Rudolf Riegler and Alexandra De Brito Jorge Soares

Globale Wirtschaftslage 2010: Einfluss und Auswirkungen auf das Beschaffungs-, Lieferanten- und Risikomanagement global agierender Unternehmen - eine empirische Studie in Österreich

Original Citation:


This version is available at: https://epub.wu.ac.at/2998/
Available in ePubWU: February 2011

ePubWU, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.
Schriftenreihe des Institut für Transportwirtschaft und Logistik
Nr. 1 (LOG 2011)

Riegler, Rudolf / De Brito Jorge Soares, Alexandra

Globale Wirtschaftslage 2010: Einfluss und Auswirkungen auf das Beschaffungs-, Lieferanten- und Risikomanagement global agierender Unternehmen - eine empirische Studie in Österreich

Herausgeber: die Professoren des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik
INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG .......................................................................................................................... 1
   1.1. Problemstellung .................................................................................................................. 1
   1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung ...................................................................................... 1
   1.3. Aufbau und Vorgehensweise ............................................................................................ 2

2. GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN ................................................................. 4
   2.1. Kontext globale Wirtschaftslage ....................................................................................... 4
   2.2. Grundlagen Einkauf und Beschaffung .............................................................................. 7
     2.2.1. Abgrenzung Einkauf und Beschaffung ....................................................................... 7
     2.2.2. Entwicklungen im Einkauf und in der Beschaffung ....................................................... 9
   2.3. Grundlagen Lieferantenmanagement ................................................................................. 10
     2.3.1. Lieferantenidentifikation ............................................................................................ 12
     2.3.2. Lieferantenbewertung ................................................................................................ 14
     2.3.3. Lieferantenauswahl .................................................................................................... 15
     2.3.4. Lieferantenanzahl ........................................................................................................ 16
     2.3.5. Lieferantenklassifizierung .......................................................................................... 17
     2.3.6. Lieferantenbeziehung ................................................................................................ 20
   2.4. Entwicklung und Erklärung des Risikomanagements ......................................................... 22
     2.4.1. Definitionen der Begriffe Risiko und Unsicherheit ....................................................... 22
     2.4.2. Entwicklung des Risikomanagements ........................................................................ 23
     2.4.3. Der Risikomanagementprozess ................................................................................. 24
     2.4.4. Bedeutung des Risikomanagements .......................................................................... 25

3. METHODIK UND VORGEHENSWEISE IN DER EMPIRISCHEN STUDIE ................. 27

4. STATISTISCHE GRUNDLAGEN ......................................................................................... 29

5. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE ................................................................... 33
   5.1. Aktuelle Wirtschaftslage .................................................................................................... 34
     5.1.1. Umsatzentwicklung ..................................................................................................... 34
     5.1.2. Auftragslage ................................................................................................................ 36
   5.2. Einkauf .............................................................................................................................. 37
5.2.1. Veränderungen im Einkauf ........................................................................................................... 37
5.3. Lieferantenmanagement ................................................................................................................. 40
  5.3.1. Anzahl der Lieferanten ........................................................................................................... 40
  5.3.2. Lieferantenbeziehung ............................................................................................................ 43
  5.3.3. Reaktion der Unternehmen bei bestehenden Verträgen ......................................................... 44
  5.3.4. Reaktion der Unternehmen bei neuen Verträgen ............................................................... 45
  5.3.5. Reaktion der Lieferanten ....................................................................................................... 46
  5.3.6. Erwartungen an den Lieferanten ........................................................................................... 47
  5.3.7. Abhängigkeitsgrad der Lieferanten und der Unternehmen .................................................. 47
  5.3.8. Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes ............................................................ 48
  5.3.9. Unterstützende Maßnahmen der Unternehmen ...................................................................... 49
  5.3.10. Beschaffungsmärkte bei der Suche nach Lieferanten ......................................................... 50
    5.3.10.1. Aktuelle Beschaffungsmärkte ......................................................................................... 50
    5.3.10.2. Kriterien für die Veränderung der Beschaffungsmärkte ................................................. 51
    5.3.10.3. Generelle Auswahlkriterien an potenzielle Beschaffungsmärkte ............................... 52
  5.3.11. Anforderungen an neue Lieferanten ..................................................................................... 53
  5.3.12. Vorgehensweise bei Lieferantensuche .................................................................................. 54
5.4. Beschaffung und Absatz ................................................................................................................ 55
  5.4.1. Verkauf der Endprodukte ....................................................................................................... 55
  5.4.2. Beschaffungsstrategien ......................................................................................................... 56
  5.4.3. Bezugsstrategien ................................................................................................................... 58
5.5. Produktionsstandorte ..................................................................................................................... 58
  5.5.1. Veränderung der Anzahl der Produktionsstandorte ............................................................... 58
  5.5.2. Anzahl der Produktionsstandorte .......................................................................................... 59
5.6. Risikomanagement ......................................................................................................................... 60
  5.6.1. Risiken im Beschaffungsprozess ............................................................................................ 60
  5.6.2. Absicherungen im Beschaffungsprozess .............................................................................. 61
  5.6.3. Veränderungen im Risikomanagement .................................................................................. 63
5.7. Personal und Organisation ............................................................................................................. 63
  5.7.1. Interne Maßnahmen .............................................................................................................. 63
  5.7.2. Produktbezogene Maßnahmen ............................................................................................... 64
  5.7.3. Personalbezogene Maßnahmen ............................................................................................. 65
5.7.3.1. Personalabbau ........................................................................................................... 66
5.7.3.2. Einstellung neuer Mitarbeiter .................................................................................. 67
5.7.3.3. Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern ..................................... 67
5.7.4. Maßnahmen bezüglich Dienstreisen .......................................................................... 69
5.7.5. Maßnahmen bezüglich Werbeaktivitäten ..................................................................... 70

6. CONCLUSIO ......................................................................................................................... 72
6.1. Beantwortung der Forschungsfragen ............................................................................. 72
6.2. Chancen und Herausforderungen ................................................................................... 74

7. LITERATURVERZEICHNIS .................................................................................................. 77

8. ANHANG .............................................................................................................................. 80
## Abbildungsverzeichnis

| Abb. 1: | Konjunkturprognose Österreich | 6 |
| Abb. 2: | Beschaffungs- und Lieferantenmanagementprozess | 11 |
| Abb. 3: | Prozessschritte des Lieferantenmanagements | 12 |
| Abb. 4: | Risikomanagement im Wandel der Zeit | 24 |
| Abb. 5: | Prozess des Risiko- und Chancenmanagements | 25 |
| Abb. 6: | Häufigkeit der Risikoanalyse | 26 |
| Abb. 7: | Positionen der Befragten | 29 |
| Abb. 8: | Branchenverteilung der befragten Unternehmen | 30 |
| Abb. 9: | Branchenverteilung der Hauptkunden | 30 |
| Abb. 10: | Jahresumsatz der befragten Unternehmen | 31 |
| Abb. 11: | Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen | 31 |
| Abb. 12: | Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010 | 34 |
| Abb. 13: | Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010 | 35 |
| Abb. 14: | Veränderung der Auftragslage seit Jahresbeginn 2010 | 36 |
| Abb. 15: | Veränderung der Auftragslage bis Jahresende 2010 | 36 |
| Abb. 16: | Geschätztes Einkaufsvolumen im Jahr 2010 verglichen mit 2009 | 39 |
| Abb. 17: | Anzahl der Lieferanten nach Materialgruppen im Jahr 2010 verglichen mit 2009 | 42 |
| Abb. 18: | Prozessschritte des Lieferantenmanagements | 42 |
| Abb. 19: | Abhängigkeit der Lieferanten von den Unternehmen | 48 |
| Abb. 20: | Abhängigkeit der Unternehmen von den Lieferanten | 48 |
| Abb. 21: | Beschaffungsmärkte für die Suche nach neuen Lieferanten | 50 |
| Abb. 22: | Die 5 wichtigsten Beschaffungsmärkte | 51 |
| Abb. 23: | Änderung der Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise | 51 |
| Abb. 24: | Kriterien für die Änderung der Beschaffungsmärkte | 52 |
Abb. 25: Kriterien bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte 53
Abb. 26: Anforderungen beim Sourcing der Lieferanten 54
Abb. 27: Maßnahmen bei der Suche nach Lieferanten 55
Abb. 28: Absatzmärkte 56
Abb. 29: Beschaffungsstrategie der Unternehmen 57
Abb. 30: Bezugsstrategien (Konzepte) der Unternehmen 58
Abb. 31: Anzahl der Produktionsstandorte im Jahr 2010 verglichen mit 2009 59
Abb. 32: Risiken im Beschaffungsprozess 61
Abb. 33: Absicherung im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken 62
Abb. 34: Veränderung des Risikomanagement im Jahr 2010 verglichen mit 2009 63
TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Anbieter- und Lieferanteninformation 14
Tab. 2: Vor- und Nachteile der Lieferantenreduktion 17
Tab. 3: Single sourcing oder dual sourcing 20
Tab. 4: Risikodefinitionen 23
Tab. 5: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010 34
Tab. 6: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010 35
Tab. 7: Gesamte Auftragslage 2010 37
Tab. 8: Auswirkungen der Wirtschaftslage auf die Lieferantenbeziehung 44
Tab. 9: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen 45
Tab. 10: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen 46
Tab. 11: Reaktionen der Lieferanten in Bezug auf Veränderungen 46
Tab. 12: Erwartungen an die Lieferanten 47
Tab. 13: Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes 49
Tab. 14: Maßnahmen zur Lieferantenunterstützung 49
Tab. 15: Anzahl der Produktionsstandorte 60
Tab. 16: Steigerung der Risiken im Jahr 2010 im Vergleich zu 2009 62
Tab. 17: Interne Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage 64
Tab. 18: Produktbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage 65
Tab. 19: Personalbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage 66
Tab. 20: Personalabbau 66
Tab. 21: Einstellung neuer Mitarbeiter 67
Tab. 22: Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern 68
Tab. 23: Maßnahmen hinsichtlich der Dienstreisen 70
Tab. 24: Maßnahmen hinsichtlich der Werbeaktivitäten 70
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AMS</td>
<td>Arbeitsmarktservice Österreich</td>
</tr>
<tr>
<td>AT</td>
<td>Österreich</td>
</tr>
<tr>
<td>AUS</td>
<td>Australien</td>
</tr>
<tr>
<td>AWO</td>
<td>Außenwirtschaft Österreich</td>
</tr>
<tr>
<td>BIP</td>
<td>Bruttoinlandsprodukt</td>
</tr>
<tr>
<td>BMÖ</td>
<td>Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik</td>
</tr>
<tr>
<td>CEE</td>
<td>Central and Eastern Europe/Zentral- und Osteuropa</td>
</tr>
<tr>
<td>CH</td>
<td>Schweiz</td>
</tr>
<tr>
<td>CFO</td>
<td>Chief Financial Officer</td>
</tr>
<tr>
<td>CSR</td>
<td>Corporate Social Responsibility</td>
</tr>
<tr>
<td>DE</td>
<td>Deutschland</td>
</tr>
<tr>
<td>EDV</td>
<td>Elektronische Datenverarbeitung</td>
</tr>
<tr>
<td>E-Procurement</td>
<td>Electronic Procurement</td>
</tr>
<tr>
<td>E-Sourcing</td>
<td>Electronic Sourcing</td>
</tr>
<tr>
<td>F&amp;E</td>
<td>Forschung &amp; Entwicklung</td>
</tr>
<tr>
<td>IKS</td>
<td>Internes Kontrolsystem</td>
</tr>
<tr>
<td>ISO</td>
<td>International Organization for Standardization</td>
</tr>
<tr>
<td>IT</td>
<td>Informationstechnik</td>
</tr>
<tr>
<td>KMU</td>
<td>Klein- und Mittelunternehmen</td>
</tr>
<tr>
<td>Lief.</td>
<td>Lieferanten</td>
</tr>
<tr>
<td>MA</td>
<td>Mitarbeiter</td>
</tr>
<tr>
<td>MRO</td>
<td>Maintenance, Repair, Operations</td>
</tr>
<tr>
<td>N-AM</td>
<td>Nordamerika</td>
</tr>
<tr>
<td>QM</td>
<td>Qualitätsmanagement</td>
</tr>
<tr>
<td>S-AM</td>
<td>Südamerika</td>
</tr>
<tr>
<td>UK</td>
<td>Vereinigtes Königreich</td>
</tr>
<tr>
<td>US</td>
<td>Vereinigte Staaten von Amerika</td>
</tr>
<tr>
<td>W-EUR</td>
<td>West-Europa</td>
</tr>
<tr>
<td>WIFO</td>
<td>Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung</td>
</tr>
<tr>
<td>WKO</td>
<td>Wirtschaftskammer Wien</td>
</tr>
<tr>
<td>WU</td>
<td>Wirtschaftsuniversität Wien</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung


1.2. Forschungsfrage und Zielsetzung


→ Wie sind die Reaktionen der österreichischen Unternehmen im Einkauf unter Berücksichtigung der globalen Wirtschaftslage im Jahr 2010?

→ Welche sind die Auswirkungen auf das Lieferanten- und das Risikomanagement global agierender Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr?

→ Auf welchen globalen Märkten kaufen die österreichischen Unternehmen im Jahr 2010 ein?

→ Haben sich die Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert, welche Kriterien waren für die Veränderung ausschlaggebend?

→ Welche Anforderungen werden an neue Lieferanten gestellt?

Ziel dieser Arbeit ist es, aus den Antworten auf diese Forschungsfragen, die mit Hilfe einer empirischen Studie erzielt wurden, abzuschätzen, wie österreichische Unternehmen in den Bereichen Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement auf die aktuelle Wirtschaftslage reagieren bzw. ob, verglichen zum Vorjahr, gravierende Unterschiede existieren.

1.3. Aufbau und Vorgehensweise

Die Arbeit gliedert sich in erster Linie in zwei Blöcke und umfasst einen theoretischen und einen umfangreichen praktischen Teil. Im ersten Kapitel werden die Problemstellung, die Forschungsfragen und die Zielsetzung der Arbeit präsentiert sowie der Aufbau und die Vorgehensweise beschrieben.

Kapitel 2 soll einen Überblick geben über die theoretischen Grundlagen zu den Themen globale Wirtschaftslage, Einkauf und Beschaffung sowie abschließend Lieferanten- und Risikomanagement. Eingangs werden die Einflüsse der Globalisierung auf die Weltwirtschaft kurz dargestellt und die Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2007 erklärt, um die Arbeit in der aktuellen Wirtschaftslage zu situieren. In weiterer Folge wird versucht, die Begriffe Einkauf und Beschaffung zu definieren und abzugrenzen, sowie deren Entwicklungen und Veränderungen zu beschreiben. Der nächste Abschnitt widmet sich den verschiedenen

1 Höller/Lippmann (2009)


Schließlich werden im sechsten und letzten Kapitel die wesentlichsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Im Anschluss werden die Chancen und Herausforderungen im Lichte der befragten Unternehmen herausgearbeitet und diskutiert. Der letzte Teil liefert eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit.
2. GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN

2.1. Kontext globale Wirtschaftslage

Da die Weltwirtschafts- und Finanzkrise 2007 und die global noch immer angespannte ökonomische Situation essentielle Beweggründe dieser Studienarbeit sind, sollen hier kurz die theoretischen Grundlagen und einige Fakten zur Bedeutung dieser Krise dargestellt werden.


- Erstens ist die gesamte Weltwirtschaft von der Krise betroffen.
- Zweitens führt die Krise zu einer außerordentlichen absoluten Reduktion der Produktion und des Welthandels.
- Drittens wird bei einer Weltwirtschaftskrise nicht nur die materielle Produktion, sondern auch der Finanzsektor in Mitleidenschaft gezogen.
- Viertens dauern globale Wirtschaftskrisen deutlich länger als gewöhnliche Depressionen, also mindestens zwei Jahre.


Die Krise nimmt 2007 ihren Lauf, als zwei Hedgefonds der US-Investmentbank Bear Stearns, die vorwiegend durch Hypotheken oder andere Wohnbaurahmen abgesichert sind, an der Wall Street enorme Verluste erleiden. Im Nachhinein stellt sich heraus, dass dieses Ereignis Anstoß einer Kettenreaktion zum Ausbruch der Krise war, welche zunächst den

---

2 Mankiw (2001), S. 761 ff., zitiert bei: Wühle (2009), S. 3
3 Vgl. Wolf (2009), S. 18
4 Arndt (2008), S. 8 f.

Durch die globale Wirtschaftskrise erfreut sich der jahrelang verschmähte Keynesianismus einer wahren Renaissance, da unzählige Staaten mittels Rettungs- und Konjunkturpakete aktiv in das Wirtschaftsgeschehen eingreifen (mussten bzw. müssen), um die Ausmaße der Krise abzufedern bzw. um schlimmere Folgen zu verhindern. Der Oktober und November 2008 werden als Monate der Rettungspakete in Erinnerung bleiben, da weltweit zahlreiche Regierungen bis dahin undenkbare Beträge für Bankenrettungen und Konjunkturprogramme bereitstellen und die Staatsdefizite damit in die Höhe treiben.

Gegen Ende 2008 schlug sich die Krise vermehrt auf die Realwirtschaft nieder, was vor allem auf die fortschreitende Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen, den Vermögenspreisverfall und die fundamentale Unsicherheit zurückzuführen ist. Die Konjunkturprognosen zeichneten zu diesem Zeitpunkt ein düsteres Bild und die Arbeitslosenzahlen stiegen rasch an bzw. wurden in einigen Branchen vermehrt auf Kurzarbeit umgestellt. Vor allem die Automobilindustrie wurde von der Krise hart getroffen, deutsche Hersteller drosselten die Produktion und US-Autokonzerne bettelten um staatliche Hilfen bzw. zitterten um ihre Existenz. Die Leitzinssätze wurden weltweit kontinuierlich auf historische Tiefstwerte herab korrigiert und wegen des stark gefallenen Rohölpreises wurde auch die Öl-Förderquote gesenkt.

---

6 Vgl. Focus (2008), www.focus.de
7 Vgl. Schäfer (2009), www.sueddeutsche.de
8 Vgl. Elschen/Lieven (2009), S. 200
9 Vgl. Tagesschau (2008), www.tagesschau.de
2. Grundlagen und Definitionen

Auch Österreich blieb von der Krise nicht verschont und so schrumpfte das BIP 2009 im Vergleich zur Vorperiode gleich um fast 4 Prozentpunkte. Durch die bereits erwähnten staatlichen Interventionen und die erneut gestiegenen Exporte konnte man allerdings sofort gegensteuern und 2010 das BIP bereits wieder um 2 % steigern. Auch für die kommenden zwei Jahre sehen Wirtschaftsexperten ein anhaltendes, wenn auch mäßiges Wachstum. Der Privatkonsum wird in den nächsten Jahren konstant bleiben, was vor allem auf gestiegene Energiepreise und indirekte Steuern zurückzuführen ist. Die Arbeitslosenquote wird sich in etwa auf dem Niveau von 2010 einpendeln. Es wird zwar auf Grund des mäßigen Konjunkturaufschwunges mehr offene Stellen geben, allerdings erhöht sich gleichzeitig auch das Arbeitskräfteangebot.

Obwohl sich die gesamte Weltwirtschaft langsam erholt, traut sich wegen der noch immer angespannten wirtschaftlichen Lage niemand das Ende der Depression mit Gewissheit zu verlautbaren.

---

10 Vgl. WIFO (2011), www.wifo.ac.at
2.2. Grundlagen Einkauf und Beschaffung

2.2.1. Abgrenzung Einkauf und Beschaffung


In diesem Sinne differenzieren Arnolds et al. zwischen dem verwaltenden/alten Einkauf, der reine Bestelltätigkeiten durchführt und dem gestaltenden/modernen Einkauf, der eine Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses anstrebt.12 Hartmann definiert in seinem Werk die gestaltende/moderne Sicht, bei der es die Aufgabe des Einkaufs, ist „Unternehmen mit allen benötigten Waren und Dienstleistungen zu wirtschaftlichen Bedingungen termingerecht und in der erforderlichen Qualität zu versorgen.13 Um eine Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses im Sinne des gestaltenden/modernen Einkaufs zu erreichen, betreiben die Unternehmen heutzutage Beschaffungsmarktforschung mit qualifizierten Angebotsvergleichen und führen Vergabeverhandlungen durch.14

Eine ähnliche Auffassung vertreten Arnold et al. unter dem Begriff Materialwirtschaft. Die „Materialwirtschaft umfasst sämtliche Vorgänge innerhalb eines Unternehmens, die der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien dienen mit dem Ziel, ein materialwirtschaftliches Optimum zu erreichen“.15 Arnolds et al. unterstreichen, dass der Begriff Einkauf vorwiegend zur Abhandlung operativer Tätigkeiten genutzt wird.16 Unter dem operativen Einkauf versteht man „alle Tätigkeiten zu realisieren um den gegenwärtigen und den in absehbarer Zukunft auftretenden Bedarf zu decken“.17

---

11 Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 1 ff.
12 Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 2
13 Vgl. Hartmann (2010), S. 13
14 Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 2
15 Arnold et al. (2008), S. 255
16 Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 2
17 Riffner/Weidelich (2001), S. 32
Eine ähnliche Sichtweise vertreten Arnold et al. allerdings unter Verwendung des Begriffs Beschaffung. „Beschaffung umfasst sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“\(^{18}\) Hirschsteiner hat eine tief gehende Sichtweise und definiert den „Einkauf als Marketing- und Schnittstellenfunktion zwischen dem eigenen Betrieb, dem Markt und dessen Unternehmen“, der folgende Aufgaben erfüllt: „Auswahl und Festlegung der Lieferanten und Dienstleister; vertragliche und kommunikative Gestaltung und Realisierung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen; Beschaffung von Informationen über Märkte, Produkte, Lieferanten, Dienstleister und den Anbieterwettbewerb; Beratung und Mitwirkung bei der Gestaltung beschaffungsmarkt relevanter Unternehmensstrategien“.\(^{19}\) Die Definition von Hirschsteiner übernimmt bereits Aspekte über den Markt und strategische beschaffungsmarkt relevante Komponenten, die Arnolds et al. der Beschaffung zumessen.\(^{20}\)

Einen weiteren Ansatzpunkt liefern Riffner/Weidelich und Hartmann. Der strategische Einkauf sucht im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses neue Beschaffungsmärkte, Lieferanten, Technologien, Werkstoffe und gibt dem Lieferanten die Möglichkeit, innovativ zu sein und neue Produktvorschläge zu machen.\(^{21}\) Aus der Gegenüberstellung dieser zahlreichen Ansichten wird ersichtlich, dass die Begrifflichkeiten nicht scharf definierbar und abgrenzbar sind.

In den Definitionen des Begriffs Einkauf wird laut Arnolds et al. der Sicherheitsaspekt nicht direkt berücksichtigt. Sie vertreten die Meinung, dass „die Beschaffung eine sichere und kostengünstige Versorgung anstrebt“, welche dem gestaltenden/modernen Einkauf sehr ähneln und darüber hinaus den Aspekt der Sicherheit auffängt. Der Begriff Beschaffung geht aus der Sicht von Arnolds et al. vermehrt auf eine strategische Aufgabenbewältigung ein.\(^{22}\) Die Objekte der Beschaffung sind je nach Unternehmensstypus unterschiedlich und können beispielsweise bei Industrieunternehmen in fünf Beschaffungsobjektgruppen kategorisiert werden, nämlich Produktionsmaterial (Erzeugnisstoffe), Betriebsstoffe, Investitionsgüter, Dienstleistungen und Handelswaren.\(^{23}\) Die Beschaffung sieht Hirschsteiner als logistische Querschnittsfunktion mit folgenden Aufgaben: „Planung, Gestaltung, Realisierung, Koordination und Steuerung der Informations- und Güterflüsse zwischen den Unternehmen und seinen Lieferanten.“\(^{24}\) Um dieses System der Beschaffungslogistik erfolgreich gestalten zu können, ist es laut Arnold et al. unabdingbar, dass Unternehmen eng mit ihren Lieferanten kooperieren. Die Unternehmen sind allgemein bestrebt, die gesamte Beschaffungskette so effizient wie möglich zu gestalten und sind stets auf der Suche nach

---

18 Arnold et al. (2008), S. 255  
19 Hirschsteiner (2006), S. 47  
20 Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 3  
22 Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 3  
23 Vgl. Large (2009), S. 8  
24 Hirschsteiner (2006), S. 47
Optimierungs möglichkeiten. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie könnte durch Verfolgung nachstehender Ziele erreicht werden: „kontinuierliche Optimierung der Lieferantenbasis sowie der Lieferprozesse, nachhaltige Senkung der Lieferantenkosten und Steigerung der Lieferantenleistung, Fokussierung auf die besten Lieferanten und die Aktivierung von Lieferantenpotentialen“. Um diese Ziele in der Tat verwirklichen zu können, werden die Unternehmen bestimmte Beschaffungsstrukturen schaffen, die diesbezüglichen Prozesse definieren und ihre benötigten Ressourcen lokalisieren müssen.

2.2.2. Entwicklungen im Einkauf und in der Beschaffung


25 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255
26 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 263
27 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255
28 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 270
29 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255
31 Vgl. Arndt (2008), S. 17
32 Vgl. Arndt (2008), S. 19
Die Unternehmen arbeiten nun enger mit den Lieferanten zusammen, indem diese von Beginn an im Prozess eingebunden werden und jene Aufgaben der Unternehmen übernehmen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen, wie z.B. die Beschaffung von C-Teilen.\(^{33}\) Die Unternehmen streben eine einwandfrei funktionierende Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten an und die Reduktion der Schnittstellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.\(^{34}\) Hartmann bezeichnet das „Lieferantenmanagement als Kernaufgabe des strategisch orientierten Einkaufs“. Er führt weiter aus, dass es nicht mehr möglich ist, Einsparungen nur über den Preis zu erzielen.\(^{35}\) Die Unternehmen sollten vielmehr ein aktives Lieferantenmanagement betreiben und eine enge partnerschaftliche Beziehung zu ihren Lieferanten aufbauen und pflegen. Für die Unternehmen bedeutet dies ein Umdenken und „Handeln in durchgängigen Prozessketten im Sinne von Supply Chain Management“. Der unaufhaltsame technologische Fortschritt unterstützt die Unternehmen in diesem Prozess zum einen in der Gestaltung des Lieferantenmanagements, zum anderen im Bereich des E-Procurements und ermöglicht ihnen Technologimarketing zu betreiben, um zukunftsträchtige innovative Verfahren und Werkstoffe zu identifizieren. Sie verfolgen dabei das Ziel der Gesamtkostenoptimierung im Sinne des Total Cost of Ownership-Prinzips.\(^{36}\)

**2.3. Grundlagen Lieferantenmanagement**


„Unter Lieferantenmanagement wird die marktorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von einzelnen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen sowie des gesamten Lieferantenstammes im Rahmen des strategisch marktorientierten

\(^{33}\) Vgl. Hartmann (2010), S. 16  
\(^{34}\) Vgl. Arndt (2008), S. 46  
\(^{35}\) Vgl. Hartmann (2010), S. 20  
\(^{36}\) Vgl. Hartmann (2010), S. 16 f.  
\(^{37}\) Vgl. Janker (2008), S. 1
Beschaffungsmanagements verstanden". Im diesem Sinne soll die gesamte Wertschöpfungskette mit Hilfe der Lieferanten optimiert werden.

Um ihre festgelegten Ziele näher konkretisieren zu können, werden die Unternehmen in weiterer Folge einen Beschaffungsprozess durchlaufen, in dem sie Beschaffungsmarktforschung betreiben und den Lieferantenmanagementprozess einbinden, wie dies nachstehende Abbildung von Arnold et al. präzisiert.

![Beschaffungs- und Lieferantenmanagementprozess](image)

Abb. 2: Beschaffungs- und Lieferantenmanagementprozess

Die vorliegende Arbeit widmet sich insbesondere dem Lieferantenmanagementprozess, der alle Schritte umfasst „von der Identifikation potenzieller Lieferanten über die Bewertung der Lieferanten bis hin zur Kontrolle und Steuerung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung.“

Um dies im Rahmen des Lieferantenmanagements zu veranschaulichen, werden in weiterer Folge einige Prozessschritte durchleuchtet, wobei es sich laut Arnold et al. um eine idealtypische Situation handelt, die Unternehmen bei der Einführung eines neuen Produktes am Markt durchlaufen müssen.

---

38 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1001
39 Vgl. Janker (2008), S. 2
40 Arnold et al. (2008), S. 1002
41 Arnold et al. (2008), S. 1002
42 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1003
2. Grundlagen und Definitionen

2.3.1. Lieferantenidentifikation

Bevor die richtigen Lieferanten ausgewählt werden, muss der für den Einkauf zuständige Mitarbeiter eine Bedarfsanalyse durchführen. Der Einkäufer wird das Produkt samt Produktspezifikationen oder die Dienstleistung mit den Anforderungsspezifikationen identifizieren. Diese Phase des Beschaffungsprozesses übt einen großen Einfluss auf die Gesamtkosten des Produktes aus. Die Kosten können durch einen gut abgestimmten Einkauf reduziert und die Qualität kann zudem verbessert werden. Hat das Unternehmen die Bedarfsanalyse abgeschlossen, müssen nun die Lieferanten gefunden werden.\[44\]


Hartmann sieht bei der aktiven Lieferantensuche die Möglichkeit, Checklisten zu verwenden und auf alle Instrumente der multimodal Beschaffungsmarktforschung zurückzugreifen. Im Rahmen der Checklisten wird der Lieferant zunächst Informationen über sich selbst geben, die das Unternehmen abwägen muss. Erkennt das Unternehmen die Schwächen des Lieferanten, kann es Unterstützungsmaßnahmen anbieten, um die Lieferantenentwicklung

Abb. 3: Prozessschritte des Lieferantenmanagements\[43\]

\[43\] Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1004
\[44\] Vgl. Heß (2008), S. 284 f.
\[45\] Vgl. Heß (2008), S. 284 f.
\[46\] Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 72 ff.
und -qualifizierung zu fördern. Auf internationaler Ebene haben die Unternehmen die Möglichkeit, auf die Unterstützung von Außenhandelsstellen zurückzugreifen. Ferner werden die Unternehmen auch dank elektronischer Suchmöglichkeiten fündig, indem sie das Internet und diverse Suchmaschinen verwenden, sowie Marktplätze oder Lieferantendatenbanken benutzen. Die Lieferanten können von sich aus die Unternehmen auf sich aufmerksam machen, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten. Um die Suche effizienter zu gestalten, können die Unternehmen interessierten Lieferanten eine Möglichkeit zur direkten Bewerbung auf ihrem Lieferantenportal anbieten, um somit eine leichtere Erfassung und Eingrenzung zu ermöglichen.

Die Unternehmen können beispielsweise folgende Informationen über ihre Lieferanten erheben:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gegebenheiten und Umstände</th>
<th>Geografische Lage und Verkehrsanbindung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Unternehmensform</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Finanzen, Bonität</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Vertriebsorganisation</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetenzen</td>
<td>Technologiebeherrschung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Entwicklungskompetenz</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Marketing</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Weiterbildung</td>
</tr>
<tr>
<td>Produkte</td>
<td>Marktstellung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Akzeptanz</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Technologiestand</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Qualitätsniveau</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Service</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Recycling und Entsorgung</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapazitäten</td>
<td>Einrichtungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Auslastungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mengen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Produktionstiefe und Fertigungsbreite</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsfähigkeit</td>
<td>Kontinuität</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anpassungsflexibilität</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Abhängigkeiten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lieferfristen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zusatzleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsbereitschaft</td>
<td>Auftragsinteresse</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Beratung und Informationsaustausch</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Partnerschaft und Kooperation</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Problemorientierung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

47 Vgl. Hartmann (2010), S. 22 f.
48 Vgl. Heß (2008), S. 285
2. Grundlagen und Definitionen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zuverlässigkeit</th>
<th>Gegenseitigkeit</th>
<th>Technologieaustausch</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Marktstellung</td>
<td>Abhängigkeit von Zulieferern</td>
<td>Öffentliches Image</td>
</tr>
<tr>
<td>Wettbewerbsposition</td>
<td>Abnehmerstruktur</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vertragsbedingungen</td>
<td>AGBs</td>
<td>Preise und Preisgestaltung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Konditionen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Kulanzverhalten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Rechte und Pflichten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ausgewogenheit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Vertraulichkeit</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 1: Anbieter- und Lieferanteninformation

Nach der Lieferantenidentifikationsphase hat das Unternehmen im Rahmen einer ersten Lieferantenbewertung eine Vorauswahl getroffen, mit dem Zweck jene Lieferanten zu identifizieren, die seine festgelegten Grundvoraussetzungen erfüllen.

2.3.2. Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung lässt sich allgemein durch bekannte quantitative und qualitative Verfahren sowie Fuzzy-Techniken durchführen. Unter den quantitativen Verfahren findet man die „Bilanzanalyse, Preis-Entscheidungsanalyse, Kosten-Entscheidungsanalyse, Optimierungsverfahren und das Kennzahlenverfahren“.

Auf der anderen Seite können die Unternehmen auf qualitative Verfahren wie die „numerischen (Notensysteme), klassifizierenden (Portfoliomethoden) und repräsentierenden (Profiletechniken) Verfahren“ zurückgreifen.


49 Hirschsteiner (2006), S. 462 f.
50 Vgl. Hartmann (2010), S. 22
51 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1005 f.
52 Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 49
bekommen eine Gewichtung anhand einer festgelegten Skala. Anschließend wird ein Benotungssystem festgelegt, um die Lieferanten zu bewerten. Die Bewertungsnote wird mit der Gewichtung multipliziert und am Ende werden alle Punkte addiert, um die besten Lieferanten zu identifizieren.\(^{53}\)

Die Nutzwertanalyse ermöglicht allerdings keine vollständige Bewertung der Lieferanten, denn möchte der Einkauf einen neuen Lieferanten mit bestehenden Lieferanten vergleichen, fehlen einige Erfahrungswerte wie „Termintreue, Verhalten bei Störfällen, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Innovation, Produktqualität“.\(^{54}\) Weiters besteht die Möglichkeit, für die Bewertung von Lieferanten Fuzzy-Techniken einzusetzen, die eine Mischform zwischen den quantitativen und qualitativen Verfahren darstellen.\(^{55}\) Der Einkauf könnte eine 360-Grad-Bewertung durchführen, um mögliche Schwachstellen des Lieferanten aufzudecken bzw. um vermeintliche Stärken zu überprüfen. Bei diesem Verfahren können Rückmeldungen von unabhängigen Quellen wie „Einkäuferseminare, (...), Berufsverbände und Messen“ zur Beurteilung herangezogen werden, weiters können „Banken, (...), Lieferanten des Lieferanten, (...), Kunden, Kollegen aus Einkauf und Materialwirtschaft, (...), Verbände“, Wirtschaftsprüfer etc. befragt werden und Geschäftsberichte herangezogen werden. Wenn aufgrund der Befragung wesentliche negative Informationen zusammengetragen werden, sollte dem Lieferanten die Möglichkeit gegeben werden, sich rechtfertigen zu können.\(^{56}\)

### 2.3.3. Lieferantenauswahl

Bei der Lieferantenauswahl müssen die richtigen Partner ausgesucht werden, welche die Bedürfnisse der Unternehmen am besten erfüllen. Es soll eine optimale Beziehung zu diesen Lieferanten aufgebaut und unterhalten werden, denn es stecken große Erfolgspotentiale in der guten Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferanten.\(^{57}\) Die Unternehmen zielen zum einen darauf ab, Wettbewerbsvorteile, Nullfehler-Belieferung, Übertragung von Entwicklungs- und Logistikverantwortung auf die Lieferanten zu erreichen, mit weniger Teilieferanten, dafür mehr Baugruppen-, Modul- bzw. Systemlieferanten zu arbeiten und zum anderen auch erhebliche Kostensenkungen zu erzielen.\(^{58}\) Die Kostensenkungen können durch Rationalisierungsmaßnahmen erreicht werden, indem die Abläufe und Prozesse vereinfacht und effizienter gestaltet werden.\(^{59}\) Es besteht auch die Möglichkeit einer Rationalisierungsgemeinschaft mit Lieferanten zur Stärkung der Wettbewerbsposition des

\(^{53}\) Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 50 ff.
\(^{54}\) Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 61 ff.
\(^{55}\) Vgl. Arnold et al. (2008), S. 1006
\(^{56}\) Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 61 ff.
\(^{57}\) Wagner (2001), S. 21
\(^{58}\) Giunipero/Brand (1996), S. 29 ff., zitiert bei: Janker (2008), S. 2
\(^{59}\) Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 96
Unternehmens.\textsuperscript{60} Bevor die Lieferanten auswahl getroffen wird, sollte der für den Einkauf zuständige Mitarbeiter grundsätzlich eine Strukturanalyse durchführen, ehe er die Leistungen für das Unternehmen zukauft. Die Unternehmen müssen sich die Fragen stellen, welche Lieferanten welche Materialien oder Dienstleistungen, zu welchem Preis, in welcher Menge, Zeit und Qualität produzieren, montieren, liefern oder leisten können. Anhand der erhobenen Daten können die Unternehmen eine Lieferantenbewertung vornehmen und abwägen, ob die Angaben auch tatsächlich richtig und realistisch erscheinen, um dadurch Versorgungsgapäße zu vermeiden oder zu eliminieren. Hier steht der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz im Vordergrund, d.h. die zugekaufte Leistung muss in einem vernünftigen Preis-Leistungs-Verhältnis stehen. Gleichzeitig muss auch die Beschaffungsmenge angemessen sein, denn die Unternehmen dürfen nicht eine zu große Kapitalbindung aufbauen.\textsuperscript{61}

Gefährlich für die Unternehmen ist es, zu großen Druck auf ihre Lieferanten auszuüben, denn sie könnten diese unter Umständen dadurch verlieren. Tatsächlich kann der Erfolg eines Produktes durch gute Kooperation beider Partner nachhaltiger gesteigert und der Unternehmenserfolg durch den Aufbau einer konstruktiven, langfristigen und vertrauensvollen Kunden-Lieferantenbeziehung effektiver erzielt werden.\textsuperscript{62}

Sobald das Unternehmen einen Pool an Lieferanten konstituiert hat, entsteht seitens des Unternehmens eine gewisse Abhängigkeit bezüglich der Versorgungssicherheit. Die Unternehmen müssen diesbezüglich insbesondere bei A-Lieferanten eine enge Geschäftsbeziehung aufbauen. Besuche in regelmäßigen Abständen werden unumgänglich sein, um die Lieferanten systematisch zu beurteilen.\textsuperscript{63} Sehen sich die Unternehmen in der Lage, eine effektive Kunden-Lieferanten-Beziehung aufzubauen, so werden sie Wettbewerbsvorteile für sich gewinnen können.\textsuperscript{64}

\subsection*{2.3.4. Lieferantenanzahl}

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird das Unternehmen laufend Fehler beseitigen und es kommt unter anderem dabei auch systematisch zu einer Lieferantenbewertung.\textsuperscript{65} Das Ziel der Unternehmen ist es, ein optimiertes Lieferantenmanagement zu erreichen, denn eine intensive Zusammenarbeit kann nicht mit unzähligen Lieferanten geführt werden.\textsuperscript{66} „Ein Beschaffungsmanager kann kaum mehr als 50

\textsuperscript{60} Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 97
\textsuperscript{61} Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 13
\textsuperscript{62} Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 121
\textsuperscript{63} Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 63 f.
\textsuperscript{64} Vgl. Wagner (2001), S. 22
\textsuperscript{65} Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 95
\textsuperscript{66} Vgl. Hartmann (2010), S. 77
Lieferanten ausreichend überwachen und steuern. (...) Die optimale Zahl dürfte sogar eher bei 30 Lieferanten liegen.67 Die Unternehmen werden somit versuchen, mit möglichst wenigen Lieferanten die Versorgung zu sichern, ohne dabei ihre Unabhängigkeit zu verlieren, weil die Beschaffung jedes Artikels beim jeweils „besten“ Lieferanten aufgrund steigender Prozesskosten unwirtschaftlich wird.68 Allerdings sollte die Strategie nicht bloß auf eine geringe Anzahl von Lieferanten basieren, sondern die Unternehmen sollten eine optimierte Einkaufsstrategie führen, um so zu einer idealen Lieferantenanzahl zu gelangen.69

Eine Optimierung der Lieferantenanzahl birgt allerdings einen Zielkonflikt zwischen geringeren Prozesskosten und längerfristigen Verträgen:70

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorteile der Lieferantenreduktion</th>
<th>Nachteile der Lieferantenreduktion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kostenvorteile durch einheitlichere Bestellvorgänge</td>
<td>Einkaufsbindung durch längerfristige Verträge</td>
</tr>
<tr>
<td>und weniger Ansprechpartner</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Preisvorteile durch Mengenbündelung</td>
<td>Nachteile durch Abhängigkeiten</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategische Vorteile durch längerfristige Bindungen</td>
<td>Vernachlässigung des Anbieterwettbewerbs</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorteile durch gemeinschaftliches Bestandsmanagement</td>
<td>Kosten- und Nachleistungsverzögerung durch Offenlegung der</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Einzelpreise</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetenzaustausch durch engere Kooperation</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anreiz und Sicherheit für Investitionen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vorteile bei unternehmensübergreifender Logistik</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 2: Vor- und Nachteile der Lieferantenreduktion71

Die Unternehmen sollten daher grundsätzlich eine geringere „Lieferantenanzahl bei komplexeren Beschaffungsgütern oder -beziehungen“ und „eine freie Lieferantenanzahl bei einfacheren Gütern und höherer Verfügbarkeit“ anstreben.72 Um den Lieferantenstamm zu reduzieren, kann das Unternehmen unterschiedliche Entscheidungshilfen und -instrumente verwenden.73

2.3.5. Lieferantenklassifizierung

Die Lieferanten werden zunächst klassifiziert, denn sie können nicht gleichgestellt und gleich behandelt werden. Sie werden nach ihrem Umsatzanteil auf Basis einer ABC-Analyse

67 Vgl. Large (2009), S. 137  
68 Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 464  
69 Vgl. Hartmann (2010), S. 78  
70 Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 465  
71 Hirschsteiner (2006), S. 465  
72 Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 465  
73 Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 95
bewertet, und als A-, B- oder C-Lieferanten eingestuft. A-Lieferanten sind die umsatzstarken Lieferanten, die besonders intensiv zu betreuen und als potenzielle Partner zu betrachten sind. C-Lieferanten sind umsatzschwache Lieferanten, die dazu dienen sollten, den Aufwand der Unternehmen durch Bedarfsbündelung und Lieferantenkonzentration (z.B. durch Outsourcing auf einen Dienstleister) zu reduzieren.\textsuperscript{74} Darüber hinaus können Unternehmen eine XYZ-Analyse nach dem Kriterium des Volumens durchführen und die Lieferanten z.B. anhand des Beschaffungspotenzials klassifizieren.\textsuperscript{75}

Eine weitere Unterscheidung der Lieferanten aufgrund ihrer strategischen Bedeutung bietet die Portfolio-Analyse, die Schlüsselflieferanten von unkritischen Lieferanten abgrenzt. Die Portfolio-Analyse bewertet die Lieferanten zum einen nach dem Beschaffungsvolumen als Anteil zum Lieferantenumsatz und zum anderen nach dem Versorgungsrisiko. Bei den Schlüsselflieferanten sollten die Unternehmen eine Kooperationsstrategie anwenden, nämlich möglichst nur einen oder wenige Lieferanten haben, eine langfristige Arbeit anstreben, einen hohen Integrationsgrad erreichen und gemeinsame Aktivitäten planen.\textsuperscript{76}

Bei den Hebellieferanten sollte eine Wettbewerbsstrategie angewendet werden, mit möglichst vielen Lieferanten, einer mittelfristig orientierten Zusammenarbeit, einem geringen Integrationsgrad und einer Bedarfsbündelung, die nicht zur Abhängigkeit vom Lieferanten führen sollte.\textsuperscript{77}

Eine Sicherheitsstrategie sollte bei kritischen Lieferanten (Engpasslieferanten) angewendet werden, in Bereichen, in denen es wenig alternative Lieferanten gibt, die in der Regel noch dazu desinteressiert sind.\textsuperscript{78}

Die Unternehmen können bei unkritischen Lieferanten, d.h. wo viele Lieferanten am Markt verfügbar sind und es keine oder geringe Lieferantenintegration gibt, eine Rationalisierungs- oder Outsourcingstrategie annehmen.\textsuperscript{79} Die Unternehmen haben hier die Möglichkeit, ihre Fertigungsaktivitäten teils oder komplett an ihre Lieferanten zu übertragen. Um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, werden die Unternehmen eine Make-or-Buy-Analyse durchführen und dabei sowohl die Fertigungskosten als auch die Transaktionskosten berücksichtigen.\textsuperscript{80}

Neue Formen der Kooperation ermöglichen Unternehmen, ihre Lieferanten bei der Entwicklung ihrer Produkte einzubinden und Forward Sourcing (Entwicklungseinbindung) zu

\textsuperscript{74} Vgl. Hartmann (2010), S. 28
\textsuperscript{75} Vgl. Arndt (2008), S. 92
\textsuperscript{76} Vgl. Hartmann (2010), S. 29
\textsuperscript{77} Vgl. Hartmann (2010), S. 29
\textsuperscript{78} Vgl. Hartmann (2010), S. 30
\textsuperscript{79} Vgl. Hartmann (2010), S. 30
\textsuperscript{80} Picot (1991), S. 336-357, zitiert bei: Bogaschewsky (1994), S. 108


81 Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 123
82 Vgl. Hartmann (2010), S. 26
84 Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 106
86 Vgl. Amrdt (2008), S. 158
87 Vgl. Rißner/Weidelich (2001), S. 105
Folgende Tabelle stellt die Unterschiede zwischen dem Single und Dual Sourcing gegenüber:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kriterium</th>
<th>Single sourcing</th>
<th>Dual sourcing</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Versorgungssicherheit</td>
<td>Restrisiko nicht ganz auszuschließen</td>
<td>Risiko gering</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschaffungspreis</td>
<td>Wirtschaftlich, da ein besserer Preis verdient werden kann</td>
<td>Zwei Lieferanten teilen sich Gesamtauftrag und somit auch die höheren Kosten.</td>
</tr>
<tr>
<td>Werkzeugkosten/Vorrichtung</td>
<td>Einfach</td>
<td>Doppelt</td>
</tr>
<tr>
<td>Know-how-Fluss</td>
<td>Einseitig</td>
<td>Zweiseitig</td>
</tr>
<tr>
<td>Abwicklung</td>
<td>Einfach</td>
<td>Doppelt</td>
</tr>
<tr>
<td>Logistik</td>
<td>Optimiert</td>
<td>Doppelt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 3: Single sourcing oder dual sourcing

Die Unternehmen bezwecken mit einer Single Sourcing Strategie die Schnittstellen zu reduzieren und pro Produktgruppe einen Lieferanten als Partner zu haben. Der Trend führt die Unternehmen allerdings bei komplexen Produkten immer häufiger zur Beschaffung kompletter Module oder Systeme, und sie greifen somit zunehmend auf das Modular Sourcing (Modulbeschaffung) zurück.

Wird darüber hinaus der Beschaffungsort berücksichtigt, können die Unternehmen Local Sourcing (Lokalbeschaffung), Regional Sourcing (Regionale Beschaffung) bzw. Global Sourcing (Globale Beschaffung) betreiben. „Global Sourcing bedeutet, dass prinzipiell jedes Unternehmen der Welt als Lieferant in Frage kommt“.

2.3.6. Lieferantenbeziehung


89 Riffner/Weidelich (2001), S. 105
90 Vgl. Amdt (2008), S. 159ff
92 Vgl. Amdt (2008), S. 161
93 Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 106

95 Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 83
96 Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100
97 Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 83
98 Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100
99 Vgl. Hartmann (2010), S. 23
100 Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100
101 Hartmann (2010), S. 57
2.4. Entwicklung und Erklärung des Risikomanagements


2.4.1. Definitionen der Begriffe Risiko und Unsicherheit


2. Grundlagen und Definitionen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sichtweise</th>
<th>Definition</th>
<th>Anwendungsbereich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Naturwissenschaftlich-mathematisch</td>
<td>Ergebnis der Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeiten mit dem Schadensausmaß</td>
<td>Versicherungswirtschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>Informationstheoretisch</td>
<td>Die Gefahr einer falschen Entscheidung, die aufgrund unzureichender Informationen zustande kommen kann</td>
<td>Betriebswirtschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>Systemorientiert</td>
<td>Vorfälle, die aufgrund eines negativen Einflusses auf das System bzw. Unternehmen unerwünscht sind</td>
<td>Betriebswirtschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>Soziologisch</td>
<td>Schaden, bedingt durch eine eigene Entscheidung</td>
<td>Sozialwissenschaften</td>
</tr>
<tr>
<td>Psychologisch</td>
<td>Risiko wird mit Gefahr gleichgestellt</td>
<td>Psychologie</td>
</tr>
<tr>
<td>Entscheidungslogisch</td>
<td>Positive wie negative Abweichungen von einem Ziel</td>
<td>Finanzwissenschaften</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 4: Risikodefinitionen\(^{107}\)

Die in der Planungsphase auftretende Unsicherheit aufgrund von alternativen Handlungsvarianten und (unvorhersehbaren) externen Einflüssen wird hingegen als Ursache für das Auftreten von Risiko aufgefasst.\(^{108}\)


2.4.2. Entwicklung des Risikomanagements

Das Risikomanagement kommt ursprünglich aus den USA und trat aus der Versicherungswirtschaft hervor. Das Wirkungsfeld war demnach vorerst sehr begrenzt und das Hauptaugenmerk lag zunächst ausschließlich auf dem Schutz der Vermögenswerte eines Unternehmens. Die Hauptaufgaben waren auf die Gestaltung des Umfangs der Versicherungsleistung und der auszubezahlenden Prämien beschränkt.\(^{109}\) Betrachtet wurden daher anfangs nur versicherbare bzw. reine Risiken.\(^{110}\) Mit der Weiterentwicklung auf das spezielle Risikomanagement wurden eine systematische Risikoanalyse und „über die Versicherung hinausgehende Sicherungsmaßnahmen zur Schadensverhütung“\(^{111}\) in den

---

\(^{107}\) Peter (2001), zitiert bei: Butz (2005), S. 399

\(^{108}\) Vgl. Mikus (2001), S. 5

\(^{109}\) Vgl. Mikus (2001), S. 10


\(^{111}\) Mikus (2001), S. 10

Abb. 4: Risikomanagement im Wandel der Zeit

Erst im generellen Risikomanagement werden alle Risikoursachen und deren Auswirkungen auf den Zielerreichungsgrad berücksichtigt. Durch die explizite Einbeziehung von Chancen sollen Unternehmenskrisen verhindert werden. Außerdem werden gleichzeitig das Risikobewusstsein der Mitarbeiter gestärkt und Systeme zur Informationsbereitstellung gebildet, die zur Entscheidungsvorbereitung dienen sollen.

2.4.3. Der Risikomanagementprozess

Zwecks der sinnvollen Gliederung der Aufgaben des Risikomanagement haben sich in der Vergangenheit unterschiedliche Phasen im Risikomanagement-Prozess herauskristallisiert, die dazu dienen sollen, eventuelle Risiken identifizieren und bewerten zu können sowie geeignete risikopolitische Maßnahmen zu setzen. Diese Phasen sehen im Allgemeinen wie folgt aus:

---

112 Mikus (2001), S. 10
113 Eigene Abbildung
114 Vgl. Mikus (2001), S. 11

2.4.4. Bedeutung des Risikomanagements

Eine im Jahr 2003 durchgeführte und von Marsh, dem weltweit größten Versicherungsmakler und Risikoberater, in Auftrag gegebene Umfrage unter insgesamt 950 Führungskräften (Finanzvorstände, Geschäftsführer) aus 11 verschiedenen europäischen Ländern zeigt sehr deutlich, wie wichtig das betriebliche Risikomanagement mittlerweile ist.

115 Vgl. Pfohl (2002), S. 9
116 Mikus (2001), S. 14
Das europäische Wirtschaftsumfeld ist momentan so schwer einschätzbar wie kaum zuvor. Nicht nur die Wirtschaftskrise und dadurch immer härter werdende wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Folgen der EU-Erweiterungen sondern auch Umweltkatastrophen oder die Angst vor Terroranschlägen lassen die Köpfe der Risikobeauftragten rauchen. Wenig überraschend zweifelt daher laut der Studie mehr als die Hälfte der Befragten an der Beherrschung der für die Firmen hauptsächlich relevanten Risiken. Die Einstellung zum Risiko hat sich bei den Befragten aufgrund steigender Herausforderungen durch die oben genannten Gründe verändert. Trotzdem hat sich nur eine kleine Gruppe unter den Unternehmen gebildet, die Risiko als strategisches Werkzeug sieht, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Sie betrachten den Risikomanagement-Prozess auch als eine Möglichkeit um neue Chancen zu finden und nicht nur als einen Prozess zur Erkennung von Risiken.

Der Großteil der europäischen Unternehmen betrachtet die Risiken jedoch weiterhin lediglich als Hindernis für den geschäftlichen Erfolg. Die Maßnahmen bestehen hauptsächlich aus Abschlüssen von Versicherungen, der Steuerung der Verbindlichkeiten und Forderungen im Rahmen des Controllings, der Einhaltung von technischen Vorschriften oder der Absicherung von Vermögenswerten. Außerdem ist es verwunderlich, dass jedes vierte der befragten Unternehmen seine Risiken nur unregelmäßig oder nach Bedarf analysiert.\textsuperscript{118}

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=0.5\textwidth]{highchart.png}
\caption{Häufigkeit der Risikoanalyse\textsuperscript{119}}
\end{figure}

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass trotz eines generellen Umdenkens bezüglich des Risikomanagements eine Mehrheit der Unternehmen recht zögerlich mit dessen Umsetzung und Implementierung bleibt.

\textsuperscript{118} Vgl. Marsh (2008), S. 2 ff.
\textsuperscript{119} Vgl. Marsh (2008), S. 4
3. METHODIK UND VORGEHENSWEISE IN DER EMPIRISCHEN STUDIE

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Untersuchung wurde mittels einer empirischen Studie in Anlehnung an das Werk von Diekmann „Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden und Anwendungen“ durchgeführt. Der Ablauf der Studie lässt sich, wie bereits von Diekmann beschrieben, in fünf Hauptphasen unterteilen:

1. „Formulierung und Präzisierung des Forschungsproblems
2. Planung und Vorbereitung der Erhebung
3. Datenerhebung
4. Datenauswertung
5. Berichterstattung“

Vor Beginn der Arbeit wurde ein klar definiertes Forschungsproblem ausgewählt und die Ausführung der Untersuchung sorgfältig geplant. Um das Forschungsproblem angehen zu können, wurde eine auf das Forschungsziel abgestimmte Planung und Auswahl des Forschungsdesigns getätigt sowie die Variablenmessung, die Stichprobe und das Erhebungsverfahren definiert.


120 Diekmann (2009), S. 187
121 Diekmann (2009), S. 187

In der dritten Hauptphase wurde die Datenerhebung mittels des erprobten Erhebungsinstruments eingeleitet. Am Beginn der Arbeit wurde die Befragung mittels eines schriftlichen elektronischen Fragebogens als Erhebungsmethode festgelegt. Der Fragebogen wurde drei Mal ausgesendet, wobei die gesamte Anzahl der Rückantworten 52 betrug.


Nachdem die Daten vorlagen, ging es in die nächste Phase der statistischen Datenanalyse. Die Umfrage beinhaltete 90 Fragen, deren Antworten mittels einer einfachen deskriptiven Auswertung analysiert und mit jenen Antworten aus dem Vorjahr verglichen wurden.

Schließlich wurden die empirischen Ergebnisse in der vorliegenden Arbeit festgehalten, wie dies die fünfte Hauptphase vorsieht.

Basierend auf die theoretischen Grundlagen soll nun der Bezugsrahmen für die empirische Studie erläutert werden, um ein Grundverständnis für die gesamte Forschungsarbeit darzustellen. Zunächst werden die statistischen Grundlagen der im Jahr 2009 und 2010 durchgeführten Studien und im Anschluss daran die Ergebnisse der Studie präsentiert, um die eingangs gestellten Forschungsfragen beantworten zu können.
4. STATISTISCHE GRUNDLAGEN


Bei der Studie im Jahr 2010 haben die Teilnehmer (n=52) unterschiedliche Positionen in ihren Unternehmen bekleidet, wobei knapp zwei Drittel als Einkaufsleiter tätig sind.

![Positionen der Befragten](123)

Abb. 7: Positionen der Befragten

---

122 Höller/Lippmann (2009)  
123 Eigene Abbildung
Die Branchenverteilung der befragten Unternehmen (n=52) lässt sich aus folgender Grafik ablesen. Die Hälfte der Unternehmen kommt aus der Industrie, 10 % aus dem Gewerbe und Handwerk und 6 % aus dem Handel. Unter sonstige Branchen fallen die Bereiche Gastronomie, Tourismus, Telekommunikation, Energie und Bauwesen.

Abb. 8: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Die Hauptkunden der befragten Unternehmen kommen vorwiegend aus der Industrie (56 %), dem Handel (33 %) und etwa ein Viertel stammt aus dem Gewerbe und Handwerk (Mehrfachantworten möglich, n=52). Die sonstigen Branchen enthalten die Bereiche Tourismus und Medien.

Abb. 9: Branchenverteilung der Hauptkunden

---

124 Eigene Abbildung
125 Eigene Abbildung
Der Jahresumsatz der befragten Unternehmen (n=52) ist in nachfolgender Grafik ersichtlich.

Abb. 10: Jahresumsatz der befragten Unternehmen

Ein Drittel der befragten Unternehmen setzt jährlich weniger als EUR 50 Mio. um. Wiederum setzen 8 % der Unternehmen mehr als 1 Milliarde Euro im Jahr um.

Die Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen (n=52) setzt sich wie folgt zusammen:

Abb. 11: Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen

Fast die Hälfte der Unternehmen beschäftigt mehr als 500 Mitarbeiter (48 %). Knapp ein Drittel der Unternehmen sind als KMU einzuordnen (31 %).

---

126 Eigene Abbildung
127 Eigene Abbildung

Im folgenden Teil dieser Arbeit werden nun die Ergebnisse der Studie 2010 präsentiert und mit der Studie aus dem Vorjahr verglichen. Aufgrund der geringen Rücklaufquote können hier nur Tendenzen und mögliche Rückschlüsse abgeleitet werden.
5. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE

Als die erste empirische Studie im Jahr 2009 durchgeführt wurde, führte die globale wirtschaftliche Entwicklung zu einer der größten Wirtschaftskrisen in der jüngeren Vergangenheit, die auch österreichischen Unternehmen erreichte. Die aus dem Jahr 2007 stammende Wirtschaftskrise verbreitete sich aufgrund der globalen und stark verbundenen Weltwirtschaft rasant und erreichte alle Länder und Kontinente innerhalb kürzester Zeit. In der gesamten Wertschöpfungskette vom Abnehmer bis zu den Lieferanten waren es besonders die kleineren Unternehmen, die stärker diese schärferen Rahmenbedingungen spürt und die besonders darunter litten. Allerdings war nicht jedes Unternehmen von der Wirtschaftskrise zum Durchführungszeitpunkt der Studie betroffen, denn die Krise hatte ca. 20 % der österreichischen Unternehmen überhaupt noch nicht erreicht. Das Ziel der Studie aus dem Vorjahr war aufzuzeigen, welche Maßnahmen der Einkauf in dieser kritischen Wirtschaftslage setzte und welche Gegensteuerungsmaßnahmen gegen die Auswirkungen der Krise möglich waren.\textsuperscript{128}

Wie der Vorjahrsstudie entnommen werden kann, erreichte die Wirtschaftskrise auch die österreichische Unternehmenslandschaft und bereitete ca. 80 % der Unternehmen große Kopfschmerzen, mit einem positiven Nebeneffekt, denn der Einkauf konnte gezielte Maßnahmen und Gegensteuerungsmaßnahmen gegen die Auswirkungen der Krise ergreifen, welche das österreichische Einkaufs- und Lieferantenmanagement in ein gutes Licht stellte. Die Studie aus dem Vorjahr war wiederholt, um zu untersuchen, wie die Unternehmen im Einkauf unter der globalen Wirtschaftslage reagieren und um allfällige Veränderungen zum Vorjahr zu dokumentieren und zu analysieren. Nicht nur der Einkauf wird heuer genauer unter die Lupe genommen, sondern auch die Veränderungen im Lieferantenmanagement werden abermals untersucht. In der aktuellen Studie werden neue Untersuchungsobjekte durchleuchtet und ein besonderes Augenmerk auf das Risikomanagement gelegt. Darüber hinaus gilt es zu prüfen, auf welchen globalen Märkten die österreichischen Unternehmen im Jahr 2010 einkaufen, ob sich die Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert haben und welche Kriterien für die Veränderung ausschlaggebend waren sowie zu untersuchen, welche Anforderungen an neue Lieferanten gestellt werden. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit werden nun im nächsten Abschnitt dargestellt.

Zu Beginn der Untersuchung haben die befragten Unternehmen Angaben zu ihrer aktuellen Umsatzentwicklung sowie zu ihrer Auftragslage gemacht.

\textsuperscript{128} Höller/Lippmann (2009)
5.1. Aktuelle Wirtschaftslage

5.1.1. Umsatzentwicklung

Die erste Jahreshälfte 2010 bescherte knapp 60 % der befragten Unternehmen einen steigenden Umsatz, ein Zeichen für eine langsame Erholung der Wirtschaftslage. Diese Angaben zeigen eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr, denn damals gaben mehr als 60 % an, unter der Wirtschaftskrise zu leiden, welche sich durch deutliche Umsatzeinbrüche kenntlich gemacht hatte. Im Gegensatz dazu machte sich heuer lediglich bei jedem fünften Unternehmen ein leicht rückläufiger Umsatz bemerkbar und sogar 21 % bekundeten, dass die aktuelle Wirtschaftslage keinen Einfluss auf ihren Umsatz hatte. Wie bereits im Vorjahr zog also die Wirtschaftskrise an knapp jedem fünften Unternehmen vorbei.

Abb. 12: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Prozent</th>
<th>Absolute Zahl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stark steigend</td>
<td>15,4 %</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Leicht steigend</td>
<td>42,3 %</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Gleichbleibend</td>
<td>21,2 %</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Leicht rückläufig</td>
<td>21,2 %</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Stark rückläufig</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 5: Reale Umsatzentwicklung seit Jahresbeginn 2010

Die positiven Entwicklungen, die sich seit Jahresbeginn 2010 gezeigt haben, werden laut den befragten Unternehmen auch bis Jahresende erwartet. Knapp 60 % schätzen, dass der Umsatz auch bis Jahresende weiter steigen wird. Noch im Vorjahr waren die Aussichten bei
den Unternehmen sehr trüb, denn fast 60 % gaben an, dass der Umsatz zurückgehen würde. Für jedes fünfte Unternehmen sollte das Jahr 2010 schätzungsweise keine Veränderungen beim Umsatz mit sich bringen, allerdings könnte dieser bei knapp 21 % tendenziell sinken. Die Erwartungen sind bis Jahresende 2010 für die Mehrheit der Unternehmen also deutlich besser als im Vorjahr, denn sie gehen vorwiegend von einer positiven Umsatzentwicklung aus. Die optimistischen Entwicklungen für das Jahr 2010 könnten darauf hindeuten, dass sich die Wirtschaftslage entspannt hat und dass diese sich sogar bereits in einem leichten Aufwärtstrend befinden könnte.

**Abb. 13: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010</th>
<th>n=52</th>
<th>Prozent</th>
<th>Absolute Zahl</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stark steigend</td>
<td>5,8 %</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Leicht steigend</td>
<td>51,9%</td>
<td>27</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gleichbleibend</td>
<td>21,2%</td>
<td>11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Leicht rückläufig</td>
<td>19,2%</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Stark rückläufig</td>
<td>1,9%</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>0,0%</td>
<td>0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tab. 6: Schätzung der Umsatzentwicklung bis Jahresende 2010**

Gut gefüllte Auftragsbücher könnten ebenfalls ein guter Indikator dafür sein, dass es mit der Wirtschaft bereits wieder bergauf geht.

---

131 Eigene Abbildung  
132 Eigene Tabelle
5.1.2. Auftragslage

Die Studienteilnehmer stehen im Jahr 2010 unter einem deutlich besseren Stern als im Jahr zuvor, denn für zwei Drittel der befragten Unternehmen kommt es zu einer positiven Entwicklung der Auftragslage. Unter den an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen finden sich mehr als die Hälfte aus der Sparte Industrie und für die eine positive Auftragslage bedeutet, dass die Produktion wieder angekurbelt wird.


Jedes fünfte befragte Unternehmen geht heuer von einer gleich bleibenden Auftragslage aus und rund 15 % schätzen, dass diese über das ganze Jahr gesehen leicht rückläufig sein wird. Dies ist eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr, in dem noch 63 % von einem Rückgang der Auftragslage ausgingen. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen hat also seit Jahresbeginn 2010 gut gefüllte Auftragsbücher, die ein deutliches Zeichen sind, dass es für sie bereits wieder bergauf geht.

---

Abb. 14: Veränderung der Auftragslage seit Jahresbeginn 2010¹³⁴

Abb. 15: Veränderung der Auftragslage bis Jahresende 2010¹³⁵

---

¹³³ Vgl. Wirtschaftsblatt (2010), www.wirtschaftsblatt.at
¹³⁴ Eigene Abbildung
¹³⁵ Eigene Abbildung
5. Ergebnisse der Studie

Table 7: Gesamte Auftragslage 2010\textsuperscript{136}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veränderung</th>
<th>Prozent (Jahresbeginn)</th>
<th>Absolute Zahl (Jahresbeginn)</th>
<th>Prozent (Jahresende)</th>
<th>Absolute Zahl (Jahresende)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stark steigend</td>
<td>17,3 %</td>
<td>9</td>
<td>11,5 %</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Leicht steigend</td>
<td>51,9 %</td>
<td>27</td>
<td>51,9 %</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Gleichbleibend</td>
<td>13,5 %</td>
<td>7</td>
<td>23,1 %</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Leicht rückläufig</td>
<td>17,3 %</td>
<td>9</td>
<td>13,5 %</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Stark rückläufig</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eine Erhöhung der Auftragslage kurbelt allerdings nicht nur die Produktion an, sondern beeinflusst auch den Einkauf im positiven Sinne. Im nächsten Abschnitt werden nun die Veränderungen im Einkauf durch die aktuelle Wirtschaftslage präsentiert.

5.2. Einkauf

5.2.1. Veränderungen im Einkauf

Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen (n=52) wurden eingeladen, die erwartete Veränderung des gesamten Einkaufsvolumens sowie im Einzelnen der Produktionsmaterialien, indirekten Materialien, MRO-Bedarf, Dienstleistungen, Investitionen und Energie im Jahr 2010 im Vergleich zu 2009 zu schätzen.

Die befragten Unternehmen blicken zum Großteil (65 %) sehr zuversichtlich in die Zukunft und erwarten eine durchwegs positive Entwicklung des Einkaufsvolumens, die mit einer steigenden Auftragserhöhung einhergeht. Die schätzungsweise gut gefüllten Auftragsbücher schlagen auch positiv im Einkaufsvolumen der Produktionsmaterialien bei den befragten Unternehmen (60 %) zu Buche. Die Unternehmen sehen sich dadurch veranlasst, ihre Produktionsmaterialien aufzustocken und dies wirkt sich auch besonders positiv auf deren Einkaufsvolumen aus.

Eine Erhöhung der Auftragslage bringt auch eine Erhöhung der Beschaffung von indirekten Materialien mit sich. Diese Erhöhung des Einkaufsvolumens bei den indirekten Materialien sollte sich für rund 33 % der Unternehmen bewahrheiten und für 42 % unverändert bleiben. Indirekte Materialien sind laut Gabath beispielsweise: „Maschinen und Anlagen (Investition, Wartung & Instandhaltung, Rüstkosten, Ersatzteile, Umbauten), Zeitarbeit, Hilfs- und Betriebsstoffe (DIN- und Normteile, Elektromaterial, Schmier- und Klebstoffe, Werkzeuge), Verpackungen (Well-, Vollpappe, Kunststoffverpackungen, Folien, Packhilfsmittel), Logistik (In- und Outbound), Arbeitsschutz (Brillen, Handschuhe, Schutzbekleidung, Sicherheitsschuhe), Arbeitskleidung, Büro (Büroverbrauchsmaterial, Möbel, Ausstattung),

\textsuperscript{136} Eigene Tabelle
5. Ergebnisse der Studie

Marketing (Sponsoring, Agenturen, Druck), Utilities (Strom, Gas, Wasser), Gebäude (Investition, Umbau/Renovierung, Reinigung, Werkschutz, Ifd. Wartung), IT (Hardware, Software, Lizenzen, Server, Wartung), Telekommunikation, Fuhrpark, Betriebliche Reisekosten (Bahn, Flug, Hotel, Mietwagen, Reisebüro), Labor (Verbrauchsmaterial, Laborservices, Geräte, Hilfsstoffe), Kantine, Entsorgung, Versicherungen, Professional Services (Unternehmensberatung, Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung)³³⁷

Bei den indirekten Materialien wird es also laut den befragten Unternehmen eine mäßige Veränderung geben, diese tendiert von gleich bleibend bis leicht steigend.

Beim MRO-Bedarf (Maintenance, Repair, Operations) gaben knapp 29 % der befragten Unternehmen an, dass das Einkaufsvolumen im Jahr 2010 leicht steigen wird. Eine starke Produktionsausweitung aufgrund einer steigenden Auftragslage löst eine höhere Nachfrage des MRO-Bedarfs aus, sprich bei der Instandhaltung, Reparatur und dem Betrieb der Produktionsmaschinen. Trotz der Erhöhung der Auftragslage gehen zahlreiche Unternehmen (42 %) davon aus, dass sich das Einkaufsvolumen des MRO-Bedarfs nicht verändern würde. Es lässt sich also tendenziell erkennen, dass es unverändert bleibt bzw. dass es eine leichte Steigerung geben wird.

Im Bereich der Dienstleitungen gedenken etwa ein Drittel (33 %) der befragten Unternehmen, das Einkaufsvolumen zu erhöhen und rund gleich so viele Unternehmen (29 %) werden planmäßig am bestehenden Niveau nichts verändern. Der stärkere Rückgang in der Inanspruchnahme von Dienstleitungen macht sich bei knapp 37 % der befragten Unternehmen bemerkbar. Wird nun ein Vergleich mit dem Vorjahr angestellt, so wird das Einkaufsvolumen im Durchschnitt gleich wie im Vorjahr bleiben.

In Bezug auf die Investitionen zeigen sich die befragten Unternehmen geteilter Meinung. Wo knapp 29 % planen die Investitionen zu erhöhen, werden genauso viele Unternehmen diese unverändert belassen. Ein Großteil (40 %) der befragten Unternehmen wird jedoch die Investitionen schätzungsweise im Jahr 2010 zurückführen. Dies könnte auf mehrere Gründe zurückgeführt werden. Zum einen wäre es möglich, dass die Unternehmen zwar positiv aber doch eher ungewiss in die Zukunft blicken und demzufolge weniger investieren. Nicht unerwähnt sollte ein denkbarer weiterer Grund bleiben, nämlich dass die befragten Unternehmen möglicherweise bereits ungenutzte Überkapazitäten haben, die sie während der Wirtschaftskrise nicht leicht abbauen konnten und deswegen keine neuen Investitionen tätigen werden, da die Ressourcen bereits vorhanden und nicht ganz ausgeschöpft sind. Eine weitere mögliche Erklärung für den Rückgang der Investitionen könnte die Geldknappheit am Markt sein, indem die Banken den Unternehmen weniger oder zum Teil teurere Kredite anbieten.

Die Energienachfrage wird sich bei mehr als der Hälfte (54 %) der befragten Unternehmen erhöhen und könnte beispielsweise auf die gut gefüllten Auftragsbücher der

³³⁷ Gabath (2008), S. 141 ff.


Abb. 16: Geschätztes Einkaufsvolumen im Jahr 2010 verglichen mit 2009


5.3. Lieferantenmanagement

5.3.1. Anzahl der Lieferanten


Eine ähnliche Verschiebung innerhalb des Lieferantenstammes zeigt sich in Bezug auf die Rohstoffe und die Commodities. „Commodities können unverfeinerte oder verfeinerte (veredelte) Rohstoffe sein (Chemikalien, Zellstoff, Metalle oder deren Feedstocks = Grundmaterialien), die als Grundbausteine für andere Produkte dienen.“\textsuperscript{140} Die befragten

\textsuperscript{140} Büsch (2007), S. 247
Unternehmen bezogen die Commodities (71\%) und die Rohstoffe (67\%) bei der selben Lieferantenanzahl wie im Vorjahr. Dies könnte bedeuten, dass sie auch hier mit denselben Lieferanten arbeiten und dass eine eher langfristige Zusammenarbeit bezweckt wird. Bei diesen Beschaffungsgütern werden womöglich die Lieferanten nicht so oft gewechselt, obwohl die Güter generell substituierbar wären, da es Unterschiede in der Qualität und Eigenschaft der Produkte geben kann bzw. es sich um knappe Güter handeln könnte.


Die Anzahl der Lieferanten bei den Dienstleistungen blieb für zahlreiche Unternehmen (64\%) unverändert und weniger als ein Drittel (31\%) entschied sich, den Lieferantenstamm zu reduzieren. Wenn es sich bei den Dienstleistungen um unkritische Lieferanten handelt, dann haben die Unternehmen generell die Möglichkeit, auf viele Lieferanten zurückzugreifen und diesbezüglich eine Rationalisierungsstrategie zu verfolgen. Die Reduktion der Lieferanten könnte außerdem möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass die Unternehmen weniger outsourcen und diese Tätigkeiten unternehmensintern abwickeln.

Im Bereich der Energie haben fast alle Unternehmen (96\%) den Lieferantenstamm nicht verändert, eventuell weil es sich vorwiegend um Schlüssellieferanten bzw. um Engpasslieferanten (kritische Lieferanten) handelt und eine größere Abhängigkeit seitens der Abnehmer besteht. Obwohl sich der Energimarkt in den letzten Jahren geöffnet hat, ändern die Unternehmen nur selten ihre Lieferanten, weil der Energimarkt als Oligopol organisiert ist und die Unternehmen auf eine mitunter geringe Lieferantenanzahl zurückgreifen können. Die längerfristig ausgelegten Lieferverträge dienen zum einen der sicheren Versorgung, zum anderen hindern sie jedoch die Unternehmen, ihre Lieferanten so schnell zu wechseln oder zu reduzieren.
In den letzten Jahrzehnten haben sich die Marktbedingungen durch den Einfluss der Globalisierung sowie den Wegfall von Handelsbarrieren stark verändert. Der unaufhaltsame technologische Fortschritt verringerte einerseits die Distanzen und revolutionierte zum anderen die Kommunikationswelt. Die Unternehmen wurden mit neuen Herausforderungen (siehe Abschnitt 2.2.2) konfrontiert, die nur anhand eines hervorragenden Pools an Lieferanten und Beratern überwunden werden können. Der nächste Abschnitt widmet sich den Lieferantenbeziehungen und untersucht, wie sich die aktuelle Wirtschaftslage auf diese möglicherweise ausgewirkt hat.

Abb. 17: Anzahl der Lieferanten nach Materialgruppen im Jahr 2010 verglichen mit 2009

Abb. 18: Prozessschritte des Lieferantenmanagements

141 Eigene Abbildung
142 Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255
143 Arnold et al. (2008), S. 1004
5.3.2. Lieferantenbeziehung

Die Liberalisierung des Handels und die Globalisierung öffneten den Unternehmen den Zugang zu neuen Absatzmöglichkeiten, allerdings wurden sie zugleich neuen, sehr komplexen Herausforderungen ausgesetzt. Für die österreichischen global agierenden Unternehmen weht nun ein schärferer Wind auf dem Weltparkett, das zahlreiche Studienteilnehmer (77 %, n= 52) unter gehörigen Wettbewerbsdruck stellt. Um diesem erhöhten Wettbewerbsdruck standzuhalten und um die negativen Auswirkungen etwas abzufedern, drehen rund 62 % der befragten Unternehmen am Preishebel und erhöhen den Druck auf ihre Lieferanten. Einige Lieferanten (35 %) kontern allerdings gegen diese Maßnahmen und erhöhen ihrerseits die Einkaufspreise.

Die Lieferantenbeziehungen werden im Rahmen der aktuellen Wirtschaftslage besonders durch den schärferen Wettbewerb und erhöhten Preisdruck auf die Probe gestellt. Tatsächlich kann aber der Erfolg eines Produktes durch gemeinsame Anstrengungen nachhaltiger gesteigert werden und so zielen beide Partner auf den Aufbau einer vertrauensvollen und langfristig ausgelegten Kunden-Lieferantenbeziehung ab.

Der Vertrauensgrundsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ wird durch häufige Bonitätsprüfungen bestärkt, die von rund 43 % der befragten Unternehmen im Jahr 2010 in Anspruch genommen wurden. Sowohl die Unternehmen als auch die Lieferanten erkennen die Tragweite einer gut funktionierenden Zusammenarbeit, die zu einer Reduktion der Schnittstellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette führen kann. In diesem Sinne betrachten und handeln die Unternehmen fortan „in durchgängigen Prozessketten im Sinne von Supply Chain Management“.

Einen richtigen Schritt in diese Richtung können die befragten Unternehmen, durch die aktuellen Wirtschaftslage, durchaus begünstigt setzen, indem sie (37 %) schätzungsweise noch enger mit den Lieferanten zusammenarbeiten. Auf der Kehrseite bedauern zahlreiche Unternehmen (43 %), dass es seitens der Lieferanten verlängerte Lieferzeiten gibt und dass es zu Versorgungseingängen kommt. Nicht nur aus diesem Grund fühlen sich die befragten Unternehmen dazu veranlasst, bereits abgeschlossene Verträge nochmals unter die Lupe zu nehmen und bei bestehenden Verträgen Vorkehrungsmaßnahmen zu treffen.

144 Vgl. Amdt (2008), S. 8
145 Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 121
146 Vgl. Amdt (2008), S. 46
147 Vgl. Hartmann (2010), S. 16
5. Ergebnisse der Studie

### Tab. 8: Auswirkungen der Wirtschaftslage auf die Lieferantenbeziehung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Auswirkungen Lieferantenbeziehung (Mehrfachantworten möglich)</th>
<th>2009 (n=112)</th>
<th>2010 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Wettbewerbsdruck verschärft sich</td>
<td>77 %</td>
<td>77 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Steigender Preisdruck auf Lieferanten</td>
<td>74 %</td>
<td>62 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Noch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten</td>
<td>54 %</td>
<td>37 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Häufigere Bonitätsprüfung</td>
<td>48 %</td>
<td>43 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Durchführung kürzerer Absprachen</td>
<td>41 %</td>
<td>14 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsolidierungswelle</td>
<td>35 %</td>
<td>23 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Starke Belastungsprobe der Lieferantenbeziehungen</td>
<td>34 %</td>
<td>25 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Erhöhung der Einkaufspreise</td>
<td></td>
<td>35 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verlängerte Lieferzeiten + Versorgungsgipärse</td>
<td></td>
<td>43 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Lieferanten wollen/werden weniger liefern</td>
<td></td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Auswirkungen</td>
<td></td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Auswirkung</td>
<td>4 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.3.3. Reaktion der Unternehmen bei bestehenden Verträgen

Die Unternehmen sind mit einer laufenden Beurteilung ihrer Lieferanten bestrebt, auch ihre bereits bestehenden Verträge - aufgrund sich dauernd ändernder Marktbedingungen - nochmals zu prüfen. Im diesem Sinne könnten Lieferantenbesuche in regelmäßigen Abständen unumgänglich werden.\(^{149}\) Bei der kontinuierlichen Suche nach neuen Optimierungsmöglichkeiten der gesamten Beschaffungskette zögern zahlreiche Unternehmen (62 %) nicht, ihre Lieferanten auf den Verhandlungstisch zurückzuholen. In Folge der sehr angespannten Wirtschaftslage im Jahr 2009 sahen sich rund 75 % der befragten Unternehmen veranlasst, diesen Schritt zu setzen. Bei diesen Nachverhandlungen reduzierten mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen aufgrund einer sinkenden Auftragslage die Bestellmengen, was wiederum zu rückläufigen Umsätzen führte. Weiters gaben die befragten Unternehmen an, dass es zur Senkung der Durchschnittspreise gekommen ist. Im Jahr 2010 bot sich ein bereits besseres Bild und so konnten mehr als ein Drittel der Unternehmen - aufgrund wohl gut gefüllter Auftragsbücher - die Bestellmengen wieder erhöhen. Bei den Verhandlungen über die Preis- und Zahlungsbedingungen einigten sich die Unternehmen auf eine Anhebung der Preise (27 %), einige nahmen allerdings nur Rohstoffpreiserhöhungen in Kauf und vereinbarten längere Zahlungsziele (35 %). Die Unternehmen bezwecken mit diesen Maßnahmen eine Bedarfssicherung. Wenngleich sie die Lieferantenanzahl begrenzen wollen, suchen sie dennoch kontinuierlich nach neuen Bezugsquellen und werden auch bei neuen Verträgen versuchen sich gezielt abzusichern.

\(^{148}\) Eigene Tabelle

\(^{149}\) Vgl. Riffner/Weidelich (2001), S. 63
Bei bestehenden Verträgen
(Mehrfachantworten möglich)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Verhaltensweise</th>
<th>2009 (n=112)</th>
<th>2009 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Erhöhung der Bestellmengen</td>
<td></td>
<td>35 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Reduktion der Bestellmengen</td>
<td>57 %</td>
<td>12 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Erhöhung der Lieferantenzahl</td>
<td></td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Reduktion der Lieferantenzahl</td>
<td>36 %</td>
<td>17 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Führen von Nachverhandlungen</td>
<td>75 %</td>
<td>62 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Akzeptieren Preiserhöhungen</td>
<td></td>
<td>27 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarung von Ratenzahlungen</td>
<td>3 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verlängerung des Zahlungsziels</td>
<td>34 %</td>
<td>35 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verlängerung der Vertragslaufzeiten</td>
<td></td>
<td>27 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verkürzung der Vertragslaufzeiten</td>
<td></td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Akzeptieren Verlängerung der Lieferzeiten</td>
<td></td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Reaktionen</td>
<td>5 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei bestehenden Verträgen</td>
<td>13 %</td>
<td>21 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 9: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen

5.3.4. Reaktion der Unternehmen bei neuen Verträgen

Die befragten Unternehmen haben unter den strengeren Wettbewerbsbedingungen gewiss nichts zu verschenken und schauen insbesondere auf den Preis und die Konditionen beim Abschluss neuer Verträge. Tatsächlich bedeutet dies, dass die befragten Unternehmen nun schärfere Preis- (64 %) und Konditionsverhandlungen (50 %) durchführen.

Bei der Gestaltung neuer Verträge erhoffen sich viele Unternehmen (44 %) mehr Flexibilität seitens der Lieferanten. Weniger als ein Drittel (27 %) der Unternehmen lassen den Aufbau einer langjährigen Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten nicht aus den Augen und setzen daher auf längerfristige Verträge.

Die von den Unternehmen bei bestehenden und neuen Verträgen gesetzten Maßnahmen werden von den Lieferanten unterschiedlich aufgenommen.

Beispieltableau:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reaktionen</th>
<th>2009 (n=112)</th>
<th>2009 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schärfere Preisverhandlungen</td>
<td>76 %</td>
<td>64 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Schärfere Konditionsverhandlungen</td>
<td>64 %</td>
<td>50 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Flexiblere Verträge</td>
<td>62 %</td>
<td>44 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verstärkte Bonitätsprüfung</td>
<td>27 %</td>
<td>27 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verkürzung der Vertragslaufzeiten</td>
<td></td>
<td>17 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

150 Eigene Tabelle
5. Ergebnisse der Studie

Längerfristige Verträge  27 %  
Andere Reaktionen  2 %  4 %  
Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei neuen Verträgen  5 %  10 %

Tab. 10: Reaktionen in der Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen\textsuperscript{151}

5.3.5. Reaktion der Lieferanten

Um ein System der Beschaffungslogistik erfolgreich gestalten zu können, ist es unabdingbar, dass die Unternehmen eng mit ihren Lieferanten kooperieren.\textsuperscript{152} Daher ist es sicherlich erfreulich, dass mehr als zwei Drittel der Lieferanten, wie bereits im letzten Jahr, kooperativ auf die Maßnahmen der Unternehmen reagieren. Darüber hinaus stellt jeder fünfte Lieferant Innovationen in Aussicht. Dies unterstreicht die Möglichkeit für die Unternehmen, eine neue Form der Kooperation (Forward Sourcing) anzunehmen, in der die Lieferanten bereits in die Produktentwicklung eingebunden werden. So können die Unternehmen das Marktpotential durchaus besser ausschöpfen und rechtzeitig Alternativlösungen berücksichtigen.\textsuperscript{153} Einige Lieferanten (29 \%) bemühen sich, sich an die Veränderung der Rahmenbedingungen anzupassen und auf ihre Auftraggeber verständnisvoll einzugehen. Weil nicht jeder Lieferant diese Haltung zeigt, steigen aus diesem Grund die Erwartung der Unternehmen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reaktion der Lieferanten</th>
<th>2009 (n=112)</th>
<th>2010 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stellen Innovationen in Aussicht</td>
<td>21 %</td>
<td>21 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verständnisvoll</td>
<td>25 %</td>
<td>29 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kooperativ</td>
<td>69 %</td>
<td>69 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Fordernd</td>
<td></td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Abweisend</td>
<td></td>
<td>14 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Unsicher</td>
<td>35 %</td>
<td>27 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Beharren auf Verträge</td>
<td>29 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kündigen Verträge</td>
<td></td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Ändern die Zahlungsbedingungen (z.B. fordern Vorauszahlungen)</td>
<td>29 %</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Reaktionen</td>
<td>7 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Reaktionen seitens der Lieferanten</td>
<td></td>
<td>14 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 11: Reaktionen der Lieferanten in Bezug auf Veränderungen\textsuperscript{154}

\textsuperscript{151} Eigene Tabelle
\textsuperscript{152} Vgl. Arnold et al. (2008), S. 255
\textsuperscript{153} Vgl. Beßlich/Lumbe (1994), S. 123
\textsuperscript{154} Eigene Tabelle
5.3.6. Erwartungen an den Lieferanten

Die größten Erwartungen an ihre Lieferanten bekunden die befragten Unternehmen (67 %) in der Versorgungssicherheit und in der Einhaltung der Lieferverträge (56 %). Die Unternehmen müssten aber diesbezüglich mehr Engagement zeigen, da weniger als ein Drittel bereit ist, längerfristige Verträge abzuschließen. Die Versorgungssicherheit der Unternehmen und die gesicherte Auftragslage für die Lieferanten könnte durch längerfristige Rahmenverträge gewährleistet werden.155 Die befragten Unternehmen sind bereit, stärker mit ihren Lieferanten zusammenzuarbeiten, ohne sich vertraglich längerfristig zu binden und erwarten von ihnen mehr Flexibilität (65 %). Unter diesen Bedingungen scheint es für die Lieferanten schwieriger sich abzusichern. Sehr begrüßen würden es rund zwei Drittel der befragten Unternehmen, wenn gemeinsame Lösungen für die momentane Situation gefunden werden könnten.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erwartungen an den Lieferanten (Mehrfachantworten möglich)</th>
<th>2009 (n=112)</th>
<th>2010 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Preiserhöhungen</td>
<td>4 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Preisreduktionen</td>
<td>37 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bereitschaft zur stärkeren Zusammenarbeit</td>
<td>62 %</td>
<td>60 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereitschaft zu Nachverhandlungen</td>
<td>65 %</td>
<td>40 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Finden gemeinsamer Lösungen für die momentane Situation</td>
<td>72 %</td>
<td>64 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Flexibilität</td>
<td>62 %</td>
<td>65 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Einhaltung der Lieferverträge</td>
<td>29 %</td>
<td>56 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Informationen über ihre derzeitige finanzielle Situation</td>
<td>40 %</td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Preisstabilität</td>
<td>46 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Versorgungssicherheit</td>
<td>67 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Erwartungen</td>
<td>4 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Keine spezifischen Erwartungen</td>
<td>2 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 12: Erwartungen an die Lieferanten156

5.3.7. Abhängigkeitsgrad der Lieferanten und der Unternehmen

Die Unternehmen sahen sich immer komplexeren Herausforderungen gegenüber (siehe Abschnitt 2.2.2) und sie arbeiten nun vermehrt enger mit ihren Lieferanten zusammen. Einige Unternehmen binden ihre Lieferanten von Beginn an in die Prozesse ein und übertragen ihnen jene Aufgaben, die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen. Dies schafft eine gewisse Abhängigkeit sowohl seitens der Unternehmen als auch der Lieferanten. Fast die Hälfte der Lieferanten weist eine starke und mehr als die Hälfte eine eher geringe (davon 4 % sehr geringe) Abhängigkeit von den befragten Betrieben auf. Auf die Frage wie generell die Unternehmen (n=52) von ihren Lieferanten abhängig seien, antworteten rund zwei Drittel,

155 Vgl. Bogaschewsky (1994), S. 100
156 Eigene Tabelle
sie seien stark oder sehr stark von ihnen abhängig. Diese Abhängigkeiten könnten beispielsweise durch eine gezielte Optimierung des Lieferantenstammes verursacht werden, indem dieser kontinuierlich reduziert wird.

![Abhängigkeit der Lieferanten von den Unternehmen](Abb. 19)

![Abhängigkeit der Unternehmen von den Lieferanten](Abb. 20)

5.3.8. Kriterien bei der Reduktion des Lieferantenstammes

Bei der Reduktion des Lieferantenstammes achten die befragten Unternehmen vor allem auf die Qualität (77 %), den Preis (69 %), den Willen zur Zusammenarbeit (50 %), den Lieferservicegrad (50 %), die finanzielle Situation (42 %) und die Flexibilität der Lieferanten (65 %). Andere Kriterien wie beispielsweise die rechtliche, politische, wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Situation im Land des Lieferanten spielen hier eine untergeordnete Rolle.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Reduktion des Lieferantenstammes (Mehrfachantworten möglich)</th>
<th>2009 (n=112)</th>
<th>2010 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Preis</td>
<td>65 %</td>
<td>69 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualität</td>
<td>70 %</td>
<td>77 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verständnis für die Situation</td>
<td>6 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wille zur Zusammenarbeit</td>
<td>44 %</td>
<td>50 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bestellmenge (z.B. C-Lieferanten)</td>
<td>28 %</td>
<td>21 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Flexibilität</td>
<td>54 %</td>
<td>65 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzielle Situation des Lieferanten</td>
<td></td>
<td>42 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovationsfähigkeit des Lieferanten</td>
<td></td>
<td>27 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

157 Eigene Abbildung
158 Eigene Abbildung
### 5. Ergebnisse der Studie

#### 5.3.9. Unterstützende Maßnahmen der Unternehmen


<table>
<thead>
<tr>
<th>Unterstützende Maßnahmen (Mehrfachantworten möglich)</th>
<th>2009 (n=73)</th>
<th>2010 (n=52)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Finanzielle Unterstützung</td>
<td>4 %</td>
<td>14 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verkürzung des Zahlungsziels</td>
<td>38 %</td>
<td>25 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Beistellung von Material</td>
<td>32 %</td>
<td>23 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Beistellung von Arbeitskräften</td>
<td>3 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Technologieabstriche</td>
<td>11 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensbeteiligungen eingehen</td>
<td>1 %</td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzierungskonzepte mit eigener Hausbank anbieten</td>
<td>5 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Verbindliche Abnahmegarantie</td>
<td>44 %</td>
<td>35 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Erhöhung der Bestellmenge</td>
<td></td>
<td>23 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Lieferant wird (vorübergehend) zum Lohnfertiger</td>
<td>15 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Wir informieren die Vorlieferanten, dass unsere Firma der Endabnehmer ist</td>
<td>22 %</td>
<td>14 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Maßnahmen</td>
<td></td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Wir unterstützen die Lieferanten nicht</td>
<td></td>
<td>10 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 14: Maßnahmen zur Lieferantenunterstützung

---

159 Eigene Tabelle
5.3.10. Beschaffungsmärkte bei der Suche nach Lieferanten

Diejenigen Unternehmen, welche momentan neue Lieferanten suchen, wurden gefragt, auf welchen Beschaffungsmärkten sie sich nach zusätzlichen Zulieferern umsehen (Mehrfachantworten möglich, n=36). Knapp zwei Drittel der Unternehmen gaben an, in Deutschland (64 %) und Österreich (67 %) nach neuen Lieferanten zu suchen, ein Drittel der Betriebe (33 %) versucht ihr Glück in Asien und 19 % der befragten Firmen gehen in die Schweiz auf Lieferantensuche. Genau die Hälfte der Unternehmen will in Zentral- und Osteuropa fündig werden und ein knapp geringerer Anteil möchte in Westeuropa (44 %, ohne Österreich, Deutschland und der Schweiz) nach neuen Zulieferern suchen. Afrika, Süd- bzw. Nordamerika und Australien spielen bei der Lieferantensuche unter den befragten Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle.

Abb. 21: Beschaffungsmärkte für die Suche nach neuen Lieferanten

5.3.10.1. Aktuelle Beschaffungsmärkte

Auf die Frage, wo die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen (Mehrfachantworten möglich, n=52) aktuell beschaffen, gab eine überwiegende Mehrheit der Betriebe an in Deutschland (94 %) und Österreich einzukaufen, knapp die Hälfte bezieht aus Italien (46 %) und genau ein Viertel der Unternehmen kauft in der Schweiz ein. China ist mit 29 % bereits ein wichtiger Handelspartner und auch in Slowenien (27 %) wird kräftig eingekauft. Alle anderen Beschaffungsmärkte sind unter den befragten Unternehmen eher weniger bedeutend. Lediglich Ungarn (14 %), die Benelux-Staaten (12 %), Tschechien (15 %) und Nordamerika sind noch erwähnenswerte Beschaffungsmärkte.

160 Eigene Tabelle
161 Eigene Abbildung
5. Ergebnisse der Studie

Abb. 22: Die 5 wichtigsten Beschaffungsmärkte

Etwa ein Fünftel der Unternehmen (21%) hat während der Wirtschaftskrise den Beschaffungsmarkt/die Beschaffungsmärkte geändert. Die fünf wichtigsten Zuliefermärkte vor der Krise waren Deutschland (100%), Österreich (91%), Slowenien (46%), Italien (36%) und die Schweiz mit 27% (Mehrfachantworten, n=11).

![Diagramm der wichtigsten Beschaffungsmärkte vor der Krise](image)

Abb. 23: Änderung der Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise

5.3.10.2. Kriterien für die Veränderung der Beschaffungsmärkte

Unter den an der Studie teilnehmenden Betrieben (Mehrfachantworten möglich, n=52) war das mit Abstand wichtigste Kriterium für die Änderung des Beschaffungsmarktes/der Beschaffungsmärkte der Preis (73%) gefolgt von der Lieferantenabhängigkeit und Sicherheit (jeweils 36%). Die Lieferantenbeziehungen (27%), Mangel an Alternativen und das Währungsrisko (jeweils 18%) waren ebenfalls nicht unbedeutende Gründe für eine

---

162 Eigene Abbildung
163 Eigene Abbildung
Veränderung. Weitaus weniger wichtige Kriterien waren Logistik/Transport, Qualität, die räumliche Distanz, die Produkte der Region und die Wirtschaftslage im Beschaffungsmarkt (je 9 %). Gänzlich unbedeutend für einen Wechsel des Beschaffungsmarktes waren Merkmale wie die rechtliche, soziale und politische Situation sowie die Infrastruktur, die Umweltsituation und kulturelle Aspekte.

Abb. 24: Kriterien für die Änderung der Beschaffungsmärkte

5.3.10.3. Generelle Auswahlkriterien an potenzielle Beschaffungsmärkte

Es gibt zahlreiche Kriterien, die von Unternehmen bei der Auswahl des Beschaffungsmarktes/der Beschaffungsmärkte herangezogen werden. Die Bedeutung der Merkmale kann für jede Unternehmung hinsichtlich der Branche und der nachgefragten Produkte variieren. In der vorliegenden Studie haben sich unter den 52 teilnehmenden Unternehmen die Kriterien Preis (94 %), Qualität (83 %) und Logistik/Transport (56 %) als wichtigste Kriterien bei der Wahl des Beschaffungsmarktes/der Beschaffungsmärkte herauskristallisiert (Mehrfachantworten möglich). Ebenfalls bedeutende Rollen spielen die Beziehungen zu den Lieferanten (48 %), die Sicherheit im Beschaffungsmarkt (46 %), die räumliche Distanz, der Mangel an Alternativen (jeweils 27 %) und die Abhängigkeit von den Lieferanten (25 %). Zu den weniger wichtigen Merkmalen zählen die rechtliche, politische, soziale und kulturelle Situation sowie die Infrastruktur und Umweltsituation im Beschaffungsmarkt.

\[\text{Eigene Abbildung}\]
5.3.11. Anforderungen an neue Lieferanten

Nicht nur an den Beschaffungsmarkt/die Beschaffungsmärkte sondern auch an potenzielle Lieferanten werden gewisse Ansprüche gestellt, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Voraussetzung sind. Der Preis (90 %) und die im Vorhinein vom Unternehmen definierten Qualitätsanforderungen (71 %) stehen auch bei der Auswahl künftiger Handelspartner im Vordergrund. Ebenfalls als wichtige Kriterien werden die Preisstabilität und die Versorgungssicherheit (jeweils 58 %) angesehen. Jedes zweite der befragten Unternehmen setzt auf eine allgemeine Beständigkeit der Lieferbeziehungen und knapp 40 % verlangen von den Lieferanten die Einhaltung der Qualitätsmanagementnormen nach ISO 9001 und außerdem die Einhaltung von vorab definierten technischen Anforderungen. Ethische Aspekte, unternehmensinterne Umweltanforderungen (jeweils 14 %) und die Arbeitsbedingungen sowie die Implementierung von Umweltmanagement nach ISO 14001 (beide 12 %) spielen unter den an der Studie teilnehmenden Unternehmen nur sehr geringe Rollen bei der Lieferantenauswahl.

Mit Hilfe der Normenreihe ISO 9000-9004, welche branchenunabhängig die allgemeinen Anforderungen an Qualitätsmanagement-Systeme definiert, soll die Qualität hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, egal welcher Größe, gesichert werden. Die Teilnorm ISO 9001 legt generell die Ansprüche an ein QM-System fest und liefert anschauliche Richtlinien, wie ein QM-System normkonform zu erstellen und weiterzuentwickeln ist. Um die natürlichen Ressourcen künftig nachhaltig zu schonen, soll außerdem die weltweit gültige Umweltnorm ISO 14001 Unternehmen dazu anregen, in ihrem

---

165 Eigene Abbildung
Unternehmensprozess die Umwelt zu erhalten bzw. wiederherzustellen\textsuperscript{167}.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anforderungen</th>
<th>Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Andere Anforderungen</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Stabilität der Lieferbeziehungen</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>Versorgungssicherheit</td>
<td>58%</td>
</tr>
<tr>
<td>Corporate Social Responsibility (CSR)</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Preisstabilität</td>
<td>58%</td>
</tr>
<tr>
<td>Preis</td>
<td>90%</td>
</tr>
<tr>
<td>Anforderungen an Arbeitsbedingungen</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Umweltanforderungen (unternehmensintern)</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Umweltmanagement nach ISO 14001</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>techn. Anforderungen an Produktionsanlagen</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitätsanforderungen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitätsmanagement nach ISO 9001</td>
<td>39%</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitätsmanagement nach ISO 9001</td>
<td>71%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

0%  10%  20%  30%  40%  50%  60%  70%  80%  90%  100%

Abb. 26: Anforderungen beim Sourcing der Lieferanten\textsuperscript{168}

5.3.12. Vorgehensweise bei Lieferantensuche


\textsuperscript{167} Vgl. Wannenwetsch (2006), S. 182
\textsuperscript{168} Eigene Abbildung
5.4. Beschaffung und Absatz

5.4.1. Verkauf der Endprodukte

Die mit Abstand meisten an der Umfrage partizipierenden Firmen vertreiben ihre Endprodukte im deutschsprachigen Raum, also auf dem österreichischen (79 %) und deutschen Markt (77 %). Bereits weit abgeschlagen als Absatzmärkte liegen Frankreich (39 %), Italien (33 %) und die Schweiz (23 %). Die Anzahl der Firmen, die ihre Produkte in fernere Regionen bzw. nach Übersee exportieren, hält sich in Grenzen. Einzig der nordamerikanische Markt wird von knapp einem Viertel der Unternehmen als Absatzmarkt für ihre Produkte herangezogen. Auf den weiteren Rängen folgen Südamerika (12 %) und China (10 %). Nur etwa 4 % der an der Studie teilnehmenden Firmen bieten ihre Produkte in Australien bzw. Japan an. In diesem Zusammenhang wird die Konzentration auf den europäischen Markt und dessen Bedeutung als Absatzmarkt hervorgehoben, was durch die erleichterten Zoll- und Handelsbestimmungen bzw. die reduzierten Handelsbarrieren erklärt werden könnte.

---

169 Eigene Abbildung
5.4.2. Beschaffungsstrategien


Während beim Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung) bestimmte Güter bei nur einem Lieferanten bezogen werden, sind beim Dual Sourcing (Zweiquellenbeschaffung) zwei

---

170 Eigene Abbildung

Bei der Wahl der Beschaffungsstrategien, die einander nicht zwangsläufig ausschließen, zeigt sich ein durchwegs ausgeglichenes Bild, wobei Global Sourcing, Multiple Sourcing (jeweils 42 %), Single Sourcing (44 %) und Dual Sourcing (40 %) die am häufigsten angewandten Beschaffungsstrategien bilden. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen setzt auf Regional Sourcing und ca. 29 % verwenden Local Sourcing als Beschaffungsstrategie. Nur 15 % integrieren ihre Lieferanten in den Entwicklungsprozess mittels Forward Sourcing und gar nur 4 % verwenden Modular Sourcing.

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{diagram.png}
\caption{Beschaffungsstrategie der Unternehmen\textsuperscript{174}}
\end{figure}

\textsuperscript{172} Vgl. Wannenwetsch (2006), S. 148 ff.
\textsuperscript{173} Vgl. Gabath (2010), S. 90
\textsuperscript{174} Eigene Abbildung
5.4.3. Bezugsstrategien

Auf die Frage nach den Bezugskonzepten gibt knapp die Hälfte der befragten Unternehmen an, innerhalb der Konzerngruppe Güter und Dienstleistungen einzukaufen (48%). Etwa 42% beziehen ihre Waren von eigenen Produktionsstandorten und nur 17% vertrauen auf Fremdleiveranten bzw. lokale Einkaufsbüros und Vertreter. Noch weniger der an der Studie teilnehmenden Firmen kaufen von ihrem Mutterunternehmen (14%) bzw. von der Tochtergesellschaft (12%).

Abb. 30: Bezugsstrategien (Konzepte) der Unternehmen

5.5. Produktionsstandorte

5.5.1. Veränderung der Anzahl der Produktionsstandorte

Fast in allen an der Studie teilnehmenden Unternehmen, die generell über eigene Produktionsstandorte verfügen (n=22), ist die Anzahl jener gegenüber zum Vorjahr (2009) unverändert geblieben. Lediglich ein Unternehmen hat die Zahl der Produktionsstandorte in der Schweiz erhöht und in Deutschland (5%), Österreich (9%) und Asien (6%) ist die Quote an eigenen Produktionsstandorten gar leicht gesunken. In der Rangliste der Länder bzw. Regionen ohne Produktionsstandorte nehmen Afrika und Australien mit jeweils 71% die vorderen Plätze ein. Nord- und Südamerika (beide 59%) sind unter den befragten Unternehmen ebenfalls keine sehr attraktiven Orte um Produktionsstandorte zu errichten und auch in den Ländern aus Zentral- und Osteuropa haben knapp mehr als die Hälfte (56%) der Firmen keinen eigenen Produktionsstandort. Nur jedes zweite der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen hat eine Produktionsniederlassung in der Schweiz und die mit Abstand meisten Firmen verfügen über Produktionsstandorte in Österreich und Deutschland.
5. Ergebnisse der Studie

5.5.2. Anzahl der Produktionsstandorte

Die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen (n=22, Mehrfachantworten möglich) verfügt über einen Produktionsstandort in Österreich und knapp 9 % haben zwei Produktionsstandorte in der Alpenrepublik. Jeweils ca. 5 % der Unternehmen besitzen vier, fünf bzw. sieben Produktionsstandorte im Inland und nur ca. 18 % der Firmen besitzen gar keinen Standort in Österreich, diese Zahl liegt in den Nachbarländern Deutschland (50 %) und der Schweiz (73 %) weit höher. Allerdings haben die meisten Betriebe auch in den weiteren Regionen dieser Welt keine Produktionsstandorte, so zum Beispiel in Westeuropa, Zentral- und Osteuropa, Asien (alle 64 %), Afrika, Australien (beide 86 %) und in Nord- bzw. Südamerika (jeweils 77 %). Etwa 9 % der befragten Firmen besitzen einen Standort in Zentral- und Osteuropa, Westeuropa, Asien und Südamerika und 5 % verfügen über einen Standort in Nordamerika. Die weiteren Produktionsstandorte pro Region sind aus der folgenden Tabelle ersichtlich:

![Diagramm der Anzahl der Produktionsstandorte im Jahr 2010 verglichen mit 2009](Image)

Abb. 31: Anzahl der Produktionsstandorte im Jahr 2010 verglichen mit 2009

176 Eigene Abbildung

### 5.6. Risikomanagement

#### 5.6.1. Risiken im Beschaffungsprozess

Da die Begriffe Krise, Unsicherheit und Risiko stark miteinander in Verbindung stehen, war bereits zu Beginn der Umfrage klar näher auf die Bereiche Risiken bzw. Risikomanagement in der Studie einzugehen. Für zwei Drittel der an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen zählen die Qualitätsrisiken zu den wichtigsten Gefahren im Beschaffungsprozess, knapp mehr als die Hälfte (54 %) sieht in den Währungsrisiken die meisten Hindernisse für einen reibungslosen Ablauf. Außerdem stellen für 46 % der Firmen

---

**Tab. 15: Anzahl der Produktionsstandorte**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Name</th>
<th>0 %</th>
<th>1 %</th>
<th>2 %</th>
<th>3 %</th>
<th>4 %</th>
<th>5 %</th>
<th>6 %</th>
<th>7 %</th>
<th>8 %</th>
<th>9 %</th>
<th>10 %</th>
<th>Mehr als 10 %</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>50,0 %</td>
<td>10,2 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>4,5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Österreich</td>
<td>18,2 %</td>
<td>50,0 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Schweiz</td>
<td>27,7 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>9,1 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Westeuropa (ohne AT, DE, CH)</td>
<td>63,6 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>9,1 %</td>
</tr>
<tr>
<td>CEE</td>
<td>63,6 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Afrika</td>
<td>86,4 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>13,6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Asien</td>
<td>63,5 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>23,6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Nordamerika</td>
<td>77,3 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>23,6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Südamerika</td>
<td>77,3 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>9,1 %</td>
<td>4,5 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>23,6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Australien</td>
<td>86,4 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>0,0 %</td>
<td>13,6 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

177 Eigene Tabelle

Abbildung 32: Risiken im Beschaffungsprozess

5.6.2. Absicherungen im Beschaffungsprozess

Knapp 60 % der Betriebe (n=30, Mehrfachantworten möglich) gaben an, dass manche Risiken gegenüber 2009 gestiegen seien. Die wichtigsten erhöhten Risiken betreffen laut den Studienergebnissen Währungsrisiken (60 %), welche vor allem auf den unsicheren Verlauf des Euro-Dollar-Kurses zurückzuführen sein dürften, und Preisrisiken (57 %), die auf Grund von Schwankungen bei den Rohstoffpreisen durch Spekulation und Ernteausfälle erklärt werden könnten. Laut der Umfrage betrachten die beteiligten Unternehmen auch Insolvenzrisiken des Lieferanten und Mengenrisiken (jeweils 40 %) als erhöht. Etwa ein Viertel der Betriebe sieht sich gestiegenen Zeit- und Zahlungsrisiken ausgesetzt und ein Fünftel der Firmen beklagt vergrößerte Beschaffungskostenrisiken. Nur wenige Unternehmen sehen sich mit höheren Qualitätsrisiken (17 %) bzw. gestiegenen Vertragsrisiken (10 %) konfrontiert.

178 Eigene Abbildung
5. Ergebnisse der Studie

Tab. 16: Steigerung der Risiken im Jahr 2010 im Vergleich zu 2009

Aufgrund der noch immer unsicheren globalen wirtschaftlichen Gesamtlage und teilweise stark erhöhter Risiken im Vergleich zum Vorjahr verfügt die Mehrheit der befragten Unternehmen (n=52, Mehrfachantworten möglich) bereits über ein eigenes Risikomanagement (52 %). Etwa ein Drittel der Firmen setzt im Kampf gegen Gefahren und Risiken auf Incoterms, Garantien und die Erzeugung von Risikobewusstsein/-transparenz und 17 % zählen auf verschiedene Instrumente zur Zahlungssicherung (Akkreditiv, Inkasso etc.). Genau 15 % holen vermehrt Information von diversen Institutionen bzw. Verbänden (WKO, AWO, Ministerien etc.) ein und jeweils 14 % der an der Studie teilnehmenden Unternehmen sichern sich mittels Financial Hedging bzw. Versicherungen gegen Risiken ab. Immerhin jedes zehnte Unternehmen bedient sich keiner Absicherung gegen Risiken im Beschaffungsprozess und lediglich 2 % setzen auf die Hilfe der Kontrollbank bzw. auf Operational Hedging. Unter die Kategorie „Andere Absicherungen“ fallen zum Beispiel interne Kontrollsysteme, Verträge, Mengenerhöhungen und der Einsatz mehrerer Lieferanten.

Abb. 33: Absicherung im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken

---

179 Eigene Abbildung
5.6.3. Veränderungen im Risikomanagement


Abb. 34: Veränderung des Risikomanagement im Jahr 2010 verglichen mit 2009


5.7. Personal und Organisation

5.7.1. Interne Maßnahmen

Während der aktuellen Wirtschaftslage haben knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen ihre Investitionen reduziert, rund 58 % suchen nach Kostenoptimierungsmöglichkeiten und setzen vor allem auf Kostensparprogramme. Deutliche Abstriche haben auch 70 % der Unternehmen im Vorjahr bezüglich neuer Investitionen gemacht, ebenso viele erhöhten die Kostensparprogramme. Die Unternehmen (87 %) haben im Vorjahr die Gehälter nicht gekürzt, hingegen reduzierte fast die Hälfte die Bonifikationen. Heuer blieben die Gehälter bei den befragten Unternehmen (79 %) gleich und die Bonifikationen der Mitarbeiter wurden etwa bei 60 % der Unternehmen beibehalten. Lediglich 17 % der Unternehmen haben heuer die Bonifikationen reduziert. Die Unternehmen erweitern ihre globalen Sourcing Aktivitäten.

180 Eigene Abbildung
181 Eigene Abbildung
und jedes vierte Unternehmen greift im Jahr 2010 auf diese Maßnahme zurück. Der Einsatz von E-Procurement nimmt einen immer höheren Stellenwert ein und kommt bei rund 15 % der Unternehmen zum Einsatz.

<table>
<thead>
<tr>
<th>n = 52</th>
<th>Gehälter</th>
<th>Bonifikationsmodelle</th>
<th>Geplante Investitionen</th>
<th>Kostensparprogramme</th>
<th>Global Sourcing Aktivitäten</th>
<th>E-Procurement</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Wurden erhöht</td>
<td>4 %</td>
<td>4 %</td>
<td>4 %</td>
<td>58 %</td>
<td>25 %</td>
<td>15 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Blieben gleich</td>
<td>79 %</td>
<td>60 %</td>
<td>33 %</td>
<td>31 %</td>
<td>58 %</td>
<td>52 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Wurden reduziert</td>
<td>14 %</td>
<td>17 %</td>
<td>64 %</td>
<td>8 %</td>
<td>0 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>4 %</td>
<td>19 %</td>
<td>0 %</td>
<td>4 %</td>
<td>17 %</td>
<td>31 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 17: Interne Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage

5.7.2. Produktbezogene Maßnahmen

Während der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 hatten die Reduktion der Bestände und die Prozessverbesserung die höchste Priorität bei den produktbezogenen Maßnahmen, denn rund zwei Drittel der Unternehmen griffen auf diese Maßnahmen zurück. Im Jahr 2010 konnten knapp ein Drittel der befragten Unternehmen die Bestände reduzieren (31 %) und die Prozesse verbessern (33 %). Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer im Vorjahr gegenüber einem Drittel im Jahr 2010 haben die Kapazitäten an die Nachfrage angepasst und rund 35 % der Unternehmen haben Produkte von Alternativlieferanten geprüft.

<table>
<thead>
<tr>
<th>n=52</th>
<th>Design to cost</th>
<th>Wertanalyse</th>
<th>Bestandsreduktion</th>
<th>Fokus auf Marktanalyse</th>
<th>Materialgruppenanalyse</th>
<th>Prozessverbesserung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Maßnahmen wurden ergriffen</td>
<td>15 %</td>
<td>27 %</td>
<td>31 %</td>
<td>21 %</td>
<td>25 %</td>
<td>33 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Maßnahmen habengeholfen</td>
<td>6 %</td>
<td>21 %</td>
<td>42 %</td>
<td>8 %</td>
<td>15 %</td>
<td>31 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Maßnahmen werden fortgesetzt</td>
<td>21 %</td>
<td>33 %</td>
<td>44 %</td>
<td>33 %</td>
<td>31 %</td>
<td>46 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Maßnahmen wurden nicht ergriffen</td>
<td>40 %</td>
<td>17 %</td>
<td>8 %</td>
<td>23 %</td>
<td>29 %</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>21 %</td>
<td>23 %</td>
<td>4 %</td>
<td>21 %</td>
<td>19 %</td>
<td>8 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

182 Eigene Tabelle
5. Ergebnisse der Studie

5.7.3. Personalbezogene Maßnahmen

Die personalbezogenen Maßnahmen, die die Unternehmen heuer ergreifen, unterstützen die Tendenz des leichten wirtschaftlichen Aufschwungs. Wo im Vorjahr 14% der befragten Unternehmen die Möglichkeit der Kurzarbeit nutzten, reduzierten heuer 39% der Unternehmen die Zeitarbeiter und setzten vermehrt auf die Stammbelegschaft. Heuer gaben etwa drei Viertel der Unternehmen an, die Kurzarbeit gar nicht einzuführen und knapp ein Viertel der Unternehmen stellt heuer neue Mitarbeiter ein. Dies ist ein deutliches Zeichen, dass es wieder positive Impulse gibt. Letztes Jahr, während der Wirtschaftskrise, bauten 61% der Unternehmen zunächst angesammelte Überstunden der Mitarbeiter ab und heuer griffen nur mehr rund 44% der Unternehmen zu dieser Maßnahme. Im Vorjahr arbeiteten die Unternehmen vorwiegend mit Maßnahmen wie Überstundenabbau, Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter und Einstellungstopps.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßnahmen wurden ergriffen</th>
<th>n=52</th>
<th>Reduktion v. Leerzeiten</th>
<th>Kapazitätsanpassung</th>
<th>Vermehrte Überprüfung der Lieferanten auf Marktkonformität</th>
<th>Vermehrte Produktprüfungen v. Alternativlieferanten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>23 %</td>
<td>33 %</td>
<td>23 %</td>
<td>35 %</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Maßnahmen haben geholfen</td>
<td>10 %</td>
<td>29 %</td>
<td>17 %</td>
<td>19 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Maßnahmen werden fortgesetzt</td>
<td>44 %</td>
<td>46 %</td>
<td>39 %</td>
<td>48 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Maßnahmen wurden nicht ergriffen</td>
<td>23 %</td>
<td>6 %</td>
<td>23 %</td>
<td>10 %</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Weiβ nicht</td>
<td>15 %</td>
<td>4 %</td>
<td>10 %</td>
<td>8 %</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 18: Produktbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage

65
5. Ergebnisse der Studie

5.7.3.1. Personalabbau


| Maßnahmen werden fortgesetzt | 0% | 4% | 8% | 15% | 23% | 19% |
| Maßnahmen wurden nicht ergriffen | 75% | 56% | 29% | 46% | 15% | 54% |
| Weiβ nicht | 2% | 2% | 8% | 2% | 6% | 6% |

Tab. 19: Personalbezogene Maßnahmen während der aktuellen Wirtschaftslage

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>n=52</th>
<th>Einkauf</th>
<th>Operativer Einkauf</th>
<th>Strategischer Einkauf</th>
<th>Logistik</th>
<th>Produktion</th>
<th>Marketing</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeitarbeiter</td>
<td>14%</td>
<td>14%</td>
<td>15%</td>
<td>23%</td>
<td>2%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Stammbelegschaft</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellungsstopp</td>
<td>48%</td>
<td>48%</td>
<td>48%</td>
<td>48%</td>
<td>48%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Weiβ nicht</td>
<td>35%</td>
<td>35%</td>
<td>35%</td>
<td>35%</td>
<td>35%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 20: Personalabbau

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>n=52</th>
<th>Finanzabteilung</th>
<th>Buchhaltung</th>
<th>Vertrieb</th>
<th>Controlling</th>
<th>F&amp;E</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeitarbeiter</td>
<td>14%</td>
<td>14%</td>
<td>15%</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>Stammbelegschaft</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellungsstopp</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiβ nicht</td>
<td>46%</td>
<td>46%</td>
<td>46%</td>
<td>46%</td>
<td>46%</td>
<td>46%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

184 Eigene Tabelle
185 Eigene Tabelle
5.7.3.2. Einstellung neuer Mitarbeiter

Etwa die Hälfte der Unternehmen operiert mit Einstellungsstopps in allen Bereichen, jedoch wenn es zu Einstellungen kommt, setzt jedes fünfte bis sechste Unternehmen auf Stammbelegschaft und nicht mehr wie im Vorjahr auf Kurzarbeit, wie dies rund 14 % der befragten Unternehmen im Jahr 2009 in Anspruch genommen haben. Dies zeigt, dass die Arbeitsstellen wieder längerfristig besetzt werden, da die befragten Unternehmen zusätzlich angaben, dass die Einstellungen als Ersatz von Mitarbeitern, die gekündigt haben, vorgenommen werden. Die befragten Unternehmen setzten daher auf eine längerfristige und beständige Arbeitsbeziehung mit ihren Mitarbeitern.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Einkauf</th>
<th>Operativer</th>
<th>Strategischer</th>
<th>Logistik</th>
<th>Produktion</th>
<th>Marketing</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeitarbeiter</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>4 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Stammbelegschaft</td>
<td>14 %</td>
<td>14 %</td>
<td>12 %</td>
<td>17 %</td>
<td>23 %</td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurzarbeit</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellungsstopps</td>
<td>48 %</td>
<td>48 %</td>
<td>50 %</td>
<td>40 %</td>
<td>37 %</td>
<td>46 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>38 %</td>
<td>38 %</td>
<td>38 %</td>
<td>42 %</td>
<td>38 %</td>
<td>46 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Finanzabteilung</th>
<th>Buchhaltung</th>
<th>Vertrieb</th>
<th>Controlling</th>
<th>F&amp;E</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeitarbeiter</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Stammbelegschaft</td>
<td>12 %</td>
<td>12 %</td>
<td>23 %</td>
<td>17 %</td>
<td>27 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurzarbeit</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellungsstopps</td>
<td>50 %</td>
<td>48 %</td>
<td>39 %</td>
<td>52 %</td>
<td>35 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>38 %</td>
<td>40 %</td>
<td>38 %</td>
<td>31 %</td>
<td>38 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 21: Einstellung neuer Mitarbeiter

5.7.3.3. Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern

Wenn die Unternehmen, insbesondere die Industriounternehmen, in Krisenzeiten aufgrund eines Auftragsrückgangs die Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken, könnten die Unternehmen diese Zeit nutzen, um ihre Mitarbeiter aus- oder weiterzubilden. Besonders jene Mitarbeiter, die eine geringe Qualifizierung aufweisen, sollten mit entsprechenden Schulungen gefördert werden. Wie im Vorjahr gaben etwa 50 % der Unternehmen an, dass die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gleich blieben. Insgesamt werden heuer 25 % der Unternehmen die Schulungen ihrer Mitarbeiter erhöhen. Geschult wird vor allem in Bereichen, in denen Kosteneinsparungen möglich sind, wie etwa bei Verhandlungen, Strategien zur Kostensenkung, Bestandsoptimierung und Kostentransparenz. Bei rund 15 % der befragten Unternehmen werden nach Strategien zur Kostensenkung gesucht und die Mitarbeiter intensiver in Fremdsprachen und Kommunikation geschult. In Sachen

186 Eigene Tabelle
Lieferantenmanagement werden die Mitarbeiter ebenfalls geschult, möglicherweise, um die Strategie der engeren Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Lieferanten zu verwirklichen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>n=52</th>
<th>Schulungen gesamt</th>
<th>Verhandlungen</th>
<th>Fremdsprachen</th>
<th>Kommunikation</th>
<th>Zollabwicklung</th>
<th>IT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Werden erhöht</td>
<td>25 %</td>
<td>10 %</td>
<td>15 %</td>
<td>8 %</td>
<td>4 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bleiben gleich</td>
<td>40 %</td>
<td>54 %</td>
<td>40 %</td>
<td>52 %</td>
<td>38 %</td>
<td>52 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden reduziert</td>
<td>17 %</td>
<td>11 %</td>
<td>12 %</td>
<td>11 %</td>
<td>10 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Neu eingeführt</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>4 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden/wurden abgeschafft</td>
<td>6 %</td>
<td>10 %</td>
<td>11 %</td>
<td>10 %</td>
<td>15 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>12 %</td>
<td>15 %</td>
<td>21 %</td>
<td>15 %</td>
<td>33 %</td>
<td>19 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>n=52</th>
<th>Soft-Skills</th>
<th>Analytik</th>
<th>Materialwirtschaft</th>
<th>E-Procurement</th>
<th>Strategien zur Kostenenkung</th>
<th>Bestandsoptimierung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Werden erhöht</td>
<td>2 %</td>
<td>2 %</td>
<td>6 %</td>
<td>6 %</td>
<td>15 %</td>
<td>11 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bleiben gleich</td>
<td>52 %</td>
<td>44 %</td>
<td>52 %</td>
<td>44 %</td>
<td>42 %</td>
<td>40 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden reduziert</td>
<td>10 %</td>
<td>12 %</td>
<td>8 %</td>
<td>8 %</td>
<td>6 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Neu eingeführt</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden/wurden abgeschafft</td>
<td>13 %</td>
<td>11 %</td>
<td>13 %</td>
<td>11 %</td>
<td>10 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>23 %</td>
<td>31 %</td>
<td>21 %</td>
<td>31 %</td>
<td>27 %</td>
<td>29 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>n=52</th>
<th>Lieferantenmanagement</th>
<th>Kostentransparenz</th>
<th>Produkt- und Lieferantenrecherche</th>
<th>Global Sourcing</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Werden erhöht</td>
<td>12 %</td>
<td>6 %</td>
<td>6 %</td>
<td>6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bleiben gleich</td>
<td>46 %</td>
<td>48 %</td>
<td>46 %</td>
<td>40 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden reduziert</td>
<td>8 %</td>
<td>6 %</td>
<td>8 %</td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Neu eingeführt</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden/wurden abgeschafft</td>
<td>8 %</td>
<td>8 %</td>
<td>10 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>27 %</td>
<td>33 %</td>
<td>31 %</td>
<td>35 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 22: Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern

187 Eigene Tabelle
5.7.4. Maßnahmen bezüglich Dienstreisen


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Werden erhöht</td>
<td>6 %</td>
<td>13 %</td>
<td>0 %</td>
<td>2 %</td>
<td>0 %</td>
<td>23 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bleiben gleich</td>
<td>46 %</td>
<td>64 %</td>
<td>58 %</td>
<td>36 %</td>
<td>35 %</td>
<td>48 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden reduziert</td>
<td>40 %</td>
<td>11 %</td>
<td>27 %</td>
<td>39 %</td>
<td>35 %</td>
<td>13 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Neu eingeführt</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden/ wurden abgeschafft</td>
<td>2 %</td>
<td>4 %</td>
<td>6 %</td>
<td>13 %</td>
<td>17 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>6 %</td>
<td>8 %</td>
<td>10 %</td>
<td>10 %</td>
<td>13 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tab. 23: Maßnahmen hinsichtlich der Dienstreisen

5.7.5. Maßnahmen bezüglich Werbeaktivitäten


Tab. 24: Maßnahmen hinsichtlich der Werbeaktivitäten

<table>
<thead>
<tr>
<th>n=52</th>
<th>Werbeaktivitäten</th>
<th>Produktwerbung</th>
<th>Beschaffungsmarketing</th>
<th>Unternehmenswerbung</th>
<th>Personalwerbung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Werden erhöht</td>
<td>23 %</td>
<td>27 %</td>
<td>2 %</td>
<td>14 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bleiben gleich</td>
<td>40 %</td>
<td>40 %</td>
<td>56 %</td>
<td>50 %</td>
<td>50 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden reduziert</td>
<td>14 %</td>
<td>10 %</td>
<td>13 %</td>
<td>13 %</td>
<td>13 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Neu eingeführt</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Werden abgeschafft</td>
<td>2 %</td>
<td>2 %</td>
<td>4 %</td>
<td>2 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiß nicht</td>
<td>21 %</td>
<td>21 %</td>
<td>25 %</td>
<td>21 %</td>
<td>23 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

188 Eigene Tabelle
6. CONCLUSIO

6.1. Beantwortung der Forschungsfragen


Bei der Bewertung bezüglich der Auswirkungen auf Lieferantenbeziehungen gibt es nur geringfügige Veränderungen, es wird z.B. eine geringere Anzahl der Unternehmen kürzere Absprachen mit Lieferanten vornehmen. Auffällig ist auch, dass in wirtschaftlich besseren Zeiten weniger Firmen dazu bereit sind, enger mit ihren Lieferanten zusammenzuarbeiten bzw. sich mit ihren Handelspartnern zu konsolidieren. Mit verbesserten Umsatz- und Auftragszahlen wird bei neuen Verträgen auch weniger scharf um Preise und Konditionen gefeilscht, man erwartet sich von den Lieferanten allerdings Preisstabilität, Versorgungssicherheit und Flexibilität. Deutlich weniger Unternehmen geben im Jahr 2010 an, ihre Bestellmengen und Lieferanten zu reduzieren. Es ist sogar wieder eine leichte Tendenz hin zu höheren Bestellmengen zu erkennen und knapp 70 % der Firmen suchen aktuell nach neuen Lieferanten. Die Suche, die vorwiegend über Internet bzw. über Messen und Ausstellungen erfolgt, konzentriert sich vorwiegend auf Deutschland, Österreich, die...


ein ähnliches Bild ab, allerdings kann zusammenfassend erwähnt werden, dass hier weniger eingespart wird als noch 2009.

6.2. Chancen und Herausforderungen


Abstract

This thesis is the result of the study "Global economy in 2010: Influence on procurement, supplier management and risk management of globally active companies - an empirical study in Austria", which has been conducted in cooperation with the Austrian Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ). A questionnaire was sent out to 3300 members of the BMÖ and was answered by 52 companies between June and September 2010. Half of the participating companies operate in the industry sector and almost two thirds of the respondents work as procurement managers. Furthermore, the survey represents a comparison with the study "Economic crisis 2009 – How Austrian companies react in procurement and supplier management", which was launched in Spring 2009. It should ideally point out how the global economic changes during the tight economic situation of the last months, have affected the general mood and strategies of Austrian companies in the procurement process. The thesis not only deals with procurement, but also focuses on supply chain and risk management. It starts with a theoretic approach to procurement, supplier and risk management and continues with the interpretation and comparison of the results of the respective survey. The last section provides a conclusion and an outlook of forthcoming challenges and opportunities.

The survey results reflect the economic upward tendency during the last period, since the general mood among interviewed companies has brightened distinctly compared to 2009. While most enterprises suffered from decreasing sales in the prior year, the order situation has improved. This leads to slightly higher order quantities and approximately 70 % of the interviewed companies are currently looking for additional suppliers. The most relevant criteria within the search of new suppliers are, apart from quality requirements and the price component, security of supply, price stability and stable commercial partnerships. In 2010 the most attractive procurement markets for domestic companies were Germany, Austria, Slovenia, Italy and China. Only 20 % of Austrian enterprises have changed their procurement markets during the last period, mostly because of price advantages and security reasons. The most frequently mentioned risks in the procurement process are price, quality and currency risks. The majority of the interviewed companies have reported a rise in risks compared to 2009. For this reason almost a third of the companies have changed their risk management strategies during the past period, and already more than half of them have implemented a proper risk management mechanism within their corporate strategy.

To sum up: The surveyed companies have reacted to the slight economic upswing and look optimistically into the future. Most of them have adapted their procurement, supplier and risk management strategies to the improved global economic situation.
Abstract


Es kann schlussendlich festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen auf den leichten ökonomischen Aufwärtstrend in vielerlei Hinsicht reagiert haben und optimistisch in die Zukunft blicken. Viele haben ihre Einkaufs-, Lieferanten- und Risikostrategien auf das wirtschaftlich sich verändernde Umfeld angepasst.
7. LITERATURVERZEICHNIS


Ansatz und Praxisfälle, 2. Aufl., Wiesbaden 2010


TAGESSCHAU (2008): Die Konjunktur kippt, in
http://www.tagesschau.de/wirtschaft/chronologiefinanzmarktkrise108.html
(28.12.2010)

WAGNER (2001): Wagner, S.: Strategisches Lieferantenmanagement in
Industriounternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten,
Frankfurt am Main 2001


WIFO (2010): Prognose für 2011 und 2012, in
http://www.wifo.ac.at/wwa/downloadController/displayDbDoc.htm?item=P_2010_12_1
7$.PDF (02.01.2011)

WIRTSCHAFTSBLATT (2010): Österreich: Volle Auftragsbücher treiben Produktion an, in
http://www.wirtschaftsblatt.at/home/oesterreich/branchen/oesterreich-volle-
auftragsbuecher-treiben-produktion-an-453296/index.do (07.01.2011)


Norderstedt 2009
8. ANHANG

Fragebogen der Studie 2010 (BMÖ/WU):

„Globale Wirtschaftslage 2010 – Wie österreichische Unternehmen im Einkaufs-, Lieferanten- und Risikomanagement reagieren“

Fragebogen der Studie 2009 (BMÖ/WU):

„Wirtschaftskrise 2009: Wie österreichische Unternehmen im Einkauf und im Lieferantenmanagement reagieren“
Globale Wirtschaftslage 2010

Der BMÖ und das Institut für Transportwirtschaft und Logistik der WU Wien haben 2009 eine Studie zu den Beschaffungsgewohnheiten und Risikoabsicherungsmethoden österreichischen Unternehmen mit dem Titel „Maßnahmen des Einkaufs in der Krise“ durchgeführt. Um mögliche, durch die Krise bedingte Änderungen in den Sourcingstrategien zu erheben, führen wir 2010 eine vergleichende Wiederholungsstudie durch. Der voraussichtliche Zeitaufwand für die Beantwortung der Fragen beträgt ca. 10-15 Minuten.


Mit freundlichen Grüßen

Ihr BMÖ Team

1) * Wie hat sich Ihr realer Umsatz seit Jahresbeginn 2010 entwickelt?
   - Stark steigend
   - Leicht steigend
   - Gleichbleibend
   - Leicht rückläufig
   - Stark rückläufig
   - Weiß nicht

2) * Wie schätzen Sie die Umsatzentwicklung bis Ende 2010 ein?
   - Stark steigend
   - Leicht steigend
   - Gleichbleibend
   - Leicht rückläufig
   - Stark rückläufig
   - Weiß nicht

3) * Wie hat sich Ihre Auftragslage seit Jahresbeginn 2010 entwickelt?
   - Stark steigend
   - Leicht steigend
   - Gleichbleibend
   - Leicht rückläufig
   - Stark rückläufig
   - Weiß nicht
4) * Wie schätzen Sie die Auftragslage bis Ende 2010 ein?
- Stark steigend
- Leicht steigend
- Gleichbleibend
- Leicht rückläufig
- Stark rückläufig
- Weiß nicht

5) * Wie wird sich das Einkaufsvolumen im Jahr 2010 gegenüber dem Vorjahr (2009) verändern?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Stark steigen</th>
<th>Leicht steigen</th>
<th>Gleich bleiben</th>
<th>Leicht sinken</th>
<th>Stark sinken</th>
<th>Keine Einkäufe getätigt</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gesamtes Einkaufsvolumen</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionsmaterialien</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Indirekte Materialien</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>MRO-Bedarfe (Maintenance, Repair, Operations)</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Dienstleistungen</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Investitionen</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Energie</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Anzahl gestiegen</th>
<th>Anzahl unverändert</th>
<th>Anzahl gesunken</th>
<th>Keine Lieferanten</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produktionsmaterialien</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Commodities</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Rohstoffe</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Indirekte Materialien</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>MRO-Bedarfe (Maintenance, Repair, Operations)</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Dienstleistungen</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Energie</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>
7) * Wie schätzen Sie die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen ein? (Mehrfachantworten möglich)

☐ Wettbewerbsdruck verschärft sich
☐ Steigender Preisdruck auf Lieferanten
☐ Starke Belastungsprobe der Lieferantenbeziehungen
☐ Erhöhung der Einkaufspreise
☐ Verlängerte Lieferzeiten
☐ Versorgungsengpässe
☐ Lieferanten wollen/werden weniger liefern
☐ Konsolidierungswelle
☐ Noch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten
☐ Durchsetzung kürzerer Absprachen
☐ Häufigere Bonitätsprüfungen
☐ Andere Auswirkungen
☐ Die aktuelle Wirtschaftslage hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

● Wie schätzen Sie die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen ein? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Auswirkungen

8) * Welche anderen Auswirkungen hat die aktuelle Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen?

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

● Wie schätzen Sie die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftslage auf Ihre Lieferantenbeziehungen ein? (Mehrfachantworten möglich) - Die aktuelle Wirtschaftslage hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

9) * Bitte spezifizieren Sie, warum die aktuelle Wirtschaftslage keine Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen hat.
10) * Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen? (Mehrfachantworten möglich)
- Erhöhung der Bestellmengen
- Reduktion der Bestellmengen
- Erhöhung der Lieferantenzahl
- Reduktion der Lieferantenzahl
- Führen von Nachverhandlungen
- Akzeptieren Preiserhöhungen
- Vereinbarung von Ratenzahlungen
- Verlängerung des Zahlungsziels
- Verlängerung der Vertragslaufzeiten
- Akzeptieren Verlängerung der Lieferzeiten
- Verkürzung der Vertragslaufzeiten
- Andere Reaktionen
- Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei bestehenden Verträgen

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei bestehenden Verträgen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Reaktionen

11) * Welche anderen Reaktionen bezüglich Ihrer Lieferantenbeziehung gibt es bei bestehenden Verträgen?

12) * Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung bei neuen Verträgen? (Mehrfachantworten möglich)
- Schärfere Preisverhandlungen
- Schärfere Konditionsverhandlungen
- Flexiblere Verträge
- Verstärkte Bonitätsprüfung
- Verkürzung der Vertragslaufzeiten
- Längerfristige Verträge
- Andere Reaktionen
- Keine Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen bei neuen Verträgen

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
13) * Welche anderen Reaktionen bezüglich Ihrer Lieferantenbeziehung gibt es bei neuen Verträgen?

14) * Wie reagieren Ihre Lieferanten dabei? (Mehrfachantworten möglich)
- Stellen Innovationen in Aussicht
- Verständnisvoll
- Kooperativ
- Fordernd
- Abweisend
- Kündigen Verträge
- Ändern die Zahlungsbedingungen (z.B. fordern Vorauszahlungen)
- Unsicher
- Beharren auf Verträge
- Andere Reaktionen
- Weiß nicht
- Keine Reaktionen seitens der Lieferanten

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Wie reagieren Ihre Lieferanten dabei? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Reaktionen

15) * Welche anderen Reaktionen Ihrer Lieferanten gibt es?
16) * Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich)
- Preiserhöhungen
- Preisreduktionen
- Bereitschaft zur stärkeren Zusammenarbeit
- Bereitschaft zu Nachverhandlungen
- Finden gemeinsamer Lösungen für die momentane Situation
- Flexibilität
- Einhaltung der Lieferverträge
- Informationen über ihre derzeitige finanzielle Situation
- Preisstabilität
- Versorgungssicherheit
- Andere Erwartungen
- Keine spezifischen Erwartungen von meinen Lieferanten

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Erwartungen

17) * Welche anderen Erwartungen haben Sie an Ihre Lieferanten?

18) * Wie abhängig sind Ihre Lieferanten generell von Ihnen?
- Sehr stark
- Stark
- Gering
- Sehr gering
- Überhaupt nicht
- Weiß nicht

19) * Wie abhängig ist Ihr Unternehmen generell von Lieferanten?
- Sehr stark
- Stark
- Gering
- Sehr gering
- Überhaupt nicht
- Weiß nicht
20) * Wenn Sie Ihren Lieferantenstamm reduzieren, nach welchen Kriterien gehen Sie vor? (Mehrfachantworten möglich)
- Preis
- Qualität
- Verständnis für die Situation
- Wille zur Zusammenarbeit
- Bestellmenge (z.B. C-Lieferanten)
- Flexibilität
- Finanzielle Situation des Lieferanten
- Innovationsfähigkeit des Lieferanten
- Lieferungsgrad des Lieferanten
- Geographische Lage des Lieferanten
- Rechtliche Situation im Land des Lieferanten
- Politische Situation im Land des Lieferanten
- Wirtschaftliche Situation im Land des Lieferanten
- Soziale Situation im Land des Lieferanten
- Umwelt Situation im Land des Lieferanten (z.B. Wetter, Naturkatastrophen)
- Kulturelle Aspekte im Land des Lieferanten
- Andere Kriterien
- Keine Reduktion des Lieferantenstammes

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Wenn Sie Ihren Lieferantenstamm reduzieren, nach welchen Kriterien gehen Sie vor?
(Mehrfachantworten möglich) - Andere Kriterien

21) * Welche anderen Kriterien haben Sie noch zur Reduktion des Lieferantenstammes?
22) Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? (Mehrfachantworten möglich)

- Finanzielle Unterstützung
- Verkürzung des Zahlungszieles
- Beistellung von Material
- Beistellung von Arbeitskräften
- Technologieabstriche
- Unternehmensbeteiligungen eingehen
- Finanzierungskonzepte mit der eigenen Hausbank anbieten
- Verbindliche Abnahmegarantie
- Erhöhung der Bestellmenge
- Lieferant wird (vorübergehend) zum Lohnfertiger
- Wir informieren die Vorlieferanten, dass unsere Firma der Endabnehmer ist
- Andere Maßnahmen
- Wir unterstützen die Lieferanten nicht

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Maßnahmen

23) Welche anderen Maßnahmen ergreifen Sie um Ihre Lieferanten zu unterstützen?

24) Sucht Ihr Unternehmen aktuell nach neuen Lieferanten?

- Ja
- Nein

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Sucht Ihr Unternehmen aktuell nach neuen Lieferanten? - Ja
<table>
<thead>
<tr>
<th>25) * In welchen Beschaffungsmärkten werden aktuell neue Lieferanten gesucht? (Mehrfachantworten möglich)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>☐ Deutschland</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Österreich</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Schweiz</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Westeuropa (ohne AT, DE, CH)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ CEE</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Afrika</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Asien</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Nordamerika</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Südamerika</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ Australien</td>
</tr>
</tbody>
</table>
26) * In welchen Märkten wird aktuell eingekauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an. (Mehrfachantworten möglich)

☐ Afrika
☐ Australien
☐ Benelux-Staaten
☐ Baltikum
☐ China
☐ Deutschland
☐ Frankreich
☐ Italien
☐ Indien
☐ Japan
☐ Kroatien
☐ Nordamerika
☐ Österreich
☐ Polen
☐ Russland
☐ Schweiz
☐ Skandinavische Länder
☐ Slowenien
☐ Spanien
☐ Südostasien
☐ Tschechien
☐ Türkei
☐ Ungarn
☐ UK
☐ Slowakei
☐ Südamerika

27) In welchen weiteren wichtigen Märkten kauft Ihr Unternehmen aktuell ein?

☐

28) * Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert?

☐ Ja
☐ Nein

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert? - Ja

29) * Wo haben Sie vor der Wirtschaftskrise eingekauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an. (Mehrfachantworten möglich)

☐ Afrika
☐ Australien
☐ Benelux-Staaten
☐ Baltikum
☐ China
☐ Deutschland
☐ Frankreich
☐ Italien
☐ Indien
☐ Japan
☐ Kroatien
☐ Nordamerika
☐ Österreich
☐ Polen
☐ Russland
☐ Schweiz
☐ Skandinavische Länder
☐ Slowenien
☐ Spanien
☐ Südostasien
☐ Tschechien
☐ Türkei
☐ Ungarn
☐ UK
☐ Slowakei
☐ Südamerika

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben Sie Ihre Beschaffungsmärkte während der Wirtschaftskrise geändert? - Ja

30) In welchen weiteren wichtigen Märkten hat Ihr Unternehmen vor der Wirtschaftskrise eingekauft?
31) * Sie haben angegeben, dass Sie Ihre Beschaffungsmärkte geändert haben. Welche Kriterien waren für die Änderung der Beschaffungsmärkte ausschlaggebend? (Mehrfachantworten möglich)

- Alternativenmangel
- Lieferantenbeziehungen
- Lieferantenabhängigkeit
- Logistik / Transport
- Preis
- Qualität
- Räumliche Distanz
- Sicherheit
- Währungsrisiko
- Produkte in der Region
- Rechtliche Situation im Beschaffungsmarkt
- Politische Situation im Beschaffungsmarkt
- Soziale Situation im Beschaffungsmarkt
- Wirtschaftslage im Beschaffungsmarkt
- Infrastruktur im Beschaffungsmarkt
- Umweltsituation im Beschaffungsmarkt (z.B. Wetter, Naturkatastrophen)
- Kulturelle Aspekte im Beschaffungsmarkt

32) Welche weiteren Kriterien waren für die Änderung der Beschaffungsmärkte ausschlaggebend?
33) Welche Kriterien sind bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte generell ausschlaggebend? (Mehrfachantworten möglich)

- Alternativenmangel
- Lieferantenbeziehungen
- Lieferantenabhängigkeit
- Logistik / Transport
- Preis
- Qualität
- Räumliche Distanz
- Sicherheit
- Währungsrisiko
- Produkte in der Region
- Rechtliche Situation im Beschaffungsmarkt
- Politische Situation im Beschaffungsmarkt
- Soziale Situation im Beschaffungsmarkt
- Wirtschaftslage im Beschaffungsmarkt
- Infrastruktur im Beschaffungsmarkt
- Umweltsituation im Beschaffungsmarkt (z.B. Wetter, Naturkatastrophen)
- Kulturelle Aspekte im Beschaffungsmarkt

34) Welche weiteren Kriterien sind bei der Auswahl der Beschaffungsmärkte generell ausschlaggebend?
35) * Welche konkreten Anforderungen stellen Sie beim Sourcing an Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich)

☐ Qualitätsmanagement nach ISO 9001
☐ von Ihrem Unternehmen definierte Qualitätsanforderungen
☐ von Ihrem Unternehmen definierte technische Anforderungen an Produktionsanlagen
☐ Umweltmanagement nach ISO 14001
☐ von Ihrem Unternehmen definierte Umweltanforderungen
☐ Anforderungen an die Arbeitsbedingungen
☐ Preis
☐ Preisstabilität
☐ Ethical Codes / Corporate Social Responsibility (CSR)
☐ Versorgungssicherheit
☐ Stabilität der Lieferbeziehungen
☐ Andere Anforderungen
☐ Weiß nicht

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche konkreten Anforderungen stellen Sie beim Sourcing an Lieferanten? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Anforderungen

36) Welche anderen Anforderungen stellen Sie beim Sourcing an Lieferanten?
37) * Welche Maßnahmen ergreifen Sie bei der Lieferantensuche? (Mehrfachantworten möglich)

- Messen bzw. Ausstellungen
- Internetportale bzw. Suchmaschinen (E-Sourcing)
- Ausschreibung über die eigene Homepage
- Lokale Agenturen
- Außenwirtschaft Österreich
- Wirtschaftskammer Österreich
- BMÖ
- Austrian Business Agency (ABA)
- Spezialisierte Dienstleister bzw. Berater
- Datenbanken
- Andere Maßnahmen
- Weiß nicht

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche Maßnahmen ergreifen Sie bei der Lieferantensuche? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Maßnahmen

38) Welche anderen Maßnahmen ergreifen Sie bei der Lieferantensuche?
39) * In welchen Märkten werden die Endprodukte Ihres Unternehmens verkauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an. (Mehrfachantworten möglich)

- Afrika
- Australien
- Benelux-Staaten
- Baltikum
- China
- Deutschland
- Frankreich
- Italien
- Indien
- Japan
- Kroatien
- Nordamerika
- Österreich
- Polen
- Russland
- Schweiz
- Skandinavische Länder
- Slowenien
- Spanien
- Südostasien
- Tschechien
- Türkei
- Ungarn
- UK
- Slowakei
- Südamerika

40) In welchen weiteren wichtigen Märkten verkauft Ihr Unternehmen die Endprodukte?
41) * Welche Beschaffungsstrategie verfolgen Sie? (Mehrfachantworten möglich)
- Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung)
- Dual Sourcing (Doppelquellenbeschaffung)
- Modular Sourcing (Modulbeschaffung)
- Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung)
- Local Sourcing (Lokalbeschaffung)
- Regional Sourcing (Regionale Beschaffung)
- Global Sourcing (Globale Beschaffung)
- Forward Sourcing (Entwicklungseinbindung)

42) Welche weitere Beschaffungsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen?

43) * Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich)
- Produktionsstandort
- Konzernbeschaffung
- Mutterunternehmen
- Tochterunternehmen
- Joint Venture
- Lokales Einkaufsbüro / Vertreter
- Fremdlieferanten
- Andere Bezugsstrategien
- Weiß nicht

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Bezugsstrategien

44) Welche anderen Bezugsstrategien hat Ihr Unternehmen?

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich) -
### 45) Hat sich die Anzahl der Produktionsstandorte im Vergleich zum Vorjahr (2009) verändert?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Produktionsstandort</th>
<th>Zahl ist gestiegen</th>
<th>Zahl ist unverändert</th>
<th>Zahl ist gesunken</th>
<th>Kein Produktionsstandort</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Österreich</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schweiz</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Westeuropa (ohne AT, DE, CH)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CEE</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Afrika</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nordamerika</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Südamerika</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Australien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.**

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche Bezugsstrategien (Konzepte) verwendet Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich) - Produktionsstandort

### 46) * Wie viele Produktionsstandorte hat Ihr Unternehmen?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>Mehr als 10</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Österreich</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schweiz</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Westeuropa (ohne AT, DE, CH)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CEE</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Afrika</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nordamerika</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Südamerika</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Australien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
47) * Mit welchen Risiken wird Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess konfrontiert? (Mehrfachantworten möglich)

- Zahlungsrisiken
- Preisesrisiken
- Währungsrisiken
- Konditionenrisiken
- Beschaffungskostenrisiken
- Vertragsrisiken
- Insolvenzrisiken des Lieferanten
- Raumrisiken (geografische Risiken)
- Zugangsrisiken
- Prozessrisiken
- Mengenrisiken
- Zeitrissiken
- Qualitätsrisiken
- Politische Risiken
- Gesetzliche Vorschriften
- Umwelt (Wetter, Naturkatastrophen)
- Reputationsrisiko (Image)
- Kulturelle Risiken

48) Mit welchen weiteren Risiken wird Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess konfrontiert?

49) * Haben sich die Risiken im Vergleich zum Vorjahr (2009) erhöht?

- Ja
- Nein

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben sich die Risiken im Vergleich zum Vorjahr (2009) erhöht? - Ja

☐ Zahlungsrisiken
☐ Preisrisiken
☐ Währungsrisiken
☐ Konditionenrisiken
☐ Beschaffungskostenrisiken
☐ Vertragsrisiken
☐ Insolvenzrisiken des Lieferanten
☐ Raumrisiken (geografische Risiken)
☐ Zugangsrisiken
☐ Prozessrisiken
☐ Mengenrisiken
☐ Zeitreisiken
☐ Qualitätsrisiken
☐ Politische Risiken
☐ Gesetzliche Vorschriften
☐ Umwelt (Wetter, Naturkatastrophen)
☐ Reputationsrisiko (Image)
☐ Kulturelle Risiken

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Haben sich die Risiken im Vergleich zum Vorjahr (2009) erhöht? - Ja

51) Welche weiteren Risiken haben sich für Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess gegenüber dem Vorjahr (2009) erhöht?
52) * Wie sichern Sie sich im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken ab? (Mehrfachantworten möglich)
- Eigenes Risikomanagementsystem
- Financial Hedging
- Operational Hedging
- Garantien
- Erzeugung von Risikobewusstsein und -transparenz
- AWS - Förderbank
- Instrumente zur Zahlungssicherung (Akkreditiv, Inkasso, etc.)
- Kontrollbank
- Versicherungen
- Incoterms
- Informationsbeschaffung (WKO, AWO, Ministerien ...)
- Andere Absicherungen
- Keine Absicherung gegen Risiken im Beschaffungsprozess

Diese Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie sichern Sie sich im Beschaffungsprozess gegen diese Risiken ab? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Absicherungen

53) Wie sichert sich Ihr Unternehmen im Beschaffungsprozess weiter gegen Risiken ab?

54) * Hat Ihr Unternehmen das Risikomanagement gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert?
- Ja
- Nein

Diese Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Hat Ihr Unternehmen das Risikomanagement gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert? - Ja
55) * Wie hat sich das Risikomanagement Ihres Unternehmens gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert? (Mehrfachantworten möglich)

☐ Wirtschaftsprüfer wird konsultiert
☐ Externe Dienstleister bzw. Berater werden konsultiert
☐ Engere Zusammenarbeit mit dem CFO (Finanzchef)
☐ Andere Maßnahmen
☐ Weiß nicht

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie hat sich das Risikomanagement Ihres Unternehmens gegenüber zum Vorjahr (2009) verändert? (Mehrfachantworten möglich) - Andere Maßnahmen

56) Welche anderen Maßnahmen werden im Risikomanagement ergriffen?

57) * Welche internen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen während der aktuellen Wirtschaftslage ergriffen? (Mehrfachantworten möglich)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßnahme</th>
<th>Wurden erhöht</th>
<th>Blieben gleich</th>
<th>Wurden reduziert</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gehälter</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bonifikationsmodelle</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geplante Investitionen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kostensparprogramme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Global Sourcing Aktivitäten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einsatz von E-Procurement-Tools</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

58) Welche weitere internen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen? Bitte fügen Sie hinzu, ob sie diese erhöhen, reduzieren oder nicht verändern.
59) * Welche produktbezogenen Maßnahmen haben Sie während der aktuellen Wirtschaftslage ergriffen? (Mehrfachantworten möglich)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßnahmen wurden ergriffen</th>
<th>Maßnahmen haben geholfen</th>
<th>Maßnahmen werden fortgesetzt</th>
<th>Maßnahmen wurden nicht ergriffen</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Design to cost</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wertanalyse</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reduktion der Bestände</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strengerer Fokus auf Marktanalysen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Materialgruppenanalyse</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prozessverbesserung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reduktion von Stillstand- und Leerzeiten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kapazitätsanpassung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vermehrte Überprüfung der Lieferanten auf Marktkonformität</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vermehrte Produktprüfungen von Alternativlieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Überprüfung der Lieferantenkette</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

60) Welche weiteren produktbezogenen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen? Bitte führen Sie an, ob diese zielführend waren.

61) * Welche personalbezogenen Maßnahmen haben Sie während der aktuellen Wirtschaftslage ergriffen? (Mehrfachantworten möglich)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßnahmen wurden ergriffen</th>
<th>Maßnahmen haben geholfen</th>
<th>Maßnahmen werden fortgesetzt</th>
<th>Maßnahmen wurden nicht ergriffen</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Einführung von Kurzarbeit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reduktion der Stammbeschaft</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellungsstopps</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Überstundenabbau</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellung neuer Mitarbeiter</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen haben geholfen oder
- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen wurden ergriffen oder
- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen werden fortgesetzt oder
- Einführung von Kurzarbeit - Maßnahmen wurden nicht ergriffen oder
- Einführung von Kurzarbeit - Weiß nicht und
- Reduktion der Stammbelegschaft - Maßnahmen haben geholfen oder
- Reduktion der Stammbelegschaft - Maßnahmen wurden ergriffen oder
- Reduktion der Stammbelegschaft - Maßnahmen werden fortgesetzt oder
- Reduktion der Stammbelegschaft - Weiß nicht oder
- Reduktion der Stammbelegschaft - Maßnahmen wurden nicht ergriffen und
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen wurden ergriffen oder
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen haben geholfen oder
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen wurden nicht ergriffen oder
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Maßnahmen werden fortgesetzt oder
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter - Weiß nicht
### 63) *In welchen Bereichen bauen Sie Personal ab?*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einkauf</th>
<th>Zeitarbeiter</th>
<th>Stammbeschaft</th>
<th>Kurzarbeit</th>
<th>Einstellungsstops</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Operativer Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategischer Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Logistik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produktion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzabteilung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buchhaltung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vertrieb</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Controlling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Forschung &amp; Entwicklung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 64) *In welchen weiteren Bereichen bauen Sie Personal ab? Bitte geben Sie die betroffene Mitarbeitergruppe genau an.*

### 65) *In welchen Bereichen werden neue Mitarbeiter eingestellt?*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einkauf</th>
<th>Zeitarbeiter</th>
<th>Stammbeschaft</th>
<th>Kurzarbeit</th>
<th>Einstellungsstops</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Operativer Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategischer Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Logistik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produktion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzabteilung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buchhaltung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vertrieb</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Controlling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Forschung &amp; Entwicklung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
66) In welchen weiteren Bereichen stellen Sie Personal ein? Bitte geben Sie die betroffene Mitarbeitergruppe genau an.

67) * Welche Maßnahmen treffen Sie hinsichtlich Aus- und Weiterbildungen von Mitarbeitern?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Schulungen gesamt</th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Neu eingeführt</th>
<th>Werden/wurden abgeschafft</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verhandlungsschulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdsprachen-Schulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikationsschulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zollabwicklung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT-Schulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Soft-Skills</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Analytik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Materialwirtschaft</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E-Procurement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategien zur Kostensenkung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bestandsoptimierung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lieferantenmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kostentransparenz</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produkt- und Lieferantenrecherche</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Global Sourcing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

68) Welche weiteren Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen hinsichtlich Aus- und Weiterbildungen? Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen, neu einführen oder abschaffen.
69) * Welche Maßnahmen treffen Sie hinsichtlich Dienstreisen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dienstreisen gesamt</th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Neu eingeführt</th>
<th>Werden/wurden abgeschafft</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A-Lieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B-Lieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C-Lieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sub-Lieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Neue Lieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Potentielle Lieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlieferanten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einsatz neuer Medien (Web- und Videokonferenzen)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

70) Welche weiteren Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen hinsichtlich Dienstreisen? Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen, neu einführen oder abschaffen.

71) * Welche Maßnahmen treffen Sie hinsichtlich Werbeaktivitäten?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Werbeaktivitäten gesamt</th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Neu eingeführt</th>
<th>Werden/wurden abgeschafft</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produktwerbung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beschaffungsmarketing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmenswerbung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalwerbung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

72) Welche weiteren Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen hinsichtlich Werbeaktivitäten? Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen, neu einführen oder abschaffen.

73) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von der Regierung?

74) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von den Kammern und Verbände?
75) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie vom BMÖ?

76) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von der WU?

77) Welche unterstützende Maßnahmen erwarten Sie von Interessensvertretungen?

78) * Bitte geben Sie an, welche Position Sie im Unternehmen bekleiden.

79) * In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
   - Bank und Versicherung
   - Gewerbe und Handwerk
   - Handel
   - Industrie
   - Transport und Verkehr
   - Öffentlicher Sektor
   - Sonstige Branche, bitte spezifizieren


81) * Wie viele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im Jahr 2009?


| ... |


| ... |


| ... |


| ... |


| ... |


| ... |

89) * Wie viele Mitarbeiter waren im Jahr 2009 in der Einkaufsabteilung beschäftigt?

| ... |

90) * Aus welchen Branchen kommen Ihre Hauptkunden? (Bitte max. 3 Branchen ankreuzen)

- [ ] Bank und Versicherung
- [ ] Gewerbe und Handwerk
- [ ] Handel
- [ ] Industrie
- [ ] Transport und Verkehr
- [ ] Öffentlicher Sektor
- [ ] Sonstige Branchen, bitte spezifizieren

| ... |
91) Falls Sie über die Ergebnisse dieser Studie informiert werden möchten, können Sie uns hier Ihre Kontaktdaten hinterlassen
Maßnahmen des Einkaufs in der Krise(1)

Ihre Identität bleibt verborgen.
Hier finden Sie weitere Information zu dieser Option. (Öffnet ein neues Fenster)

1) Wie hat sich Ihr realer Umsatz in den letzten 3 Monaten entwickelt?
   - Stark steigend
   - Leicht steigend
   - Gleichbleibend
   - Leicht rückläufig
   - Stark rückläufig
   - Weiß nicht

2) Wie schätzen Sie die Umsatzentwicklung in den nächsten 3-5 Monaten ein?
   - Stark steigend
   - Leicht steigend
   - Gleichbleibend
   - Leicht rückläufig
   - Stark rückläufig
   - Weiß nicht

3) Für wie viele Monate können Sie eine sichere Einschätzung der Auftragslage treffen? Bitte geben Sie in Monaten an, wie lange Ihre Auftragslage gesichert ist (z.B. bei einer sicheren Auftragslage von 3 Monaten, geben Sie bitte "3" an)

4) Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage?
   - Ja
   - Nein

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
   - Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage? - Ja

5) In wie vielen Monaten erwarten Sie diesen Rückgang der Auftragslage? Bitte geben Sie die Anzahl der Monate an (z.B. bei einem Rückgang der Auftragslage in 3 Monaten, geben Sie bitte "3" an).
Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage? - Ja


Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:
- Erwarten Sie einen Rückgang der Auftragslage? - Ja

7) In wie vielen Monaten erwarten Sie wieder einen Anstieg der Auftragseingänge? Bitte geben Sie die Anzahl der Monate an (z.B. bei einem Anstieg in 3 Monaten, geben Sie bitte "3" an).


Gesamtes Einkaufsvolumen:

Produktionsmaterialien:

Indirekte Materialien:

MRO-Bedarfe:

Dienstleistungen:

Investitionen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einkaufsvolumen</th>
<th>Stark steigen</th>
<th>Leicht steigen</th>
<th>Gleichbleiben</th>
<th>Leicht sinken</th>
<th>Stark sinken</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gesamtes Einkaufsvolumen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionmaterialien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Indirekte Materialien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MRO-Bedarfe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dienstleistungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Investitionen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Energie</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 17) Wie schätzen Sie die Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen durch die Krise ein? (Mehrfachnennungen möglich)

- [ ] Wettbewerbsdruck verschärfst sich
- [ ] Steigender Preisdruck
- [ ] Starke Belastungsprobe der Lieferantenbeziehungen
- [ ] Konsolidierungswelle
- [ ] Noch engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten
- [ ] Durchsetzung kürzerer Absprachen
- [ ] Häufigere Bonitätsprüfungen
- [ ] Die Krise hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

Falls es weitere Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen gibt, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:
Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Wie schätzen Sie die Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen durch die Krise ein? (Mehrfachnennungen möglich) - Die Krise hat keine Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen

19) Bitte spezifizieren Sie, warum die aktuelle Krise keine Auswirkungen auf Ihre Lieferantenbeziehungen hat.

20) Wie reagieren Sie in Ihrer Lieferantenbeziehung?

a) bei bestehenden Verträgen (Mehrfachnennungen möglich)

- [ ] Reduktion der Bestellmengen
- [ ] Reduktion der Lieferantenzahl
- [ ] Führen von Nachverhandlungen
- [ ] Verlängerung des Zahlungsziels
- [ ] Vereinbarung von Ratenzahlungen
- [ ] Keine Veränderungen
- [ ] weitere Reaktionen

b) bei neuen Verträgen (Mehrfachnennungen möglich)

- [ ] Schärfere Preisverhandlungen
- [ ] Schärfere Konditionsverhandlungen
- [ ] Flexiblere Verträge
- [ ] Keine Veränderungen
- [ ] weitere Reaktionen
23) Wie reagieren Ihre Lieferanten dabei? (Mehrfachnennungen möglich)
- Verständnisvoll
- Kooperativ
- Unsicher
- Beharren auf Verträgen
- Weitere Reaktionen
- Weiβ nicht

24) Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten? (Mehrfachnennungen möglich)
- Erreichte Preisreduktionen werden sofort an den Abnehmer weitergegeben
- Bereitschaft zur stärkeren Zusammenarbeit
- Bereitschaft zu Nachverhandlungen
- Finden gemeinsamer Lösungen für die momentane Situation
- Flexibilität
- Einhaltung der Lieferverträge
- Informationen über ihre derzeitige finanzielle Situation
- Keine spezifischen Erwartungen

Welche weiteren Maßnahmen erwarten Sie von seiten der Lieferanten? Bitte ergänzen Sie diese im untenstehenden Feld:

26) Wie abhängig sind Ihre Lieferanten generell von Ihnen?
- Sehr stark
- Stark
- Gering
- Sehr gering
- Überhaupt nicht
- Weiβ nicht
### 27) Wenn Sie Ihren Lieferantenstamm reduzieren, nach welchen Kriterien gehen Sie vor? (Mehrfachnennungen möglich)

- Preis
- Qualität
- Verständnis für die Situation
- Wille zur Zusammenarbeit
- Bestellmenge (z. B. C-Lieferanten)
- Flexibilität
- Keine Reduktion des Lieferantenstammes

Falls es weitere Kriterien gibt, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:

<table>
<thead>
<tr>
<th>weitere Kriterien</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 29) Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen?

- [ ] Ja
- [ ] Nein

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? - Ja

### 30) Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? (Mehrfachnennungen möglich)

- [ ] Finanzielle Unterstützung
- [ ] Verkürzung des Zahlungszieles
- [ ] Beistellung von Material
- [ ] Beistellung von Arbeitskräften
- [ ] Technologieabstriche
- [ ] Unternehmensbeteiligungen eingehen
- [ ] Finanzierungskonzepte mit der eigenen Hausbank anbieten
- [ ] Verbindliche Abnahmegarantien
- [ ] Lieferant wird (vorrübergehend) Lohnfertiger
- [ ] Wir informieren die Vorlieferanten, dass unsere Firma der Endabnehmer ist

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? - Ja

### Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? - Ja
Setzen Sie Maßnahmen, um Ihre Lieferanten zu unterstützen? - Ja

Falls Sie weitere unterstützende Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:

---

32) Welche produktbezogenen Maßnahmen ergreifen Sie in der momentanen Krisensituation? (Mehrfachnennungen möglich)

- Design to cost
- Wertanalyse
- Reduktion der Bestände
- Strengerer Fokus auf Marktanalysen
- Materialgruppenanalyse
- Prozessverbesserung
- Reduktion von Stillstand- und Leerzeiten
- Kapazitätsanpassung
- Vermehrte Überprüfung der Lieferanten auf Marktkonformität
- Vermehrte Produktprüfungen von Alternativlieferanten
- Überprüfung der Lieferantenkette
- Keine

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:

---

34) Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Einführung von Kurzarbeit
- Reduktion der Stammbelegschaft
- Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter
- Einstellungsstopps
- Überstundenabbau
- Einstellung neuer Mitarbeiter
- Keine

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld:
36) Welche weiteren internen Maßnahmen werden ergriffen?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßnahme</th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gehälter</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bonifikationen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geplante Investitionen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kostensparprogramme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Global-Sourcing-Aktivitäten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Einsatz von E-Procurement-Tools</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Falls Sie weitere interne Maßnahmen anführen möchten, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte fügen Sie hinzu, ob sie diese erhöhen, reduzieren oder nicht verändern:

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopp oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammbelegschaft
38) Bitte kreuzen Sie an, in welchen Bereichen Personal abgebaut wird. (Mehrfachnennungen möglich)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bereich</th>
<th>Zeitarbeiter</th>
<th>Stammbelegschaft</th>
<th>Kurzarbeit</th>
<th>Einstellungsstopp</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Einkauf</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Operativer Einkauf</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategischer Einkauf</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Logistik</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktion</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzabteilung</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Buchhaltung</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Vertrieb</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Controlling</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>Forschung &amp; Entwicklung</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopp oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammbelegschaft

Bitte ergänzen Sie jene Bereiche, die in den oben stehenden Antwortoptionen nicht genannt werden. Bitte geben Sie dazu an, um welches Angestelltenverhältnis es sich handelt.

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopp oder
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter oder
Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammbelegschaft

40) Bitte kreuzen Sie an, in welchen Bereichen neue Mitarbeiter eingestellt werden. (Mehrfachnennungen möglich)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zeitarbeiter</th>
<th>Stammbelegschaft</th>
<th>Kurzarbeit</th>
<th>Einstellungsstopp</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Operativer Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategischer Einkauf</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Logistik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produktion</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzabteilung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Buchhaltung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vertrieb</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Controlling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Forschung &amp; Entwicklung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dieses Feld wird nur in der Voransicht angezeigt.

Diese Frage wird angezeigt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einführung von Kurzarbeit
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Einstellungsstopp
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion/Abbau der Zeitarbeiter
- Welche personalbezogenen Maßnahmen werden ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich) - Reduktion der Stammbelegschaft

Bitte ergänzen Sie jene Bereiche, die in den oben stehenden Antwortoptionen nicht genannt werden. Bitte geben Sie dazu an, um welches Angestelltenverhältnis es sich handelt.
### 42) Bitte kreuzen Sie an, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich der Werbeaktivitäten treffen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Werbeaktivitäten gesamt</th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produktwerbung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beschaffungsmarketing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmenswerbung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personalwerbung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren oder gleich lassen.

### 44) Bitte kreuzen Sie an, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter treffen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Schulungen gesamt</th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Neu eingeführt</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verhandlungsschulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdsprachenschulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikationsschulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zollabwicklungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT-Schulungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Soft-Skills</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Analytik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Materialwirtschaft</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E-Procurement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategien zur Kostensenkung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bestandsoptimierung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lieferantenmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kostentransparenz</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produkt- und Lieferantenrecherche</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Global Sourcing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren, gleich lassen oder neu einführen.
### 46) Bitte kreuzen Sie an, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich der Dienstreisen treffen.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Werden erhöht</th>
<th>Bleiben gleich</th>
<th>Werden reduziert</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dienstreisen gesamt</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>A-Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>B-Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>C-Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Sub-Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Alternative Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Neue Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Potentielle Lieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlieferanten</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Falls Sie weitere Maßnahmen ergreifen, ergänzen Sie diese bitte im untenstehenden Feld. Bitte geben Sie auch an, ob Sie diese erhöhen, reduzieren oder gleich lassen.

### 48) Bitte geben Sie folgend an, welche Maßnahmen Sie von folgenden Institutionen erwarten

Regierung:

Kammern und Verbände:
<table>
<thead>
<tr>
<th>BMÖ:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>WU:</td>
</tr>
<tr>
<td>Interessensvertretungen:</td>
</tr>
</tbody>
</table>

54) Bitte geben Sie an, welche Position Sie im Unternehmen bekleiden.

55) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branche</th>
<th>Weitere Spezifikationen (z.B. Fachverband &quot;chemische Industrie&quot;)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bank und Versicherung</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gewerbe und Handwerk</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Handel</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Industrie</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Transport und Verkehr</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlicher Sektor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andere (bitte angeben)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

57) Wieviele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im Jahr 2008?


Gesamtes Einkaufsvolumen

Produktionsmaterialien

Indirekte Materialien

MRO-Bedarfe

Dienstleistungen

Investitionen

Energie

66) Wie viele Mitarbeiter waren im Jahr 2008 in der Einkaufsabteilung beschäftigt?
67) In welchen Märkten wird aktuell eingekauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an.

☐ Afrika
☐ Australien
☐ Benelux-Staaten
☐ Baltikum
☐ China
☐ Deutschland
☐ Frankreich
☐ Italien
☐ Indien
☐ Japan
☐ Kroatien
☐ Nordamerika
☐ Österreich
☐ Polen
☐ Russland
☐ Schweiz
☐ Skandinavische Länder
☐ Slowenien
☐ Spanien
☐ Südostasien
☐ Tschechien
☐ Türkei
☐ Ungarn
☐ UK
☐ Slowakei
☐ Südamerika
☐ Weitere Märkte
68) Aus welcher Branche kommen Ihre Hauptkunden? (Bitte maximal 3 Branchen ankreuzen)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branche</th>
<th>Weitere Spezifikationen (z.B. Fachverband &quot;chemische Industrie&quot;)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bank und Versicherung</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gewerbe und Handwerk</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Handel</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Industrie</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Transport und Verkehr</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlicher Sektor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Andere (bitte angeben)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

69) Wieviele Produktionsstandorte hat Ihr Unternehmen? (nur für produzierende Unternehmen)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Deutschland</th>
<th>Österreich</th>
<th>Schweiz</th>
<th>CEE (ohne AT, DE)</th>
<th>Afrika</th>
<th>Asien</th>
<th>Nord-Amerika</th>
<th>Osteuropa</th>
<th>Südamerika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 Standort</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2-5 Standorte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6-10 Standorte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11-50 Standorte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 50 Standorte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Falls Ihr Unternehmen über weitere Standorte verfügt, die nicht genannt wurden, ergänzen Sie diese bitte. Geben Sie bitte auch an, wieviele Standorte sich dort befinden.
71) In welchen Märkte werden die Endprodukte Ihres Unternehmens verkauft? Bitte kreuzen Sie die 5 wichtigsten Märkte an.

☐ Afrika  
☐ Australien  
☐ Benelux-Staaten  
☐ Baltikum  
☐ China  
☐ Deutschland  
☐ Frankreich  
☐ Italien  
☐ Indien  
☐ Japan  
☐ Kroatien  
☐ Nordamerika  
☐ Österreich  
☐ Polen  
☐ Russland  
☐ Schweiz  
☐ Skandinavische Länder  
☐ Slowenien  
☐ Spanien  
☐ Südostasien  
☐ Tschechien  
☐ Türkei  
☐ Ungarn  
☐ UK  
☐ Slowakei  
☐ Südamerika  
☐ Weitere Märkte