine Antwortoption als zutreffend angaben.



Initiatoren

Initiatoren

Prof. Dr. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz, ist Coach, Management-Berater, Keynote-Speaker und Autor. Komus verweist auf über 50 Publikationen, über 100 Keynotes und Vorträge sowie über 100 Interviews/Berichte in den Fachmedien.

Er ist Leiter des BPM-Labors für Business Process Management und Organizational Excellence, wissenschaftlicher Leiter der Rechenzentren der Hochschule Koblenz und (Mit-)Initiator der Modellfabrik Koblenz, des Praxisforums Prozess- und IT-Management, der Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung sowie des IT-Radars.

Komus ist wissenschaftlicher Beirat der Heupel Consultants GmbH & Co. KG, welche Unternehmen in den Prozessen des Einkaufs unterstützt, die Chancen und Herausforderungen von Digitalisierung und Agilität zielgerichtet anzugehen.

Komus ist anerkannter Autor, Keynote Speaker, Consultant und Coach in den Bereichen Prozess-, Projekt- und IT-Management und agile Methoden. Seine vielbeachteten empirischen Studien umfassen unter anderem die Studien „agiles PMO“, „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“ und „Status Quo Agile“, die größten deutschsprachigen Studien (2012, 2014 und 2016) zu

Praxis und Erfolg agiler Methoden, die ebenfalls in Zusammenarbeit mit der GPM - Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement durchgeführt wurden.

Einen Überblick über Studien und die Möglichkeit zur Anforderung der kostenfreien Studienberichte finden sich unter:

www.process-and-project.net/studien

Aktuelle Informationen, Publikationen und Vorträge sind unter www.komus.de verfügbar.

Regelmäßig aktuelle Informationen über aktuelle Studien, Publikationen und Vorträge sind verfügbar per

www.process-and-project.net/aktuell

(Abonnement unter www.process-and-project.net/newsletter)



Process and Project

Initiatoren

Maximilian Kassner ist Experte für die Entwicklung individueller Analysetools zur strukturierten Integration agiler Methoden und hybrider Ansätze in das Projektportfoliomanagement.

Er begleitet als Agiler Coach/Scrum Master der Heupel Consultants GmbH & Co. KG Unternehmen bei der Konzeptentwicklung, Einführung und Nachhaltung agiler Werte, Prinzipien und Methoden, auch im klassischen Kontext und außerhalb der Softwareentwicklung.

Herr Kassner ist Ko-Autor der Studien „Ökosystem Projekt – Projektumfeldstudie (2018)“, Agiler Einkauf (2017), Mein Digital Profil (2017) und „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement (2015)“. Im Rahmen seiner Tätigkeit für die Heupel Consultants entwickelte er die Methodentools „MyAgile“ und die „Stacey-Projektportfolio-Analyse“ zum strukturierten Einsatz agiler Methoden.

Herr Kassner ist M.Sc. Business Management mit Vertiefungsrichtung Operations Management (Hochschule Koblenz), zertifizierter Scrum Master und „Certified LeSS Practitioner“. Neben seiner Tätigkeit als Berater forscht er an der Wirtschaftsuniversität Wien zu den Auswirkungen der agilen Methoden und der digitalen Transformation auf klassische Organisationsmodelle.

Übersicht der Studien:

Ökosystem Projekt - Wie gut sind die Rahmenbedingungen für Ihre Projekte? (2018)

<https://www.process-and-project.net/studien/projektumfeldstudie/>

Stacey-Projektportfolio-Analyse (2017)

<https://www.process-and-project.net/studien/stacey-projektportfolio-analyse/>

Mein Digital Profil (2017)

www.process-and-project.net/mein-digital-profil

Agiler Einkauf (2017)

<http://www.process-and-project.net/studie-agiler-ek>

Erfolgsfaktoren im Projektmanagement (2015)

www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Kontakt

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

komus@process-and-project.net

www.komus.de

Vernetzen Sie sich mit Prof. Ayelt Komus:



<https://de.linkedin.com/in/komus>



https://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



<https://twitter.com/ayeltkomus>

Maximilian Kassner

maximilian.kassner@outlook.com

m.kassner@heupel-consultants.com

Vernetzen Sie sich mit Maximilian Kassner:



<https://de.linkedin.com/in/mpkassner>



https://www.xing.com/profile/MaximilianPaul_Kassner

**Die Autoren und das Team von Process-and-Project bedanken
sich bei allen Teilnehmerinnen & Teilnehmern!**

Nur mit Ihrer Hilfe können wir weiterhin unsere Surveys durchführen und
Erkenntnisse gewinnen.

**Wir bedanken uns auch bei unseren Kooperationspartnern für die
Unterstützung bei der Durchführung des Surveys!**

