

# Agilität im Einkauf 2020 – Voraussetzung für Innovation?

## Ergebnisse einer internationalen Befragung



Prof. Dr. Elmar Holschbach  
(Fachhochschule Südwestfalen)



Jan-Henner Theissen  
(TargetP! agile procurement enabled)



Dkfm. Heinz Pechek / Anja Wilde  
(Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich)

# Kooperationspartner

Entwicklung, Durchführung, Auswertung  
und Verbreitung der Umfrage durch:



Prof. Dr. Elmar Holschbach  
Fachhochschule Südwestfalen  
Lindenstraße 53  
59872 Meschede  
holschbach.elmar@fh-swf.de

[www.fh-swf.de](http://www.fh-swf.de)

Die **Fachhochschule Südwestfalen** mit Sitz in Iserlohn und weiteren Standorten in Hagen, Meschede, Soest und Lüdenscheid ist eine ingenieurwissenschaftlich, informationstechnisch sowie betriebs- und agrarwirtschaftlich geprägte Hochschule. Mit einer Studentenzahl von über 12.000 zum Wintersemester 2019/2020 gehört sie zu den größten Fachhochschulen Deutschlands.

Entwicklung, Durchführung und  
Verbreitung der Umfrage wurde  
unterstützt durch:



Jan-Henner Theißen  
targetP!  
Kopernikusstr. 52 c  
10243 Berlin  
jht@targetP.de

[www.targetP.de](http://www.targetP.de)

**targetP!** ist die etwas andere Einkaufsberatung. Gegründet von erfahrenen Praktikern & Machern. Wir unterstützen Unternehmen hands-on und auf Basis umfassender Führungs- und Umsetzungserfahrung bei Restrukturierungs- und Transformationsprojekten, der Professionalisierung von Einkaufsabteilungen, Krisensituationen sowie bei der Digitalisierung des Einkaufs und Lieferketten.

Durchführung und Verbreitung der  
Umfrage wurde unterstützt durch:



Dkfm. Heinz Pechek,  
Anja Wilde  
BMÖ  
Liechtensteinstraße 35  
1090 Wien  
a.wilde@mm1.de

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

Der **BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich** ist ein Verband von Vertretern der Bereiche Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik aus österreichischen Unternehmen. Zu seinen Aufgaben zählen die Stärkung der einkäuferischen, materialwirtschaftlichen, logistischen Kompetenzen und Leistungsfähigkeit seiner Mitglieder sowie die fachliche Weiterentwicklung der Funktionen Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik.

## Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt





# Motivation

**Agilität** ist in aller Munde und **eines der** aktuellen **Top-Themen** in den Fachmedien, auf Einkaufskonferenzen sowie in Seminaren. Und tatsächlich **führen agile Organisationsformen** laut Managementberatern, Fachexperten und vielen Praktikern **in bestimmten Situationen zu besseren Unternehmensergebnissen**.

Fragt man Einkaufsverantwortliche zum Thema Agilität, so wird deutlich, dass viele von ihnen bereits mit Agilität gedanklich auseinandergesetzt haben. Jedoch haben **nur wenige Einkaufsleiter haben Agilität** jedoch **konkret im Einkauf angewendet oder** gar **umfänglich** umgesetzt.

Dies war für uns Grund genug, **im Rahmen einer Befragung** genauer zu **untersuchen, welche agilen Methoden im Einkauf genutzt werden, welchen Stand die Agilität im Einkauf erreicht hat, was der Einkauf hinsichtlich seiner Agilität für die Zukunft plant und wie sich Agilität auf die Leistungsfähigkeit des Einkaufs** sowie des beschaffenden Unternehmens **auswirkt**.

In unserer Untersuchung wurde Agilität als die **Fähigkeit von Unternehmen** verstanden, **sich kontinuierlich an** ihre komplexe, turbulente und unsichere **Umwelt anzupassen. Agilität umfasst** in diesem Verständnis nicht nur agile Techniken (z. B. Kanban-Boards), sondern auch die **Themenfelder „Strategie“, „Struktur“, „Kultur“, „Führung“, „HR-Instrumente“ sowie „Prozesse und Methoden“**.

Die Befragung richtete sich dabei an Einkaufsleiter und Einkäufer aus Unternehmen aller Branchen. **Über 120 Einkaufsleiter und Experten** aus Europa, USA und Südamerika haben sich mit großem Eifer **an der Studie beteiligt** und wertvollen Input gegeben.

**Hierfür möchten wir Ihnen** an dieser Stelle **danken**, da durch Ihre Antworten und die diversifizierte Teilnehmerstruktur wertvolle und solide Erkenntnisse abzuleiten waren.

Prof. Dr. Elmar Holschbach  
Fachhochschule Südwestfalen

Jan-Henner Theißen  
targetP!

Dkfm. Heinz Pechek / Anja Wilde  
BMÖ

Motivation zur Studie

## Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt





# Zusammenfassung der Ergebnisse (1/3)



## Erfahrung mit Agilität

- **75% der Teilnehmer** geben an, mit dem Thema **Agilität gut oder sehr gut vertraut** zu sein.
- Im Vergleich zu **55% im Gesamtunternehmen**, haben **lediglich 45%** der **Einkaufsabteilungen** bereits **Maßnahmen zur Steigerung ihrer Agilität durchgeführt**.
- **69% der Befragten** sehen den **Einkauf eher nicht gut hinsichtlich seiner Agilität aufgestellt**.



## Bisherige Ergebnisse von Agilität

- Steigerung der Agilität in ihrem Unternehmen vor allem zur **Erhöhung der Effizienz**, der **Kundenzufriedenheit** und der **Profitabilität** geführt haben.
- Deutlich seltener führen die Maßnahmen auch zum **Abbau von Bürokratie** oder **Steigerung der Innovationsfähigkeit**.



## Begriff der Agilität im Einkauf

- Die **meisten Befragten verbinden mit Agilität** Begriffe wie **Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit**.
- Das **Verständnis von Agilität als cross-funktionalem, innovationsfördernden Organisationsansatz** scheint unter den Befragten etwas **weniger verbreitet** zu sein.



## Hinderungsgründe für Agilität im Einkauf

- Zu den **Faktoren, die den Einkauf bei der Steigerung seiner Agilität behindern, zählen** vor allem die unternehmensinternen **Prozesse**, die **Organisationsstrukturen** sowie der **Führungsstil** im Unternehmen.
- Zu den Barrieren, die autonom vom Einkauf aus dem Weg geräumt werden könnten, zählt die **Verbesserung der Fähigkeiten der Mitarbeiter im Einkauf**.



# Zusammenfassung der Ergebnisse (2/3)



## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf

- Die **Einkaufsstrategie** einer Mehrzahl der befragten Unternehmen berücksichtigt bereits die Sicht der Endkunden und die Fähigkeiten von Schlüssellieferanten. Die Erfolgstransparenz für Mitarbeiter und die gemeinsame Entwicklung der Einkaufsstrategie mit anderen Fachabteilungen spielen derzeit jedoch eine deutlich geringere Rolle.
- 70% der Befragten geben an, dass die **Einkaufsorganisation** durch die Integration unterschiedlicher Einkaufsfunktionen (z. B. Strategischer und Operativer Einkauf) geprägt ist. Der Einkauf nutzt nur in 30% der Fälle explorative Organisationseinheiten wie z. B. Technology Scouting.
- Die **Einkaufskultur** ist durch Vertrauen geprägt und erlaubt es, aus Fehlern zu lernen. Sie lässt jedoch nur wenig Raum zum Experimentieren und die Arbeitsplatzgestaltung lädt noch nicht sehr stark zur Zusammenarbeit ein.
- Die **Führung** im Einkauf zielt auf die Befähigung von Mitarbeitern, aber Führungsaufgaben werden häufig nicht verteilt.
- **Mitarbeitern im Einkauf** wird regelmäßiges Feedback gegeben und ihre Stimmung abgefragt. Sie werden jedoch nur selten an der Bewerberauswahl oder Budgetverwendung beteiligt und das bevorzugte Anreizsystem besteht in individuellen Boni.
- Agile **Methoden** (z. B. zum agilen Projekt- und Innovationsmanagement) finden in den Einkaufsabteilungen der befragten Unternehmen derzeit kaum Anwendung.



# Zusammenfassung der Ergebnisse (3/3)



## Zukunft der Agilität im Einkauf

- 81% der Befragten geben an, dass die **Einkaufsstrategie** künftig noch stärker die Transparenz des Unternehmens- oder Einkaufserfolges für alle Mitarbeiter zum Ziel haben soll, um Agilität zu fördern. Darüber hinaus sollen andere Fachabteilungen stärker an der Entwicklung der Einkaufsstrategie beteiligt werden.
- Die **Einkaufsorganisation** soll künftig durch eine (noch) stärkere Integration unterschiedlicher Einkaufsfunktionen und durch einen höheren Grad an Selbstorganisation Agilität fördern.
- Die **Einkaufskultur** soll sich künftig noch stärker zu einer Vertrauenskultur verändern und Möglichkeiten, aus Fehlern zu lernen, gestärkt werden. Auch soll die Arbeitsplatzgestaltung Agilität stärker fördern und mehr Raum zum Experimentieren gegeben werden.
- Laut der Mehrzahl der Befragten (84%) soll der **Führungsstil** im Einkauf künftig stärker zu einer Befähigung der eigenen Mitarbeiter (Empowerment) beitragen die Führungskräfte sollen eine stärkere Dienstleistungshaltung einnehmen (78%).
- Zur Steigerung der Agilität, sollen die **Mitarbeiter** künftig innerhalb der Einkaufs- bzw. Materialgruppenteams mehr Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich Einstellung neuer Bewerber (59%), und Verwendung von Budgets (53%) erhalten. Den Mitarbeitern soll der berufliche Aufstieg verstärkt über gleichwertige Fach- und Führungslaufbahnmodelle ermöglicht werden.
- Die Befragten geben an, in Zukunft **Methoden** wie Open- oder Co-Creation, Design Thinking oder Lean Startup verstärkt nutzen zu wollen. Auch Intervision als Form der kollegialen Beratung (66%) sowie agiles Projektmanagement (61%) sollen künftig stärker im Einkauf zum Einsatz kommen.



# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- **Erfahrung mit Agilität**

- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt

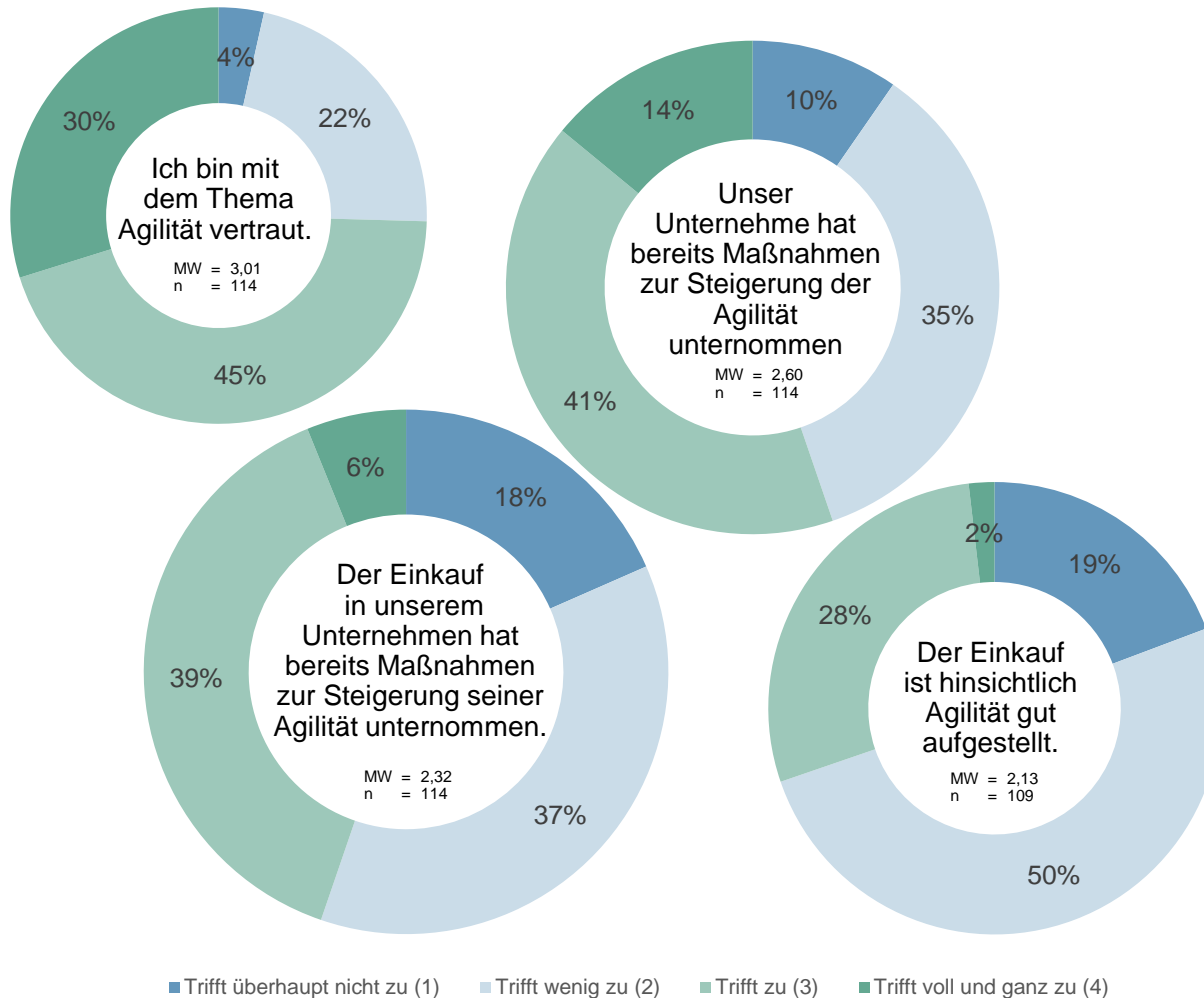


# Der Einkauf ist mit dem Thema Agilität noch nicht so vertraut wie das Gesamtunternehmen.



## Erfahrung mit Agilität

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.



**Agilität** – in welcher Ausprägung auch immer – **hat offenbar in den Unternehmen Einzug gehalten!**

**Eine Mehrheit (75%)** der Befragten **ist** laut eigener Aussage **mit** dem Thema **Agilität** gut oder sehr gut **vertraut**.

**In 55% der Unternehmen wurden** bereits vergleichsweise intensive **Maßnahmen zur Steigerung der Agilität durchgeführt**.

Dies sieht im Einkauf der befragten Unternehmen jedoch noch anders aus. Hier scheint der **Anteil der Einkaufsabteilungen, die bereits Maßnahmen zu Steigerung ihrer Agilität durchgeführt haben, deutlich geringer** zu sein.

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch darin wider, dass **69% der Befragten den Einkauf nicht** oder nur in geringem Maße **hinsichtlich Agilität „gut“ aufgestellt sehen**.

Dabei stellt sich natürlich die Frage: **Hat der Einkauf durch Agilität überhaupt einen Nutzen? Muss der Einkauf überhaupt agil sein?** Auch diesen Fragen wurde in dieser Studie nachgegangen.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- **Begriff der Agilität im Einkauf**
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt

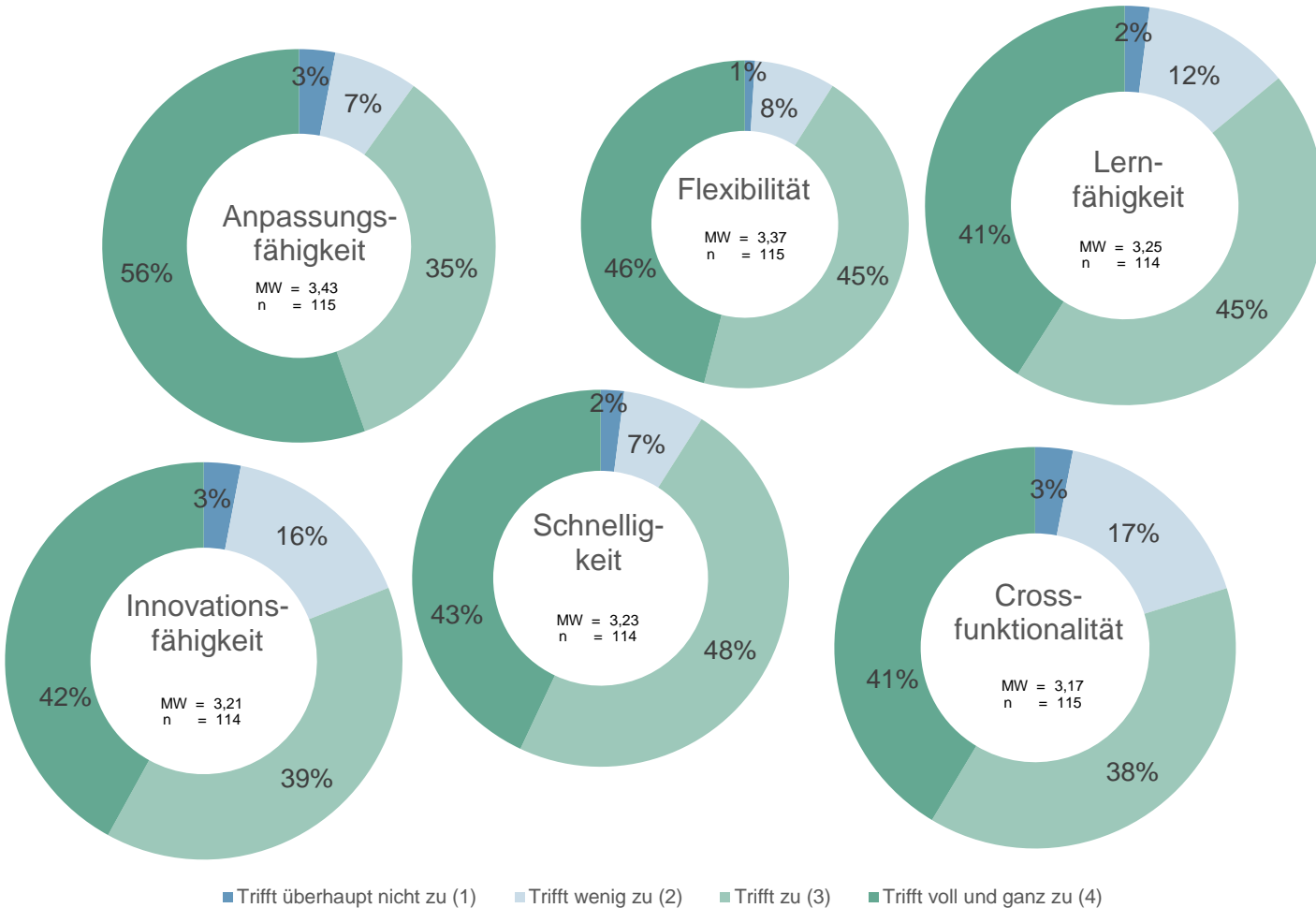


# Die Befragten verbinden mit Agilität vor allem Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit.



## Begriff der Agilität im Einkauf

Was verbinden Sie mit dem Begriff „agiler Einkauf“?



Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der unternehmerischen Praxis existiert eine **Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen von Agilität**.

In der Studie wurde **Agilität** als **Fähigkeit einer Organisation** verstanden, **sich kontinuierlich an ihre komplexe turbulente und unsichere Umwelt anzupassen**.

Doch inwiefern deckt sich diese recht allgemeine Definition mit dem Verständnis der Befragten von einem agilen Einkauf?

**Die Befragten verbanden tatsächlich mit Agilität vor allem Begriffe wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit.**

Das **Verständnis** von Agilität als **cross-funktionalen, innovationsfördernden Organisationsansatz** scheint unter den Befragten etwas **weniger verbreitet** zu sein.

Insgesamt existieren **viele positive Assoziationen mit Agilität**. Es ist daher wichtig, sich die konkrete Ausgestaltung bzw. den Status quo der Agilität im Einkauf anzuschauen. Der nächste Teil der Befragung untersuchte daher genau diesen Punkt.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

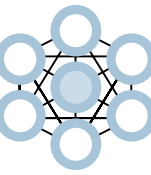
- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- **Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf**
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt

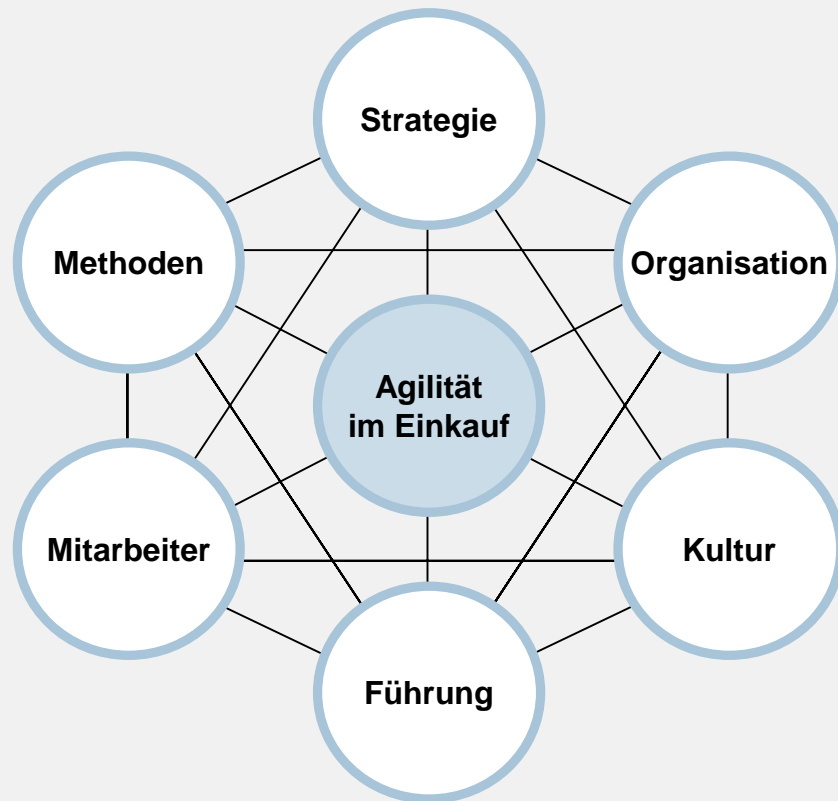




# Im Rahmen der Studie wurden sechs Themenfelder der Agilität im Einkauf untersucht.

## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf

### Themenfelder zur Agilität im Einkauf<sup>1</sup>



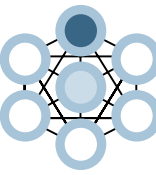
Versteht man Agilität als die **Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an ihre komplexe turbulente und unsichere Umwelt anzupassen**, wird rasch klar, dass diese Fähigkeit nicht aus einer einzelnen Komponente, sondern vielmehr aus einem Netz miteinander verbundener Teilbereiche bzw. Themenfeldern besteht.

Diese Bereiche umfassen nahezu alle Aspekte einer Organisation: Neben der **Strategie** sind dies auch die **organisationale Struktur** und **Kultur**, die Art der **Führung**, die Mitarbeiter und auf sie bezogene Maßnahmen sowie die angewendeten **Methoden** des Arbeitens.

Gerade die Methoden (z. B. Scrum, Kanban) spielen in der öffentlichen Debatte zu Agilität häufig eine große Rolle, stellen jedoch lediglich einen Teil der zu berücksichtigenden Themenfelder dar.

Anhand einer umfangreichen Literaturrecherche wurden im Vorfeld der Befragung für jedes dieser Themenfelder **Möglichkeiten der konkreten Ausgestaltung hinsichtlich Agilität** identifiziert. Dazu gehörte auch die **Analyse vieler Fallstudien von Unternehmen**, die als besonders agil betrachtet werden können.

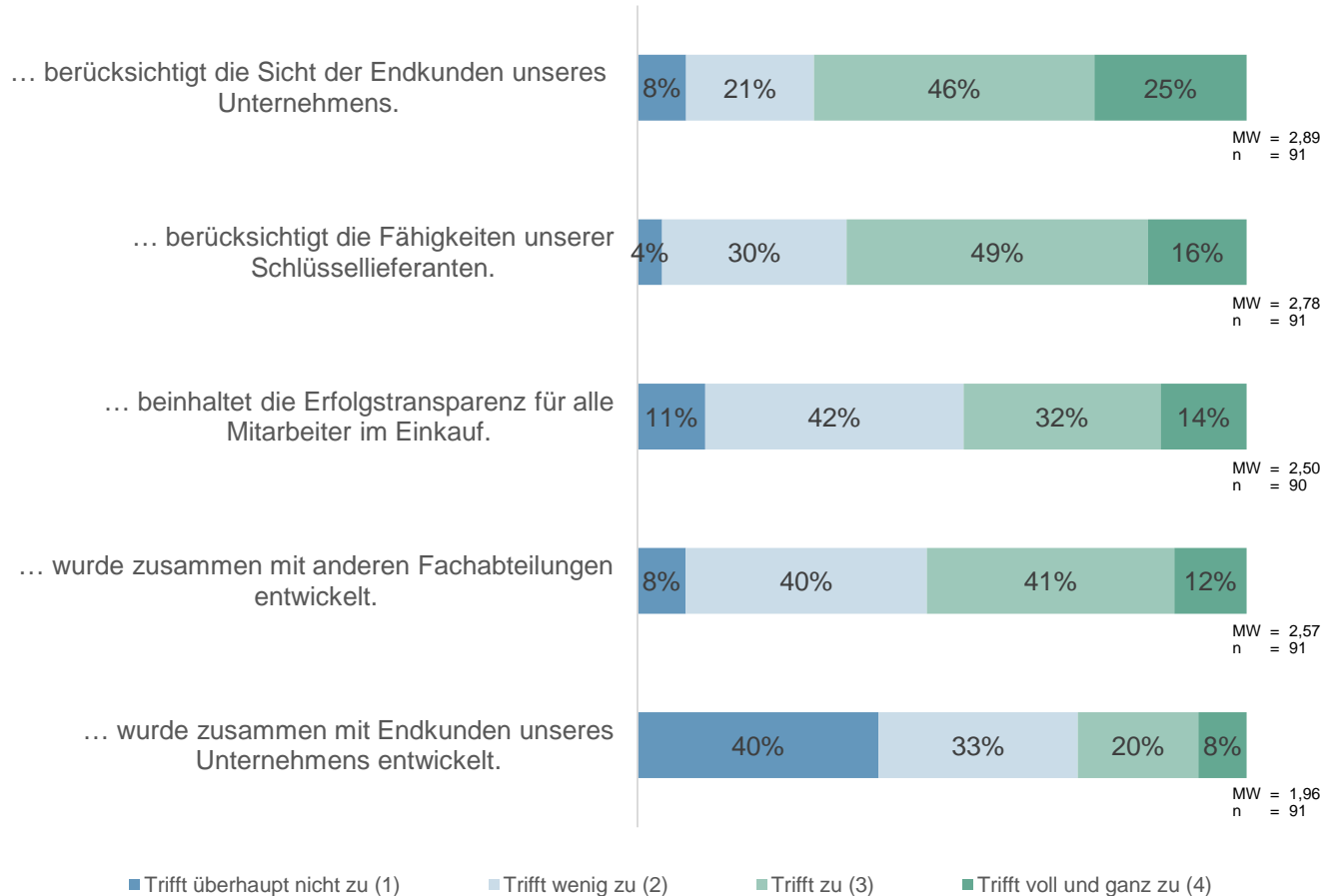
Der Status quo der Ausgestaltung im Einkauf wurde im Rahmen der Befragung ermittelt und wird im Folgenden dargestellt.



# Die Einkaufsstrategie berücksichtigt häufig bereits die Sicht von Endkunden und Schlüssellieferanten.

## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf: Strategie

### Unsere Einkaufsstrategie...

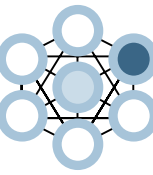


Bei der Frage inwieweit die aktuelle Einkaufsstrategie bereits Aspekte der Agilität berücksichtigt, zeigte sich, dass eine deutliche **Mehrheit der befragten Unternehmen (71%) die eigenen Endkunden bereits stark oder sehr stark im Fokus hat**. Auch die **Fähigkeiten von Schlüssellieferanten werden** in den jeweiligen Einkaufsstrategien offenbar deutlich **berücksichtigt (65% der Nennungen)**. Hier zeigt sich ggf. ein verstärkter **Blick auf Wertketten** über Unternehmensgrenzen hinaus.

Gemäß der Mehrheit der Antworten wird der **Endkunde** in der Einkaufsstrategie zwar berücksichtigt, jedoch **nicht an der Strategieentwicklung beteiligt**. Um noch rascher auf Anforderungen von Endkunden reagieren zu können, ist hier zu überlegen, ob eine solche Zusammenarbeit im Sinne eines Zuwachses an Agilität anzustreben ist.

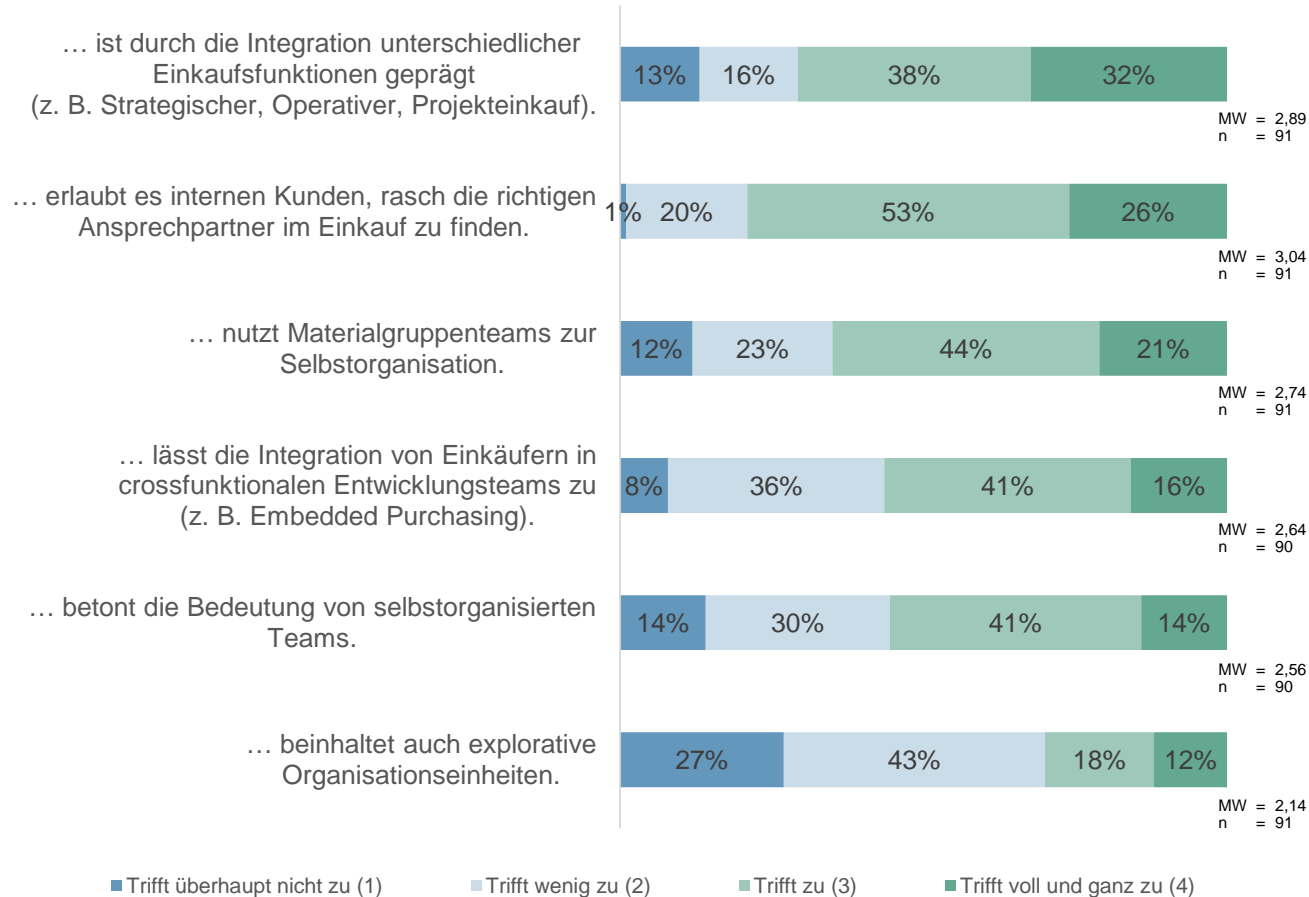
Damit Mitarbeiter agiler sein können, benötigen sie rasche und unmittelbare Rückmeldungen hinsichtlich der Erfolge ihrer Arbeit. Auch hinsichtlich dieses Punktes zeigt sich Verbesserungspotential. **In lediglich 46% der befragten Unternehmen beinhaltet die Einkaufsstrategie die Erfolgstransparenz für alle Mitarbeiter im Einkauf.**

# Die Einkaufsorganisation ist laut der Teilnehmer durch eine starke Integration in Materialgruppenteams geprägt.



## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf: Organisation

### Unsere Einkaufsorganisation...

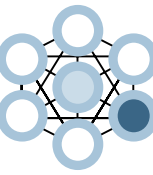


Hinsichtlich der Fragestellung, inwieweit die Einkaufsorganisation bereits als agil betrachtet werden kann, wird deutlich, dass sich die **Mehrzahl der Unternehmen (70%)** bereits darum **bemüht, unterschiedliche Einkaufsfunktionen** (z. B. strategischer, operativer und Projekteinkauf) **zu integrieren**. Eventuell zeigt sich hier eine neue **Entwicklung weg von** einer zunehmenden **Spezialisierung** verschiedener Einkaufsfunktionen **hin zu einer stärkeren Integration und Generalisierung**. Hierzu dient auch die **Nutzung von Materialgruppenteams**, die in 65% der befragten Unternehmen Anwendung finden. Grund hierfür könnte sein, dass es internen Kunden möglichst leicht gemacht werden soll, den richtigen Ansprechpartner im Einkauf zu finden. Dies wird in 79% der Unternehmen bereits als gut oder sehr gut erfüllt angesehen. Außerdem kann durch eine stärkere Integration ggf. flexibler auf Anforderungen interner Kunden eingegangen werden, da der Aufwand zur Koordination innerhalb des Einkaufs reduziert werden.

Bemerkenswert ist aber auch, dass in den meisten Unternehmen im Einkauf **noch keine explorativen** (d. h. forschende, erkundende) **Organisationseinheiten** (z. B. Technology oder Innovation Scouting) organisatorisch verankert sind. Dies kann ein Indiz für eine **Fokussierung auf transaktionale Tätigkeiten und Effizienzsteigerungen** darstellen.

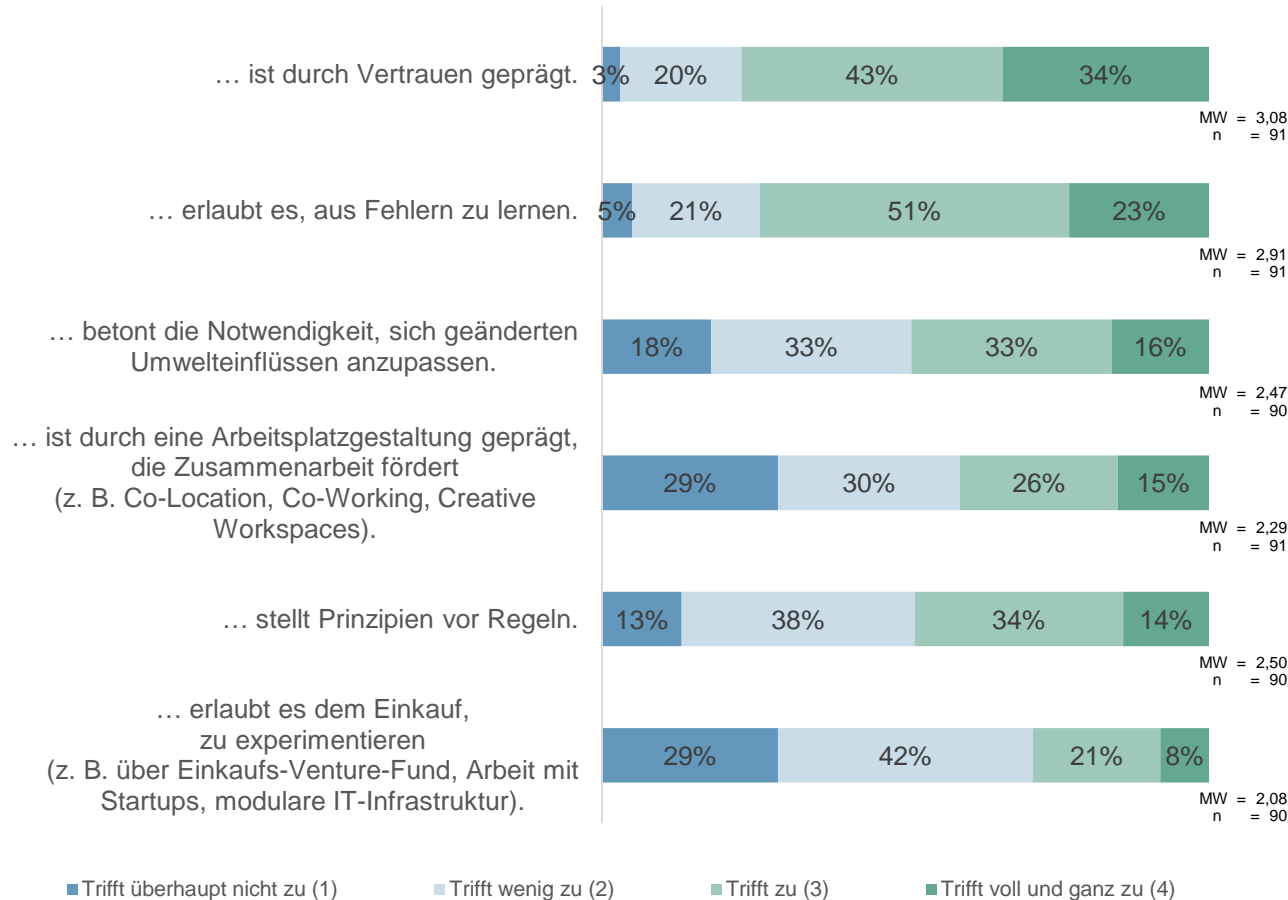


# Die Einkaufskultur wird von den Teilnehmern als eine Vertrauenskultur gesehen, lässt jedoch wenig Spielraum für Experimente.



## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf: Kultur

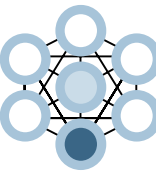
Die Kultur in unserem Einkauf...



Peter Drucker prägte das Diktum: „**Culture eats strategy for breakfast**“. Grund genug, im Rahmen der Studie zu fragen wie die Einkaufskultur hinsichtlich wichtiger Eigenschaften der Agilität gestaltet ist.

Dabei fällt auf, dass in der **Mehrheit (77%) der befragten Unternehmen** offenbar eine vergleichsweise **starke Vertrauenskultur** herrscht, die es auch **erlaubt, aus Fehlern zu lernen (74%)**.

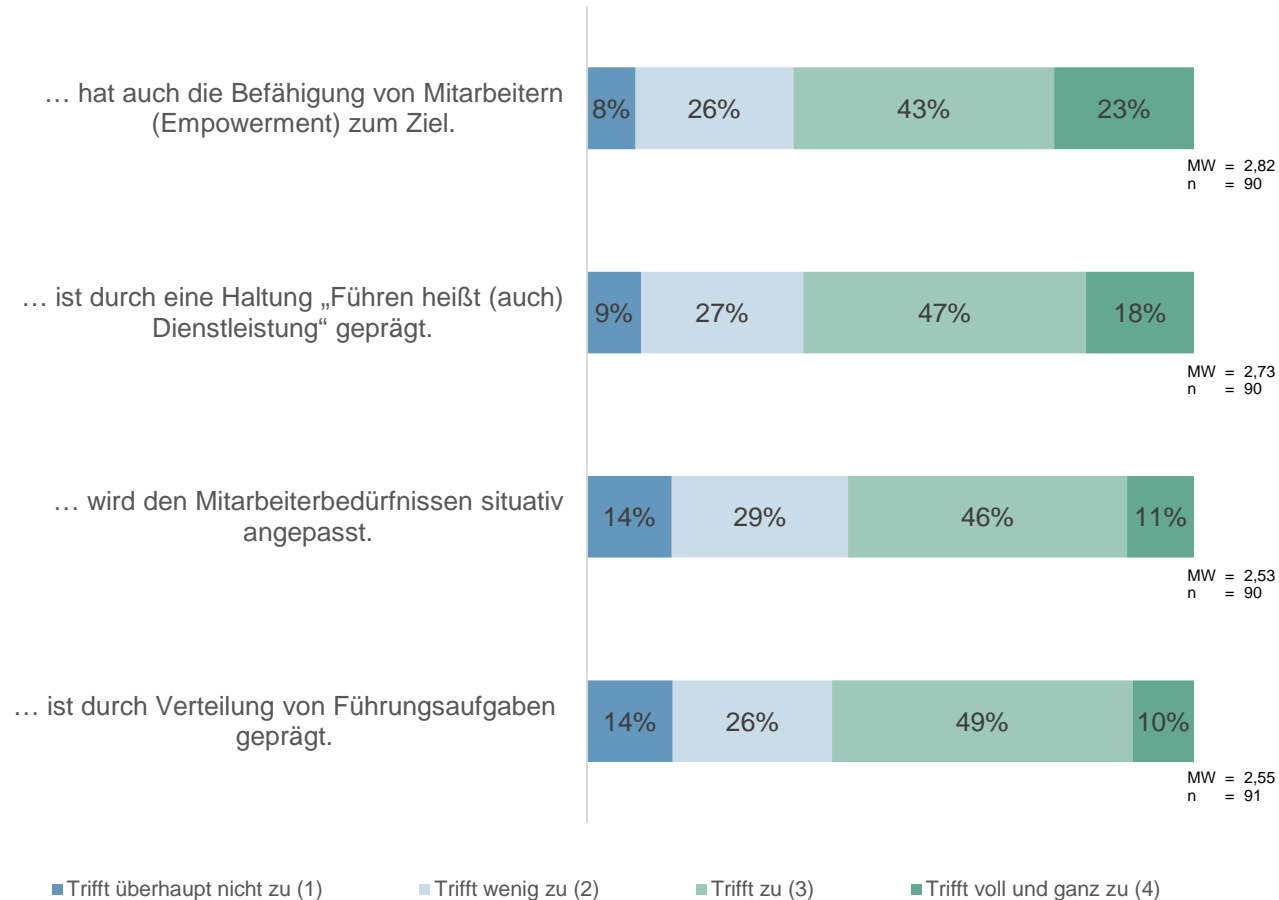
Diese Ergebnisse stehen im Gegensatz zu der Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Möglichkeit zu **Experimenten im Einkauf** (z. B. mittels Einkaufs-Venture-Funds, Zusammenarbeit mit Startups, modularer IT-Infrastruktur). **Lediglich 29% der Teilnehmer sehen diese Möglichkeit im Einkauf als ausreichend gegeben** an. Auch die **Arbeitsplatzgestaltung im Einkauf unterstützt Agilität** momentan nur **unzureichend**. Nur 39% der befragten Unternehmen geben an, dass die Arbeitsplatzgestaltung z. B. durch Co-Location, Co-Working oder Creative Workspaces die Zusammenarbeit unterstützt.



# Die Führung im Einkauf zielt auf die Befähigung von Mitarbeitern, aber Führungsaufgaben werden nicht verteilt.

## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf: Führung

Der Führungsstil in unserem Einkauf...



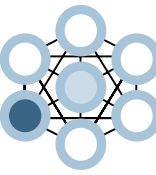
### Agilität setzt hohe Anforderungen an Führungskräfte!

Um die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter zu fördern, sollte eine **Führungskraft** sich beispielsweise verstärkt als **Dienstleister** verstehen, der ihnen ein effektivitätssteigerndes Arbeitsumfeld verschafft.

Und tatsächlich ist die **Befähigung von Mitarbeitern (Empowerment)** sowie die **Betrachtung von Führung als Dienstleistung** laut den Antworten der Befragten ein **bedeutender** oder **sehr bedeutender** (66% bzw. 65%) **Bestandteil des gegenwärtigen Führungsstils** im Einkauf.

Als gegenwärtig **schwächer ausgeprägtes Charakteristikum** von Führung im Einkauf wird derzeit die **Verteilung von Führungsaufgaben** sowie die den Mitarbeiterbedürfnissen **situativ angepasste Führung** betrachtet. Insbesondere das schwach ausgeprägte Charakteristikum der Verteilung der Führungsaufgaben wirft die Frage auf, welche Entscheidungsbefugnisse die Materialgruppenteams letztendlich haben.

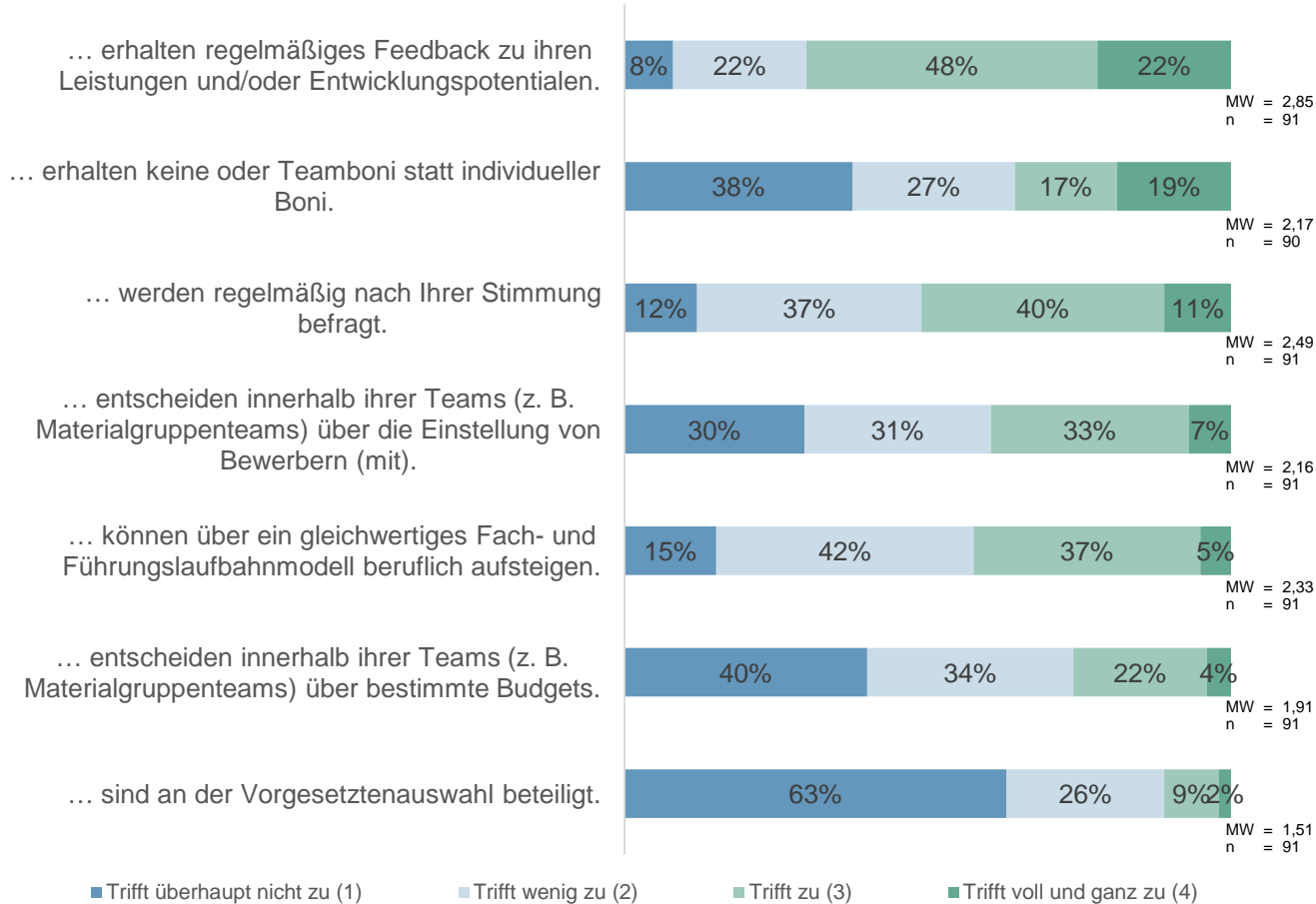
Es scheint darüber hinaus, als könne durch einen **situationsadäquateren Führungsstil** noch weiteres **Leistungspotential bei den Mitarbeitern** im Einkauf realisiert werden. Ein Führungsstil „von der Stange“, der für alle Mitarbeiter gleich ist, scheint der Agilität nicht zuträglich.



# Mitarbeiter im Einkauf erhalten regelmäßiges Feedback, ihre Entscheidungsbefugnisse sind jedoch begrenzt.

## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf: Mitarbeiter

Die Einkaufsmitarbeiter...



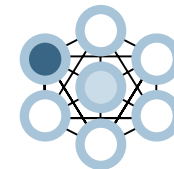
Da Agilität auch eine Haltungsänderung erfordert, spielen die **Mitarbeiter** eine **entscheidende Rolle**, wenn sich eine Einkaufsorganisation entscheidet, agiler werden zu wollen. Doch wie ist es um mitarbeiterbezogene Aspekte der Agilität im Einkauf aktuell bestellt?

Die Ergebnisse der Befragung stimmen zunächst positiv. So erhalten in der deutlichen Mehrzahl der Fälle (70%) **Mitarbeiter im Einkauf regelmäßiges Feedback**. Auch die **Ermittlung der aktuellen Stimmung** unter den Mitarbeitern scheint für viele der Befragten zum Alltag zu gehören (51%).

Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch, dass agile Konzepte wie die **Beteiligung von Mitarbeitern an der Vorgesetztenwahl** sowie die **Entscheidungsbefugnis über Einstellung von Bewerbern und bestimmte Budgets** (z. B. Weiterbildungs- und Reisebudget) in den Einkaufs- bzw. Materialgruppenteams noch **nicht sehr häufig etabliert** sind.

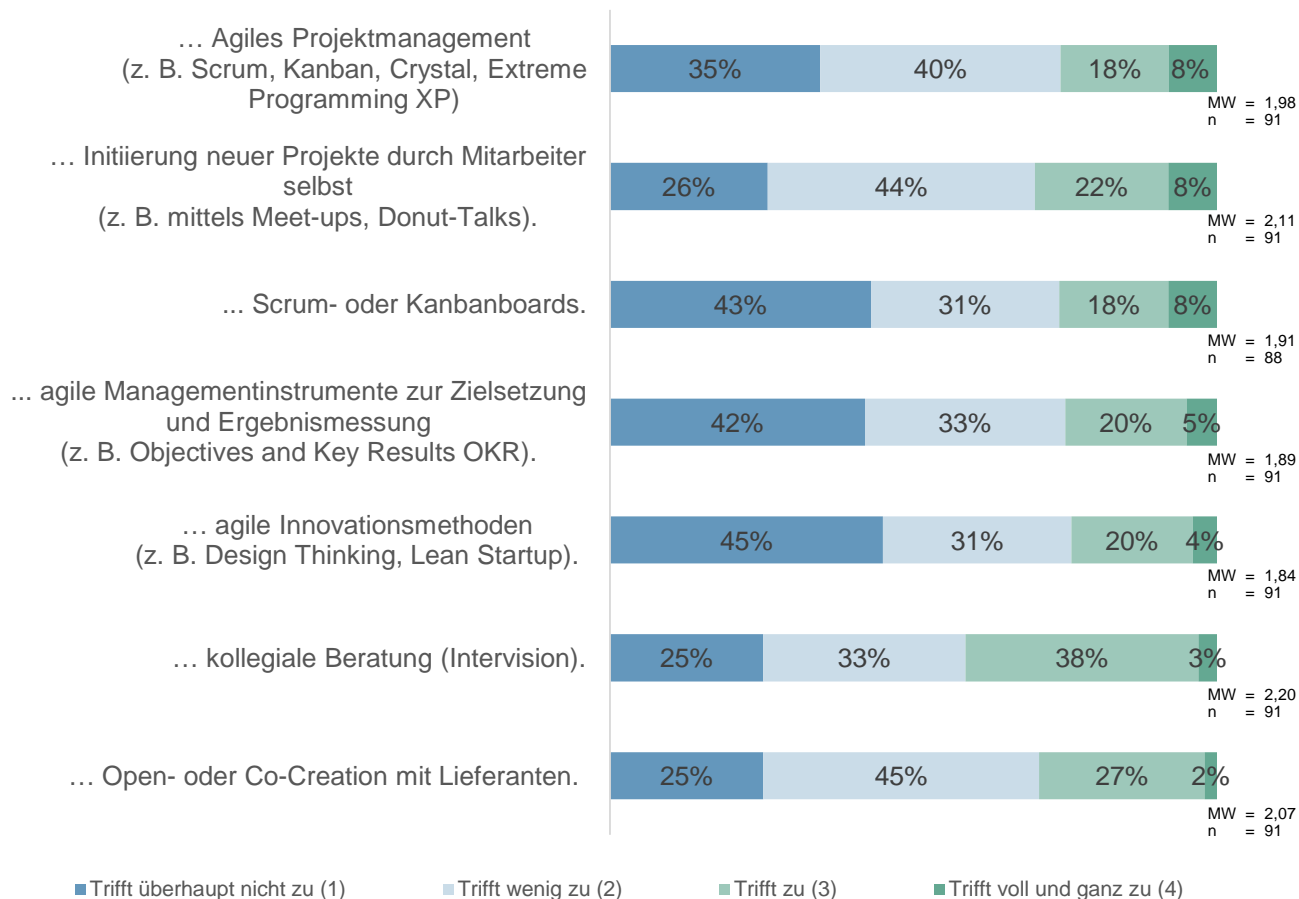
Während Unternehmen und Unternehmensfunktionen, die als besonders agil gelten, auf **individuelle Boni zugunsten von Teamboni oder anderweitigen Anreizen verzichten**, wird im Einkauf zum gegenwärtigen Zeitpunkt offenbar noch stark auf dieses „traditionelle“ Anreizinstrument gesetzt. Auch der Anreiz, zwischen einer gleichwertigen **Fach- und Führungslaufbahn** wählen zu können, wird im Einkauf noch nicht sehr häufig genutzt.

# Agile Methoden werden im Einkauf nur von wenigen Unternehmen angewendet.



## Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf: Methoden

Unser Einkauf nutzt aktiv agile Methoden, wie...



**Viele Organisationen**, die planen, agiler zu werden, **beginnen** diese **Entwicklung mit der Anwendung** etablierter **agiler Methoden** wie z. B. Agilem Projektmanagement. Da immerhin 75% der Befragten angaben, mit dem Thema Agilität gut bzw. sehr gut vertraut zu sein, wäre eine verbreitete Nutzung agiler Methoden im Einkauf zu erwarten gewesen.

Tatsächlich jedoch finden **agile Methoden** in den Einkaufsabteilungen der befragten Unternehmen **kaum Anwendung**. Auch wenn Methoden wie Scrum in aller Munde sind, so ist ihre Anwendung in der einkäuferischen Praxis eher schwach bis sehr schwach ausgeprägt.

Dies verstärkt den Eindruck, dass **viele Einkäufer zwar wichtige Begriffe der Agilität kennen**, sie jedoch **nicht anwenden bzw. anwenden können**.

**Auch agile Innovationsmethoden**, die erst im Zusammenspiel mit Lieferanten ihr volles Potential ausschöpfen, werden selten genutzt (z. B. Open-Innovation, Design Thinking).

Aus Sicht der Studieninitiatoren stellt sich die drängende Frage, ob diese **Kompetenzlücke des Einkaufs** hinsichtlich agiler Methoden nicht deutliche negative Auswirkungen auf seine Innovationseffektivität und sein unternehmensinternes Renommee haben kann.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- **Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf**
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt

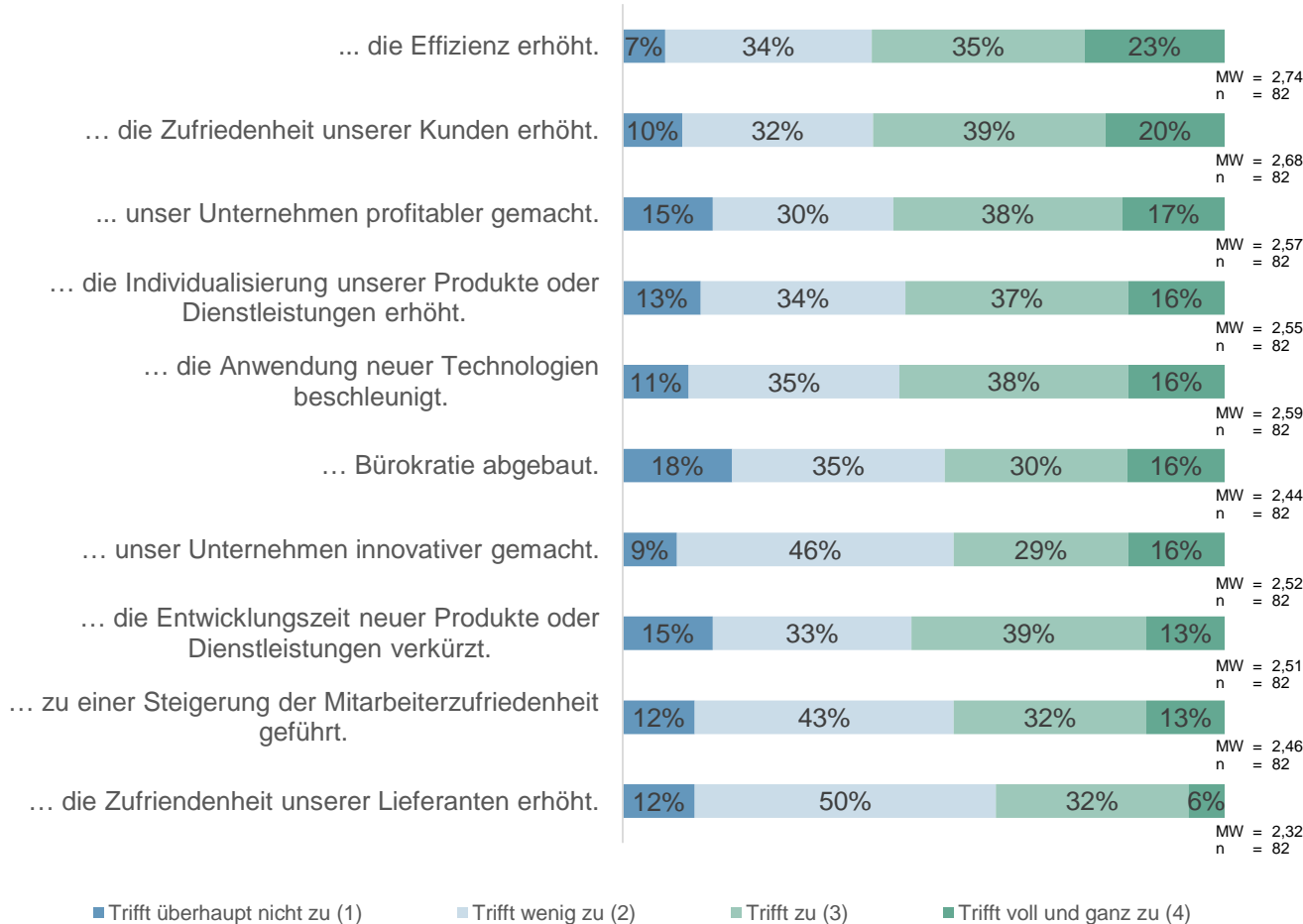


# Unternehmen, die Maßnahmen zur Steigerung ihrer Agilität unternommen haben, konnten Effizienz und Kundenzufriedenheit steigern.



## Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf

Die Bestrebungen in unserem Unternehmen zur Steigerung der Agilität haben...



Der folgende Teil der Studie untersuchte die **Effekte gesteigerter Agilität und ihre Stärke**. Dieser Fragenblock richtete sich an Teilnehmer, deren Unternehmen bereits Maßnahmen zur Steigerung ihrer Agilität ergriffen hatten.

Die Befragten gaben an, dass die Bestrebungen zur Steigerung der Agilität in ihrem Unternehmen vor allem zur **Erhöhung der Effizienz, der Kundenzufriedenheit, der Profitabilität, Individualisierung eigener Produkte, Verkürzung von Entwicklungszeiten** sowie zur **Beschleunigung der Anwendung neuer Technologien** geführt hat.

Hingegen führten die ergriffenen Maßnahmen deutlich seltener zum **Abbau von Bürokratie, Innovationssteigerung** sowie zur **Steigerung der Mitarbeiter- oder Lieferantenzufriedenheit**.

Zu hinterfragen wäre, ob sich ein klareres Bild hinsichtlich des Nutzens von Agilität implementierungsfördernd auswirken würde.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf

▶ **Zukunft der Agilität im Einkauf**

- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

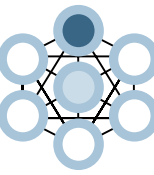
Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt

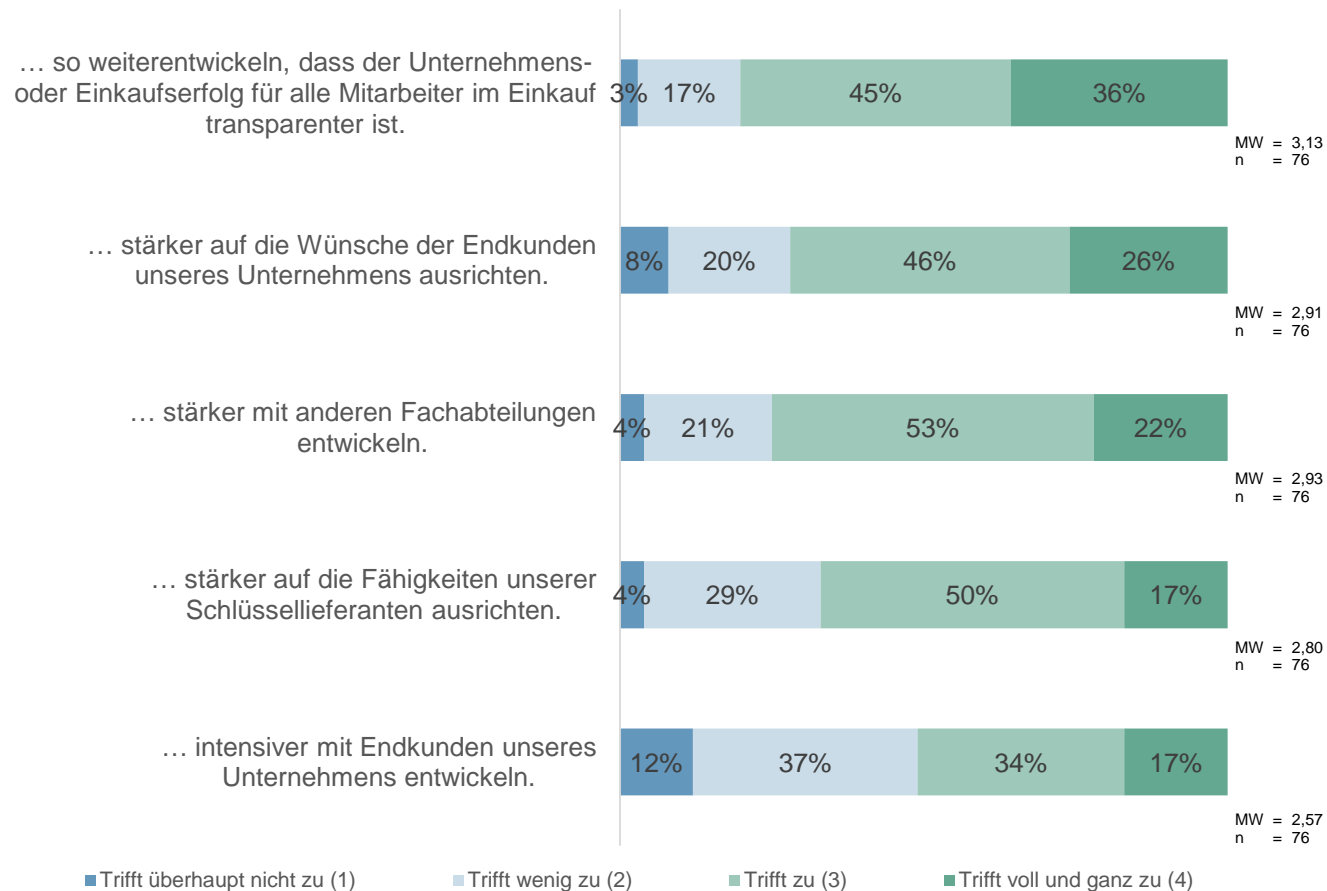


# Künftig soll die Einkaufsstrategie die Transparenz des Einkaufserfolges beinhalten und Kundenwünsche noch stärker berücksichtigen.



## Zukunft der Agilität im Einkauf: Strategie

In Zukunft werden wir unsere Einkaufsstrategie...



Der nun folgende Teil der Untersuchung diente dazu, die **künftigen Maßnahmen zur Steigerung der Agilität** zu ermitteln.

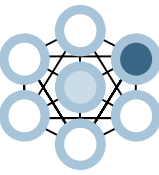
Bis auf die gemeinsame Entwicklung mit den Endkunden des jeweiligen Unternehmens, planen die Studienteilnehmer offenbar eine Intensivierung aller zur Auswahl gestellten Maßnahmen hinsichtlich der Einkaufsstrategie.

Insbesondere soll an der **Transparenz des Unternehmens- oder Einkaufserfolges für alle Mitarbeiter** gearbeitet werden (81%), die **Einkaufsstrategie stärker auf die Wünsche der Endkunden** ausgerichtet (72%) und **gemeinsam mit anderen Fachabteilungen** entwickelt werden (75%). Auch die **Ausrichtung der Einkaufsstrategie an den Fähigkeiten der Schlüssellieferanten** soll künftig verstärkt werden (67%).

Da Agilität auch bedeutet, schneller und flexibler auf geänderte Kundenwünsche reagieren zu können, sollte der Einkauf auf Basis dieser Ergebnisse hinterfragen, ob eine stärkere Einbindung von Endkunden in die Entwicklung der Einkaufsstrategie nicht doch – zumindest in Teilbereichen – sinnvoll und möglich wäre.

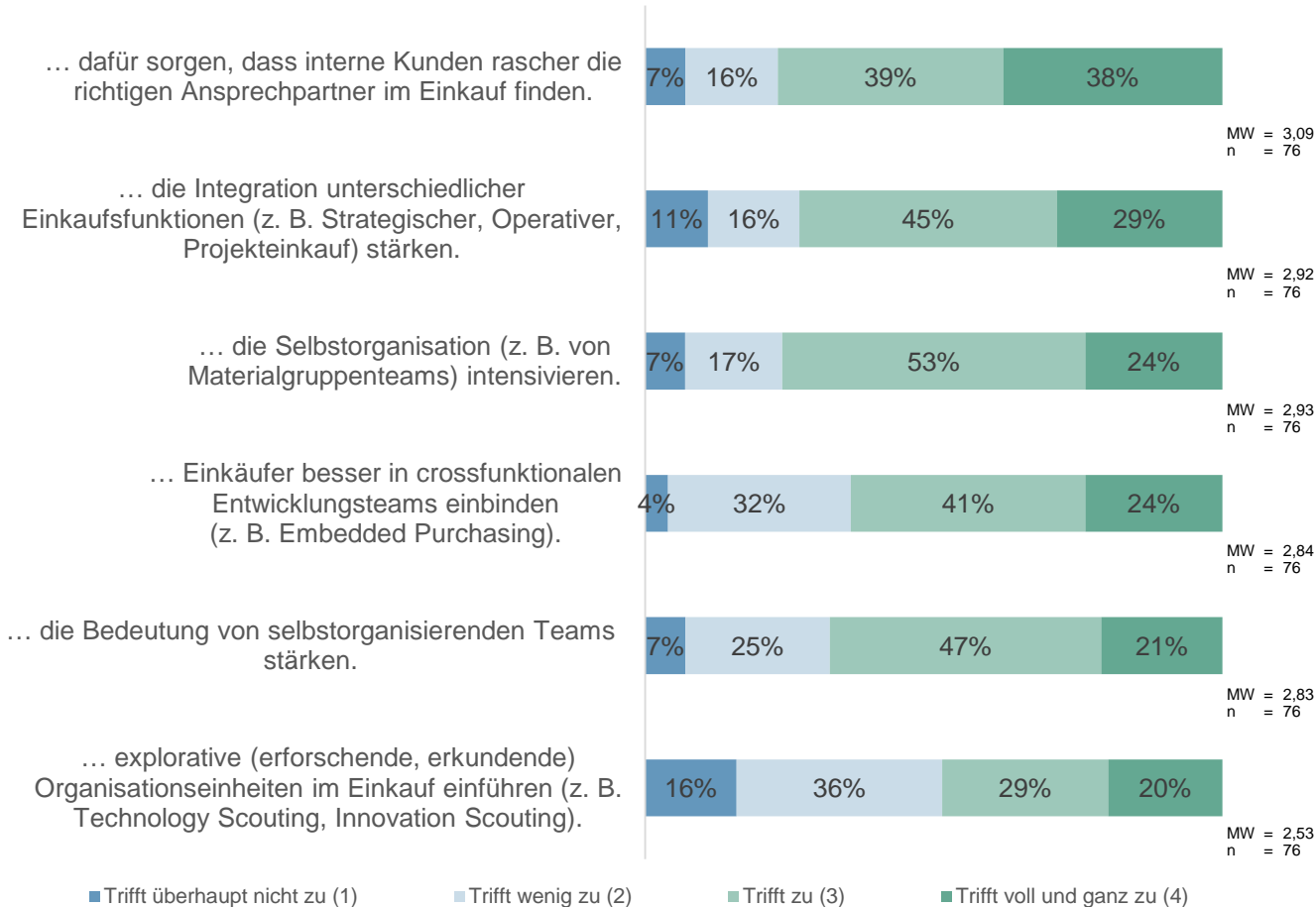


# Die künftige Einkaufsorganisation soll durch stärkere Integration und Selbstorganisation geprägt sein.



## Zukunft der Agilität im Einkauf: Organisation

In Zukunft werden wir hinsichtlich der Organisation des Einkaufs...



In Bezug auf die Fragestellung, was die Einkaufsabteilungen in organisatorischer Sicht zur Steigerung ihrer Agilität planen, zeigen sich durchaus überraschende Ergebnisse.

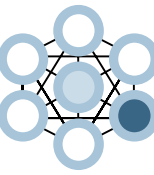
Während 79% der Befragten angaben, dass bereits heute **interne Kunden** rasch oder sehr rasch **die richtigen Ansprechpartner im Einkauf finden**, planen dennoch 77% Verbesserungen in dieser Hinsicht.

Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf die **Integration unterschiedlicher Einkaufsfunktionen** (z. B. Strategischer, Operativer, Projekteinkauf). Während bei der Abfrage des Ist-Zustandes immerhin 70% der Teilnehmer der Aussage zustimmten, ihr Einkauf sei durch eine Integration unterschiedlicher Einkaufsfunktionen geprägt, soll diese dennoch in 74% der Unternehmen noch gestärkt werden.

Die Weisungsbefugnisse sollen durch einen **höheren Grad an Selbstorganisation** (z. B. im Rahmen von Materialgruppenteams) verändert werden.

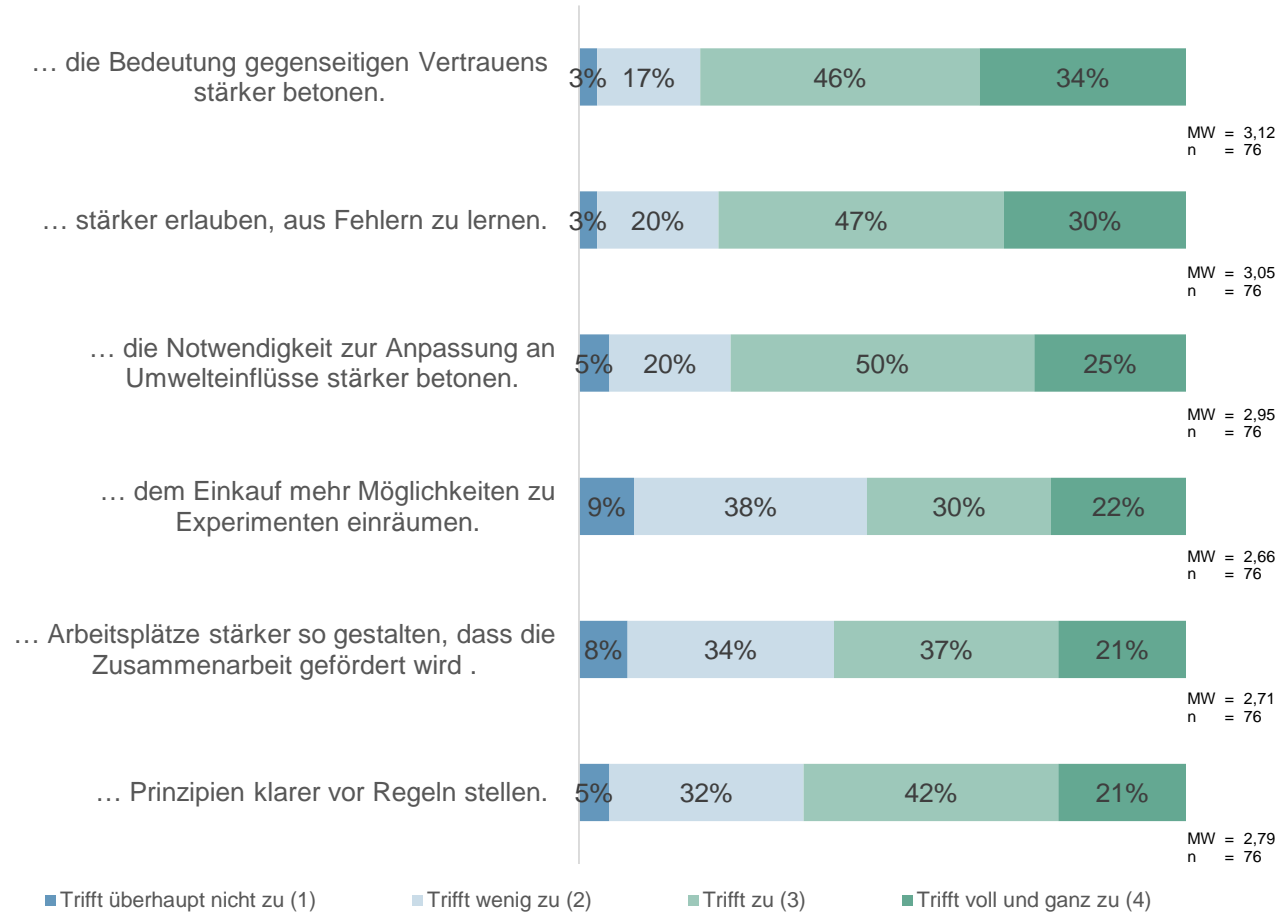
Überraschend ist überdies, dass lediglich 49% der Befragten die **Einführung explorativer Organisationseinheiten im Einkauf** planen.

# Die Einkaufskultur soll sich in Zukunft durch noch mehr Vertrauen auszeichnen und mehr Möglichkeiten zu Experimenten einräumen.



## Zukunft der Agilität im Einkauf: Kultur

In Zukunft werden wir hinsichtlich der Kultur in unserem Einkauf...

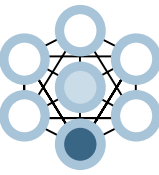


Auch hinsichtlich der Kultur im Einkauf planen die Befragten Veränderungen.

Insbesondere soll die **Bedeutung gegenseitigen Vertrauens** (80%) und die **Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen**, gestärkt werden (77%). Darüber hinaus soll die **Anpassungsfähigkeit an Umwelteinflüsse** gefördert werden.

In Anbetracht der niedrigen Werte bei der Ermittlung des Status quo, ist es nicht überraschend, dass die Befragten ebenfalls angeben, dem Einkauf **mehr Möglichkeiten zu Experimenten** einzuräumen. Mittel hierzu können z. B. kleinere Einkaufs-Venture-Funds, die Zusammenarbeit mit Startups oder der Aufbau einer modularen IT-Infrastruktur sein.

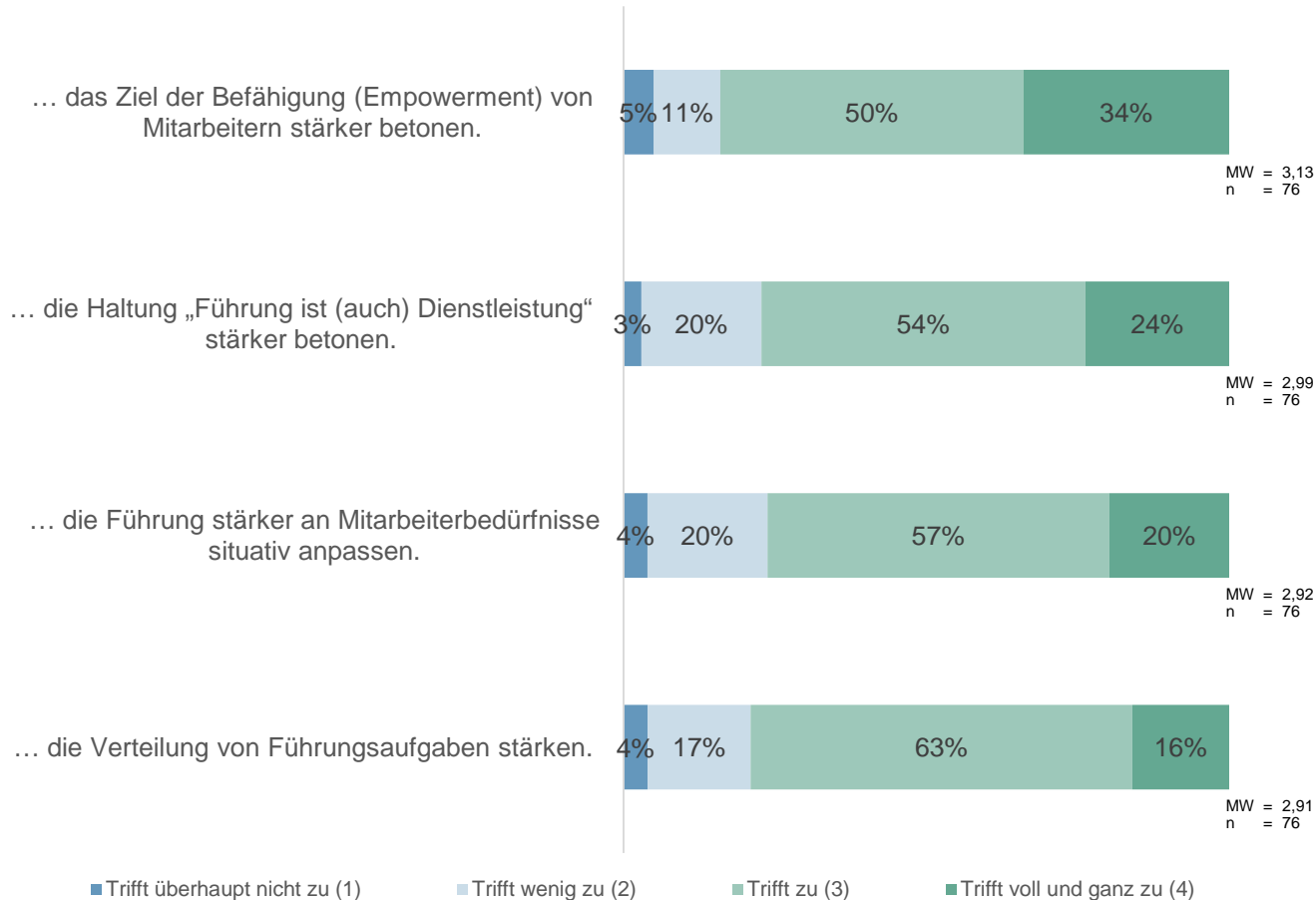
Die Teilnehmer streben auch eine **Veränderung der Arbeitsplätze** an, die eine stärkere Zusammenarbeit fördern soll. Hierzu können bspw. die Einrichtung von Co-Locations, Co-Working-Spaces oder Creative Workspaces dienen.



# Führung soll künftig im Einkauf stärker als Dienstleistung verstanden und auf die Mitarbeiterbedürfnisse situativ angepasst werden.

## Zukunft der Agilität im Einkauf: Führung

In Zukunft werden wir hinsichtlich des Führungsstils im Einkauf ...



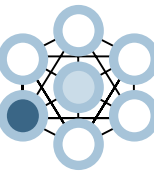
Zur Steigerung der Agilität planen die Befragten auch Veränderungen des Führungsstils im Einkauf.

Von den Teilnehmern wird vor allem eine **stärkere Befähigung (Empowerment) von Mitarbeitern** angestrebt (84%). Aber auch die Führungskräfte selbst sollen künftig eine **stärkere Dienstleistungshaltung** einnehmen (78%). Dies erscheint insofern überraschend, als diese Punkte bei der Abfrage des Status quo bereits als vergleichsweise stark ausgeprägt angesehen wurden.

Die im Status quo schwach ausgeprägten Führungscharakteristika **„situative Anpassung des Führungsstils an Mitarbeiterbedürfnisse“** und **„Verteilung von Führungsaufgaben“** sollen künftig nach Angabe der Teilnehmer **gestärkt werden**.

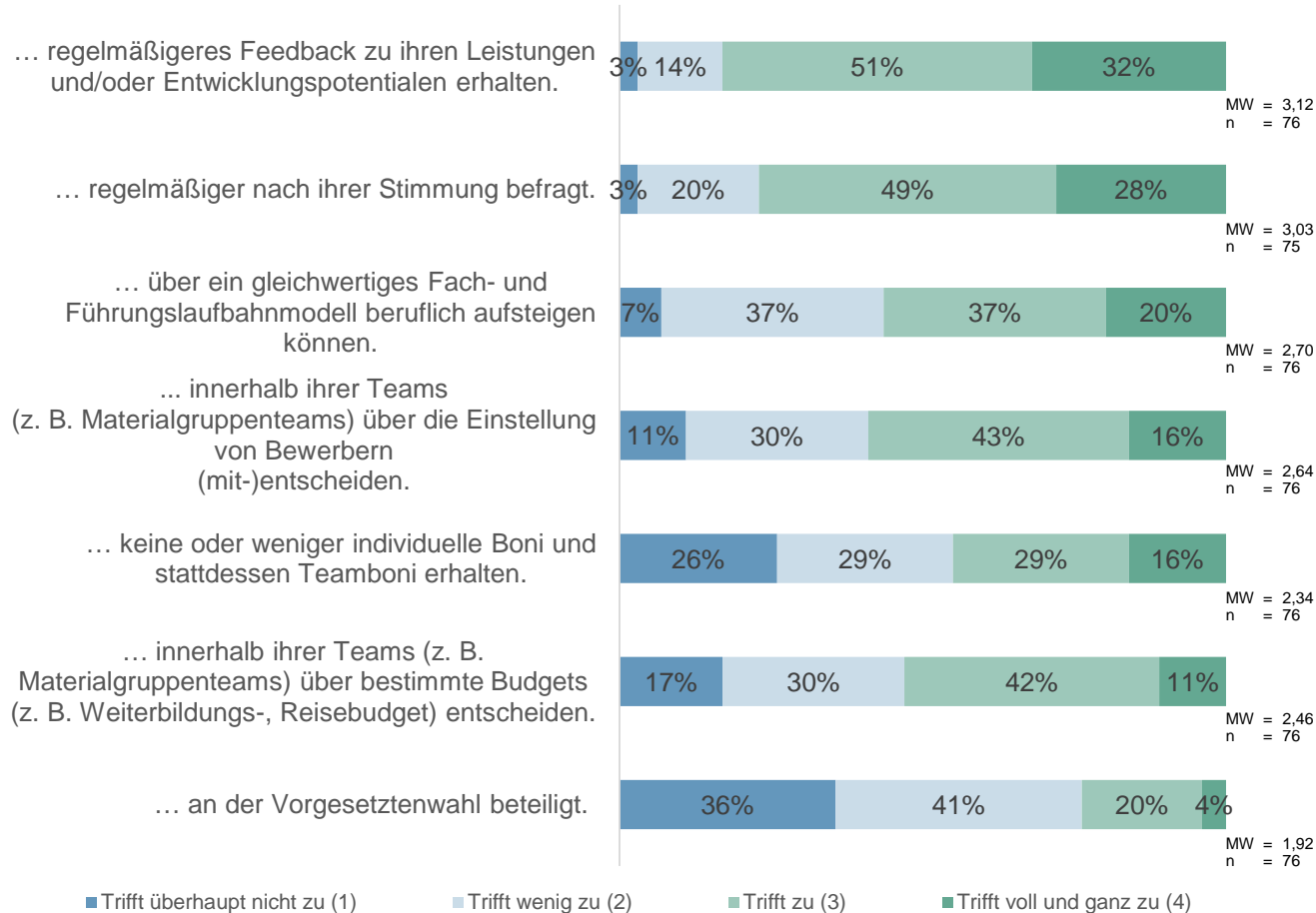
Insgesamt zeigt sich, dass die Befragten offenbar noch einigen Veränderungsbedarf hinsichtlich des Führungsstils im Einkauf sehen, sollte sich eine Einkaufsabteilung entscheiden, den Weg hin zu mehr Agilität zu gehen.

# Mitarbeiter im Einkauf sollen mehr Entscheidungsbefugnisse erhalten und zwischen Fach- und Führungskräfteaufbahnen wählen können.



## Zukunft der Agilität im Einkauf: Mitarbeiter

In Zukunft werden unsere Einkaufsmitarbeiter...

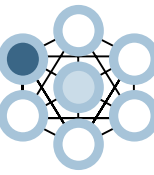


Bezogen auf die künftige Ausgestaltung der Beziehung zu und zwischen den Einkaufsmitarbeitern zur Steigerung der Agilität ergeben sich durchaus überraschende Ergebnisse.

Obwohl die Befragten bei der Abfrage des Status quo angaben, dass Mitarbeiter bereits recht regelmäßig **Feedback zu ihren Leistungen** erhalten und zu ihrer **Stimmung befragt** werden, sollen insbesondere diese beiden Bereiche **weiter intensiviert werden**.

Erstaunlich ist auch, dass eine Mehrheit der Teilnehmer angibt, künftig den **Einkaufs- bzw. Materialgruppenteams mehr Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich Einstellung neuer Bewerber (59%) und Verwendung von Budgets (53%)** einräumen zu wollen. Außerdem planen 57% der Unternehmen, Mitarbeitern den **Aufstieg über gleichwertige Fach- und Führungslaufbahnmodelle** ermöglichen zu wollen. Diese Maßnahmen werden der Agilität sicherlich förderlich sein.

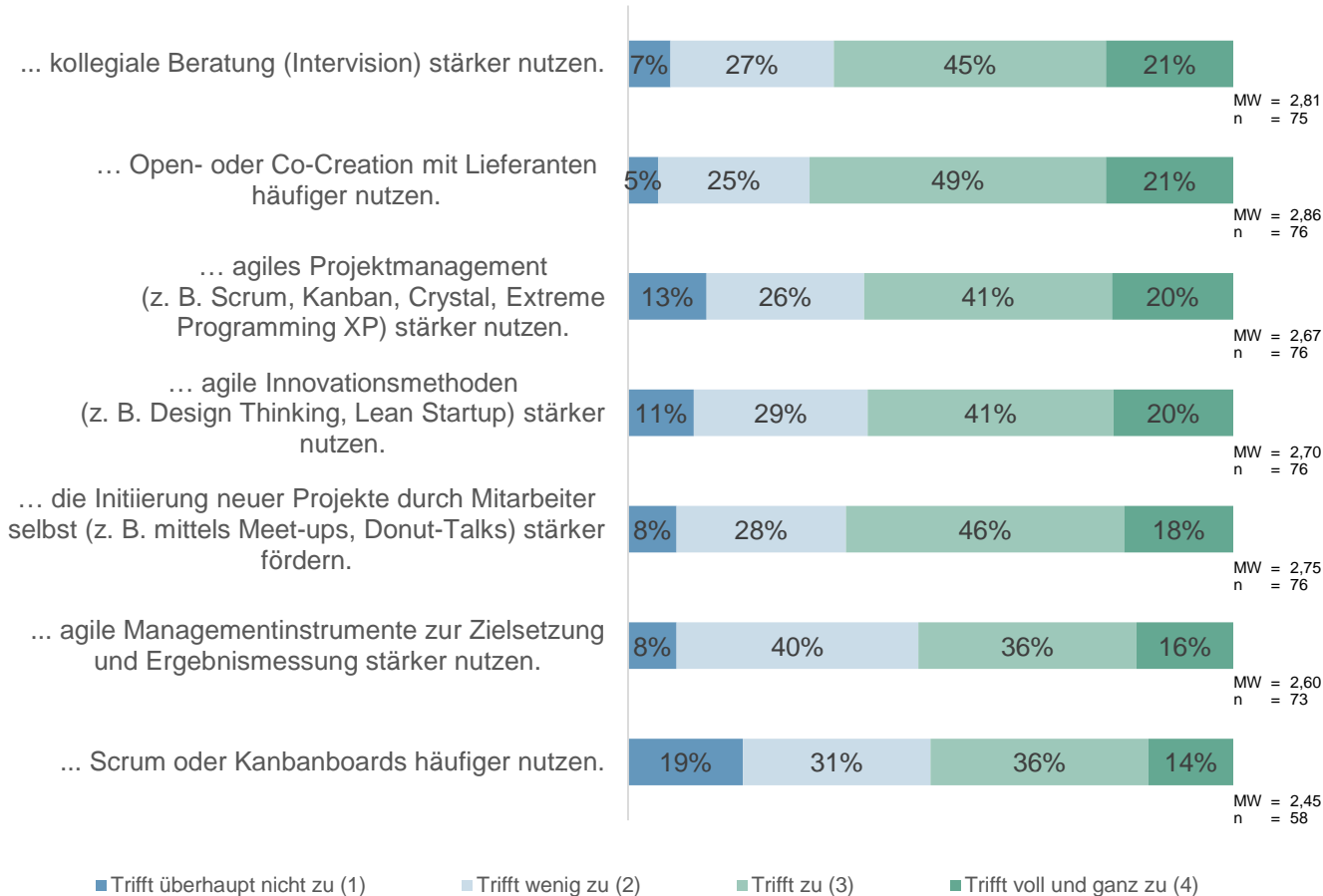
Hingegen könnten Einkaufsabteilungen nach dem Beispiel besonders agiler Unternehmen noch stärker darüber nachdenken, ihre **Anreiz- und Bonussysteme** zu überarbeiten und die Mitarbeiter auch bei der **Auswahl von Vorgesetzten** zu beteiligen. Die Veränderung dieser beiden Aspekte agilen Arbeitens sind von den Befragten künftig eher nicht geplant.



# Die Befragten planen eine intensivere Nutzung von agilen Innovations- und Projektmanagementmethoden im Einkauf.

## Zukunft der Agilität im Einkauf: Methoden

In Zukunft werden wir im Einkauf ...



Wie zuvor dargestellt, werden **agile Methoden derzeit vergleichsweise selten genutzt.**

**Dies soll sich laut Angabe der Befragten in Zukunft deutlich ändern!** Insbesondere **agile Innovationsmethoden** wie Open- oder Co-Creation, Design Thinking oder Lean Startup **sollen verstärkt eingesetzt werden.** Dies ist aufgrund der Rolle des Einkaufs als Manager von Lieferantenbeziehungen nachvollziehbar.

Auch Intervision als Form der **kollegialen Beratung** (66%) sowie **agiles Projektmanagement** (61%) sollen künftig stärker im Einkauf zum Einsatz kommen.

Etwas überraschend ist hingegen der vergleichsweise weniger häufig genannte Wunsch, künftig die **Zielsetzung und Ergebnismessung** durch agile Methoden wie z. B. Objectives and Key Results (OKR) zu ergänzen. Auch vergleichsweise einfach zu nutzende Methoden wie **Scrum oder Kanbanboards** sollen künftig lediglich in 50% der Einkaufsabteilungen eingesetzt werden.

Verglichen mit den intensiven Veränderungsplanungen in anderen Bereichen (Strategie, Kultur etc.) liegen die **Werte im Bereich der Methoden insgesamt etwas niedriger.** Einkaufsverantwortliche sollten jedoch überdenken, ob der verstärkte **Einsatz agiler Methoden** nicht einen **geeigneten Einstieg auf dem Pfad zu mehr Agilität** bieten kann.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- **Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf**
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt

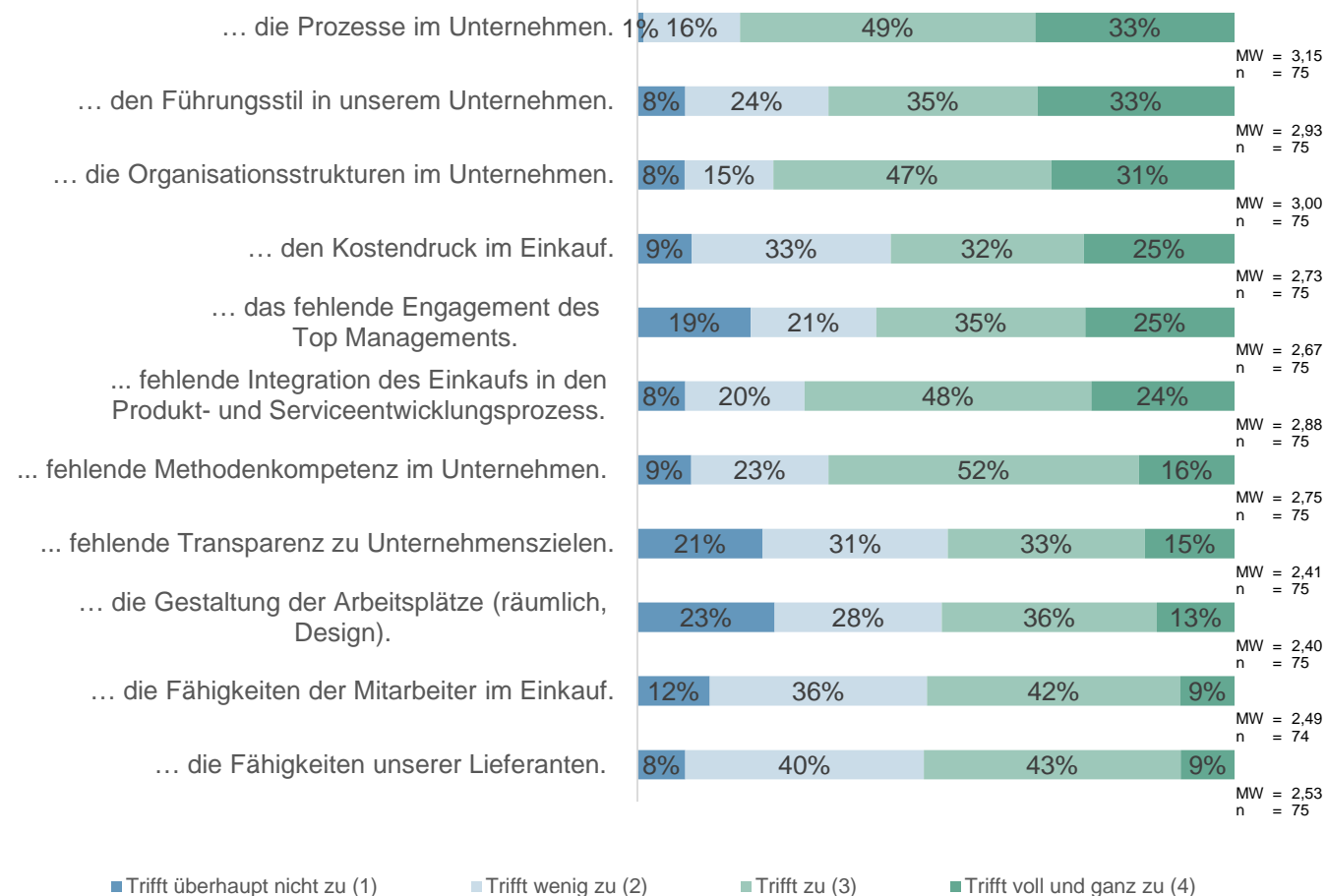


# Der Steigerung der Agilität des Einkaufs stehen vor allem die Prozesse und Organisationsstrukturen des Unternehmens im Wege.



## Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf

Die Steigerung der Agilität des Einkaufs in unserem Unternehmen wird behindert durch...



Agilität hat laut den zuvor dargestellten Antworten der Studienteilnehmer durchaus positive Effekte auf den Einkauf und das Gesamtunternehmen. Daher stellt sich die Frage, **welche Faktoren den Einkauf bei der Steigerung seiner Agilität behindern.**

Die Befragten geben vor allem die **Prozesse** (82%), die **Organisationsstrukturen** (78%) und den **Führungsstil** (68%) im eigenen Unternehmen als Barriere zu mehr Agilität an. Zumindest bei einigen dieser Punkte hat der Einkauf jedoch auch die **Möglichkeit, seinen eigenen Gestaltungsspielraum besser zu nutzen.**

Trotz der mittlerweile jahrzehntelangen Diskussion über die frühe **Einbindung des Einkaufs in den Produkt- und Serviceentstehungsprozess** scheint auch dieser in der Mehrheit der befragten Unternehmen noch nicht ausreichend umgesetzt zu sein.

Etwas überraschend ist die relativ häufige Nennung hinsichtlich **fehlender Methodenkompetenz** im Unternehmen (68%) sowie **fehlenden Fähigkeiten der Mitarbeiter im Einkauf** (52%). An dieser Stelle kann auch der Einkauf durch eine Erweiterung des Schulungskonzeptes um Aspekte der Agilität sicherlich einen Beitrag zur Verringerung von Hindernissen leisten.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf

▶ **Demographische Daten**

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt



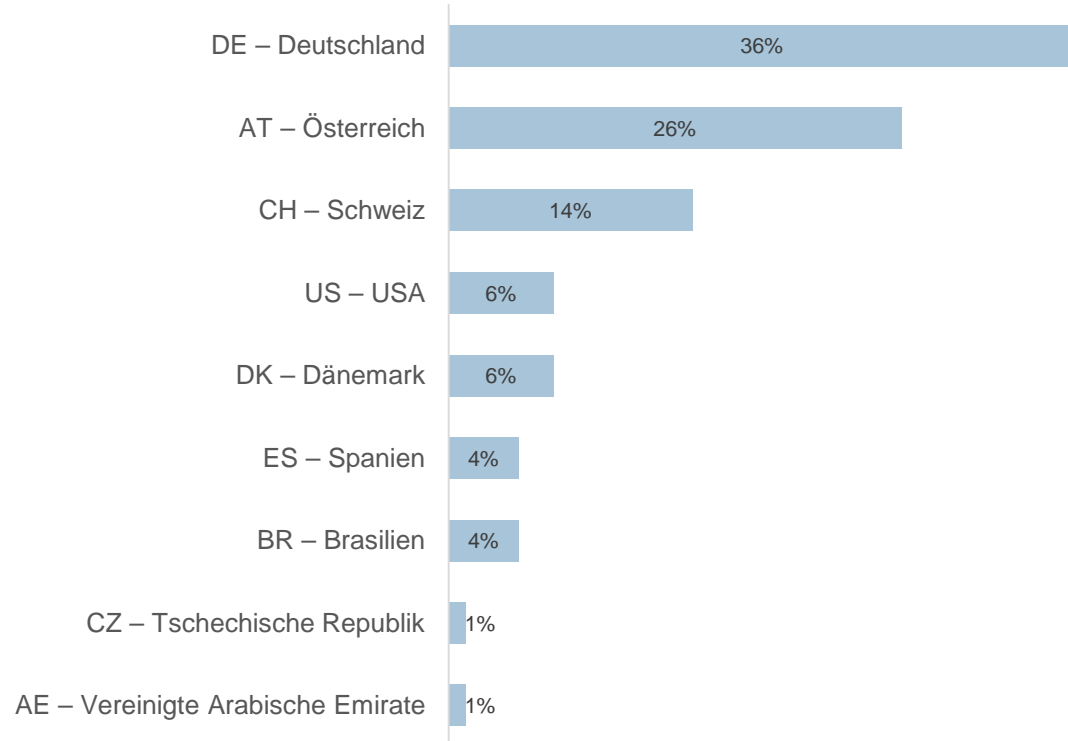




# Bei den befragten Unternehmen stammen vor allem aus dem verarbeitenden Gewerbe in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

## Demographische Daten

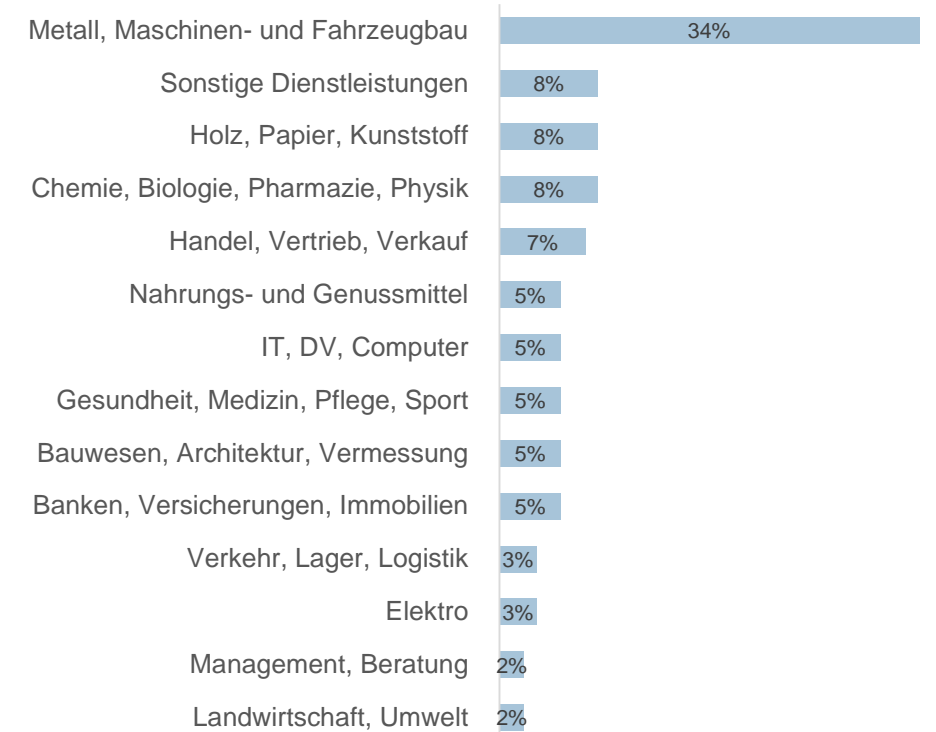
In welchem Land ist Ihr Unternehmenssitz?



n = 69

**76% der befragten Unternehmen** haben ihren **Hauptsitz in Deutschland, Österreich** oder der **Schweiz**.

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zugehörig?



n = 61

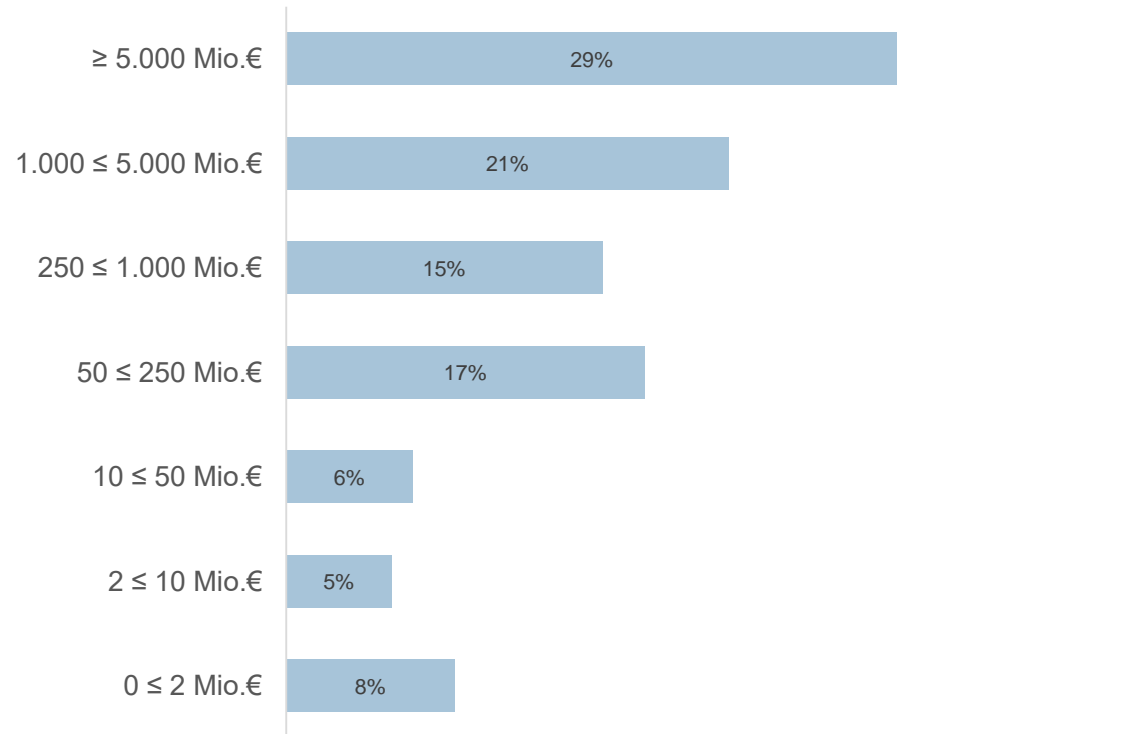
Die Studienteilnehmer repräsentieren ein **breites Branchenspektrum** mit **Schwerpunkten im Metall-, Maschinen- und Fahrzeugbau**.

# Die Mehrheit der befragten Unternehmen erzielt einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.



## Demographische Daten

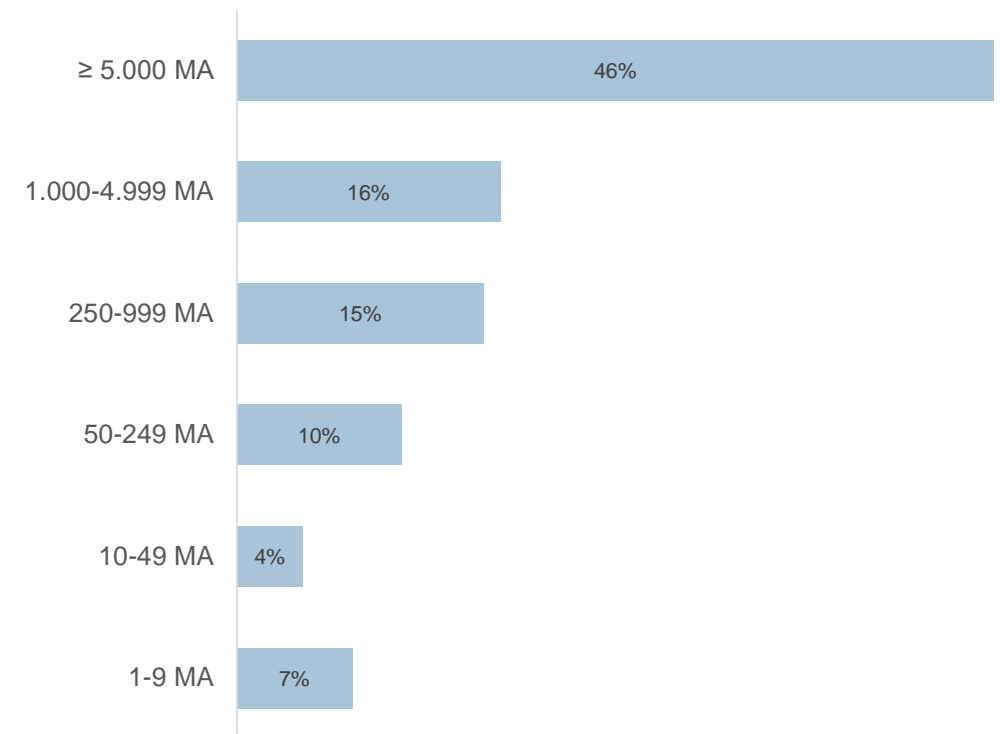
Welchen Gesamtumsatz hat Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr erreicht?



n = 66

**50% der befragten Unternehmen** erzielten im letzten Geschäftsjahr einen Gesamtumsatz von mehr als 1 Mrd. EUR.

Wie viele Mitarbeiter/innen waren im letzten Geschäftsjahr in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



n = 67

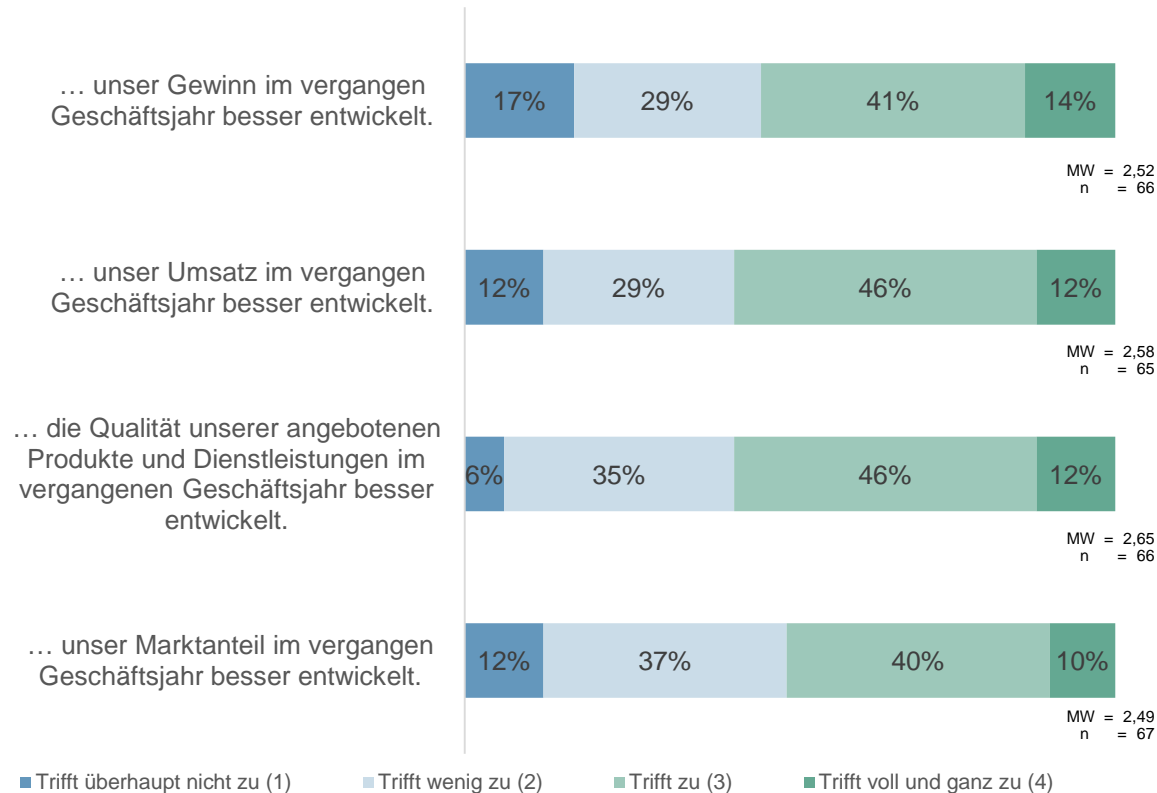
**62% der Befragten** arbeiten in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.

# An der Studie haben vor allem Einkaufs- bzw. Beschaffungsleiter aus Unternehmen teilgenommen, die erfolgreicher als ihr Wettbewerb sind.



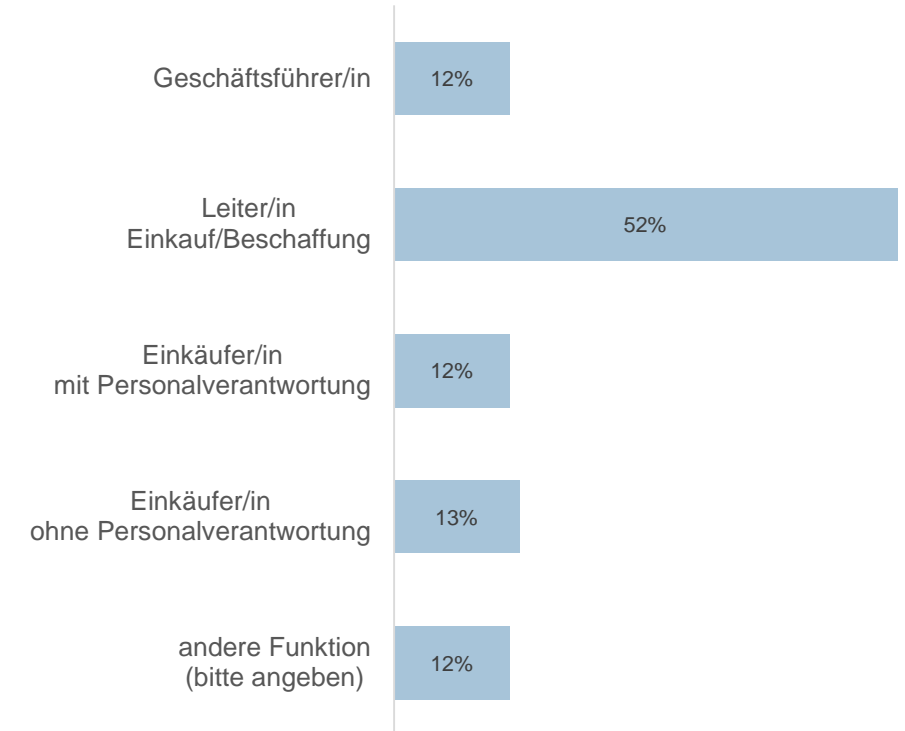
## Demographische Daten

Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern hat sich ...



Die **Mehrzahl der Teilnehmer betrachtet das eigene Unternehmen als erfolgreicher als den Wettbewerb.**

Welche Position haben Sie im Unternehmen



**64% der Befragten haben eine leitende Position im Einkauf inne.**

n = 69

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

**Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen**

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

Kontakt





# Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen (1/3)

## 1. Agilität lohnt sich

Unternehmen, die sich auf den Weg zu mehr Agilität gemacht haben, berichten von überwiegend positiven Ergebnissen. Auch die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass Agilität zu mehr Effizienz, Erfüllung von Kundenwünschen und Profitabilität führt.

→ Setzen Sie sich mit Agilität auseinander und entwickeln Sie ein tieferes Verständnis von ihren Bausteinen und Vorgehensweisen!

## 2. Der Einkauf betreibt Agilität in geringerem Maße als andere Unternehmensbereiche

Unsere Befragung veranschaulicht, dass das Thema Agilität zwar in vielen Unternehmen, jedoch erst in deutlich geringerem Maße im Einkauf angekommen ist. Dem Einkauf könnte dadurch zumindest ein Wahrnehmungs- bzw. Imageschaden drohen.

→ Bewahren Sie das Image des Einkaufs als einer agilen Funktionseinheit innerhalb des Unternehmens!

## 3. „Agilität kennen“ heißt nicht „Agilität können“

Die Befragten aus dem Einkauf geben mehrheitlich an, das Thema Agilität zu kennen. Es zeigte sich aber auch, dass im Einkauf z. B. agile Methoden eher selten angewandt werden. Um entscheiden zu können, ob es für den eigenen Einkauf sinnvoll ist, agiler zu werden, ist es aber notwendig, Agilität zumindest in Teilen (z. B. bei bestimmten Projekten) aktiv anzuwenden und „zu erfahren“.

→ Fangen Sie mit Agilität zumindest in Teilbereichen des Einkaufs an!

## 4. Einkaufsstrategie

Die Erfüllung von Kundenwünschen ist eines der obersten Ziele der Agilität. Derzeit sind in- und externe Kunden in vielen Unternehmen noch nicht sehr intensiv bei der Entwicklung der Einkaufsstrategie eingebunden.

→ Prüfen Sie, ob in- oder externe Kunden (noch) stärker bei der Entwicklung der Einkaufsstrategie berücksichtigt werden sollten!



# Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen (2/3)

## 5. Einkaufsorganisation

Agile Organisationen sind durch eine stärkere Integration unterschiedlicher Teilfunktionen geprägt. Der Einkauf arbeitet in vielen Fällen offenbar recht spezialisiert und arbeitsteilig. Eine interne Integration (z. B. Zusammenlegung Strategischer und Operativer Einkauf in ein Team) oder eine Abstellung von dedizierten Einkäufern in Projekt- oder Entwicklungsteam (z. B. Embedded Purchasing) kann aus Agilitätsgesichtspunkten sinnvoll sein.

→ Prüfen Sie, ob in Ihrem Einkauf eine stärkere Integration vormals getrennter Funktionen Sinn machen kann!

## 6. Einkaufskultur

Eine agile Organisationskultur ist auch durch Freiraum für Experimente und Arbeitsplätze, die Zusammenarbeit und Kreativität fördern, geprägt. Laut den Befragten, sind Experimente im Einkauf (z. B. mittels Einkaufs-Venture-Funds, Zusammenarbeit mit Startups, modulare IT-Infrastruktur) und entsprechende Arbeitsplätze noch nicht sehr verbreitet.

→ Versuchen Sie, dem Einkauf mehr Raum zum Experimentieren zu ermöglichen und die Arbeitsplätze hierfür anzupassen!

## 7. Führung im Einkauf

Führungskräfte in einem komplexen Umfeld können nicht mehr alles Wissen. Zudem wollen Mitarbeiter verstärkt als Individuen wahrgenommen werden. Agile Organisationen erkennen dies in besonderem Maße an, indem Führungskräfte sich vor allem als Dienstleister verstehen, die für Arbeitsbedingungen sorgen, die möglichst effektives Arbeiten ermöglichen. Sie führen ihre Mitarbeiter anhand ihrer individuellen Stärken und Schwächen. Die Ergebnisse unserer Studie deuten darauf hin, dass diese Punkte im Einkauf noch nicht ausreichend berücksichtigt sind.

→ Führungskräfte im Einkauf sollten sich stärker als Dienstleister verstehen, die ihre Mitarbeiter individueller führen!



# Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen (3/3)

## 8. Mitarbeiter im Einkauf

Agile Organisationen gehen davon aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich motiviert sind, „gute Arbeit zu leisten“. Daher geben sie ihnen einen vergleichsweise großen Entscheidungsspielraum (z. B. auch hinsichtlich Bewerberauswahl, bestimmte Budgets). Außerdem können Mitarbeiter auch als ausgewiesene Fachkräfte Karriere machen. Beides scheint im Einkauf noch nicht ausreichend gegeben zu sein.

→ Sofern Sie über motivierte Mitarbeiter verfügen, sollten Sie darüber nachdenken, ihnen mehr Entscheidungsspielraum einzuräumen!

## 9. Agile Methoden im Einkauf

Viele agile Organisationen beginnen ihren Weg zu mehr Agilität mit der Nutzung agiler Methoden. Die Befragung zeigt, dass diese im Einkauf noch vergleichsweise selten genutzt werden. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Nutzung agiler Innovationsmethoden (z. B. Design Thinking, Open Innovation) zusammen mit Lieferanten verwunderlich und sollte sich ändern.

→ Nutzen Sie im Einkauf agile Projektmanagement- und Innovationsmethoden für ihre eigenen Vorhaben!

## 10. Start: Heute!

Organisationen beginnen ihre agile Reise häufig im Kleinen, dafür aber rasch. Agile Methoden und das agile „Mindset“ haben die kontinuierliche Verbesserung bzw. das kontinuierliche Lernen in sich „eingebaut“. Es gibt also keinen Grund, diesen Lernprozess nicht bereits heute zu beginnen. Vermeiden Sie Paralyse durch zu viel Analyse!

→ Beginnen Sie heute!

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

**Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse**

Kontakt







# Datenerhebung und Aussagekraft der Studienergebnisse

## Datenerhebung

- Die dargestellten Studienergebnisse beruhen auf einer Online-Umfrage, die mit Hilfe von SurveyMonkey durchgeführt wurde.
- Der Fragebogen war vom 15.09.2019 bis zum 31.10.2019 in deutscher und englischer Sprache freigeschaltet.
- Auf die Umfrage und die Möglichkeit zur Teilnahme wurde über Newsletter des BMÖ, Websites und Social-Media-Kanäle wie LinkedIn und Xing hingewiesen.
- Es wurden Angaben von 115 Teilnehmern ausgewertet.
- Da alle Angaben freiwillig waren, schwank die Anzahl der Antworten (n) zwischen den einzelnen Frageitems.
- Die Angaben wurden auf Plausibilität geprüft. Antworten, die nicht plausibel erschienen, wurden nicht ausgewertet.

## Aussagekraft der Studienergebnisse

- Befragungen sollen idealerweise repräsentativ, signifikant und relevant sein. Diese Anforderungen stehen jedoch häufig in einem Zielkonflikt.
- Insbesondere die Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe, d. h. einer Stichprobe, die sich ähnlich oder gleich zur Grundgesamtheit zusammensetzt, ist in der Praxis nur sehr schwer zu realisieren, da die Studienteilnahme auf Freiwilligkeit beruht.
- Statistische Signifikanz lässt sich aufgrund der großen Grundgesamtheit und der daraus resultierenden Größe der statistisch geforderten Stichprobe ebenfalls nicht immer sicherstellen.
- Daher sind Verzerrungen in der Stichprobe nicht auszuschließen.
- Außerdem ist davon auszugehen, dass einige Angaben aufgrund von sozialer Erwünschtheit oder der Tendenz zur Mitte nicht der Realität entsprechen.
- Die Studienergebnisse sollten daher durch weitere und ähnliche Umfragen untermauert werden.

# Inhalt

Motivation zur Studie

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse im einzelnen

- Erfahrung mit Agilität
- Begriff der Agilität im Einkauf
- Status quo hinsichtlich Agilität im Einkauf
- Bisherige Ergebnisse von Agilität im Einkauf
- Zukunft der Agilität im Einkauf
- Hinderungsgründe für (mehr) Agilität im Einkauf
- Demographische Daten

Schlussfolgerungen, Anregungen und Empfehlungen

Datenerhebung und Aussagekraft der Ergebnisse

**Kontakt**





Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



Prof. Dr.

**Elmar Holschbach**

*Unternehmensorganisation und  
Beschaffung*

**Fachbereich Ingenieur- und  
Wirtschaftswissenschaften**

Lindenstraße 53  
59872 Meschede

Tel.: +49 (0)291 / 9910-980  
Mobil: +49 (0)151 / 16 98 14 54  
holschbach.elmar@fh-swf.de

targetP!  
Berlin | Adanta  
agile procurement enabled



**Jan-Henner Theissen**

**targetP! agile procurement  
enabled**  
**www.targetP.de**

Kopernikusstr. 32 c  
10243 Berlin

Tel.: +49 (0)30 / 54 84 48 13  
Mobil: +49 (0)176 / 39 03 99 99  
jht@targetp.de

**BMÖ**

BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF  
UND LOGISTIK IN ÖSTERREICH



**Anja Wilde**

*Dozentin der BMÖ-Akademie /  
Senior Consultant mm1*

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

Liechtensteinstraße 35  
1090 Wien, Österreich

Mobil: +49 (0)163 / 1 90 46 64  
a.wilde@mm1.de

# Impressum

## Durchführung und Bericht

Prof. Dr. Elmar Holschbach /  
Jan-Henner Theissen /  
Anja Wilde

## Kontakt

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung unter:

[holschbach.elmar@fh-swf.de](mailto:holschbach.elmar@fh-swf.de)

## Version

1.00 (Stand (12.05.2020))

## Urheberrecht

Prof. Dr. Elmar Holschbach, Meschede /  
Jan-Henner Theissen, Berlin /  
Anja Wilde, Berlin

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

Holschbach, E. / Theissen, J.-H. / Wilde, A. (2020):  
Agilität im Einkauf 2020 – Voraussetzung für Innovation?, Meschede / Berlin

Widerrufe 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.



## Die Autoren bedanken sich bei allen Teilnehmern!

Nur mit Ihrer Unterstützung können wir neue Erkenntnisse gewinnen und für Sie nutzbar machen.

Wir bedanken uns auch bei unseren Kooperationspartnern für die Unterstützung bei der Durchführung der Umfrage.