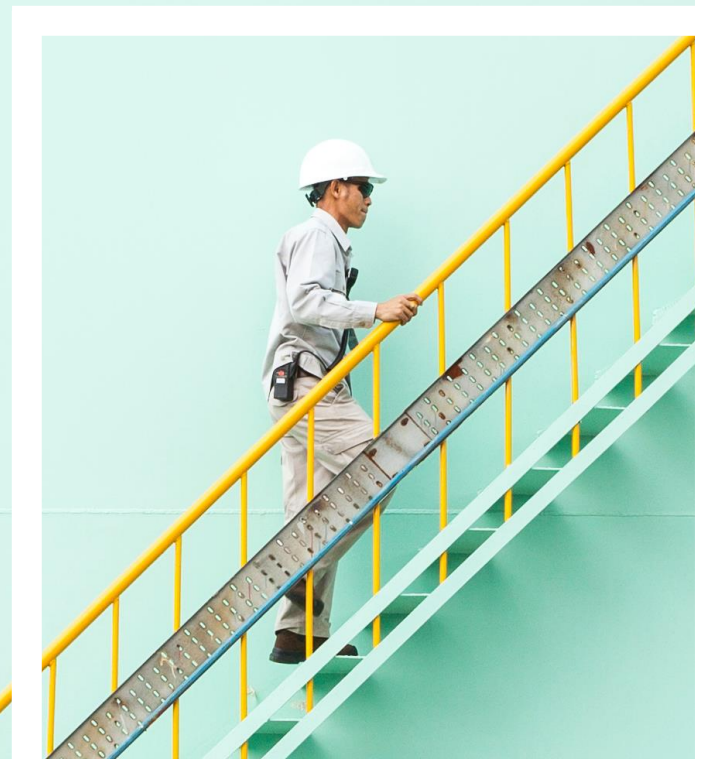


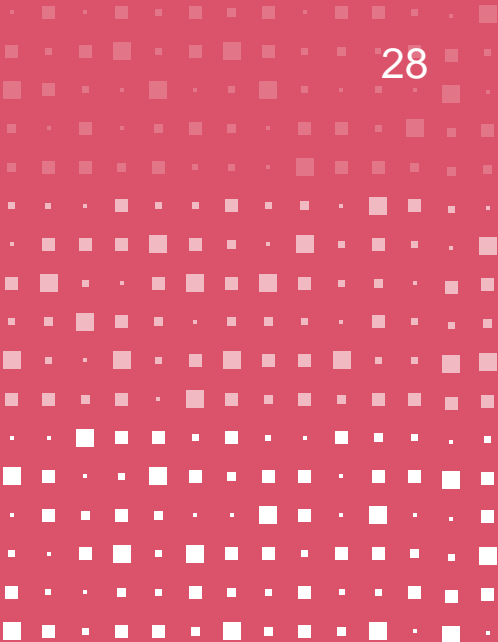
PwC Global Digital Procurement Survey 2022

4. Ausgabe



Agenda

Kurzfassung	04
Aktueller Stand des digitalen Einkaufs	05
Zukünftige Entwicklung des digitalen Einkaufs	15
Geographischer Überblick	24
Branchenbenchmark	28



Im Namen der Partner und Mitarbeitenden von PwC freuen wir uns, die Ergebnisse unserer 4. Ausgabe der Digital Procurement Survey zu präsentieren. Mit über 800 teilnehmenden Unternehmen aus mehr als 60 Ländern stellt sie ein einzigartiges globales Barometer für den digitalen Wandel im Einkauf dar.

Unterbrechungen der Lieferkette, neue Methoden der virtuellen Zusammenarbeit, steigende Preise für viele Rohstoffe: Im Zuge der COVID-19-Krise ist die Rolle des Einkaufs für den Geschäftsbetrieb zentraler als je zuvor geworden.

Das Auftreten dieser neuen Risiken hat die Wahrnehmung der Einkaufs-Abteilungen für die digitale Transformation verändert. Da die Digitalisierung in Unternehmen aller Branchen weiter voranschreitet, wird es nun zu einer Notwendigkeit, die Herausforderungen der Kostenkontrolle, der Rückverfolgbarkeit der Lieferkette und der Sicherung der Lieferantenbeziehungen anzugehen.

Die digitalen Roadmaps der Unternehmen umfassen neue innovative und nachhaltige Anwendungsfälle, insbesondere die Verfolgung von CO₂-Emissionen. Dies zeigt sehr deutlich, dass auch der Einkauf den Übergang zu einer nachhaltigen Entwicklung aktiv antreibt.



Dr. Norbert F. Fischer

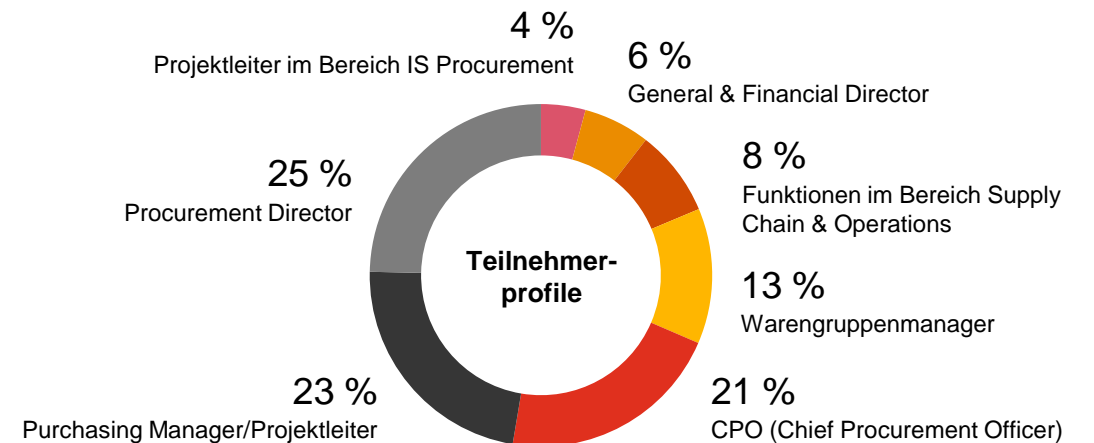
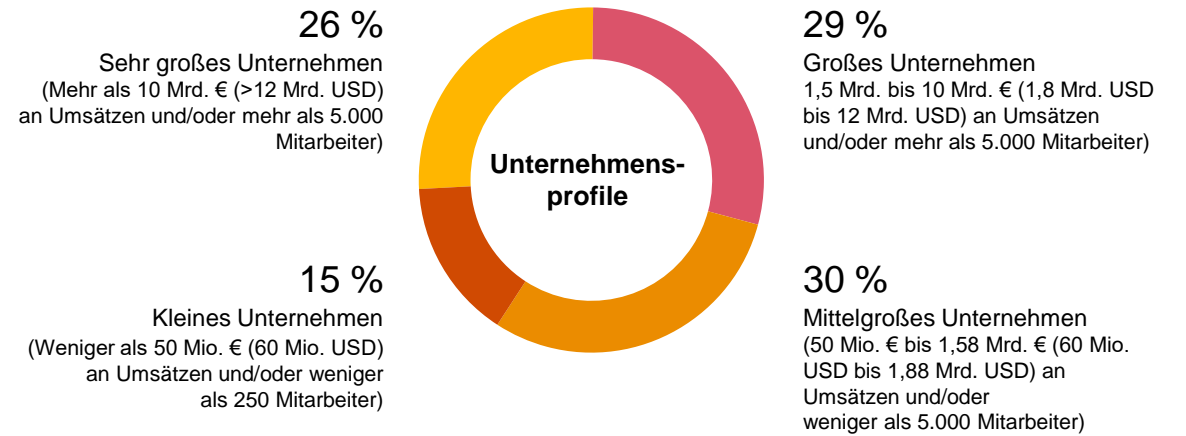
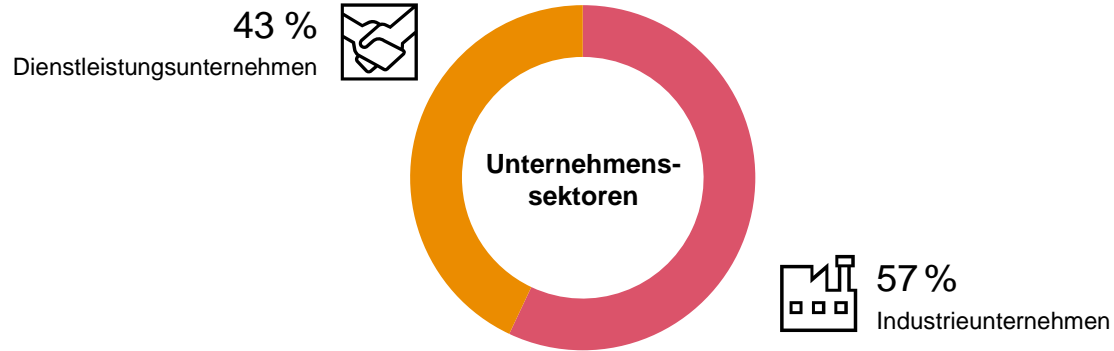
PwC Germany
Partner
Strategic Supply Management



Isabelle Carradine

PwC France
Partner
Strategic Supply Management

Umfrageüberblick: Ein globaler Einblick in die Welt der Einkaufsprofis





Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Die digitale Transformation schreitet auf der Roadmap der CPOs voran (+6 Punkte), wobei Kostensenkung und strategischer Einkauf immer noch die Speerspitze bilden (61 %).

Digitale Transformation wird nun auch durch Risikomanagement und Compliance motiviert, neben den traditionellen Zielen der Prozessoptimierung und Kostensenkung.

Die Digitalisierung von Source-to-Pay ist für die Einkaufsabteilungen zur „neuen Normalität“ geworden: 90 % der Befragten nutzen entweder S2C- oder P2P-Lösungen, 77 % sogar beide.

80 % der Unternehmen mit einem hohen Grad an Prozessdigitalisierung können dank der Datenverfügbarkeit neue Werte schaffen. Allerdings haben 55 % nach wie vor Schwierigkeiten bei der Nutzung ihrer Daten.



Erfahren Sie Näheres in der Umfrage:
Branchenbenchmarks, Best Practices
von PwC, geographische Übersichten...



Zukünftige Entwicklung des digitalen Einkaufs

Einkaufsabteilungen setzen sehr ehrgeizige Ziele für 2025, mit einem durchschnittlichen Digitalisierungsziel von 72 %. Die Wahrnehmung der tatsächlichen Digitalisierungsraten der Einkaufsprozesse fiel jedoch mit der Situation von COVID-19 mit einem Rückgang um 6 % auf eine durchschnittliche Digitalisierungsrate von 41 % zusammen.

Mittelständische Unternehmen planen, ihre Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs beträchtlich zu erhöhen (+50 % zwischen 2020 und 2022), während große und sehr große Unternehmen ihre Budgets beibehalten werden.

Die CPOs konzentrieren sich bei ihrer Roadmap auf die Source-to-Pay-Digitalisierung sowie auf innovative Anwendungsfälle von ESG und Rückverfolgbarkeit der Lieferkette. Der Trend deutet auf eine Verschiebung der digitalen Roadmaps hin: Konzentration auf bewährte Anwendungsfälle mit Mehrwert und Zurückstellung von explorativen digitalen Anwendungsfällen.

Die Verfolgung der CO2-Emissionen von Lieferanten ist ein „Gamechanger“ für Einkaufsabteilungen: Bereits 27 % der Unternehmen nutzen oder erproben diesen neuen Anwendungsfall in ihrer Organisation.

Die Anwendbarkeit von Blockchain im Einkaufsprozess muss nach wie vor bei 59 % der Einkaufsabteilungen geklärt werden. Sie sehen es jedoch als einen Impulsgeber wertvoller Verbesserungen für die gesamten Lieferkettenprozesse.

1

Aktueller Stand des digitalen Einkaufs



Kostensenkung und strategischer Einkauf bilden immer noch die Speerspitze von CPOs, während sich die digitale Transformation auf den Roadmaps ausbreitet

61 % der Einkaufsprofis konzentrieren sich auf Kostenreduzierung (37 %) und strategischen Einkauf (24 %), um den herausfordernden Kontext zu bewältigen

Engpässe, Preiserhöhungen, Inflation, Gesundheitskrisen ... Die Einkaufsabteilungen konzentrieren sich in diesen Zeiten zunehmender Bedrohungen für die Lieferketten stark auf ihre Kernziele innerhalb des Unternehmens.

Der Aufbau von Partnerschaften mit Lieferanten, die Verlagerung strategischer Lieferanten, die Überprüfung des Lieferantenportfolios, um alternative Quellen zu finden, sind Schlüsselinitiativen zur Sicherung der Versorgung.

Neue Herausforderungen ergeben sich auch im Hinblick auf die Kosten, da die explodierenden Rohstoffpreise und der Rückgang der Aktivitäten in einigen Sektoren drastische Kostensenkungsziele erforderlich machen.

Die digitale Transformation ist auf der Agenda der Einkaufsabteilungen fest verankert

- Es ist die dritt wichtigste Priorität, mit einem Anstieg von 6 Punkten im Vergleich zu 2020
- Die Hälfte der Einkaufsprofis nennt sie als wichtige Priorität für die kommenden Jahre

Digitalisierung ist unabdingbar geworden, damit die Einkaufsabteilungen in einem Kontext zunehmender Unsicherheit und Digitalisierung des gesamten Geschäftsaustauschs navigieren können. Sie hilft sowohl bei der Reaktion auf unmittelbare Risiken als auch bei der langfristigen Transformation des Einkaufs.

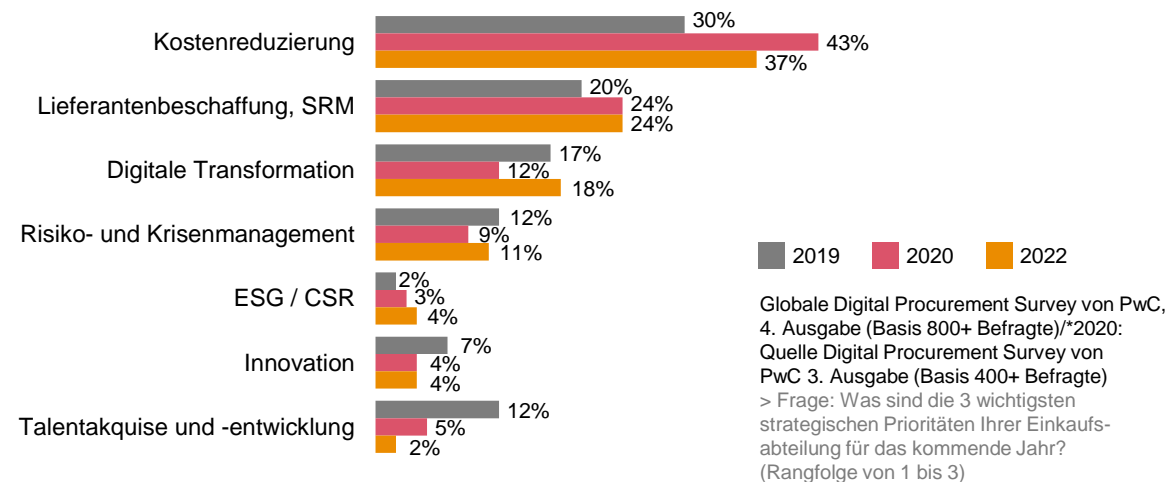
Die Einkaufsabteilungen stellen Talentmanagement und Innovation zurück, um sich auf kurzfristige strategische Prioritäten zu konzentrieren

Trotz ihrer immer wichtigeren Rolle bei der Wertschöpfung für das gesamte Unternehmen werden diese Prioritäten von weniger als 20 % der CPOs auf ihrer Agenda genannt.

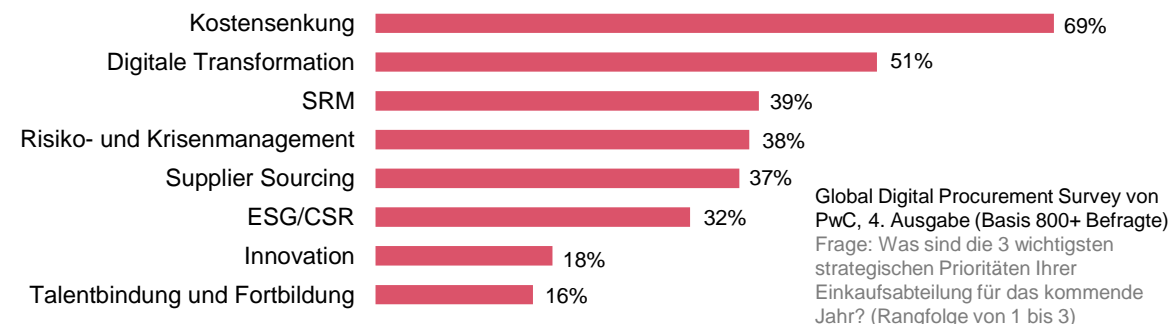
Der aktuelle Krisenkontext erforderte eine Konzentration auf dringende Angelegenheiten wie die Sicherung der Versorgung, das Management von Risiken in der Lieferkette und Preisverhandlungen, während Bereiche der tiefgreifenden Transformation für die Zukunft in den Hintergrund traten (einschließlich ESG/CSR).

Dies gilt insbesondere für das Talentmanagement, das über die Jahre hinweg ein starkes und konsistentes Defizit aufweist. Die sich ständig weiterentwickelnden Unternehmen und Arbeitsweisen sowie das digitale Umfeld machen es jedoch erforderlich, Talentmanagement als langfristige Investition in eine nachhaltige Zukunft zu betrachten.

Top 1 strategische Priorität von Einkaufsabteilungen



Die meisten nannten die strategischen Prioritäten der Einkaufsabteilungen unter ihren Top 3



Neben den traditionellen Zielen der Prozessoptimierung und Kostenreduzierung wird die digitale Transformation nun auch durch Risikomanagement und Compliance motiviert.

>57 % der Unternehmen geben die Prozessoptimierung als Haupttreiber für die digitale Transformation an

Einkaufsprofis streben durch ihre Initiativen zur digitalen Transformation nach Prozesseffizienz und Transparenz. Ein Projekt zur digitalen Transformation zielt meist auf die Rationalisierung von Prozessen und Geschäftspraktiken ab. Es erfordert eine umfassende Kenntnis der Einkaufsprozesse und die Definition eines optimierten Zielbetriebsmodells, das den Unternehmenszielen und den Lösungsmöglichkeiten entspricht.



...was eine starke nutzerzentrierte Betrachtung erkennen lässt

Während das Talentmanagement für CPOs eine abnehmende strategische Priorität zu haben scheint, bleibt die Entlastung des Drucks auf die Belegschaft ein wichtiger Treiber für die digitale Transformation des Einkaufs. Die Optimierung der Prozesse fördert die Effizienz des Unternehmens und die Benutzerfreundlichkeit und ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich auf Aufgaben mit höherem Mehrwert zu konzentrieren.

47 % der Unternehmen streben nach Kostensenkung durch Digitalisierung

Angesichts der hohen Priorität der Kostensenkung ist sie ein wichtiger Treiber für die digitale Transformation. Sie kann durch den Einsatz von Einkaufsmodulen und die Nutzung von Lieferantendaten zur Identifizierung von Einsparmöglichkeiten erreicht werden.

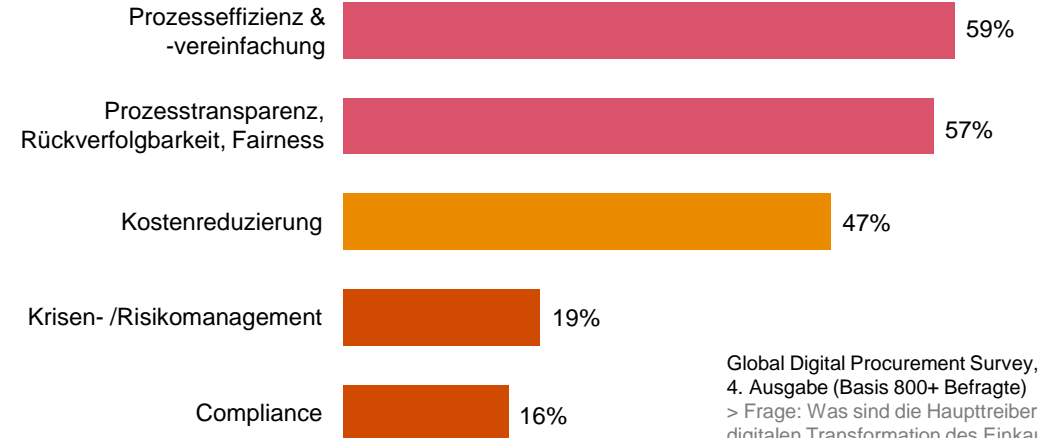


Risikomanagement und Compliance sind Themen, die als künftige Treiber der digitalen Transformation erscheinen

COVID-19 hat den Mehrwert digitaler Abläufe untermauert und die Unternehmen waren gleichzeitig gezwungen, die Kontinuität des Geschäftsbetriebs sicherzustellen. Außerdem wurden die Risiken insbesondere für die Funktionen Einkauf und Supply Chain greifbarer. Das Risikomanagement wird als wichtiger Treiber für die digitale Transformation genannt und könnte in den nächsten Jahren zunehmen.

Auch das Thema Compliance wird als eigenständiger Treiber für die digitale Transformation genannt. Die zunehmenden Anforderungen an die Transparenz, die sich aus den Vorschriften ergeben und von den Kunden ausgelöst werden, nehmen stetig zu und machen Compliance zu einem Muss für alle Unternehmen.

Haupttreiber für die digitale Transformation des Einkaufs



Global Digital Procurement Survey, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
> Frage: Was sind die Haupttreiber für die der digitalen Transformation des Einkaufs? (2 Möglichkeiten auswählen)



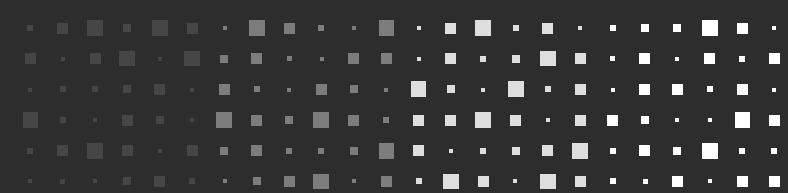
CPO-Vision



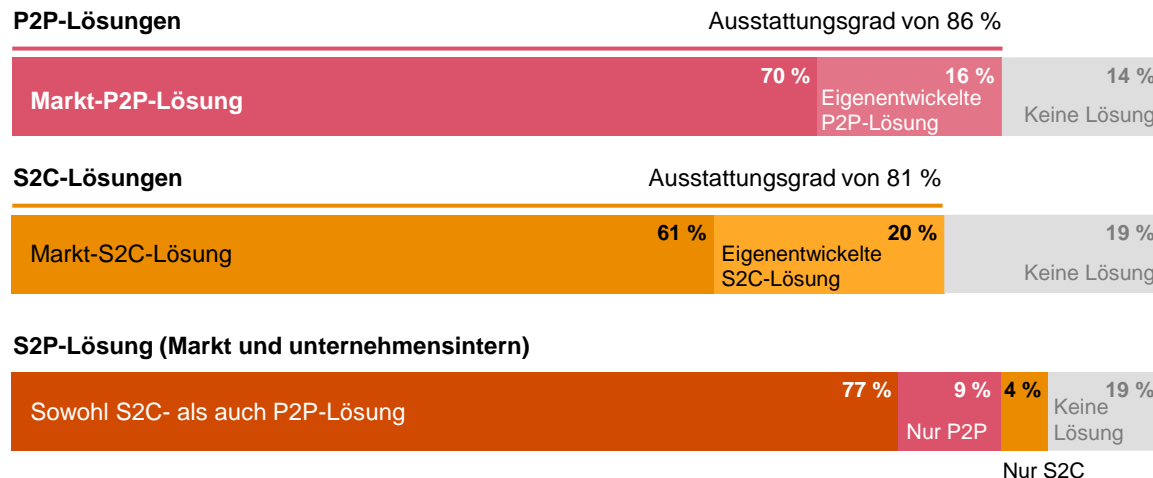
Die Haupttreiber für die digitale Transformation des Einkaufs sind Agilität, größere Kontrolle und folglich mehr Effizienz.

CPO in einem sehr großen Unternehmens aus dem Sektor Bankwesen, Versicherung, Finanzdienstleistungen

Die Lösungen Source-to-Contract (S2C) und Procure-to-Pay (P2P) sind die neue „Normalität“ für Einkaufsabteilungen



Ausstattungsgrad der Einkaufsabteilungen mit digitalen Lösungen



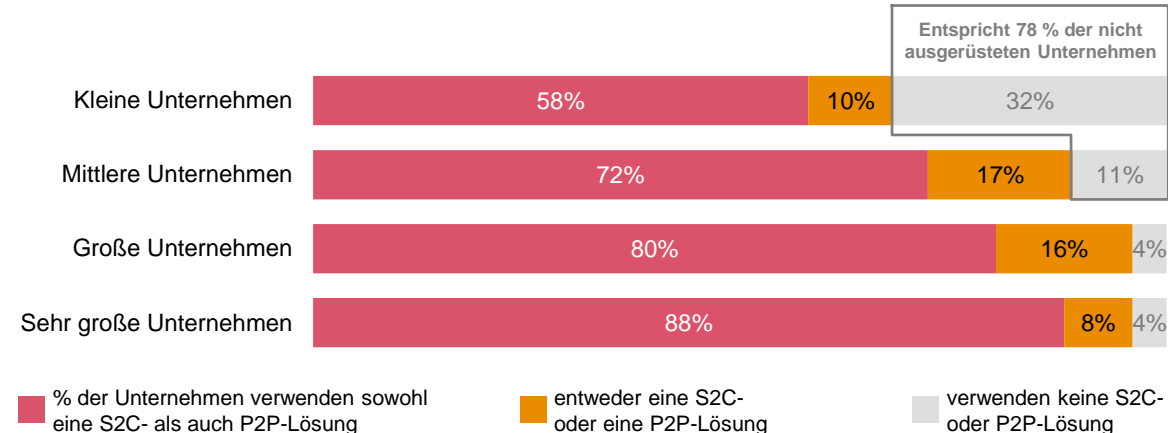
Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 Fragen: Welche Einkaufslösung verwendet Ihr Unternehmen derzeit beim Source-to-Contract-Prozess?
 Welche digitale Einkaufslösung verwendet Ihr Unternehmen derzeit beim Procure-to-Pay-Prozess?

77 % der Unternehmen sind bereits an Bord: S2P-Digitalisierung ist jetzt ein Muss und nicht mehr ein Nice-to-have

Die große Mehrheit der Unternehmen ist bereits mit einer P2P- oder S2C-Lösung ausgerüstet, 77 % sogar mit beiden, was die gemeinsame Sichtweise auf den grundlegenden Aspekt der Digitalisierung dieser Prozesse bestätigt. Die Bemühungen um die Umgestaltung der Source-to-Pay-Prozesse haben lange gedauert und sind heute die neue Normalität für Beschaffungsabteilungen.

Von den Unternehmen, die eine spezielle Lösung für S2C oder P2P verwenden, ist jedoch etwa jedes fünfte Unternehmen mit einer internen Lösung ausgerüstet (16 % für P2P und 20 % für S2C). Das sich entwickelnde IT-Ökosystem wird die Funktionsfähigkeit solcher Lösungen mit der Zeit komplexer machen. Es wird immer schwieriger werden, diese unternehmensinternen Lösungen aufrechtzuerhalten.

Nutzung von S2C- und P2P-Lösung für Unternehmensprofil



Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 > Fragen: Welche digitale Einkaufslösung verwendet Ihr Unternehmen derzeit beim Source-to-Contract-Prozess?
 Welche digitale Einkaufslösung verwendet Ihr Unternehmen derzeit beim Procure-to-Pay-Prozess?

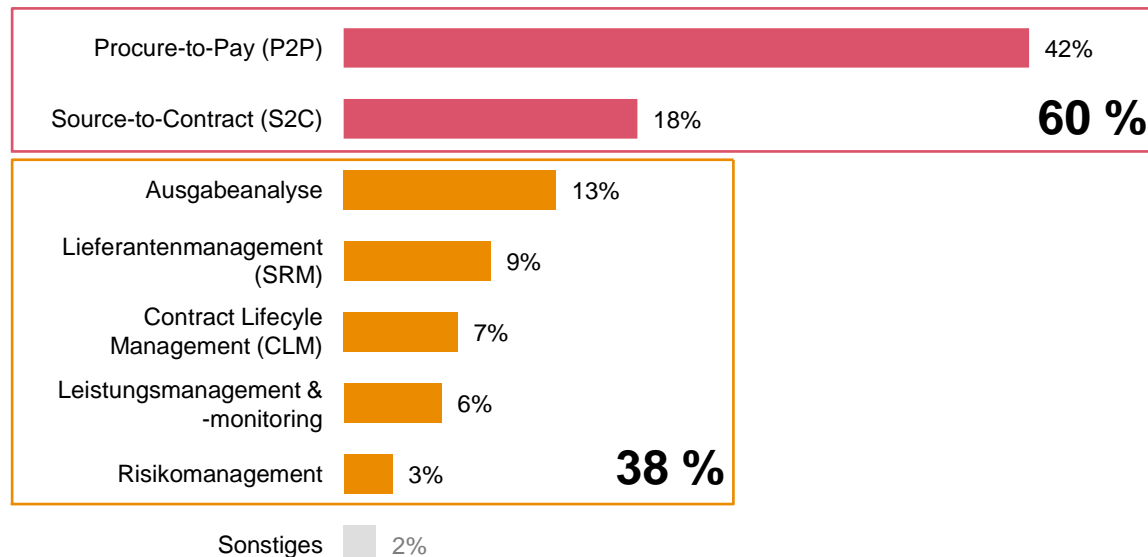
1/10 der Unternehmen sind nach wie vor nicht ausgerüstet, aber 65 % von ihnen planen, dies durch Investitionen in S2P-Lösungen bis 2025 aufzuholen

10 % der Unternehmen nutzen weder eine S2C- noch eine P2P-Lösung zur Verwaltung ihrer Einkaufsprozesse. Es scheint, dass die Übernahme dieser Lösungen proportional zur Größe, zur Anzahl der Nutzer und zur Investitionskapazität der Unternehmen ist. Unter den nicht ausgerüsteten Unternehmen sind 78 % kleine und mittelgroße Unternehmen.

Kleine und mittlere Unternehmen planen jedoch, zu den größeren Unternehmen aufzuschließen, indem sie der S2C- und P2P-Transformation in ihren digitalen Roadmaps hohe Investitionen und Priorität einräumen.

Die Vorteile der digitalen Transformation der Beschaffung gehen über die Source-to-Pay-Prozesse hinaus

Welcher Einkaufsprozess hat sich am meisten mit der Digitalisierung verbessert?



Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
Frage: In welchem Bereich des Einkaufsprozesses erkennen Sie die größte Verbesserung durch Ihr digitales Werkzeug?
(bitte 1 Möglichkeit auswählen)



PwC-Best-Practice: ROI-Berücksichtigung

Die Befragten, die auf diese Frage mit „Sonstige“ geantwortet haben, geben an, dass sie Schwierigkeiten in Bezug darauf haben, die durch die digitale Transformation erzielten Verbesserungen zu erkennen, da sie keine klare Vorstellung vom ROI haben. Die digitale Transformation der Einkaufsabteilungen ist als Investition zu betrachten und sollte auf einem Business Case basieren, um die Gelegenheit zu validieren, und sicherstellen, dass ein Plan zur Verfolgung des Mehrwerts erstellt wird, um die Ergebnisse einer solchen Initiative zu überwachen. Stellen Sie sicher, dass die Wertschöpfung entlang der digitalen Transformation rückverfolgt wird. Es ist ratsam, die Transformation mit weniger komplexen Einkaufsprozessen zu beginnen. Dies führt zu einer höheren Akzeptanz sowie unmittelbaren Effizienzgewinnen.

Die am häufigsten wahrgenommenen Verbesserungen durch digitale Lösungen betreffen die ganzheitlichen Source-to-Pay-Prozesse

Da 80 % der Befragten mit S2C- und P2P-Lösungen ausgestattet sind, konzentrieren sich die größten Verbesserungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, überraschenderweise auf die Prozesse, die durch diese Lösungen angesprochen werden. P2P ist einer der am stärksten digitalisierten Transaktionsprozesse und stellt den ersten Schritt auf dem Weg zur digitalen Transformation des Einkaufs dar. P2P wird als ein Prozess anerkannt, der einen sichtbaren kurzfristigen ROI bietet und gleichzeitig weniger mühsam als andere zu digitalisieren ist.

Allerdings sehen rund 40 % der Befragten den größten Mehrwert in Spot-Prozessen

Die digitale Transformation der Einkaufsabteilungen beschränkt sich nicht auf die S2C- und P2P-Prozesse, sondern kann die Einkaufsprozesse in einer 360°-Perspektive von der Strategie über die Ausführung bis hin zur Berichterstattung abdecken. Ausgabenanalyse, SRM, CLM, Leistungs- und Risikomanagement sind vollumfänglich Teil der Rolle der Einkaufsabteilungen im Unternehmen und können durch die digitale Transformation stark gefördert werden.

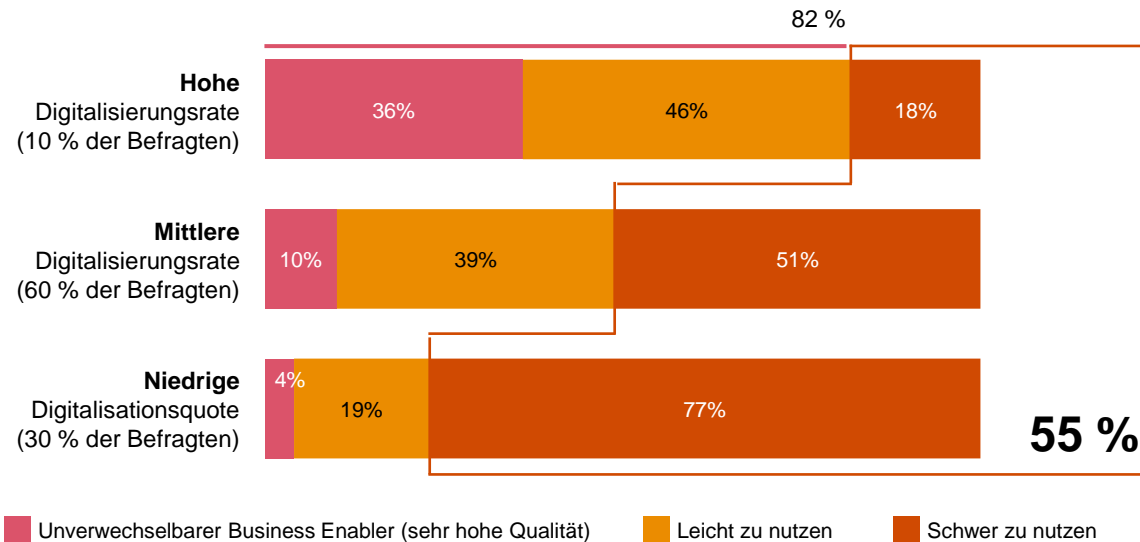
Die Wahrnehmung von Prozessverbesserungen ist das Spiegelbild des Marktes für Anbieter digitaler Lösungen

Der Markt für digitale Lösungen setzt sich aus zwei Hauptkategorien von Anbietern zusammen: den Komplettanbietern von S2P und den Spezialisten für bestimmte Prozesse.

Bei den Anbietern spezifischer Lösungen handelt es sich häufig um Best-of-Breed-Lösungen in ihrem Segment, die eine umfassende Abdeckung der Einkaufsprozesse ermöglichen. Allerdings kann sich die Implementierung als komplexer erweisen, da die Integration mit zahlreichen anderen Systemen entwickelt werden muss. Dieser Schmerzpunkt kann durch Komplettangebote angegangen werden, die an der Entwicklung ergänzender Module arbeiten – durch organisches oder externes Wachstum.

Das Datenmanagement ist für viele Einkaufsabteilungen immer noch ein Problem, wohingegen die Digitalisierung von Prozessen die Datenqualität erheblich verbessert und zur Schaffung von Datenwerten führt.

Wahrgenommenes Qualitätsniveau der Einkaufsdaten in Abhängigkeit vom Digitalisierungsgrad der Prozesse



82 % der Unternehmen mit einem hohen Grad an Prozessdigitalisierung schaffen Mehrwert aus ihren Einkaufsdaten

Die Fähigkeit, Daten zu verwerten und zu nutzen, steht in direktem Zusammenhang mit dem digitalen Reifegrad der Einkaufsabteilungen, sodass die Digitalisierung ein echter Motor für das Datenqualitätsmanagement ist. Tatsächlich geben mehr als 75 % der Unternehmen mit einem geringen Digitalisierungsgrad in ihrer Einkaufsabteilung an, dass sie Schwierigkeiten haben, ihre Daten zu nutzen.

55 % der Befragten haben Schwierigkeiten, ihre Daten optimal zu nutzen, was zeigt, dass die mangelnde Digitalisierung von Prozessen die Nutzung von Daten für die Entscheidungsfindung im Einkauf erschwert

Die Mehrheit der Befragten hat mit dem Datenmanagement zu kämpfen, während nur 10 % der Befragten behaupten, dass die Qualität ihrer Einkaufsdaten hoch genug ist, um ein echter unverwechselbarer Business Enabler zu sein.

In der 2017 durchgeführten Digital Procurement Survey gaben 43 % der Befragten an, dass die größte Herausforderung bei der Nutzung von Beschaffungsdatenanalysen deren sehr geringe Qualität sei, während 34 % einen Mangel an Fachwissen bei der Nutzung ihrer Daten angaben. Die Datenmenge vervielfacht sich von Jahr zu Jahr, was die Analyse- und Verarbeitungsebenen erschwert und somit ein System zur kontinuierlichen Verbesserung des Datenmanagements erfordert.

Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
Frage: Wie würden Sie das Qualitätsniveau Ihrer Einkaufsdaten einschätzen? (Lieferanten, Artikel/SKU, Ausgaben, Verträge...)
Digitalisierungsraten von Prozessen: Hoch (>75 % – Mittel 25 % bis 75 % – Niedrig <25 %)

Rückblick auf 2017

Global Digital Procurement Survey von PwC, Ausgabe von 2017
Frage: Welches sind die größten Herausforderungen bei der Verwendung der Analyse von Einkaufsdaten? (mehrere Möglichkeiten)

43 % Schlechte existierende Datenqualität

34 % Mangelnde Fähigkeiten im Einkauf

33 % Schlechter Zugang zu relevanten Daten

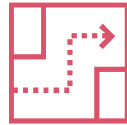
19 % Unfähigkeit zur Identifizierung relevanter Daten

Best Practice Ansätze von PwC: Umgang mit dem Datenmanagement für Einkaufsabteilungen

Datenherausforderungen für die Einkaufsabteilungen:

- **Wachsender digitaler Austausch** zwischen dem Ökosystem des Einkaufs (Käufer, Lieferanten, interne Kunden, Dritte....) was den Informationsfluss erhöht;
- Strukturierung der Daten: Die Komplexität der gekauften Waren und Dienstleistungen und die Vielzahl der Beteiligten und Vermittler können zu **unstrukturierten Daten** führen;
- Verwaltung, Konsolidierung und Pflege **mehrerer Datenquellen**: große Kataloge, Lieferantendaten, Ausgabendaten...
- Nutzung des Potenzials von Daten zur **Verbesserung der Beschaffung** und zur Automatisierung der Marktforschung kann zu wertvollen Wettbewerbsvorteilen führen.

Die zur Verbesserung der Datenwertschöpfung erforderlichen Fähigkeiten beruhen auf:



Datenstrategie

Eine Roadmap erstellen und Themen entsprechend der Strategie des Unternehmens priorisieren

Den Reifegrad Ihres Einkaufs sowie denjenigen Ihrer operativen Teams unabhängig davon, ob es sich um Einkäufer oder andere Rollen im Unternehmen handelt, kennen



Datenmanagement und Datenverwaltung

Über aktuelle und leicht zugängliche Ablagen für das Unternehmen verfügen

Standardmäßige Marktpräferenzen und Repositories beherrschen

Datenqualität beim Anbieter aufrechterhalten und einfordern, um „Garbage In“ zu vermeiden

Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Einkauf, Supply Chain, Operations und IT verteilen



Datenanalyse

Analyse „im Fluss“ automatisieren, um sowohl die langfristige Leistungsüberwachung als auch Echtzeitwarnungen in Notfällen zu ermöglichen

Funktionen zur Verarbeitung unstrukturierter Daten wie Verträge, technische Dokumente und Spezifikationen entwickeln

Transaktionsdaten nutzen, wenn ein Lieferantenportal verfügbar ist



Datenplattform

Eine Datendrehscheibe (nicht notwendigerweise ein Data Lake) entwickeln, die sich auf die gemeinsame Nutzung und den Fluss von Daten und nicht auf deren Speicherung konzentriert

Die Verbindung mit anderen Informationssystemen des Unternehmens gewährleisten

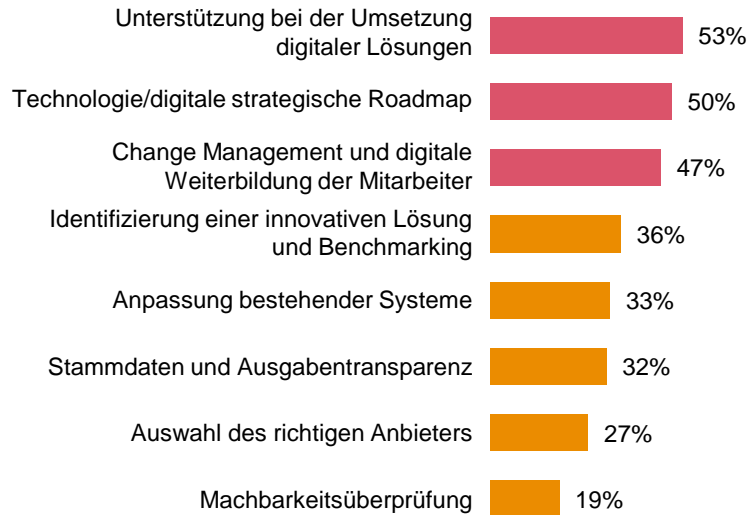
Eingaben des Unternehmens durch den Einsatz von „Digital Twins“ überwachen



Die Wertschaffung eines Unternehmens beginnt mit seinen Einkäufen. Es ist daher erforderlich, über eine strenge und vollständige Kontrolle aller physischen und digitalen Vermögenswerte zu verfügen

Die Unterstützung durch Dritte ist ein Enabler, aber die Konzentration auf interne Fortbildung und kontinuierliche Verbesserung wird die langfristige digitale Transformation unterstützen

Bedarf an externer Unterstützung bei der Transformation des digitalen Einkaufs



Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 > Frage: Wo sehen Sie den größten Bedarf an externer Unterstützung bei der digitalen Transformation des Einkaufs? (bitte 3 Möglichkeit auswählen)



Von der Roadmap-Definition bis hin zur Implementierungsunterstützung decken die meistgenannten Gründe für die Inanspruchnahme externer Unterstützung den gesamten Prozess der digitalen Transformation ab

Die Unternehmen haben einen vielfältigen Bedarf an Fachwissen, um die digitale Transformation ihrer Einkaufsabteilung zu unterstützen. 50 % von ihnen erwähnen die Unterstützung bei der Erstellung einer digitalen Strategie-Roadmap. Es kann sein, dass die Unternehmen nicht genau wissen, welche Richtung sie ihrer digitalen Transformation geben sollen und wie sie diese angehen sollen. Die Erstellung einer soliden und realistischen Roadmap ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer nachhaltigen und effektiven digitalen Transformation.



Bei der digitalen Transformation geht es nicht nur um Technologie. Weiterbildung und die Entwicklung einer digitalen Kultur sind der Schlüssel für eine nachhaltige und widerstandsfähige Transformation

Digitale Transformation erfordert die Entwicklung und Aufrechterhaltung spezifischer Fähigkeiten, um eine erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Akzeptanz durch die Nutzer zu gewährleisten. Langfristig wird die Entwicklung digitaler Kompetenzen der Mitarbeitenden einen tiefgreifenden Wandel in der Organisation unterstützen.

Dies kann durch die Schaffung einer digitalen Kultur, durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Definition der Roadmap, durch einen kooperativen Ansatz bei digitalen Projekten und durch die Einbeziehung der Teams in Transformationsprojekte erreicht werden.



Eine Unterstützung durch Dritte bei Projekten im Bereich der digitalen Transformation wird spezifisches Wissen und Know-how mit sich bringen

Auch wenn die interne Weiterbildung ein entscheidender Hebel für die Umstellung auf die digitale Technologie ist, haben die Dritunterstützer einen besonderen Mehrwert, den sie auf unmittelbare Weise einbringen können. Zusätzlich zu den externen Ressourcen, die ein Projekt verstärken, schafft ihre externe Position die Möglichkeit, die aktuellen Überzeugungen in der Organisation zu hinterfragen. Ihre Erfahrung liefert solide Feedbacks zu Transformationsprojekten, Benchmarks und Kenntnissen über den Markt für digitale Anbieter sowie bewährte Praktiken in Bezug auf Prozesse und Ansätze im Bereich des Change Managements.



CPO-Vision: Bedarf an externer Unterstützung



Externe Benchmarks

CPO eines kleinen Unternehmens im Sektor der professionellen Dienstleistungen

Führung und Einholung der Zustimmung der wichtigsten Stakeholder zum Change Management

Procurement Director eines sehr großen Unternehmens des öffentlichen Sektors

Umgestaltung von Prozessen

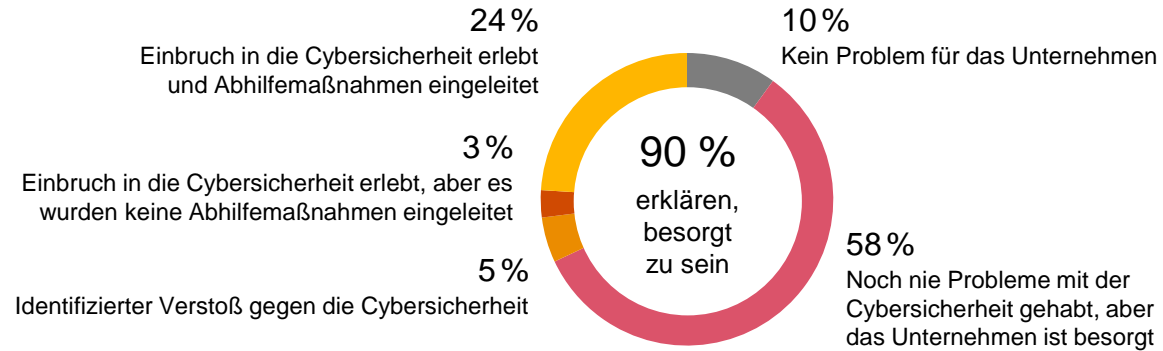
CPO eines großen Unternehmens im Sektor des Gesundheitswesens und der Pharmazie

Aus ähnlichen Implementierungen gelernte Lektionen

CPO eines mittelgroßen Unternehmens des öffentlichen Sektors

Cybersicherheit ist ein zunehmendes Problem für alle Unternehmen und auch die Einkaufsabteilungen bleiben davon nicht verschont

Wahrnehmung der Cybersicherheit durch den Einkauf

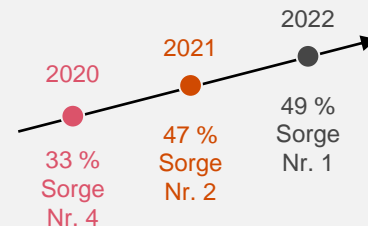


Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 > Frage: Wie groß ist Ihre Besorgnis in Bezug auf die Cybersicherheit in Ihrer Einkaufsabteilung?

CEO-Perspektive

Cyber-Bedrohungen nehmen nach Aussage von CEOs zu

Cyber ist schnell zu einer wichtigen Quelle der Besorgnis geworden. Als zweitwichtigstes Problem wurde es von 49 % der CEOs genannt, verglichen mit 33 % im Jahr 2020. Die CEOs in Nordamerika und Westeuropa gaben es als die größte Bedrohung an. Wahrscheinlich hat die Zunahme der aufsehenerregenden Cyberangriffe in den Jahren 2020 und 2021 zu dieser Reaktion beigetragen.



Quelle: 23., 24., 25. jährliche Global CEO Survey von PwC
 > Frage: Wie besorgt sind Sie über diese potenziellen Bedrohungen für die Wachstumsaussichten Ihres Unternehmens? (Antworten „Extrem besorgt“)

Die Einkaufsabteilungen werden von den Problemen der Cybersicherheit nicht verschont: 90 % von ihnen geben an, von Cyber-Bedrohungen betroffen zu sein, und 27 % von ihnen haben bereits einen Einbruch erlebt.

Malware über Software-Updates, Angriffe auf Cloud-Dienste, Ransomware, Kompromittierung geschäftlicher E-Mails, Angriffe auf die Lieferkette: Die Cyber-Bedrohungen sind zahlreich und können von vielen Quellen wie z. B. von Cyber-Kriminellen, aber auch von Anbietern und Dritten und sogar von ehemaligen und aktuellen Mitarbeitenden ausgehen.

Der Einkauf ist ein bevorzugter Zeuge des geschäftlichen Austauschs und diesen Risiken insbesondere durch den Zahlungsprozess der Lieferanten ausgesetzt. Ihnen kommt daher eine wichtige Rolle beim Schutz ihres Unternehmens zu, wobei ein erster Schritt darin besteht, die Einhaltung der Unternehmensstandards zu gewährleisten.

Die Unternehmensgröße ist kein Hindernis für Cyberangriffe: 63 % der Unternehmen, in die bereits eingebrochen wurde, sind große und sehr große Unternehmen, 37 % sind kleine und mittlere Unternehmen.

CIO-Perspektive

Verkleinern Sie den großen blinden Fleck, der die Risiken in Ihren Geschäftsbeziehungen verbirgt

Man kann nicht schützen, was man nicht sieht, und die meisten Teilnehmenden der PwC-Umfrage 2022 Global Digital Trust Insights Survey scheinen Schwierigkeiten zu haben, die Risiken zu erkennen, die von Dritten ausgehen – Risiken, die durch die Komplexität ihrer Geschäftspartnerschaften und Händler-/Lieferantennetzwerke verdeckt werden.

Nur 40 % der Umfrageteilnehmenden geben an, dass sie das Risiko von Datenschutzverletzungen durch Dritte umfassend verstehen, indem sie formale unternehmensweite Bewertungen durchführen. Fast ein Viertel der Befragten kennt diese Risiken überhaupt nicht oder nur unzureichend – ein großer blinder Fleck, den Cyberangreifer sehr wohl kennen und auszunutzen wissen.

Quelle: PwC, 2022 Global Digital Trust Insights, Oktober 2021.

Best Practice Ansätze von PwC: Ansatz für Cybersicherheit in den Einkaufsabteilungen

Die Einkaufsabteilungen holen die Digitalisierung durch erhebliche Investitionen auf. Diese digitale Transformation und die Zunahme vernetzter Technologien verändern den Zugang zu Informationen und Daten sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit seinen Partnern und erhöhen die Gefährdung und Anfälligkeit von Informationssystemen (IS).

Der Wandel der Arbeitsmethoden und -instrumente führt zur Entstehung von Cyber-Risiken, die sich direkt auf die betrieblichen Aktivitäten von Unternehmen auswirken können; dies gilt insbesondere in Bezug auf:



Produktivität

Die zunehmende Abhängigkeit von digitalen Instrumenten (Marktplätze, elektronische Unterschrift etc.) könnte im Falle der Nichtverfügbarkeit die ordnungsgemäße Abwicklung von Geschäften beeinträchtigen.



Wettbewerbsfähigkeit

Einkaufsabteilungen verfügen über eine Vielzahl von Daten, die für böswillige Akteure von Interesse sein können, und sind denselben Risiken ausgesetzt wie das gesamte Unternehmen (z. B. Diebstahl, Spionage, Sabotage etc.). Daten, die für externe Dritte verbindlich sind, sind die am meisten gefährdeten Daten; dies gilt insbesondere für Daten, die sich auf deren Geschäftsaktivitäten beziehen (Daten aus Ausschreibungen, Studien und Plänen, ausgehandelte Preise etc.).

Cybersicherheit wird nach wie vor zu häufig von den Einkaufsabteilungen als ein IT-Risiko wahrgenommen, das sie nicht betrifft, und bleibt ein zweitrangiges Thema nach der Digitalisierung der Arbeitsmethoden und -mittel, während einige grundlegende Prinzipien es ermöglichen würden, das Cyberrisiko zu verringern:

- **Integrieren Sie Cybersicherheit von Anfang an**, indem Sie sich auf die internen Expert:innen des Unternehmens stützen, und zwar bereits in der Planungsphase jeder Initiative, die IT/Digitaltechnik beinhaltet, um sich von Anfang an vor Cyberrisiken zu schützen.
- **Behalten Sie die Kontrolle über die Sicherheit**, machen Sie nicht den klassischen Fehler, sich nur auf die Anbieter digitaler Lösungen zu verlassen, und überprüfen Sie regelmäßig, ob diese Lösungen die eingegangenen Verpflichtungen in Bezug auf Datenschutz, Zugangskontrolle und Sicherheitsüberwachung einhalten.
- **Sichern Sie die gesamte IT-Kette**, insbesondere unstrukturierte Daten, die über das Informationssystem oder über Austauschplattformen mit Partnern verbreitet werden.
- **Erfassen Sie die verwendeten Daten und Werkzeuge** unabhängig davon, ob sie interner oder externer Art sind, denn nur was man kennt, kann man auch schützen.
- Und schließlich **vereinfachen Sie die verwendeten Werkzeuge und Dienste** so weit wie möglich, denn jede Komplexität erhöht die Anfälligkeit für neue Schwachstellen und technische Mängel.



Die durch neue Werkzeuge und Technologien erzeugte Produktivität kann verlockend sein, wenn die damit verbundenen Risiken nicht ausreichend kontrolliert werden.

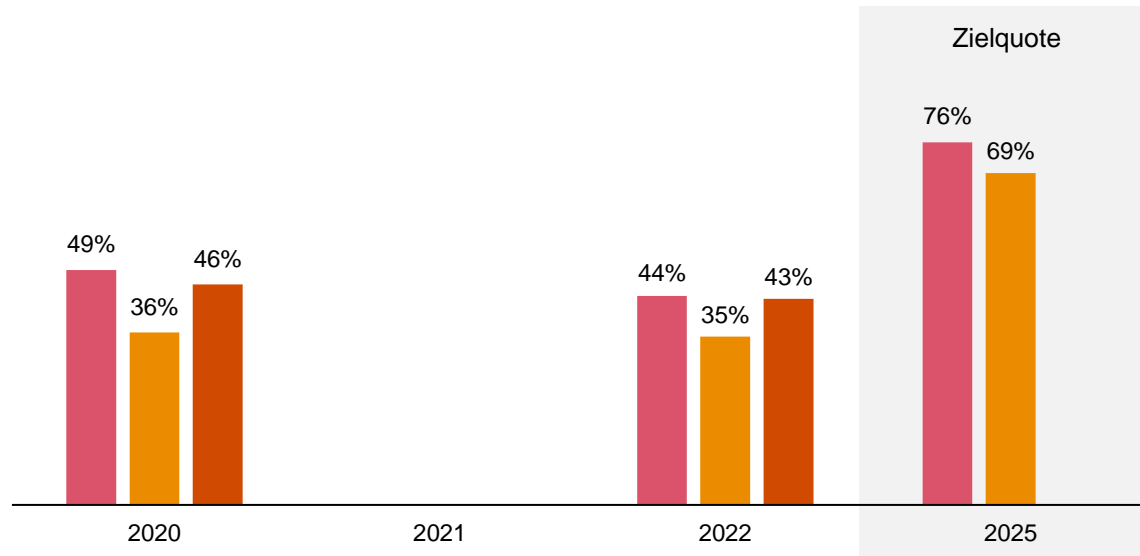
2

Zukünftige Entwicklung des digitalen Einkaufs



Die Wahrnehmung der tatsächlichen Digitalisierungsrate der Einkaufsprozesse traf auf die Realität von COVID-19, ohne jedoch die Ambitionen für die künftigen Jahre abzuschrecken

Digitalisierungsraten der Einkaufsprozesse



Strategische Prozesse: Strategische Einkauf, Lieferantensuche, Vertragsmanagement, vorausschauende Prozesse, Management der Lieferantenbeziehungen, Risikovorhersage.

Transaktionale Prozesse: Verwaltung von Lieferantendaten, Ausschreibungsmanagement, Katalogmanagement, Beauftragungsprozesse (Procure-to-Pay).

Berichterstattung im Einkauf: Ausgabenanalyse, Business Intelligence, wirtschaftliches Leistungsmanagement.

Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)

Fragen: Für jede Prozessart (transaktionaler und strategischer Art, Berichtswesen): Wie hoch ist der aktuelle Digitalisierungsgrad der strategischen Prozesse in Ihrer Einkaufsabteilung? Wie hoch ist der angestrebte Digitalisierungsgrad der strategischen Prozesse innerhalb Ihrer Einkaufsabteilung bis 2025?

Die Digitalisierungsraten von Prozessen wurde von Einkaufsprofis um durchschnittlich 6 % herabgestuft

Der Optimismus hinsichtlich der tatsächlichen Digitalisierungsraten wurde nach der COVID-19-Krise überprüft

Die globale Situation, die durch einen erheblichen Druck auf die Lieferkette und die Notwendigkeit der virtuellen Zusammenarbeit gekennzeichnet ist, hat das Bewusstsein für die tatsächlichen Digitalisierungsquoten geschärft. Mögliche blinde Flecken in den Einkaufsprozessen wurden während der Krise identifiziert und der wahrgenommene Umfang der digitalen Transformation wurde erweitert.

Die COVID-Krise stellt die Qualität der digitalen Transformation im Einkauf in Frage und beleuchtet sowohl effektive Erfolge als auch fehlende Bausteine.

Die Einkaufsabteilungen verlangsamten ihre digitale Transformation, um sich auf unmittelbare Herausforderungen zu konzentrieren

Während Krisenprioritäten wie Kostendruck, Risiken in der Lieferkette, Überprüfung des Lieferantenpanels auftauchten, wurden die Projekte zur digitalen Transformation von den Einkaufsabteilungen auf Eis gelegt.

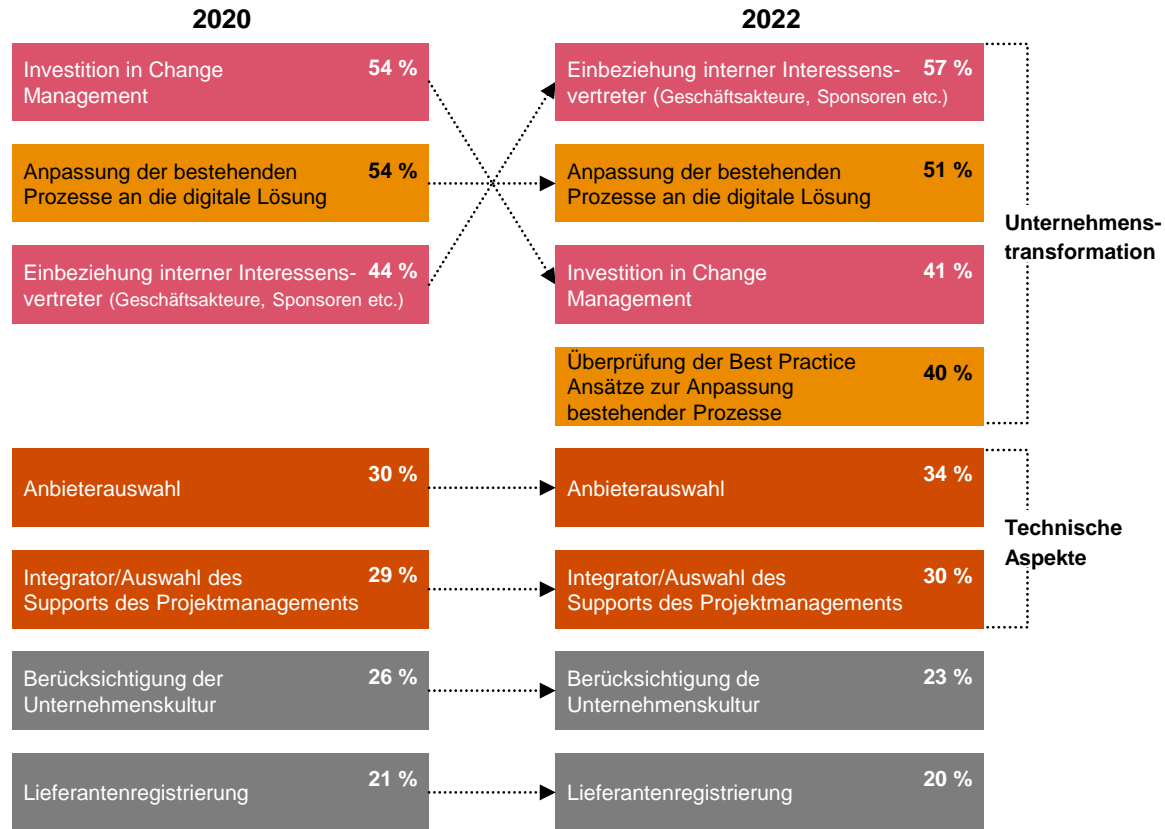
Die Bemühungen konzentrierten sich auf die Bewältigung unmittelbarer Risiken und nicht auf längerfristige Initiativen.

Allerdings haben sich die Einkaufsabteilungen sehr ehrgeizige Digitalisierungsziele für 2025 gesetzt

Die COVID-Krise hat auch deutlich gemacht, dass die Digitalisierung erforderlich ist, um die Risiken in der Lieferkette und im Einkauf auf angemessene Weise zu verwalten und zu bewältigen. Einkaufsexperten werden ihre Transformation in den kommenden Jahren beschleunigen und sich einem digitalen 360°-Einkaufsansatz mit Digitalisierungsraten von rund 70 % sowohl für strategische als auch für transaktionale Prozesse annähern.

Die Umgestaltung von Unternehmen unter Einbeziehung von Prozessen sowie organisatorischen und menschlichen Aspekten bleibt der wichtigste Erfolgsfaktor für die Digitalisierung

Wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer digitalen Einkaufslösung



Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 > Fragen: Welche sind Ihrer Ansicht nach die wichtigen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer digitalen Einkaufslösung?
 (bitte 3 Möglichkeiten auswählen)

Organisatorischer und menschlicher Aspekt

Organisatorische und menschliche Aspekte sind nach wie vor die wichtigsten Schlüsselfaktoren für die Einführung einer digitalen Einkaufslösung und liegen weiterhin unter den Top 3. Sie sind Teil einer **umfassenden Unternehmenstransformation**. Ihre Bedeutung hat sich mit der zunehmenden Sensibilisierung für die entscheidende Rolle der **Zusammenarbeit** bestätigt, die durch die Gesundheitskrise und die Modelle der Arbeit im Home Office ausgelöst wurde, was dazu geführt hat, dass die „Einbeziehung der Interessenvertreter“ als wichtigster Erfolgsfaktor genannt wurde.

Prozess und Praktiken

Die kritische Rolle des **Business Process Reengineering** wird auch in diesem Jahr als Schlüsselkomponente für eine erfolgreiche digitale Transformation bestätigt. Diese prozessorientierten Schlüsselfaktoren orientieren sich an den ursprünglichen Beweggründen für die digitale Transformation, nämlich Prozessoptimierung und Effizienz. Die Anpassung von Prozessen ist aus Anwender- und Lösungsperspektive zu betrachten, um erfolgreich und nachhaltig umgesetzt zu werden und sich dabei auf bewährte Praktiken zu stützen.

Anbieter- und Implementiererauswahl

Technische Aspekte wie der Implementierer oder die ausgewählte Lösung sind sekundäre Erfolgsfaktoren. Die Konzentration auf Process Reengineering und die Akzeptanz der Beteiligten anstelle von Lösungsmerkmalen und -fähigkeiten zeigt, dass selbst die beste maßgeschneiderte Lösung unter Berücksichtigung der vorgenannten Punkte umgesetzt werden muss.



CPO-Vision



Das Einkaufsmanagement muss vollumfänglich in die End-to-End-Prozesse der Organisation integriert werden.

Procurement Director eines sehr großen Unternehmens in der Gesundheitsbranche

Die Investitionen klein- und mittelständischer Unternehmen werden in den nächsten zwei Jahren deutlich zunehmen

42 % der Einkaufsprofis haben keine klare Vision für ihre Investitionen

Viele Fachleute geben an, das Investitionsbudget ihres Unternehmens für die Umgestaltung des Einkaufs nicht zu kennen; 15 % davon sind CPOs. Abgesehen von der Vertraulichkeit dieser Informationen zeigt dieser hohe Anteil, dass viele Einkaufsabteilungen noch keine umfassende Vision für ihre digitale Roadmap haben.

Im Durchschnitt werden die Unternehmen in den kommenden Jahren jährlich 1,28 Mio. Euro investieren, um ihre digitale Transformation zu unterstützen

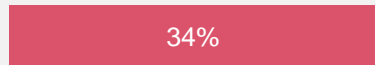
Diese ehrgeizigen Investitionsprognosen bieten Unterstützung für die Umsetzung der digitalen Roadmaps der Einkaufsabteilungen. Sie zeigen den erwarteten greifbaren Return on Investment und damit die Bedeutung, die der digitalen Transformation der Einkaufsfunktion beigemessen wird.



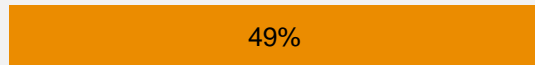
Im Jahr 2021 plant fast die Hälfte der CEOs, ihre Investitionen in die Digitalisierung um 10 % oder mehr zu erhöhen

Der heutige digitale Fokus steht im Gegensatz zur Situation im Jahr 2010 nach der globalen Finanzkrise, als die größte Investitionspriorität der CEOs in unserer Umfrage die Steigerung der Kosteneffizienz war.

Moderat steigern 3 – 9 %



Beträchtlich steigern > 10 %



> Quelle: Wie planen Sie die Änderung Ihrer langfristigen Investitionen in den folgenden Bereichen in den kommenden drei Jahren infolge der COVID-19-Krise?
Quelle: Global CEO Survey von PwC

Während große und sehr große Unternehmen ihre Investitionen im Laufe der Jahre beibehalten, planen Unternehmen des mittleren Marktsegments (kleine und mittlere Unternehmen), ihre Investitionen in die digitale Transformation stark zu erhöhen

Im Vergleich zu den Ergebnissen für 2020 zeigen kleine und mittelständische Unternehmen ein stark wachsendes Interesse an der digitalen Transformation der Beschaffung mit einer Budgetaufstockung von rund 50 %. Nach der Verlangsamung der digitalen Transformation aufgrund von COVID-19 sind diese Unternehmen heute stark gewillt, ihre digitale Transformation mit tatsächlichen Investitionen zu unterstützen.

Jährliche Investitionsprognose für die digitale Transformation der Einkaufsabteilungen in den nächsten zwei Jahren

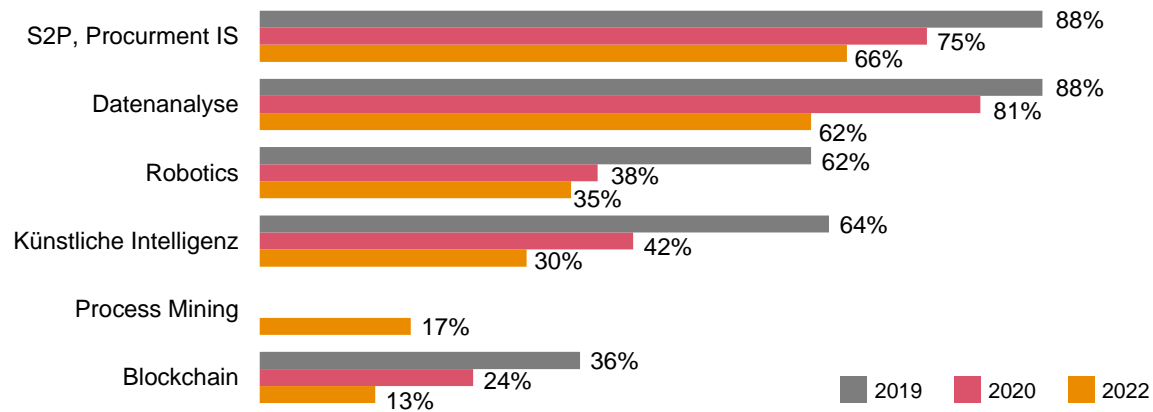
	2020		2022
Durchschnitt (alle Unternehmensgrößen zusammen)	965.000 €	- +33 % →	1,28 Mio. €
Kleine Unternehmen Umsatz von weniger als 50 Mio. € und/oder weniger als 250 Mitarbeiter	270.000 €	- +44 % →	390.000 €
Mittelgroße Unternehmen Umsatz zwischen 50 Mio. € und 1,5 Mrd. € und/oder mehr als 250 Mitarbeiter	420.000 €	- +55 % →	650.000 €
Große Unternehmen Umsatz zwischen 1,5 Mrd. € und 10 Mrd. € und/oder mehr als 5.000 Mitarbeiter	1,23 Mio. €	- -1 % →	1,22 Mio. €
Sehr große Unternehmen Umsatz von mehr als 10 Mrd. € und mehr als 5.000 Mitarbeiter	2,53 Mio. €	- -4 % →	2,41 Mio. €

Globale Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)/*2020: Quelle Digital Procurement Survey von PwC 3. Ausgabe (Basis 400+ Befragte)

> Fragen: Wie hoch werden Ihre jährlichen Investitionen in die digitale Transformation der Beschaffung bis 2025 sein? (Die Investitionen können Folgendes umfassen: z. B. E-Procurement-Lizenz, Wartungsgebühren, Weiterbildungsmaßnahmen etc.)

Die technologische Roadmap der Einkaufsabteilungen wird rationalisiert und der Experimentiermodus verlassen, wobei das Interesse an neuen Technologien wie Blockchain und KI abnimmt

Angestrebte Technologien, in die bis 2025 investiert werden soll

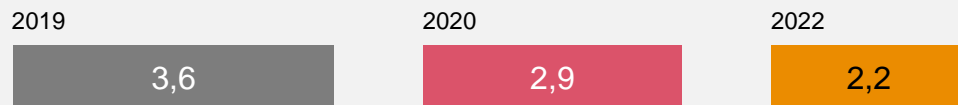


2022: Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 2020: Digital Procurement Survey von PwC, 3. Ausgabe (Basis 400+ Befragte)
 2019: Digital Procurement Survey von PwC, 2. Ausgabe (Basis 200+ Befragte)
 > Frage 2022: In welche der folgenden Technologien werden Sie bis 2025 im Rahmen Ihres Projekts zur digitalen Transformation des Einkaufs investieren?

Die Menge der angestrebten Technologien auf der Roadmap wird im Laufe der Jahre immer mehr rationalisiert

Durchschnittliche Anzahl von Technologien auf den Roadmaps der Einkaufsabteilungen

Technologien



Einkaufspraxis befinden sich nicht mehr im Experimentiermodus, da das Interesse an vielen Technologien zurückgeht

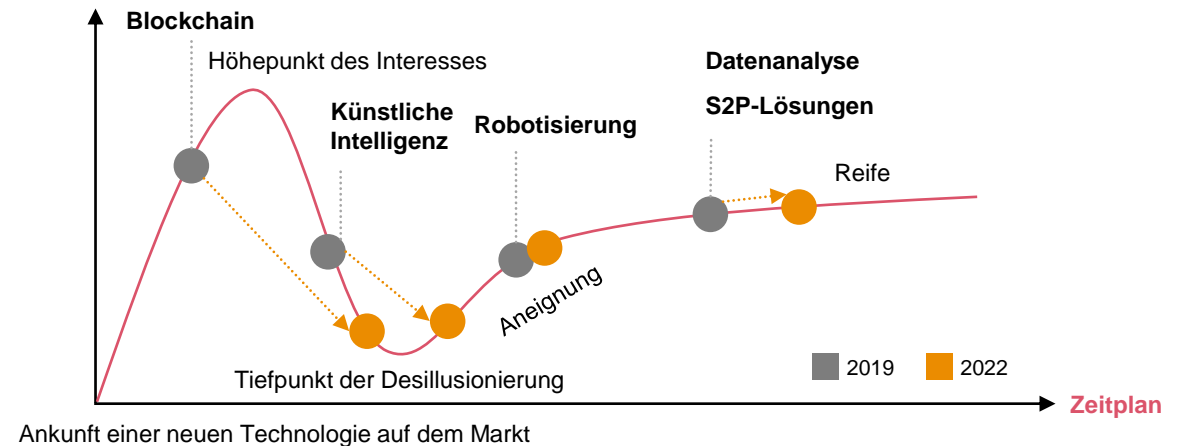
Einkaufstechnologien für Source-to-Pay-Lösungen und Datenanalysen wecken nach wie vor großes Interesse in den Roadmaps der Einkaufspraxis. Bei Robotik, KI und Blockchain verzeichnet man in den letzten Jahren in den Transformations-Roadmaps einen starken Rückgang des Interesse.

Die Investitionsabsichten konzentrieren sich auf die bewährten Technologien mit Mehrwert, die Anwendungsfälle bieten, während der „Hype“ um neue Technologien an Fahrt verliert.

Auch wenn Investitionen in die Technologie nicht mehr als Ziel an sich gelten, so werden diese Technologien doch in immer mehr Unternehmen in Form von Komplettlösungen eingesetzt, die zum Beispiel künstliche Intelligenz in ihre Lösungen integrieren.

Kurve des Technologiereifegrads

Erwartungen



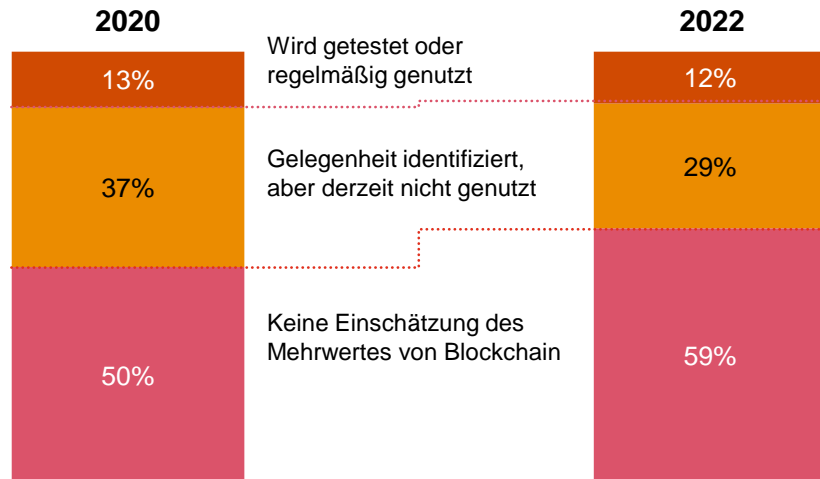
Blockchain kann einen erheblichen Nutzen bringen, begeistert aber aufgrund seiner unklaren Anwendbarkeit immer weniger Einkaufsprofis

Blockchain wird nicht als relevanter digitaler Anwendungsfall für den Einkauf wahrgenommen

Während die Zahl der Unternehmen, die Blockchain testen oder nutzen, stabil bleibt, steigt der Anteil der Befragten, die keinen potenziellen Mehrwert in dieser Technologie sehen.

Blockchain befindet sich auf dem langsamen Weg der Reife, was die anfängliche Euphorie über neue Technologien bremst. Die überzogenen Erwartungen der Einkaufsprofis nehmen ab, da sie mehr konkrete Anwendungsfälle für ihren Bereich erwarten.

Wahrnehmung von Blockchain durch Einkaufsprofis



2022: Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)

2020: Digital Procurement Survey von PwC, 3. Ausgabe (Basis 400+ Befragte)

> Frage 2022: „Blockchain – Rückverfolgbarkeit der Lieferkette und Kenntnisse über Lieferanten“

– Was halten Sie von diesem Anwendungsfall in Ihrer Einkaufsabteilung?

Gründe dafür, Blockchain nicht zu testen oder zu nutzen



45 %

Keine identifizierten Anwendungsfälle



39 %

Mangel an internen qualifizierten Ressourcen



37 %

Unklarer Mehrwert und Nutzen



19 %

Hohe Komplexität der Technologie



17 %

Hohe Umsetzungskosten

2022: Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 600+ Befragte)

> Welche sind Ihrer Meinung nach die größten Hürden für den Einsatz von Blockchain in Ihrer Einkaufsabteilung? Wählen Sie 1 bis 3 Antworten (nur wenn bei der vorherigen Frage „Ich kann den potenziellen Mehrwert von Blockchain für meine Einkaufsabteilung nicht einschätzen“ oder „Ich habe eine Möglichkeit identifiziert, aber es gibt kein entsprechendes Angebot auf dem Markt“ geantwortet wurde)

Unerkannte oder unklare Möglichkeiten und der Mangel an qualifizierten Ressourcen sind die größten Einstiegshürden für die Nutzung der Blockchain-Technologie

Für Einkaufsabteilungen, welche die Blockchain-Methode noch nicht getestet oder umgesetzt haben, gibt es noch einige Einstiegshürden, die sie daran hindern, die Technologie einzusetzen. Blockchain leidet unter dem mangelnden Verständnis dieser Technologie, den Kosten- und Umsetzungsanforderungen und der Schwierigkeit, Anwendungsfälle und Wertschöpfungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Es ist jedoch als ein Wegweiser wertvoller Verbesserungen für die Prozesse im Bereich Einkauf und Supply Chain zu sehen

Dank seiner transparenten, zuverlässigen und sicheren Datenspeicherung und -übertragung kann Blockchain Einkäufern ermöglichen, den gesamten Einkaufsprozess sowie die gesamte erweiterte Lieferkette flexibler und einfacher zu gestalten. Zum Beispiel:

Überwachung der Lieferkettenströme einschließlich komplexer Lieferketten (medizinische Geräte, Luftfahrt- oder Automobilindustrie...)

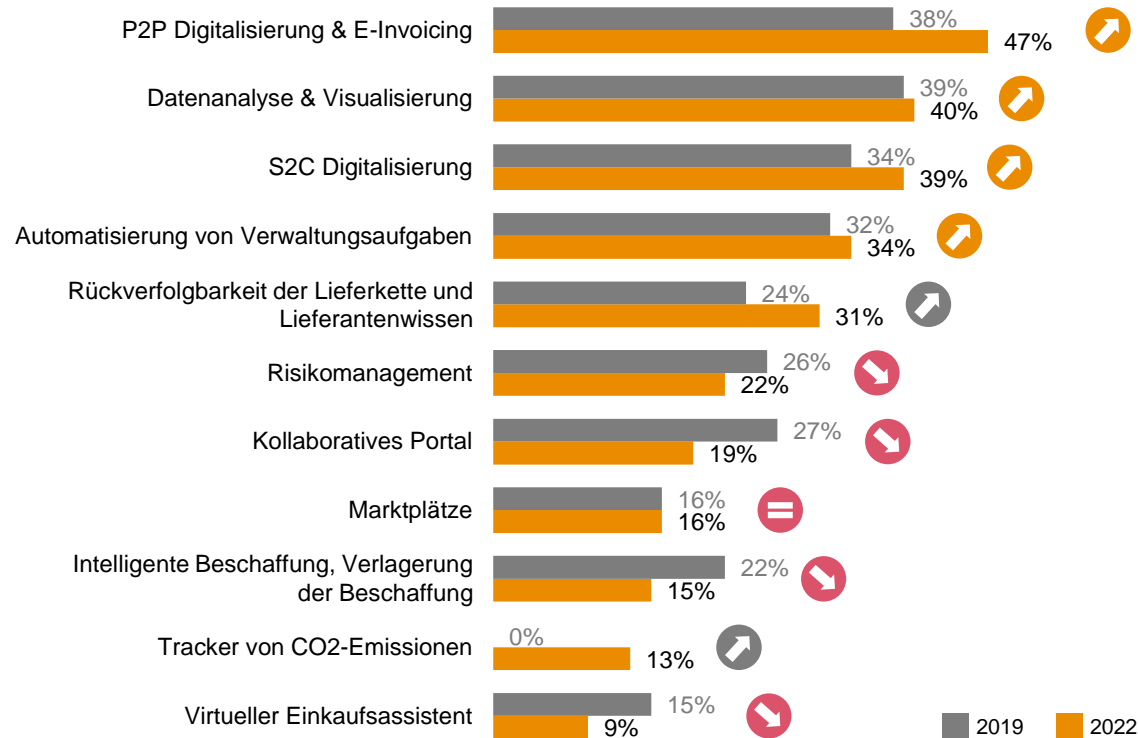
Schaffen Sie eine Plattform zur Zertifizierung der Herkunft von Produkt- und Dienstleistungskomponenten.

Zeichnen Sie eine Karte der n-Tier-Lieferanten, um die Souveränität des Unternehmens im Falle einer Systemkrise zu schützen.

Erzeugen Sie eine digitale ID für jeden der verschiedenen Beteiligten in der Lieferkette.

Die Einkaufsabteilungen änderten ihre digitalen Roadmaps und konzentrierten sich auf Anwendungsfälle mit nachgewiesenem Mehrwert, während explorative Anwendungsfälle zurückgestellt wurden

Präsenz auf den Einkaufs-Roadmaps für digitale Anwendungsfälle: Ziele, in die bis 2025 investiert werden soll



2022: Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 2020: Digital Procurement Survey von PwC, 3. Ausgabe (Basis 400+ Befragte)
 > Frage 2022: Welche Anwendungsfälle werden bis 2025 die vorrangigen Ziele im digitalen Transformationsprojekt Ihrer Beschaffungsabteilung sein? (bis zu 3 Möglichkeiten)

↑ Fundamentale Anwendungsfälle sind das Ziel zunehmender Investitionen

Diese Anwendungsfälle im Zusammenhang mit Kerntätigkeiten des Einkaufs waren bereits die Hauptziele der digitalen Transformation im Jahr 2020 und stehen auch in diesem Jahr auf der Roadmap von mehr Unternehmen.

Die Einkaufsabteilungen investieren eher in Anwendungsfälle mit nachgewiesenem Mehrwert. 50 % der Unternehmen geben die Prozessoptimierung als Hauptantrieb für die digitale Transformation an und bestätigen dieses Ziel, indem sie S2P-Anwendungsfälle und Automatisierung als wichtigste Investitionsziele festlegen.

↓ Die meisten sich entwickelnden und potenzialträchtigen Anwendungsfälle werden kurzfristig depriorisiert

Viele Anwendungsfälle, die eine interessante Entwicklungsperspektive aufwiesen, wurden von den Einkaufsabteilungen für die kommenden Jahre depriorisiert.

Diese Anwendungsfälle werden als riskanter ROI angesehen, der den Aufwand für die Umsetzung auf 3-Jahres-Sicht zu diesem Zeitpunkt nicht wert ist.

↑ Die Rückverfolgbarkeit der Lieferkette ist der einzige sich entwickelnde Anwendungsfall, der in den Roadmaps für den Einkauf an Dynamik gewonnen hat

Die Rückverfolgbarkeit der Lieferkette steigt um starke 7 Punkte, was auf die Sensibilisierung durch COVID-19 zurückzuführen ist, während das Risikomanagement im Vergleich zu 2020 um 4 Punkte zurückgeht. Die Rückverfolgbarkeit könnte sich mit dem Risikomanagement in Teilen der Lieferkette überschneiden, wo eine höhere Transparenz den Unternehmen hilft, potenzielle Störungen einzuschätzen, und zwar mit dem Ziel, einen umfassenden digitalen Supply Chain Tower zu erreichen.

↑ Der Anwendungsfall Nachhaltigkeit macht sich gut in den digitalen Fahrplänen des Einkaufs

Der Anwendungsfall für die Überwachung von CO2-Emissionen aus der Perspektive des Einkaufs hat seinen ersten Eintrag in der Liste: 13 % der Befragten gaben an, dass dieser Anwendungsfall auf ihrer digitalen Roadmap für die kommenden zwei Jahre steht, was das allgemein wachsende Interesse an der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen im Einkauf belegt.

CO2-Emissions Tracking kann ein entscheidender Faktor für die Anwendung der Nachhaltigkeit in den Einkaufsabteilungen sein



Nachhaltigkeit wird in Zukunft ein Gamechanger sein, da viele Unternehmen (27 %) bereits ein System zur Rückverfolgung von Emissionen eingeführt oder damit Erfahrungen gesammelt haben

Viele Befragte sind bereits in die Offensive gegangen. Die Rückverfolgung der CO2-Emissionen wird gesetzlich und gesellschaftlich vorgeschrieben. Daher hat der Einkauf die Möglichkeit, bei dieser Initiative eine Schlüsselrolle zu spielen. Das Sammeln relevanter CO2-Daten von Lieferanten und die Erfassung der Emissionen in der Lieferkette sind die ersten Schritte auf dem Weg zu Verbesserungen, die den Einkauf zu einem wertvollen Geschäftspartner für das Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt machen.



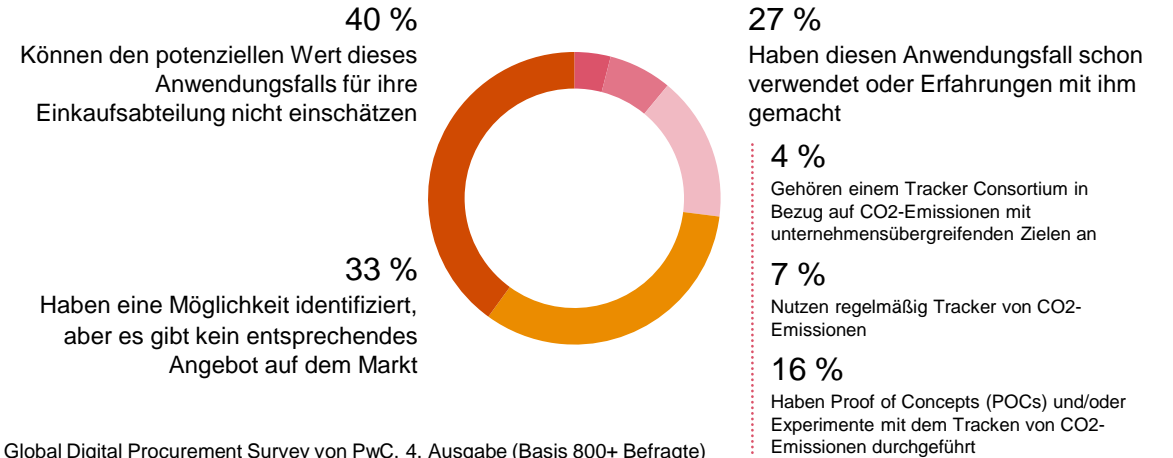
Der Vorteil der Rückverfolgung von Emissionen der Lieferanten ist erkannt, aber es mangelt an der Umsetzung aufgrund des Marktangebots

Weitere 30 % der Befragten stehen bereits vor der Umstellung auf Net-Zero. Allerdings fehlt ihnen eine strukturierte Vorgehensweise für den Umgang mit dem Problem und sie benötigen ein Werkzeug. Da der Markt für Nachhaltigkeits- und Emissionsinstrumente noch im Entstehen begriffen ist, hat PwC eine auf den Einkauf zugeschnittene Rückverfolgungslösung entwickelt, die nicht nur die CO2-Emissionen, sondern auch viele weitere ESG-Kriterien berücksichtigt.

40 % der Unternehmen haben kein Interesse an der Rückverfolgung der CO2-Emissionen von Lieferanten

Auch wenn Nachhaltigkeit und damit die Verfolgung von CO2-Emissionen in der Diskussion in der Branche weit verbreitet ist, bleibt der Mehrwert oft unklar, was insbesondere für die finanziellen Einsparungen gilt. Mit einem Business Case zu beginnen, kann dabei helfen, sich der Definition des Anwendungsfalls zu nähern: Begrenzung des Anstiegs der CO2-Steuern durch Überprüfung der Motorisierung der Fahrzeugflotte, Bewertung des Standorts des Lieferantenportfolios, um die Transportpraktiken zu überprüfen und eine bessere TCO-Kontrolle durch begrenzte Preisschwankungen zu erreichen, Optimierung des CO2-Fußabdrucks, um das Emissionshandlungssystem in der EU einzuhalten und zusätzliche Gebühren zu vermeiden, Bewertung der Reputationsverbesserung bei Kunden.

Einkaufswahrnehmung des Anwendungsfalls des CO2-Emissionstrackers

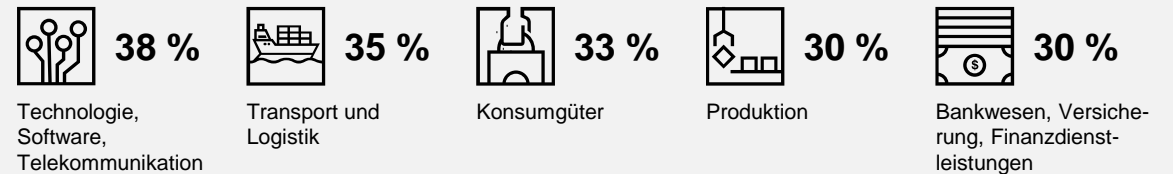


Global Digital Procurement Survey von PwC, 4. Ausgabe (Basis 800+ Befragte)
 > Frage 2022: „Rückverfolgung der CO2-Emissionen von Lieferanten in Ihrer Lieferkette“ – Was halten Sie von diesem Anwendungsfall in Ihrer Einkaufsabteilung?



Branchenvision

Top 5 Branchen, die den Anwendungsfall des CO2-Emissionstrackers nutzen oder Erfahrung mit ihm gemacht haben



Nachhaltigkeitsfokus: Die Einkaufsabteilungen spielen eine Schlüsselrolle bei der Integration von CSR-Praktiken für ihre Unternehmen in jeder Phase des Einkaufsprozesses

Strategische Beschaffung

Entwicklung des Lieferantenpanels

- Einführung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie
- Identifizierung innovativer Lieferanten, nachhaltiger Sektoren, Kreislaufwirtschaft, lokaler Lieferanten...

SRM-Management

- Optimierung von CSR-Aspekten bei Lieferanten
- Beeinflussung von Tier-n-Lieferanten

Lieferantenauswahl

Analyse des Lieferantenangebots (CSR/TCO)

- Identifizierung von CSR-Risiken und -Möglichkeiten für internationale Lieferanten
- Integration von CSR-Spezifikationen in Leitbilder, Gewährleistung der Bewertungstransparenz

Überprüfung des CO2-Fußabdrucks

- Bewertung ökologischer Fußabdrücke für die gesamte Wertschöpfungskette

Vertrags- und Risikomanagement

Vertragserstellung

- Integration von CSR-Aspekten in Einkaufsverträge (z. B. CSR Charter, spezifische Klauseln...)

Überwachung der Vertragsanwendung

- Erstellung eines klaren CSR-Plans für den Lieferanten
- Integration der CSR-Performance in das Vertragsmanagement
- Bewertung von Lieferanten in Einhaltung der CSR-Verpflichtungen
- Offene Warnvorrichtungen

Liefermanagement

Überwachung der Compliance

- Gewährleistung der Anwendung der CSR Charta für die gesamte Lieferkette

Rückverfolgbarkeit der Lieferkette

- Reduzierung der Anzahl von Lieferantenvermittlern
- Verringerung der Anzahl der Interaktionen zwischen Einkäufern und Lieferanten dank Automatisierung
- Sicherstellung der Versorgung von Tier-n-Lieferanten

Lieferantenzahlung

Digitalisierung von Zahlungen

- Einführung von elektronischer Unterschrift, elektronischer Rechnungsstellung und elektronischer Archivierung zur Reduzierung von Papierabfällen

Optimierung der Zahlungsfristen

- Optimierung der Anforderungen an das Betriebskapital unter Berücksichtigung der lokalen Gesetze und Vorschriften

Kontinuierliche Verbesserung

- Stärkung der CSR-Performance von Lieferanten

Der Sustainability Tracker von PwC

Obwohl die Meinungen der Teilnehmenden über die Bedeutung des CO2-Trackings auseinandergehen, hat PwC die Bedeutung und den Trend für Einkaufsabteilungen bereits in 2019 erkannt. Mit Hilfe des Sustainability Trackers von PwC erhält ein Kunde die Möglichkeit, volle Transparenz über seine gesamte vorgelagerte Lieferkette zu erreichen. Der Tracker zeigt nicht nur Umweltfaktoren wie CO2, Wasserverbrauch oder Landnutzung, sondern verschafft Kunden auch Einblicke in die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns. Das Werkzeug basiert auf der ESCHER-Methode von PwC, die sich seit mehr als 10 Jahren in verschiedenen Projekten mit unterschiedlichen Kunden bewährt hat.

Möchten Sie mehr Informationen über das Tool erhalten? Senden Sie uns eine E-Mail an GBL_sustainability_tracker@pwc.com

3

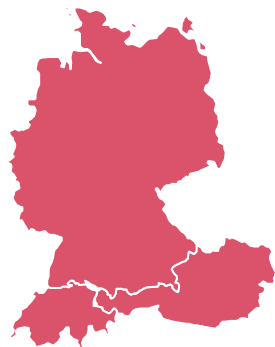
Geographischer Überblick



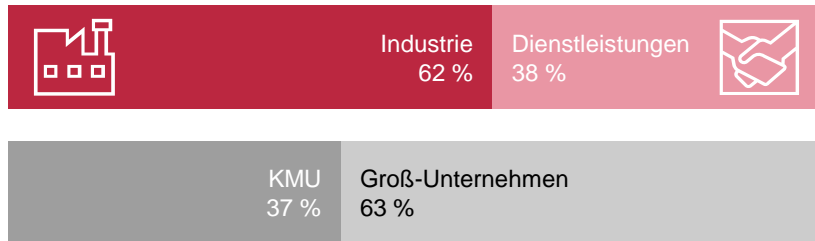
Globaler Überblick über die digitale Transformation des Einkaufs: Alle Kontinente sind bereits mit an Bord und werden weiter investieren

	Afrika	Amerika	Asien/Ozeanien	Europa	Naher Osten
Grad der Ausstattung mit der Source-to-Pay-Lösung	67 %	72 %	77 %	79 %	86 %
Aktuelle Digitalisationsquote von Prozessen	44 %	36 %	41 %	41 %	45 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisationsquote von Prozessen	76 %	73 %	71 %	72 %	77 %
Umgang mit der Wertschöpfung aus Einkaufsdaten	61 %	32 %	46 %	43 %	70 %
Jährliche Investitionen von KMU	€ 780k	€ 820k	€ 530k	€ 510k	€ 850k
Jährliche Investitionen großer und sehr großer Unternehmen	€ 1.790k	€ 1.920k	€ 1.400k	€ 1.730k	€ 1.720k
Präsenz von Trackern von CO2-Emissionen auf Roadmaps	8 %	13 %	13 %	15 %	3 %
Strategische Prioritäten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kostensenkung (35 %) 2. Supplier Sourcing (32 %) 3. Digitale Transformation (12 %) <ul style="list-style-type: none"> • Afrika konzentriert sich stark auf Supplier Sourcing, um die Diversifizierung des Lieferantenportfolios zu unterstützen und Innovationen zu fördern; • Trotz einer geringeren Ausstattung mit S2P-Lösungen als andere Kontinente, gelingt es Afrika, aus seinen Einkaufsdaten einen Mehrwert zu schaffen; • Die digitale Transformation wird durch erhebliche Investitionen unterstützt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kostensenkung (33 %) 2. Digitale Transformation (20 %) 3. Supplier Sourcing (14 %) <ul style="list-style-type: none"> • Der Kontinent scheint die niedrigsten Digitalisierungsraten zu haben, was die Datenverwaltung zu einer Herausforderung macht; • Amerika hat jedoch erhebliche Investitionen zur Unterstützung der digitalen Transformation geplant; • Anwendungsfälle im Bereich des Risikomanagements erhalten Investitionsabsichten, die in etwa 30 % der Transformationspläne enthalten sind 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kostensenkung (41 %) 2. Supplier Sourcing (18 %) 3. Digitale Transformation (17 %) <ul style="list-style-type: none"> • ESG / CSR ist die vierte strategische Priorität der CPOs des Kontinents, was die beste Platzierung unter den anderen Kontinenten ist. 70 % der Befragten sehen ein Wertpotenzial in digitalen ESG-Anwendungsfällen; • Die Investitionen liegen rund 15 % unter dem globalen Durchschnitt, doch die Priorität liegt auf der S2C- und P2P-Digitalisierung, die einen großen Teil der Roadmaps ausmachen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kostensenkung (36 %) 2. Digitale Transformation (18 %) 3. Supplier Sourcing (15 %) <ul style="list-style-type: none"> • Europa ist besorgt über das Risikomanagement und platziert es als vierte strategische Priorität; • Um diesem Anliegen gerecht zu werden, setzt Europa auf innovative Anwendungsfälle wie Risikomanagement und Rückverfolgbarkeit der Lieferkette; • Auch die Verfolgung von CO2-Emissionen steht für 15 % der Befragten auf der Agenda, während über 30 % bereits Erfahrungen damit haben 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kostensenkung (43 %) 2. Digitale Transformation (25 %) 3. Supplier Sourcing (23 %) <ul style="list-style-type: none"> • Der Nahe Osten führt das Rennen um die Transformation im Einkauf mit den höchsten Ausstattungs- und Digitalisierungsraten an; • Dieser Kurs wird beibehalten, indem die digitale Transformation für 25 % der Einkaufsabteilungen zur ersten Priorität erklärt wird und umfassende Investitionen in die S2P-Digitalisierung getätigt werden. • Der innovative Anwendungsfall des Smart Sourcing/Relocation Sourcing taucht ebenfalls auf den Roadmaps von 35 % der Befragten auf (13 % weltweit)





52 Befragte



Status der Digitalisierung des Einkaufs

		D-A-CH-Region	Global
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay-Lösungen		87 %	77 %
Digitalisierungsgrad der strategischen Prozesse	Derzeit	24 %	35 %
	Ziel für 2025	68 %	69 %
Digitalisierungsgrad der transaktionalen Prozesse	Derzeit	41 %	44 %
	Ziel für 2025	82 %	75 %

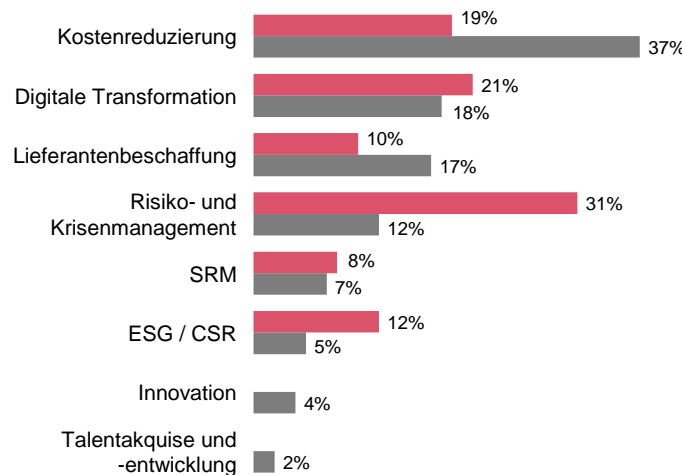
Die strategischen Prioritäten in der D-A-CH -Region weichen deutlich von den globalen strategischen Prioritäten ab

Die Region sieht das Risiko- und Krisenmanagement als die höchste strategische Priorität an, während die globale Referenz die Kostensenkung als wichtigstes Thema angibt. Die digitale Transformation gewinnt in der D-A-CH-Region einen etwas höheren Anteil an Interesse: 21 % der Befragten nennen sie als strategische Priorität, im Vergleich zu 18 % der Befragten im weltweiten Durchschnitt. Die zunehmenden ESG-/CSR-Themen sind für die Befragten in der D-A-CH-Region interessanter als weltweit.

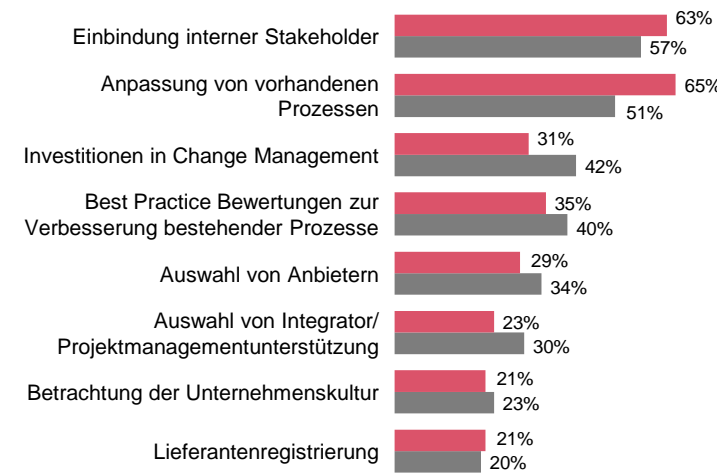
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation in der D-A-CH-Region liegen nahe an der globalen Referenz

Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren der Region sind die Übernahme bestehender Prozesse (65 %, global: 51 %), die Einbindung interner Stakeholder (63 %, global: 57 %) sowie die Überarbeitung der Best Practices zur Änderung bestehender Prozesse (35 %, global: 40 %). In der rechten oberen Ecke der Seite wird die Ausstattungsquote der S2P-Lösungen mit hohen 87 % angegeben. Das sind 10 % mehr für die D-A-CH -Region verglichen mit dem globalen Durchschnitt. Außerdem wird damit gerechnet, dass sich die Digitalisierungsrate der transaktionalen Prozesse von derzeit 41 % als Ziel im Jahr 2025 auf 82 % verdoppelt.

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen

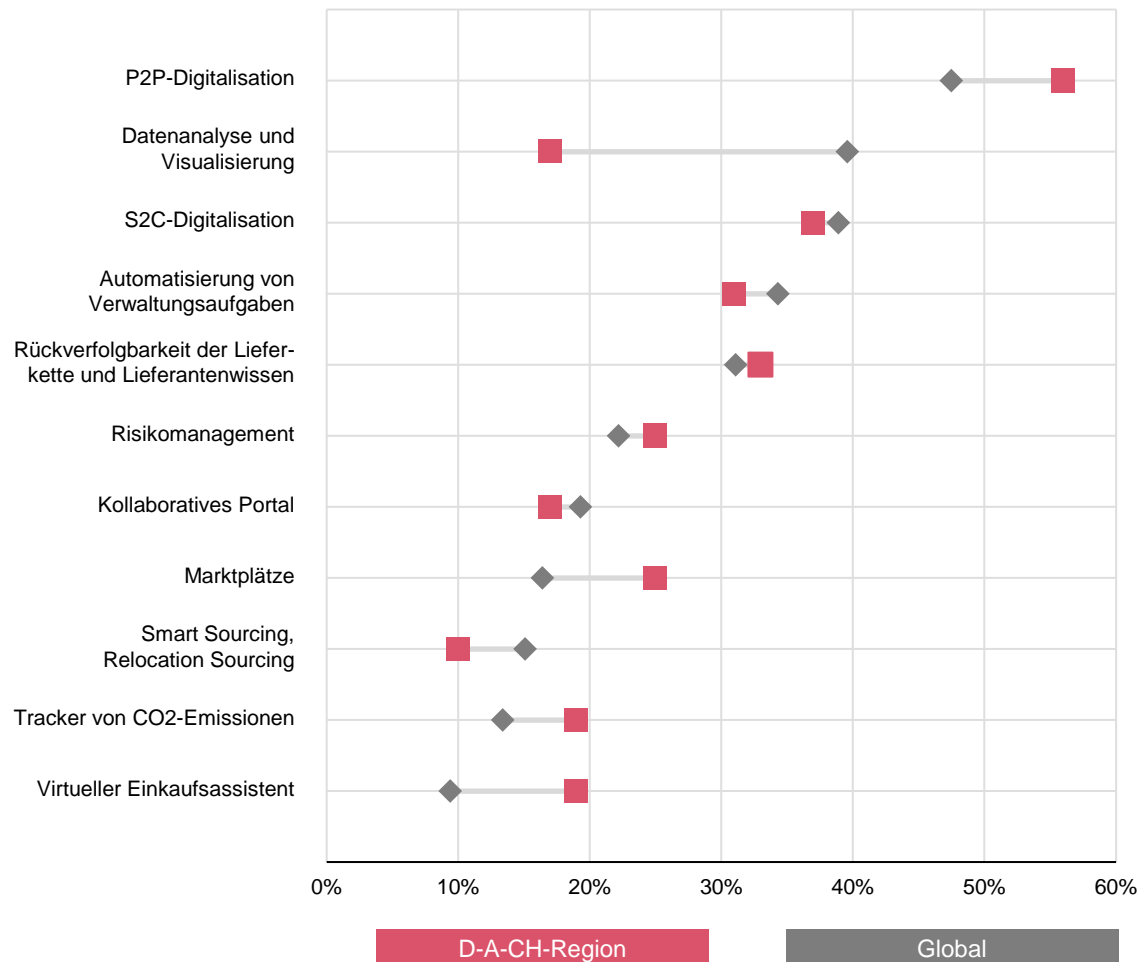


Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



Die Roadmap für 2025 zeigt prozessbezogene Anwendungsfälle als wichtigsten Schwerpunkt für die D-A-CH-Region unterstützt durch einen über dem globalen Durchschnitt liegenden Investitionsplan

Präsenzrate digitaler Anwendungsfälle auf den Roadmaps für 2025



Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	D-A-CH-Region	Global
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 780k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.890k	€ 1.780k

Die D-A-CH-Region sieht Anwendungsfälle in der Datenanalyse und -visualisierung im Gegensatz zum globalen Verständnis als weniger relevant an

P2P-Digitalisierung ist für die D-A-CH-Region der interessanteste Anwendungsfall und Smart Sourcing/Relocation Sourcing der am wenigsten interessante. Die hohe Relevanz von prozessbezogenen Anwendungsfällen im Bereich Digitalisierung wird auch durch das überdurchschnittliche Interesse an Marktplätzen und virtuellen Einkaufsassistenten unterstrichen. Darüber hinaus wird der Eintritt in neue Liefermarktplätze als Chance gesehen, die Lieferantenbasis und den Wettbewerb zu stärken.

Für die D-A-CH-Region steht die Verfolgung von CO2-Emissionen als relevanter Anwendungsfall auf der Liste und wird mit 19 % bewertet. Insbesondere das europäische Gesetz zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette erhöht die Relevanz als externe treibende Kraft. Die globale Meinung zu diesem Anwendungsfall ist allerdings noch unterschiedlich.

Die D-A-CH-Region ist bereit, einen deutlich höheren Betrag in die digitale Transformation des Einkaufs zu investieren, was insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen gilt

Die durchschnittlichen jährlichen Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 liegen mit 780.000 € für kleine und mittlere Unternehmen sowie 1.890.000 € für große und sehr große Unternehmen in der Region über dem globalen Durchschnitt. Investitionen in Prozesse und Tools einschließlich der Implementierung können als umfassender angesehen werden als Investitionen in die Datenanalyse. Daher sind die höheren durchschnittlichen Investitionen angemessen.

4

Branchenbenchmark

Industrieller Sektor



Produktion



Energie- und
Versorgungsbranche



Gesundheitswesen
und Pharmazie



Konsumgüter



Bauwesen und
Infrastruktur



Automobilbranche

Dienstleistungen



Bankwesen, Versicherung,
Finanzdienstleistungen



Technologie, Software,
Telekommunikation



Vertrieb und
Einzelhandel



Transport und
Logistik



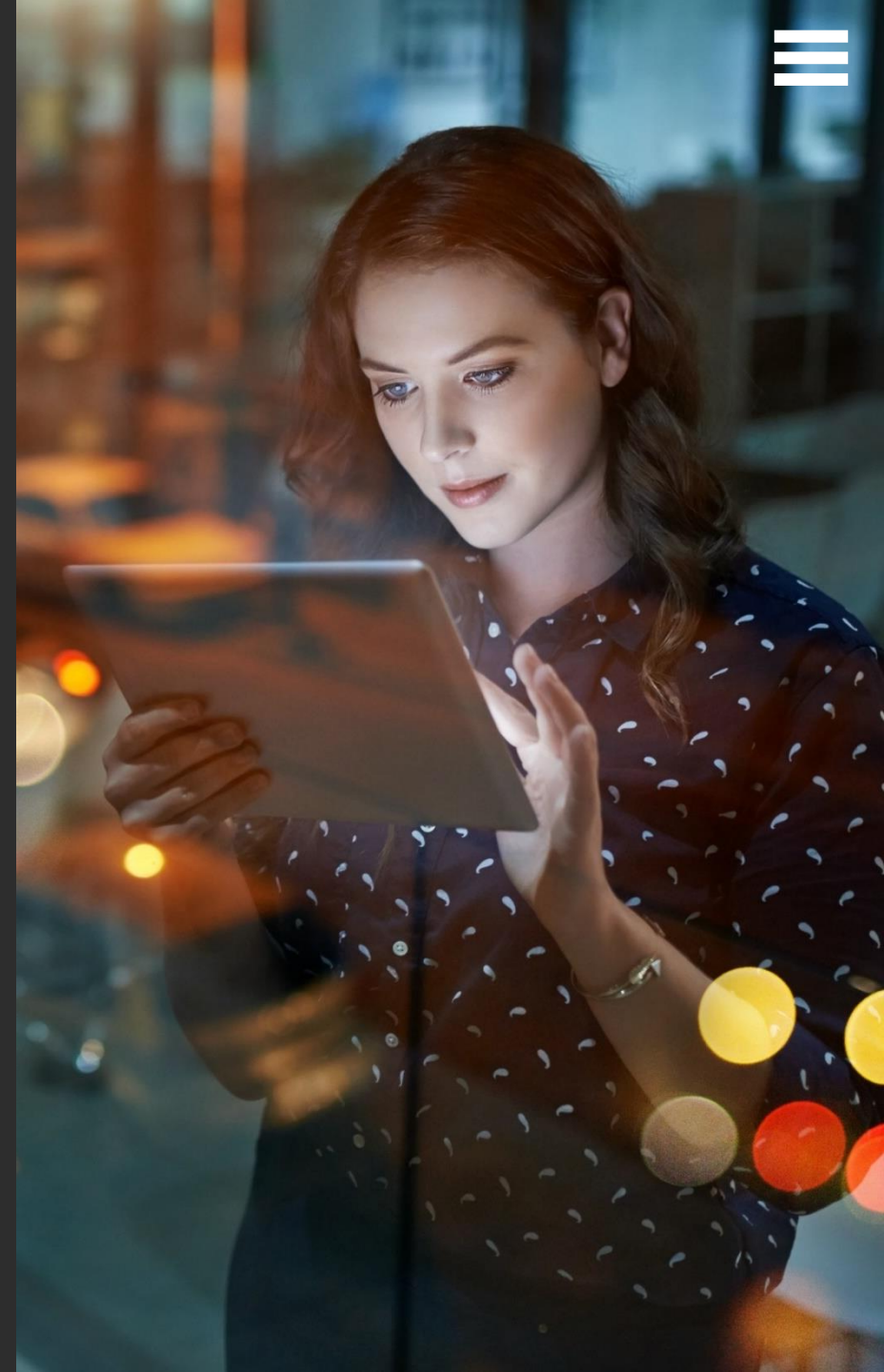
Professionelle
Dienstleistungen



Öffentlicher Sektor

Erfahren Sie mehr

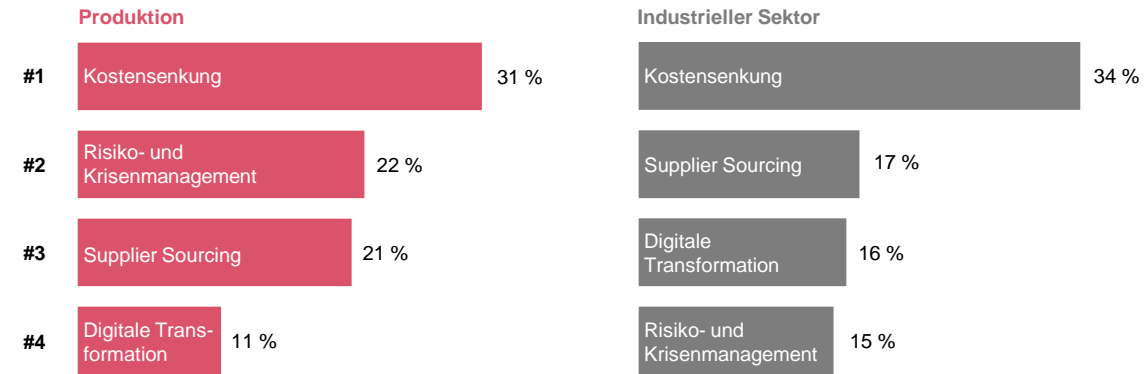
Einkaufsthemen und -praktiken können von einer Branche zur anderen sehr unterschiedlich sein. Deshalb wollten wir die digitalen Merkmale der Einkaufsabteilungen in den in dieser Umfrage am stärksten vertretenen Branchen untersuchen, um sie innerhalb ihres Sektors zu vergleichen und das zu beobachten, was für sie spezifisch ist.





Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Produktion	Industrieller Sektor
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	79 %	77 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	38 %	40 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	69 %	71 %

Komponentenhersteller und Montageunternehmen haben nach dem Covid-Abschwung ihre Geschäftstätigkeit wieder aufgenommen und müssen ihre globalisierte Lieferkette wieder in Gang bringen, da sie durch die Inflation von Kupfer und Aluminium sowie die Knappheit von Kunststoffteilen belastet werden. Dies bedeutet ein höheres Augenmerk auf Kapitalausgaben und Investitionen, die im Vergleich zu den Vorjahren um 10 % zurückgegangen sind.

Ein immer schwierigerer Zugang zu Ressourcen, Liefer- und Logistikbedrohungen, Fachkräftemangel und Ortsunabhängigkeit zwingt die Akteure dazu, sich aggressiv um Lieferanten zu bemühen und neue Quellen zu erschließen. Das Risiko- und Krisenmanagement ist die zweite Priorität der Einkaufsabteilungen. Risikomanagementansätze beeinflussen die Kriterien für die Auswahl von Lieferanten für einen „Stresstest“ der Widerstandsfähigkeit bei der Wiederaufnahme der Wirtschaftstätigkeit: Single-Sourcing-Situationen und frühere Ausfälle in der Lieferkette werden zusätzlich zu den Kosten für die Versorgung genau berücksichtigt. Die frühzeitige Qualifizierung und Entwicklung fähiger Lieferanten, die Festlegung von Handelsvereinbarungen und die beiderseitige Nutzung von Fähigkeiten sind der Schlüssel in Situationen, in denen die Lieferbasis schrumpft und die Industrie sich stark erholt: Produktionssteigerungen von bis zu 30 % im Jahr 2022 gegenüber 2021 sind für Anlagenhersteller nicht ungewöhnlich.

Basis: 97 Befragte

Die Produktionsindustrie zieht ihre Lehren aus der COVID-19-Krise und räumt dem Risiko- und Krisenmanagement in Verbindung mit Supplier Sourcing hohe strategische Priorität ein.

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

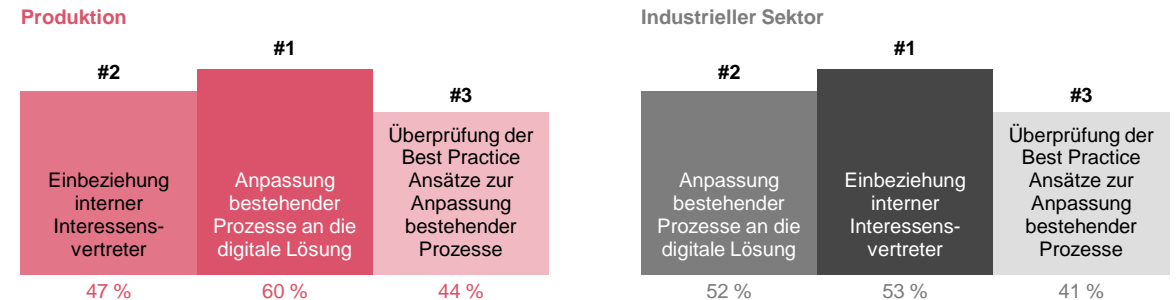
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Produktion	Industrieller Sektor
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 570k	€ 600k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.540k	€ 1.720k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Produktion	Procure-to-Pay-Digitalisierung 56 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 38 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Datenanalyse und Visualisierung 35 %
Industrieller Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 32 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

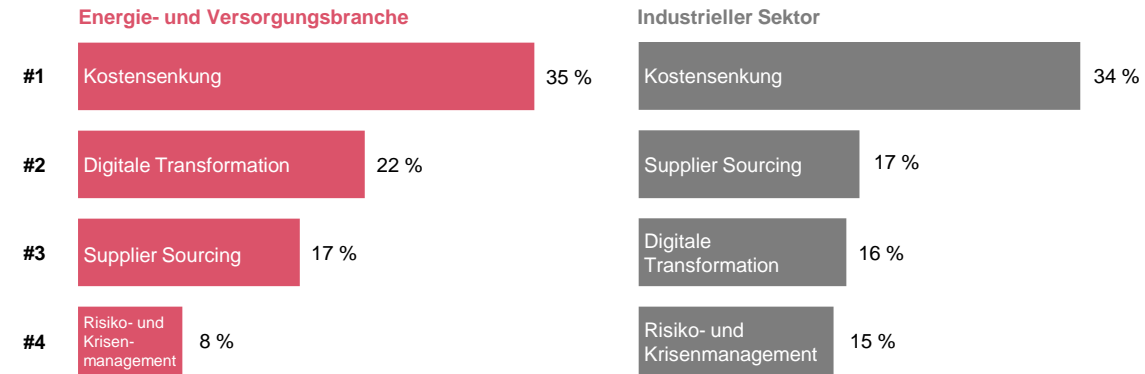


Produktionsunternehmen bevorzugen Investitionen im Zusammenhang mit der P2P-Digitalisierung und einer verbesserten Rückverfolgbarkeit (einschließlich CO2-Trackern), hinken aber in Bezug auf die S2C-Digitalisierung und Datenanalyse noch hinterher. Kunden, die bei ihren Tier-1- und Tier-2-Lieferanten mit starken Kapazitätsengpässen konfrontiert sind, planen die Einrichtung von Plattformen zur Bündelung von Bedarfen und Gegenüberstellung vorhandener Kapazitäten. Dies setzt ein höheres Maß an gegenseitiger Transparenz voraus als herkömmliche „Briefkasten“-Portale für Lieferanten. Kofinanzierung von Investitionen und mehr Flexibilität bei OEM-Spezifikationen sind kreative Hebel mit vertrauenswürdigen Lieferanten.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Energie- und Versorgungsbranche	Industrieller Sektor
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	75 %	77 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	41 %	40 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	76 %	71 %

Die Energiebranche ist in mehreren - vor allem direkten - Kategorien mit Preissteigerungen konfrontiert. Steigende Kupferpreise für Kabel, steigende Löhne und Arbeitskräftemangel im Baugewerbe sowie der gesellschaftliche und staatliche Druck durch die Energiewende wirken sich stark auf die Einkaufsabteilungen aus. Kostensenkung bleibt daher neben der digitalen Transformation die oberste Priorität.

Supplier Sourcing hat für die Einkaufsabteilungen außerdem oberste Priorität, wobei die Sicherung der Versorgung ein weit verbreitetes Thema in der Branche ist. Neue Lieferanten und Quellen sind erforderlich, um die ständige Versorgung mit Material sicherzustellen, was insbesondere in einem Kontext der Verknappung gilt, in dem die Portfolios durch die COVID-19-Krise deutlich in Frage gestellt wurden. Aufgrund des starken regulatorischen Einflusses in dieser Branche ist das Risiko- und Krisenmanagement die viertwichtigste strategische Priorität der Einkaufsabteilungen; damit liegt die Priorität 7 Punkte geringer als im Branchenvergleich.

Basis: 95 Befragte

Die Energiewende stellt die Einkaufsabteilungen vor neue Herausforderungen, die auf Prozesseffizienz durch Digitalisierung abzielen

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

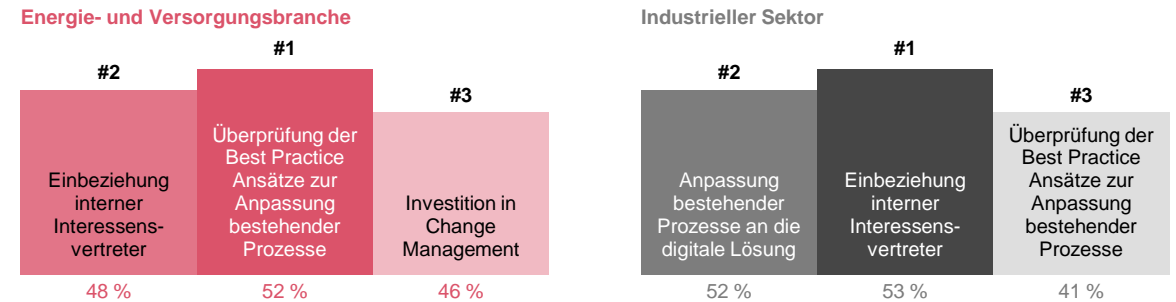
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Energie- und Versorgungsbranche	Industrieller Sektor
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 970k	€ 600k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.650k	€ 1.720k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Energie- und Versorgungsbranche	Procure-to-Pay-Digitalisierung 53 %	Datenanalyse und Visualisierung 45 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 31 %
Industrieller Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 32 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



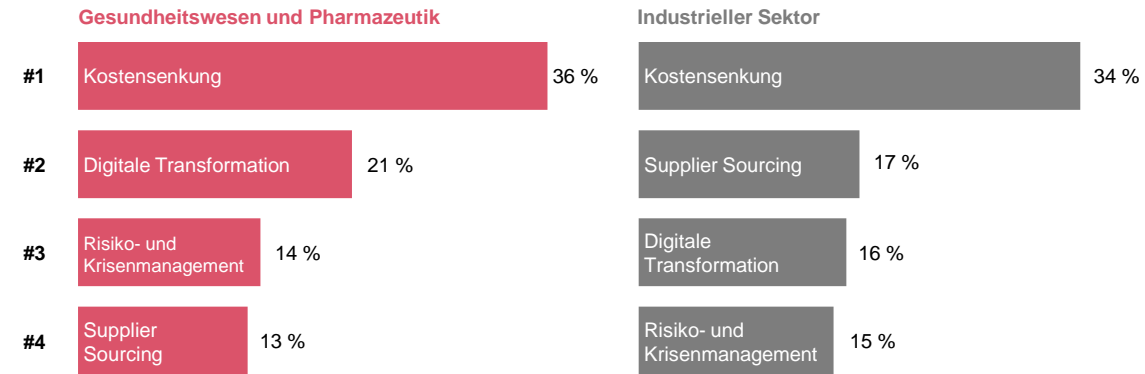
Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Energie- und Versorgungsbranche planen, mehr zu investieren als der Durchschnitt des gesamten industriellen Sektors, da der Ausstattungsgrad bei Source-to-Pay-Lösungen derzeit unterdurchschnittlich ist. Wie der industrielle Sektor hat auch die Energie- und Versorgungsbranche die Digitalisierung von Procure-to-Pay als Priorität ihrer Roadmap für die digitale Transformation identifiziert.

Die Prozessumgestaltung durch die Identifizierung von Best Practice Ansätzen wird als wichtigster Erfolgsfaktor für digitale Implementierungen genannt. Die Unternehmen in der Energie- und Versorgungsbranche könnten von einem breiten Benchmarking-Panel profitieren, da es eine große Anzahl an Akteuren mit geografischer Aufteilung auf dem Weltmarkt gibt.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Gesundheitswesen und Pharmazentrum	Industrieller Sektor
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	70 %	77 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	36 %	40 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	74 %	71 %

Der Sektor des Gesundheitswesens und der Pharmazentrum, der mit einer Vielzahl von Herausforderungen und Innovationsdruck konfrontiert ist, ist ständig gezwungen, in Forschung und Entwicklung zu investieren, was eine ständige Kostenoptimierung erfordert. Die gesundheitliche Situation hat diese Tendenz, die dem Sektor eigentlich innewohnt, nur noch verstärkt. Die Kostenreduzierung ist daher die oberste strategische Priorität der Einkaufsabteilungen (36 %).

Die Beschaffung neuer Lieferanten ist im Sektor des Gesundheitswesens und der Pharmazentrum nach wie vor ein komplexes Thema. Die zahlreichen spezifischen Entwicklungen, komplexen technischen Standards und historischen Kooperationen bringen oft starke Abhängigkeiten von Lieferanten mit sich, was einen Lieferantenwechsel schwierig macht.

Basis: 56 Befragte

An der vordersten Front der Gesundheitskrise zielen die Einkaufsabteilungen nun darauf ab, ihre digitale Transformation zu gewährleisten, um die Widerstandsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit der Versorgung zu verbessern

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

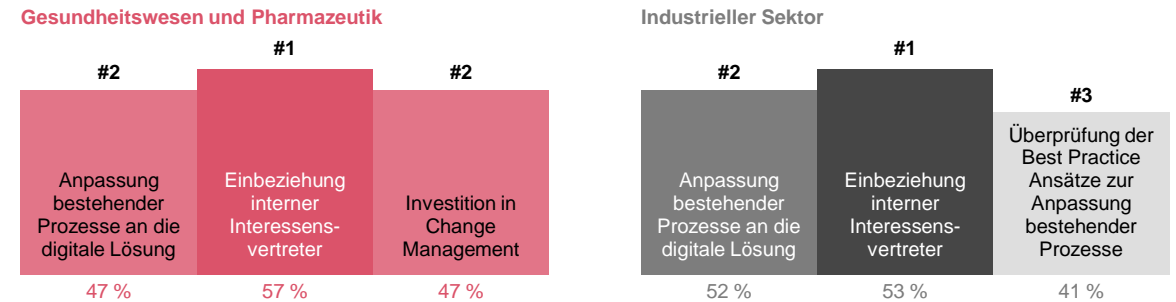
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Gesundheitswesen und Pharmazentrum	Industrieller Sektor
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 550k	€ 600k
Große und sehr große Unternehmen	€ 2.230k	€ 1.720k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Gesundheitswesen und Pharmazentrum	Datenanalyse und Visualisierung 53 %	Procure-to-Pay-Digitalisierung 47 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 35 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 33 %
Industrieller Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 32 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



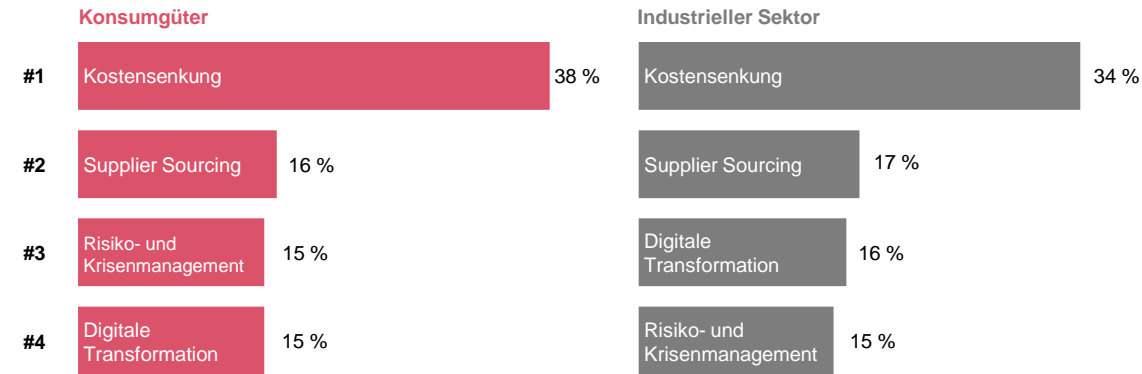
Diese Branche hat einen geringeren Digitalisierungsgrad als der Durchschnitt, will aber bis 2025 aufholen. In der Tat hat sich die Digitalisierung in diesen Krisenzeiten als wichtige Stütze vor allem in einem Sektor erwiesen, in dem der Kapazitätsbedarf unaufhörlich steigt und in dem keine Lieferunterbrechung denkbar ist, was insbesondere bei Produktkategorien wie DMTIs (Drugs of Major Therapeutic Interest) gilt.

Dieser Wunsch nach Digitalisierung der Funktion spiegelt sich in bedeutenden Investitionen wider; dies betrifft insbesondere die großen Unternehmen, die 30 % mehr als ihre Branchenkollegen zu investieren beabsichtigen. Infolgedessen sind sich die Fachleute des Sektors voll und ganz der Tatsache bewusst, dass solche groß angelegten Transformationsprojekte Investitionen in das Change Management und das Engagement aller Interessensvertreter erfordern.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Konsumgüter	Industrieller Sektor
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	76 %	77 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	39 %	40 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	68 %	71 %

Die Einkaufsabteilungen im Konsumgütersektor messen der Kostenreduzierung naturgemäß große Bedeutung bei und betrachten sie als erste strategische Priorität (38 %), was auf eine hohe Sensibilisierung für Margenoptimierung und Logistikeffizienz zurückzuführen ist.

Die Kostenreduzierung kann durch die Digitalisierung des Einkaufsprozesses unterstützt werden, z. B. durch den Einsatz von Katalogen und Marktplätzen, die den Warenfluss erheblich optimieren, die Prozesse beschleunigen und zu einer effektiveren Kostenkontrolle beitragen können. Die zunehmende Entwicklung von Marktplätzen ist ebenfalls als Geschäftsfaktor zu betrachten, der es ermöglicht, sowohl neue Lieferanten als auch Kunden zu finden. 22 % der Einkaufsabteilungen für Konsumgüter planen, bis 2025 in Marktplätze zu investieren, gegenüber 16 % im Durchschnitt der Industrieunternehmen.

Basis: 55 Befragte

Die Digitalisierung von produktorientierten Anwendungsfällen wie Datenanalyse oder S2C ermöglicht eine bessere Überwachung von Kosten- und Margenkontrollzielen

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

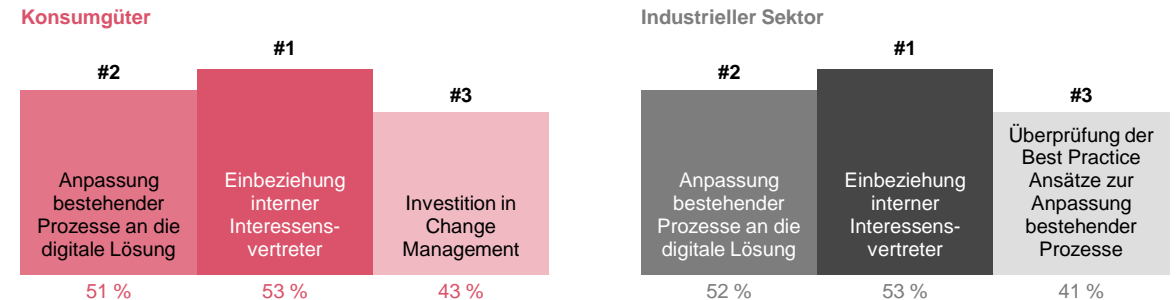
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Konsumgüter	Industrieller Sektor
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 420k	€ 600k
Große und sehr große Unternehmen	€ 2.200k	€ 1.720k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Konsumgüter	Datenanalyse und Visualisierung 51 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 45 %	Procure-to-Pay-Digitalisierung 35 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 33 %
Industrieller Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 32 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

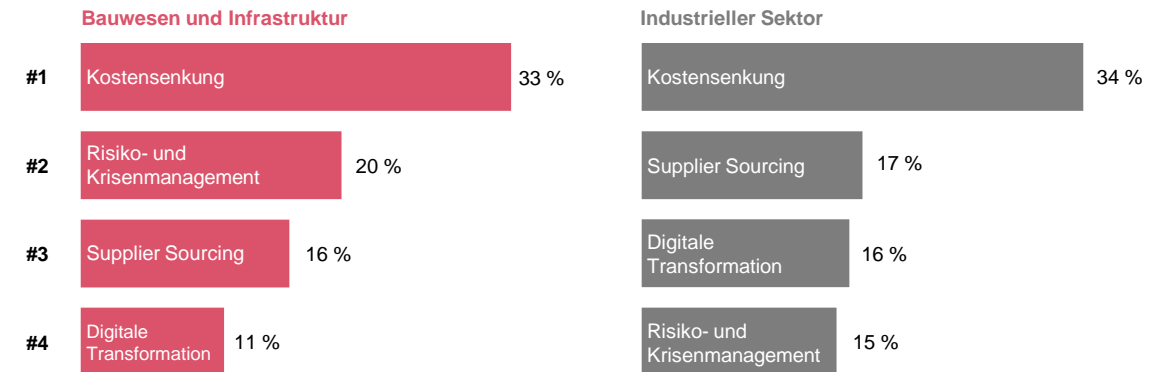


Die Investitionskultur des Sektors und die hohe Investitionskapazität der großen Unternehmen führen zu Investitionsprognosen, die weit über dem Branchendurchschnitt liegen (rund +30 %). Diese Investitionsprojekte konzentrieren sich in erster Linie auf produktorientierte Anwendungsfälle und insbesondere auf die Datenanalyse und den Teil des Einkaufsprozesses, der von der Bezugsquelle bis zum Vertrag reicht (S2C). Auf diese Weise ermöglichen diese Anwendungsfälle eine Aufschlüsselung der Preise und damit eine Transparenz der Produkt-Margen-Ziele sowie eine Optimierung des Lieferantenpanels (Rationalisierung oder Diversifizierung mit strategischem Sourcing).



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Bauwesen und Infrastruktur	Industrieller Sektor
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	75 %	77 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	40 %	40 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	74 %	71 %

Die Einkaufsabteilungen für Bauwesen und Infrastruktur machen das Risiko- und Krisenmanagement zu ihrer zweiten Priorität. Der operative Ansatz im Projektmodus macht das kurzfristige Notfallmanagement oft zu einer der wichtigsten Triebfedern für Aktivitäten; dies gilt auch für die Beschaffungsabteilungen, die sich an diese Realität für schwer planbare und zentralisierte Kategorien halten müssen. In diesem Zusammenhang wird die digitale Transformation nicht als oberste Priorität wahrgenommen. Für 33 % der Befragten stehen Kostensenkungsziele an erster Stelle und diese übertreffen damit die traditionellen Treiber der Prozessoptimierung.

Menschliche Faktoren werden deutlich als Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation wahrgenommen, wobei das Change Management auch der erste Grund für die Inanspruchnahme externer Unterstützung ist. Um die Akzeptanz neuer digitaler Werkzeuge mit einer Vielzahl von Gewohnheiten und Prozessen durch die Nutzer zu gewährleisten, besteht die Herausforderung darin, eine starke Unterstützung durch die gesamte Organisation zu erhalten und sicherzustellen, dass die Hindernisse für die Akzeptanz durch die Konzentration auf das Potenzial von Lösungen auf dem Gebiet der Nutzererfahrung begrenzt werden. Infolgedessen steht die Einbeziehung interner Interessensvertreter an zweiter Stelle der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation direkt vor der Anpassung bestehender Prozesse an die digitale Lösung. Die wichtigsten Anwendungsfälle auf der digitalen Roadmap bis 2025 sind die P2P- und S2C-Digitalisierung.

Basis: 45 Befragte

In den meist dezentralisierten Beschaffungsabteilungen besteht die Herausforderung der Digitalisierung darin, die Benutzerakzeptanz zu gewährleisten, indem man sich auf das Change Management konzentriert

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

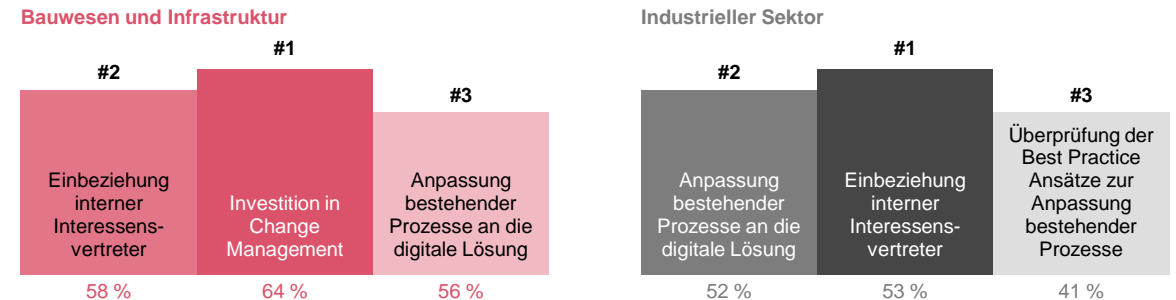
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Bauwesen und Infrastruktur	Industrieller Sektor
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 490k	€ 600k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.790k	€ 1.720k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Bauwesen und Infrastruktur	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 44 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 41 %
Industrieller Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 32 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

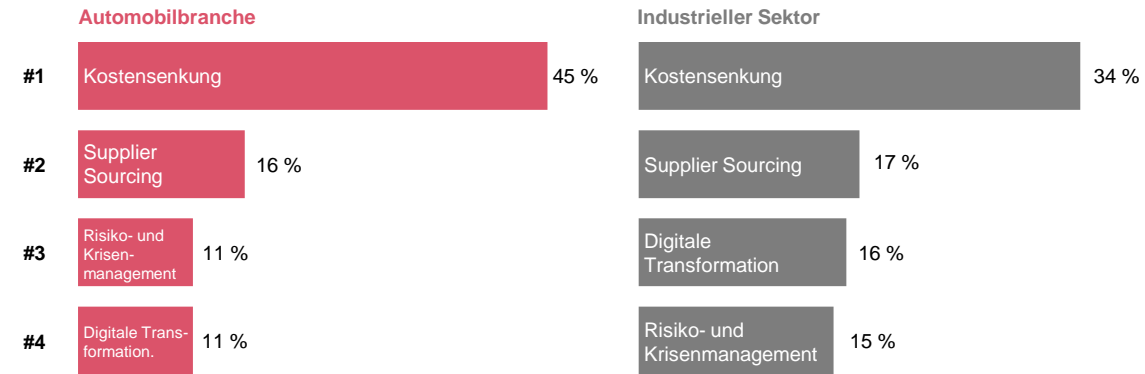


Nachhaltigkeit scheint eine der kommenden Herausforderungen zu sein, der sich die Unternehmen im Bereich Bauwesen und Infrastruktur stellen wollen. 25 % ihrer Einkaufsabteilungen planen, bis 2025 in einen CO2-Emissions-Tracker zu investieren; dies steht 14 % im industriellen Sektor gegenüber. Der tiefgreifende Wandel hin zu nachhaltigen und umweltfreundlichen Aktivitäten wird alle Akteure der Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bis zum Abfallmanagement vorbei an innovativen Materialien und Bauweisen einbeziehen. Die Digitalisierung kann diesen Wandel unterstützen, indem sie die Verbesserungsbereiche sichtbar macht und die Lieferketten miteinander verbindet.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Automobilbranche	Industrieller Sektor
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	85 %	77 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	43 %	40 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	72 %	71 %

Die Umstellung auf die Elektromobilität stellt die Automobilhersteller vor neue Herausforderungen bei der Beschaffung und macht es erforderlich, neue Bezugsquellen in wettbewerbsfähigen Kategorien auf mehreren Märkten zu erschließen. Das macht Supplier Sourcing zur zweiten Priorität dieser Branche. Ein Beispiel für diese Herausforderung ist die jüngste globale Chip-Knappheit. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Digital Procurement Survey von 2020 führte dies jedoch nicht zu einer signifikanten Verschiebung der strategischen Prioritäten in der Automobilindustrie.

„Aufgrund der vor allem durch die weltweite Chip-Knappheit verursachten geringen Kapazitätsauslastung bleibt Kostensenkung eine der obersten Prioritäten in der Automobilindustrie. Vor allem die Tier-1- bis Tier-n-Lieferanten stehen müssen darum kämpfen, dass ihre Margen in Ordnung bleiben.“

Michael Thon, Partner PwC Procurement Deutschland



Basis: 38 Befragte

Die bereits stark digitalisierten Automobilunternehmen sind bereit, ihre Investitionen zu erhöhen, um die neuen Herausforderungen der E-Mobilität zu meistern

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

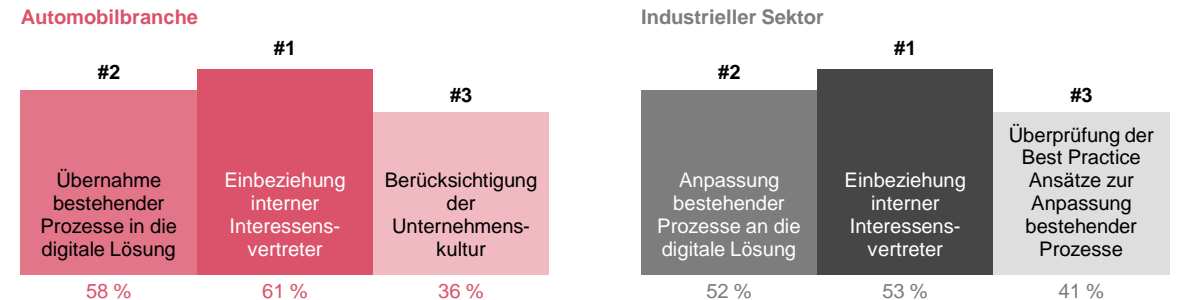
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Automobilbranche	Industrieller Sektor
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 1.230k	€ 600k
Große und sehr große Unternehmen	€ 2.240k	€ 1.720k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Automobilbranche	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 39 %	Procure-to-Pay-Digitalisierung 35 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 32 %	Datenanalyse und Visualisierung 29 %
Industrieller Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 50 %	Datenanalyse und Visualisierung 41 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 37 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 32 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



Die Investitionen bis 2025 liegen sowohl bei kleinen und mittleren Unternehmen (+ 630.000 €) als auch bei großen und sehr großen Unternehmen (+ 520.000 €), deutlich über dem Durchschnitt des industriellen Sektors, während die Automobilindustrie bei der digitalen Transformation des Einkaufs bereits gute Ergebnisse erzielt. Dies unterstreicht den strategischen Aspekt der Einkaufsabteilungen bei Automobilunternehmen.

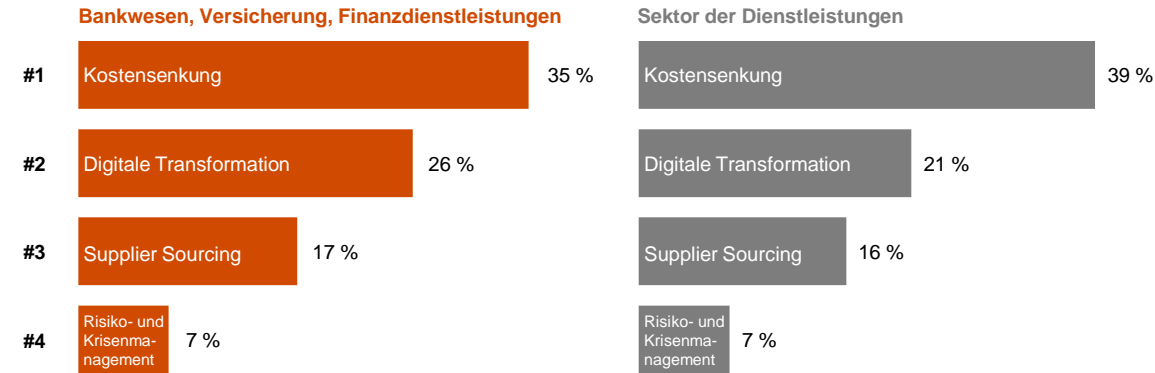
Die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben führt – gefolgt von der Prozessdigitalisierung – das Rennen an. Im Gegensatz zu den Ergebnissen von 2020 wird die Einbindung interner Interessensvertreter als wichtiger Erfolgsfaktor für die digitale Transformation gesehen. Die Anpassung bestehender Prozesse an die digitale Lösung rangiert – gefolgt von der Berücksichtigung der Unternehmenskultur – an zweiter Stelle.



Bankwesen, Versicherung, Finanzdienstleist. Dienstleistungen

Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Bankwesen, Versicherung, Finanzdienstleistungen	Sektor der Dienstleistungen
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	71 %	76 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	40 %	42 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	76 %	75 %

Angesichts des zunehmenden Kostendrucks im Sektor der Finanzdienstleistungen bleiben auch die Einkaufsabteilungen nicht davon verschont, da die Kostensenkung ihre oberste strategische Priorität darstellt. Zur Kostensenkung sind Investitionen in die digitale Transformation erforderlich, die in erster Linie auf die Digitalisierung von Source-to-Pay, für welche der Ausstattungsgrad im Vergleich zu anderen Dienstleistungen niedriger ist, abzielen. Diese Investitionen werden auch zu einer höheren Prozesseffizienz und geringeren Kosten führen.

„Eine zentrale Herausforderung bei der Umgestaltung des Einkaufs in der Branche der Finanzdienstleistungen liegt in der Fähigkeit der Organisation, die Zusammenarbeit zwischen den internen Interessensvertretern, die meistens zwischen der Einkaufs- und der Finanzfunktion aufgeteilt ist, zu mobilisieren und zu verbessern.“

Timothée Huignard, Director, PwC Financial Services Frankreich

Basis: 88 Befragte

Die Banken-, Versicherungs- und Finanzbranche macht die digitale Transformation zu einer ihrer Hauptprioritäten und wird bis 2025 intensiv in die Source-to-Pay-Digitalisierung investieren

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

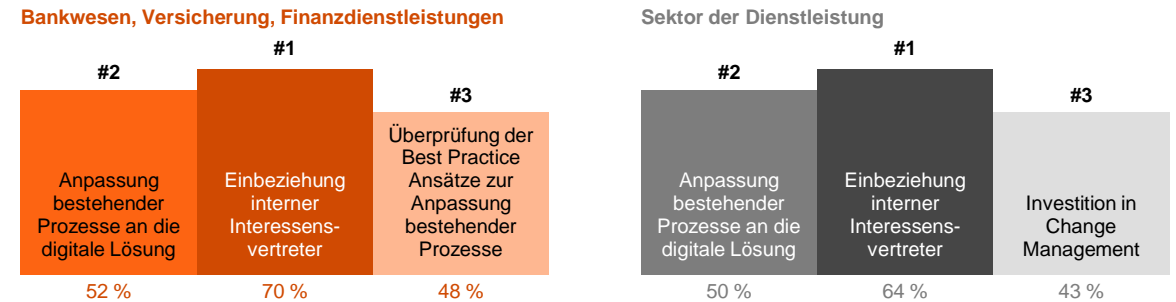
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Bankwesen, Versicherung, Finanzdienstleistungen	Sektor der Dienstleistungen
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 560k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.790k	€ 1.780k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Bankwesen, Versicherung, Finanzdienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 48 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 48 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 35 %
Sektor der Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 44 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 37 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

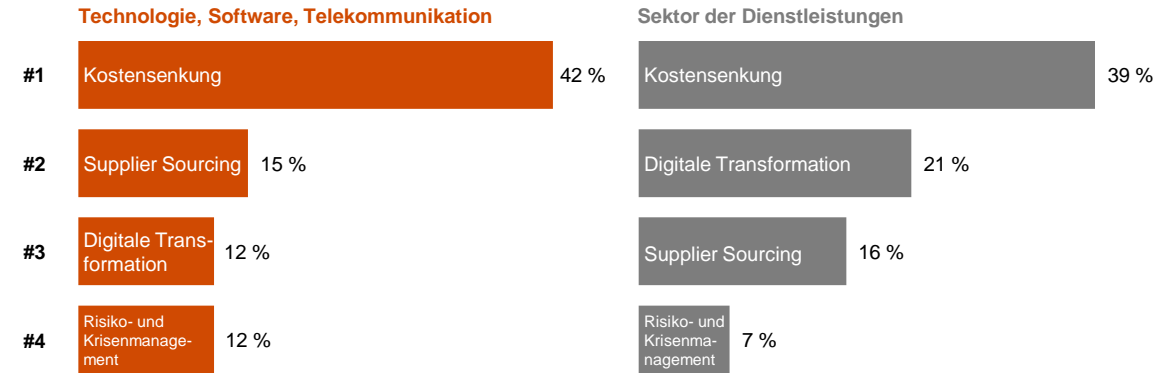


Trotz der Bemühungen, die Prozesse intern und für die Lieferanten reibungsloser zu gestalten, liegt die durchschnittliche Digitalisierungsrate für Source-to-Pay weiterhin 5 Punkte unter dem Durchschnitt des Sektors der Dienstleistungen. Diese Lücke könnte durch die für 2021 erwartete Verbesserung der Finanzergebnisse in dieser Branche gemildert werden, da Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs wieder auf die Agenda gesetzt werden dürften.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Technologie, Software, Telekommunikation	Sektor der Dienstleistungen
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	92 %	76 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	53 %	42 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	79 %	75 %

Für die Technologie-, Software- und Telekommunikationsbranche haben Kostensenkung und Supplier Sourcing oberste Priorität. In der Tat war der Sektor von der Chip-Knappheit und der entsprechenden Rohstoffkrise betroffen, was zu einem erheblichen Kostendruck, zur Wahrung der Margen sowie zu einer Neubewertung der Lieferantenportfolios führte.

Die Branche rangiert an der Spitze des Rennens um die digitale Transformation im Einkauf mit einem höheren Ausstattungsgrad in Bezug auf Lösungen (92 %, +16 Punkte gegenüber dem Dienstleistungsdurchschnitt) und Digitalisierungsraten von Prozessen – ein Resultat ihrer technologieorientierten Denkweise. Da die Transformation bereits sehr weit fortgeschritten ist, erscheint die digitale Transformation nur auf Platz 3 der strategischen Prioritäten des Einkaufs.

Basis: 65 Befragte

Technologieunternehmen werden ihre führende Position bei der Digitalisierung des Einkaufs weiter ausbauen und ihre Investitionen für innovative Anwendungsfälle erhöhen

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

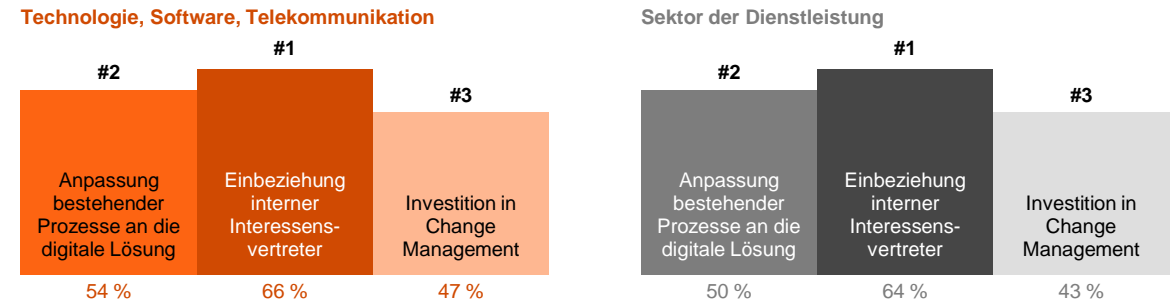
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Technologie, Software, Telekommunikation	Sektor der Dienstleistungen
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 320k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 2.095k	€ 1.780k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Technologie, Software, Telekommunikation	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 43 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 39 %	Datenanalyse und Visualisierung 36 %	Procure-to-Pay-Digitalisierung 32 %
Sektor der Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 44 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 37 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



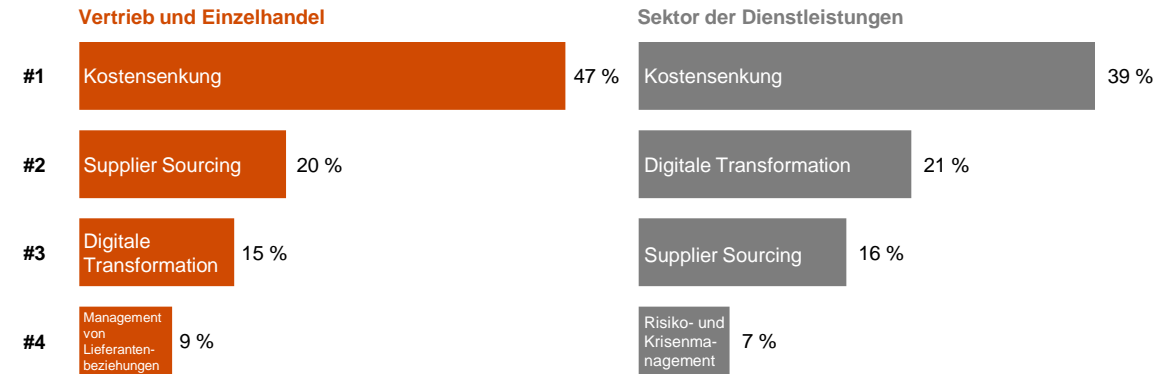
Da die großen Technologieunternehmen den Ehrgeiz haben, ihre führende Position bei der Digitalisierung zu halten, sind die Investitionen in die Transformation höher als der Durchschnitt. Aufgrund des bereits hohen Ausstattungsgrads sind die Rückverfolgbarkeit der Lieferkette, Daten und Analysen sowie Visualisierung und Smart/Relocation Sourcing (25 % der Roadmaps gegenüber 16 % im Durchschnitt der Dienstleistungen) die logischen nächsten Anwendungsfälle, die auf erfolgreichen Digitalisierungsbemühungen aufbauen.



Vertrieb und Einzelhandel Dienstleistungen

Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Vertrieb und Einzelhandel	Sektor der Dienstleistungen
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	71 %	76 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	36 %	42 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	71 %	75 %

Kostensenkung ist die wichtigste strategische Priorität für die Hälfte der Einkaufsabteilungen der Vertriebs- und Einzelhandelsbranche. Dies wird mit den steigenden Transport- und Rohstoffkosten, überschüssigen Lagerbeständen und den geringen Gewinnspannen in diesem sehr wettbewerbsintensiven Markt begründet.

Überraschenderweise antworteten die Befragten an zweiter Stelle, dass Supplier Sourcing aufgrund der zunehmenden Kundenanforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit wichtig sei. Nachhaltigkeit wird zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal in dieser Branche, das von den Einkaufsabteilungen stark unterstützt werden kann.

Die digitale Transformation wird erst an dritter Stelle genannt, obwohl sie vor allem im Einzelhandel von Kunden gefordert wird. Die Einkaufsabteilungen müssen sich auf disruptive Veränderungen im Vertriebs- und Einzelhandelssektor einstellen, da neue Marktteilnehmer mit neuen Konzepten die Markt- und Angebotsdynamik herausfordern.

Basis: 55 Befragte

Digitalisierung ist unabdingbar, um in einem anspruchsvollen und wettbewerbsintensiven Markt Margen zu schützen und Kunden zu gewinnen

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

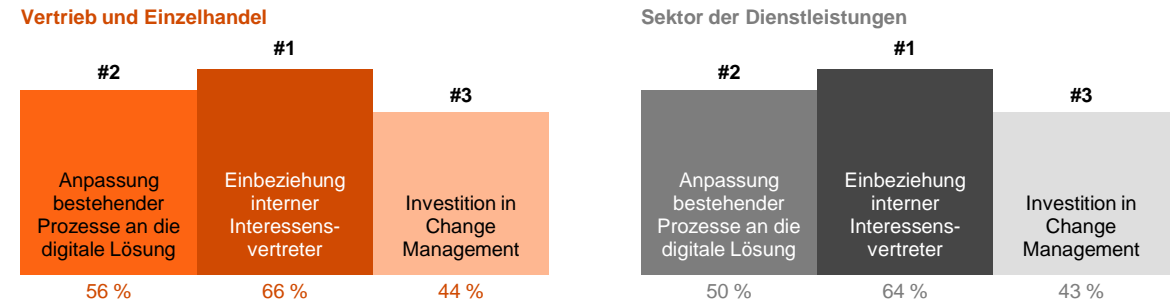
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Vertrieb und Einzelhandel	Sektor der Dienstleistungen
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 740k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.495k	€ 1.780k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Vertrieb und Einzelhandel	Procure-to-Pay-Digitalisierung 48 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 48 %	Datenanalyse und Visualisierung 35 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 35 %
Sektor der Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 44 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 37 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



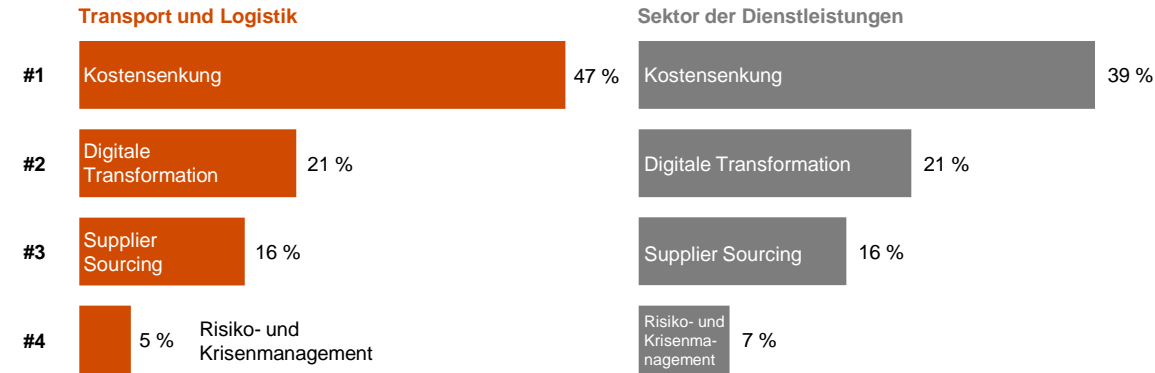
Kleine und mittlere Unternehmen im Vertrieb und Einzelhandel planen, bis 2025 mehr in die digitale Transformation des Einkaufs zu investieren als der Durchschnitt des Dienstleistungssektors. Die kleineren Einzelhändler investieren in die Digitalisierung, da sie versuchen, zu den größeren Einzelhändlern aufzuschließen und ihre Gewinnspannen zu erhöhen, indem sie durch Prozessoptimierung Kostensenkungen erzielen.



Transport und Logistik Dienstleistungen

Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Transport und Logistik	Sektor der Dienstleistungen
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	83 %	76 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	41 %	42 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	73 %	75 %

Die Einkaufsabteilungen der Transport- und Logistikbranche sind in das Kerngeschäft ihres Unternehmens integriert, das auf die Effizienz der Lieferkette ausgerichtet ist. Diese Ausrichtung kommt auch in der Art und Weise des Umgangs mit der Digitalisierung des Einkaufs zum Ausdruck.

In der Tat ist diese Branche besser mit digitalen Lösungen ausgestattet, welche die S2P-Prozesse abdecken (>80 %), und hat die Beschaffung als erstes Ziel ihrer Transformations-Roadmap festgelegt. Die Rückverfolgbarkeit der Lieferkette steht ebenfalls auf der Tagesordnung, um den Bedarf an einer 360°-Sicht auf ihre Lieferaktivitäten zu decken. Prozesse und technische Fähigkeiten von Lösungen werden als Voraussetzungen für ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt genannt, während andere Unternehmen des Dienstleistungssektors auf die menschliche Transformation setzen.

Das Panorama der digitalen Lösungen der Transport- und Logistikbranche unterscheidet sich von den traditionellen ProcureTech-Akteuren. Es besteht aus spezialisierten „All-in-One“-Lösungen, die ein komplettes Management der Transportvorgänge einschließlich der Einkaufsaktivitäten ermöglichen und die den spezifischen Bedürfnissen der Branche besser entsprechen können.

Basis: 43 Befragte

Die Einkaufsabteilungen als Teil des Kerngeschäfts streben nach Kostenoptimierung, während die Digitalisierung der betrieblichen Gesamtleistung dienen soll

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

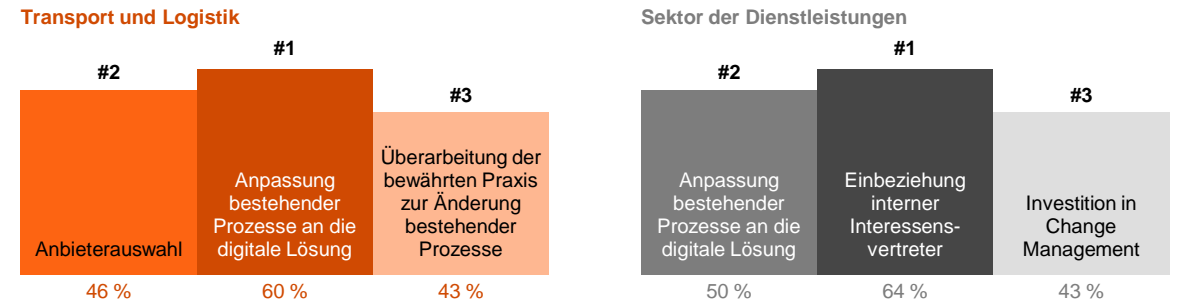
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Transport und Logistik	Sektor der Dienstleistungen
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 320k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.410k	€ 1.780k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Transport und Logistik	Source-to-Contract-Digitalisierung 55 %	Procure-to-Pay-Digitalisierung 48 %	Rückverfolgbarkeit der Lieferkette 42 %	Datenanalyse und Visualisierung 39 %
Sektor der Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 44 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 37 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

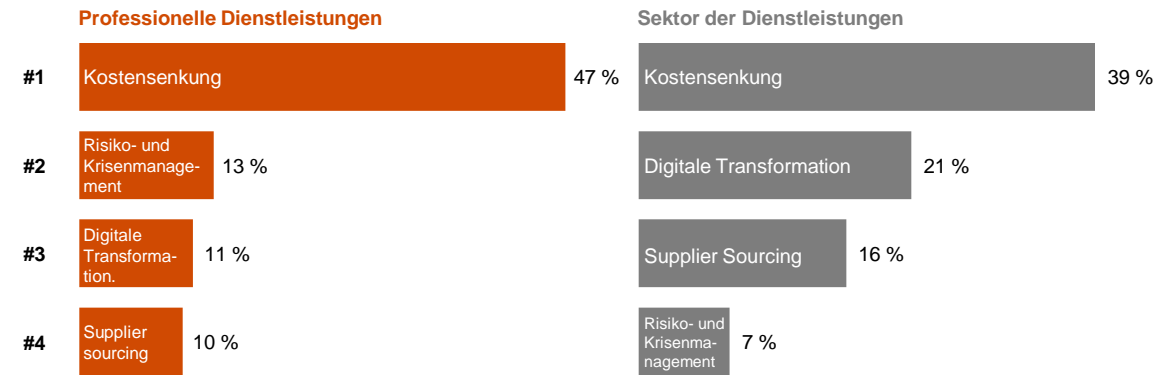


Kostensenkung scheint ein wichtiges Anliegen der CPOs aus der Transport- und Logistikbranche zu sein. Für rund 50 % von ihnen ist dies die oberste Priorität. In der Tat ist der Markt in letzter Zeit insbesondere bei den Kraftstoff- und Transportpreisen durch eine erhöhte Volatilität gekennzeichnet. Darüber hinaus ist dieser Wirtschaftszweig einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld ausgesetzt, das die Umsatzspanne tendenziell verringert und Kostenkontrolle zu einer Notwendigkeit macht.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Professionelle Dienstleistungen	Sektor der Dienstleistungen
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	68 %	76 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	40 %	42 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	71 %	75 %

Professionelle Dienstleistungsunternehmen konzentrieren sich hauptsächlich auf den indirekten Einkauf wie z. B. intellektuelles Fachwissen, das oft von operativen Teams verwaltet wird, und auf klassische indirekte Kategorien (IT, T&E, Versorgungsunternehmen, Marketing...). Da sie traditionell den Finanzabteilungen zugeordnet sind, ist die Leistung der Einkaufsabteilungen im Bereich der professionellen Dienstleistungen von einer finanziellen Messkultur geprägt, die dazu führt, dass die Kostensenkung für etwa 50 % der Befragten an erster Stelle steht.

Einige Punkte sind dann zweitrangig, wie z. B. die digitale Transformation. Professionelle Dienstleistungsunternehmen sind derzeit 8 % weniger mit Source-to-Pay-Lösungen ausgestattet als der Durchschnitt des Dienstleistungssektors und sind bereit, rund 25 % weniger in die digitale Roadmap zu investieren. Die digitale Transformation ist jedoch ein starker Impulsgeber für Kostensenkungen mit nachgewiesenem ROI durch Prozessoptimierung und Verringerung der Verwaltungsaufgaben sowohl für Einkaufs- als auch für Betriebsteams.

Basis: 38 Befragte

Während Kostensenkung eine historische Priorität für die Einkaufsabteilungen darstellt, scheint ESG das nächste große Thema auf der Agenda zu sein

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

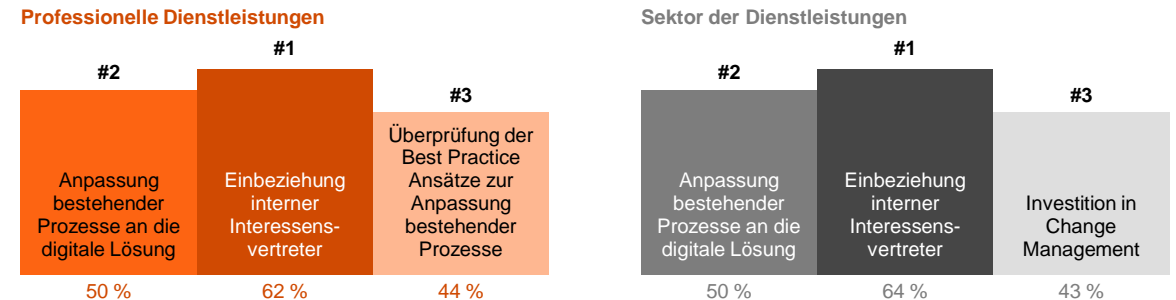
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Professionelle Dienstleistungen	Sektor der Dienstleistungen
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 370k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 1.490k	€ 1.780k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Professionelle Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 36 %	Datenanalyse und Visualisierung 36 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 36 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 33 %
Sektor der Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 44 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 37 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation

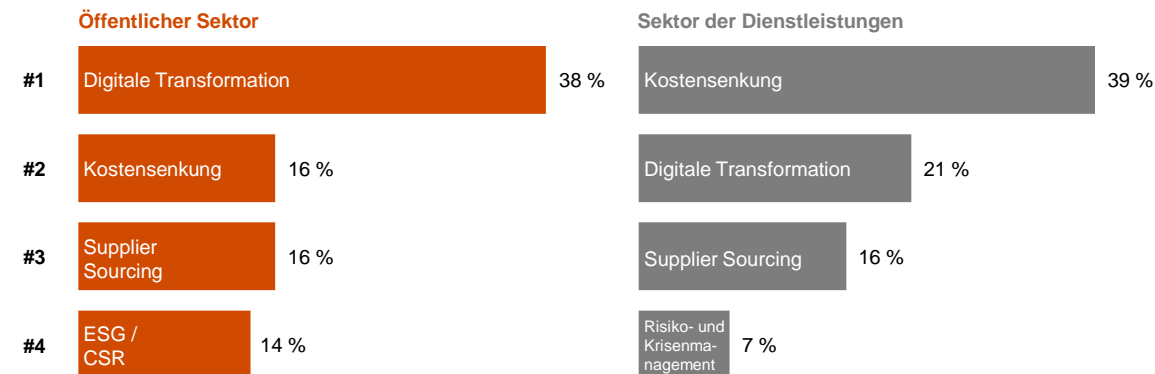


Professionelle Dienstleistungsunternehmen haben eine ausgewogene digitale Roadmap, die sich sowohl auf grundlegende als auch auf innovative Anwendungsfälle des Einkaufs konzentriert. So sind beispielsweise 21 % der Befragten bereit, in ESG-Anwendungsfälle wie den CO2-Tracker zu investieren, gegenüber 12 % im Dienstleistungssektor, während er derzeit von 15 % bzw. 27 % genutzt wird. ESG scheint ein aufkommendes Thema für diese Branche zu sein, und zwar durch die Überwachung interner CO2-Emissionen und der CO2-Emissionen von Lieferanten sowie durch einen Einkauf der sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist. Die Herausforderung besteht darin, diese Transformation voranzutreiben und ESG-Initiativen im Einkauf zu verwirklichen.



Aktueller Stand des digitalen Einkaufs

Strategische Prioritäten von Einkaufsabteilungen



Digitalisierungsstatus

	Öffentlicher Sektor	Sektor der Dienstleistungen
Grad der Ausstattung mit Source-to-Pay	82 %	76 %
Durchschnittliche Digitalisierungsquote der Einkaufsprozesse	40 %	42 %
Bis 2025 angestrebte Digitalisierungsquote	73 %	75 %

Für 38 % der Einrichtungen des öffentlichen Sektors steht die digitale Transformation ganz oben auf der Agenda, im Vergleich zu 21 % der Unternehmen des Sektors der Dienstleistungen. Darüber hinaus hat der öffentliche Sektor eine klare Vorstellung von den verschiedenen Anwendungsfällen, die im Rahmen seiner Roadmap bis 2025 umgesetzt werden sollen. Als eindeutige strategische Priorität wird die digitale Transformation durch ein hohes Investitionsniveau unterstützt: 2.220.000 € pro Jahr bis 2025 für große Institutionen gegenüber 1.780.000 € für große Dienstleistungsunternehmen.

„Wenn Change Management und die Einbeziehung interner Interessensvertreter eindeutig als wichtige Erfolgsfaktoren für den Erfolg identifiziert werden, kann man sich fragen, ob die Bedeutung der Anpassung bestehender Prozesse an die digitale Lösung angesichts der mit den Einkaufsprozessen im öffentlichen Sektor verbundenen Zwänge nicht unterschätzt wird.“

David Martin, Director, PwC Public Services Frankreich

Basis: 37 Befragte

Künftiger Stand des digitalen Einkaufs

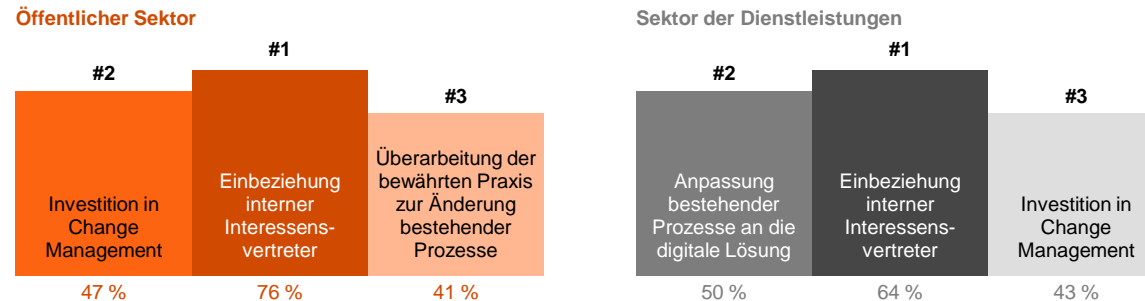
Investitionen in die digitale Transformation des Einkaufs bis 2025 (jährlich)

	Öffentlicher Sektor	Sektor der Dienstleistungen
Kleine und mittlere Unternehmen	€ 790k	€ 530k
Große und sehr große Unternehmen	€ 2.150k	€ 1.780k

Anwendungsfall digitale Roadmap bis 2025

	#1	#2	#3	#4
Öffentlicher Sektor	Procure-to-Pay-Digitalisierung 52 %	Datenanalyse und Visualisierung 52 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 48 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 48 %
Sektor der Dienstleistungen	Procure-to-Pay-Digitalisierung 44 %	Source-to-Contract-Digitalisierung 41 %	Automatisierung von Verwaltungsaufgaben 38 %	Datenanalyse und Visualisierung 37 %

Wichtige Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



Die globale Dynamik für ESG, die von den meisten Regierungen unterstützt wird, lässt sich an der Bedeutung von ESG als strategische Priorität für die Einkaufsabteilungen im Sektor der öffentlichen Dienstleistungen erkennen.

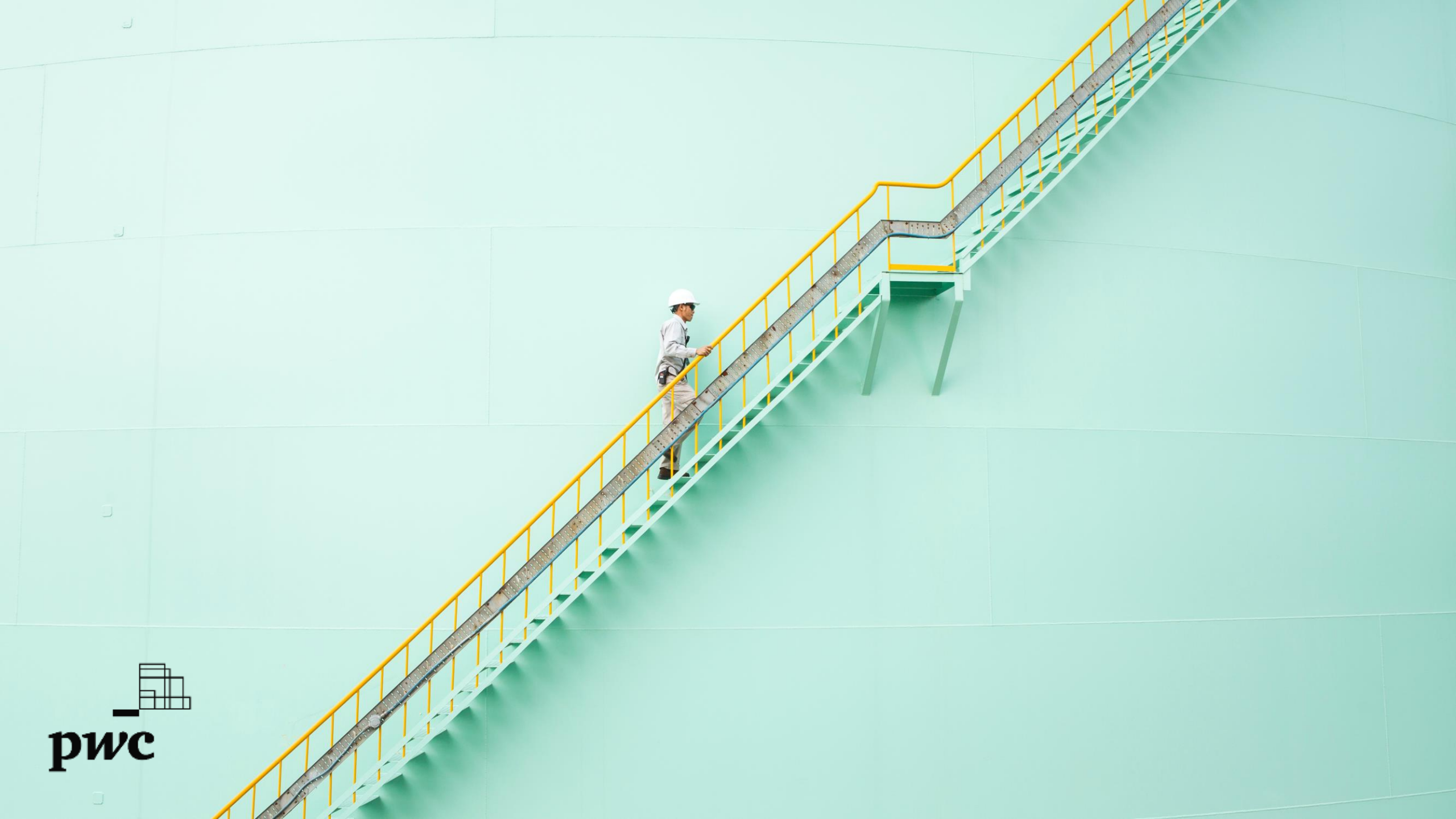
Die Priorität, die der Kostensenkung eingeräumt wird, ist nicht so hoch wie im gesamten Dienstleistungssektor, obwohl die meisten Regierungen aufgrund der Covid-Pandemie hoch verschuldet sind. Die Priorität, die in den meisten Einrichtungen im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen lokalen und nationalen Anbietern eingeräumt wird, könnte die nachrangige Berücksichtigung der Kostensenkung rechtfertigen.

Glossar: Abkürzungen und technische Begriffe

Diese Befragung enthält zahlreiche Abkürzungen und technische Begriffe. Bei Verständnisproblemen lesen Sie bitte dieses Glossar.

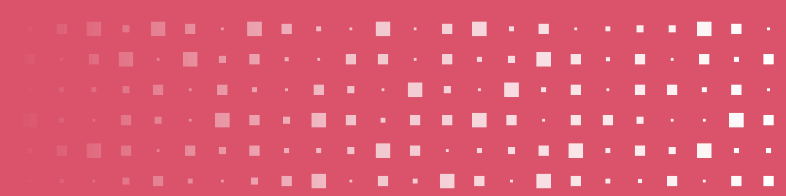
KI	Künstliche Intelligenz
Automatisierung	Implementierung einer Technologie, einer Software oder eines Programms, um ein verfahrenstechnisches Ergebnis mit wenig oder gar keinem menschlichen Eingriff zu erreichen
BI	Business Intelligence (BI) ist ein technologiegestützter Prozess zur Analyse von Daten und zur Bereitstellung von umsetzbaren Informationen, die Führungskräften, Managern und Arbeitskräften dabei helfen, fundierte Geschäftsentscheidungen zu treffen. Auch „Berichterstattungsprozesse als Teil der Befragung“ genannt
Blockchain	Ein System, in dem eine Aufzeichnung von Transaktionen über mehrere Computer, die in einem Peer-to-Peer-Netzwerk verbunden sind, erfolgt
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
CO2	Kohlendioxid (CO2) ist ein Gas mit einer Molekülstruktur, die aus zwei Sauerstoffatomen und einem Kohlenstoffatom besteht
COVID-19	Die Coronavirus-Krankheit (COVID-19) ist eine Infektionskrankheit, die durch das SARS-CoV-2-Virus verursacht wird
CPO	Chief Procurement Officer
Cybersicherheit	Computersicherheit, Cybersicherheit oder Sicherheit der Informationstechnik ist der Schutz von Computersystemen und -netzen vor der Offenlegung von Informationen, dem Diebstahl oder der Beschädigung ihrer Hardware, Software oder elektronischen Daten sowie vor der Unterbrechung oder Umleitung der von ihnen erbrachten Dienstleistungen
Datenanalyse	Datenanalyse ist die Wissenschaft der Analyse von Rohdaten, um Schlussfolgerungen aus diesen Informationen zu ziehen
Werkzeuge/Lösungen im Bereich Digital Procurement	Ein Full-Suite- oder Half-Suite-Einkaufswerkzeug, das den gesamten Einkaufsprozess abdeckt, z. B. Coupa, Ivalua, Jaegger, SAP Ariba

Digitale Transformation	Nutzung aufkommender Technologien zum Aufbau neuer Geschäftssysteme durch Integration verschiedener Arbeitsabläufe für ein einziges Ziel
Digitalisierung	Umstellung von Geschäftsprozessen auf die Nutzung digitaler Technologien anstelle von analogen oder Offline-Systemen wie Papier oder Whiteboards
Digitization	Umwandlung eines Objekts in ein digitales Format, wobei es sich in der Regel um die Kodierung von Daten und Dokumenten handelt
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environmental, Social and Corporate Governance (Umwelt-, Sozial- und Corporate Governance) Kriterien liefern eine Bewertung der gesellschaftlichen und ökologische Aspekte der Unternehmensführung.
KPI	Key Performance Indicator
KSF	Wichtige Erfolgsfaktoren
MDM	Stammdatenmanagement
P2P	Procure to Pay. Auch „Transaktionsprozesse“ als Teil der Befragung genannt
POC	Ein Proof of Concept (POC) ist eine Demonstration, mit der nachgewiesen wird, dass bestimmte Konzepte oder Theorien das Potenzial für eine reale Anwendung haben. Kurz gesagt ist ein POC der Beweis dafür, dass ein Projekt oder ein Produkt durchführbar und wertvoll genug ist, um die für seine Unterstützung und Entwicklung erforderlichen Ausgaben zu rechtfertigen
Prozessintelligenz	Prozessintelligenz sind Daten, die systematisch erhoben wurden, um die einzelnen Schritte innerhalb eines Geschäftsprozesses oder Arbeitsablaufs zu analysieren
ProcureTech	Ökosystem aus digitalen Lösungen und Technologien für die Einkaufsprozesse
ROI	Return On Investment
S2C	Source to Contract. In der Befragung auch „strategische Prozesse“ genannt
S2P	Source to Pay
KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen



Kontaktieren Sie uns!

Das Global PwC Strategic Supply Management Netzwerk



Europa

Dr Norbert F. Fischer
norbert-f.fischer@de.pwc.com
Deutschland

Isabelle Carradine
isabelle.carradine@pwc.com
Frankreich

Mikko Kultanen
mikko.kultanen@pwc.com
Finnland

Jan Herrmann
jan.herrmann@pwc.com
Deutschland

Hubert Verweij
hubert.verweij@pwc.com
Schweden

Selim Sumer
selim.sumer@pwc.com
Norwegen

Robert Weissbarth
robert.weissbarth@pwc.com
Deutschland

Patrick Marter
patrick.marter@pwc.com
Großbritannien

Lorenzo Paolo Brunello
lorenzo.paolo.brunello@pwc.com
Italien

Harald Dutzler
harald.dutzler@pwc.com
Österreich

Frederic Chapelle
frederic.chapelle@pwc.com
Luxemburg

Mark McKeever
mark.mckeever@pwc.com
Irland

Marc Rajal
marc.rajal@pwc.ch
Schweiz

Athanasios S. Spanos
athanasios.s.spanos@pwc.com
Griechenland

Peter Feyen
peter.feyen@pwc.com
Belgien

Ismail Karakis
ismail.karakis@pwc.com
Türkei

Manuel Diaz Delgado
manuel.diaz.delgado@es.pwc.com
Spanien

Jiří Jakoubek
jiri.jakoubek@pwc.com
Tschechien

Slaven Curic
slaven.curic@pwc.com
Balkan

Thomas Siersbæk Heller-Njor
thomas.siersbaek.heller-njor@pwc.com
Dänemark

Xander De Jong
xander.de.jong@pwc.com
Niederlande

Asien / Ozeanien

Ho-Seung Shin
ho-seung.shin@pwc.com
Südkorea

Marc Philipp
marc.philipp@pwc.com
Südostasien

Avinash A
avinash.a@pwc.com
Indien

Justin Meade
justin.meade@pwc.com
Australien

Takeshi Noda
takeshi.noda@pwc.com
Japan

Edmund Lee
edmund.ym.lee@hk.pwc.com
Hong Kong / China

Pirata Phakdeesattayaphong
pirata.phakdeesattayaphong@pwc.com
Thailand

Afrika & Middle East

Alex Murage
alex.murage@pwc.com
Ostafrika

Ferreira Retief
ferreira.retief@pwc.com
Südafrika

Assia Benhida
assia.benhida@pwc.com
Algerien / Marokko / Tunesien

Dr Bashar El-Jawhari
bashar.el-jawhari@pwc.com
Middle East

Emovwerha Nwaefuna
emovwerha.nwaefuna@pwc.com
Nigeria

Amerika

Meghan Murray
meghan.l.murray@pwc.com
USA

Jose Luis de los Santos
joseluis.delossantos@pwc.com
Mexiko

Angela Ma
angela.ma@pwc.com
Kanada

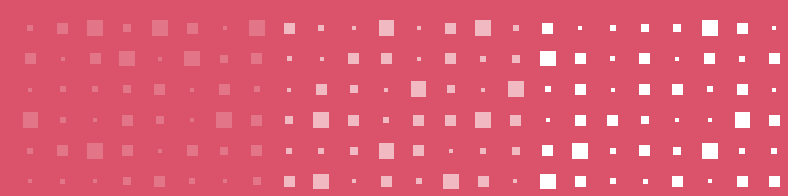
Rodrigo Damiano
rodrigo.damiano@pwc.com
Brasilien

Boris Miranda
Boris.Miranda@pwc.com
Chile

Oscar Prada
oscar.prada@pwc.com
Kolumbien

Damian Vazquez
damian.vazquez@pwc.com
Argentinien

Vielen Dank



Verfasser:innen



Dr. Norbert F.
Fischer



Alexandre
Roux



François
Haas



Alexander
Platsch



Isabelle
Carradine



Florian
Tué



Laura
Schäfer



Janis
Meintrup

Grafik

Creative Lab –
PwC Frankreich

Vielen Dank für die Beiträge

Alex Kennewell
Augustin Ausseur
Constanze Häbel
Dan Michaux
David Martin
Gavin Morton

Elodie Vial
Faïda Assoumani
Felix Kesselberg
Frédéric Malagoli
Hendrik Spoering
Jean-Paul Bouteloup

Dr. Kai Dresch
Lu Yu
Luca Grieco
Mansour Shouman
Marc Damez-Fontaine
Marine Boisgontier

Matthieu Costa
Maxence Jouvenot
Michael Thon
Nicolas Staquet
Olivier Tcheng
Philippe Gaurois

Timotheé Huignard
Tyler Shackman



© März 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.