

**Strategische Herausforderungen  
für den Einkauf in der  
Möbelindustrie in Deutschland**

**Ergebnisse einer Befragung unter  
Einkaufsverantwortlichen 2010**

**Vertraulich!**

**Nachdruck, Vervielfältigung oder Veröffentlichung dieser Daten, ganz oder teilweise, nur mit Genehmigung des  
INSTITUTS FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH**

# INHALT

	Seite
VORBEMERKUNG .....	2
1. VERÄNDERUNGEN DER RAHMENBEDINGUNGEN ALS HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN EINKAUF DER MÖBELHERSTELLER .....	8
2. ÄNDERUNGSNOTWENDIGKEITEN UND MASSNAHMEN .....	16
3. UNTERNEHMENSINTERNE VORAUSSETZUNGEN ZUR BEWÄLTIGUNG ZUKÜNFTIGER HERAUSFORDERUNGEN .....	28

## ANHANG

Anhangtabelle

Untersuchungsdaten

Originalfragebogen

## VORBEMERKUNG

Im Auftrag der KERKHOFF CONSULTING GmbH, Düsseldorf, hat das INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH im März 2010 insgesamt 104 Einkaufsverantwortliche von Möbelherstellern in Deutschland telefonisch befragt. In die Untersuchung wurden mittlere und große Unternehmen einbezogen, d.h. entsprechend der Definition der EU-Kommission Unternehmen, die mindestens 50 Beschäftigte oder einen Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. Euro aufweisen. Befragt wurde in der Regel der Leiter der Einkaufsabteilung (80 Prozent)<sup>1</sup>, ansonsten der Inhaber, ein Vorstand, Geschäftsführer oder ein anderer leitender Angestellter des Unternehmens mit Verantwortung für den Einkauf.

Im Mittelpunkt der Studie stehen die strategischen Herausforderungen, mit denen sich der Einkauf in der Möbelindustrie in den kommenden zehn Jahren konfrontiert sieht. Ermittelt wurde insbesondere, welche Entwicklungen von den Einkaufsverantwortlichen erwartet werden und welche dieser Entwicklungen die Unternehmen vor besondere Herausforderungen stellen werden, welche Maßnahmen im Unternehmen bereits durchgeführt werden und inwieweit konkret Planungen für Maßnahmen bestehen, um zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Ergänzend wurden Fragen zur gegenwärtigen und erwarteten zukünftigen Bedeutung der Einkaufsabteilung im Unternehmen gestellt. Wichtige Ergebnisse der Studie sollen im Mai in der Zeitschrift MÖBELMARKT veröffentlicht werden.

Vor dem Hintergrund des Untersuchungsthemas bestand vor allem Interesse an den Einschätzungen größerer Unternehmen. Mit der Befragung ausschließlich großer Unternehmen (im Sinne der EU-Definition) hätte - wegen deren begrenzter Anzahl - eine Mindeststichprobengröße von 100 Fällen aber nicht realisiert werden können. Ein unternehmensproportionaler Ansatz, der Unternehmen verschiedener Größenklassen (oberhalb der oben genannten Untergrenze) entsprechend ihrer tatsächlichen Anzahl in der Stichprobe berücksichtigt, hätte auf der anderen Seite dazu geführt, dass nur wenige große Möbelhersteller und überwiegend mittelgroße Unternehmen - häufig am unteren Rand der Größenabgrenzung - in die Untersuchung einbezogen worden wären.

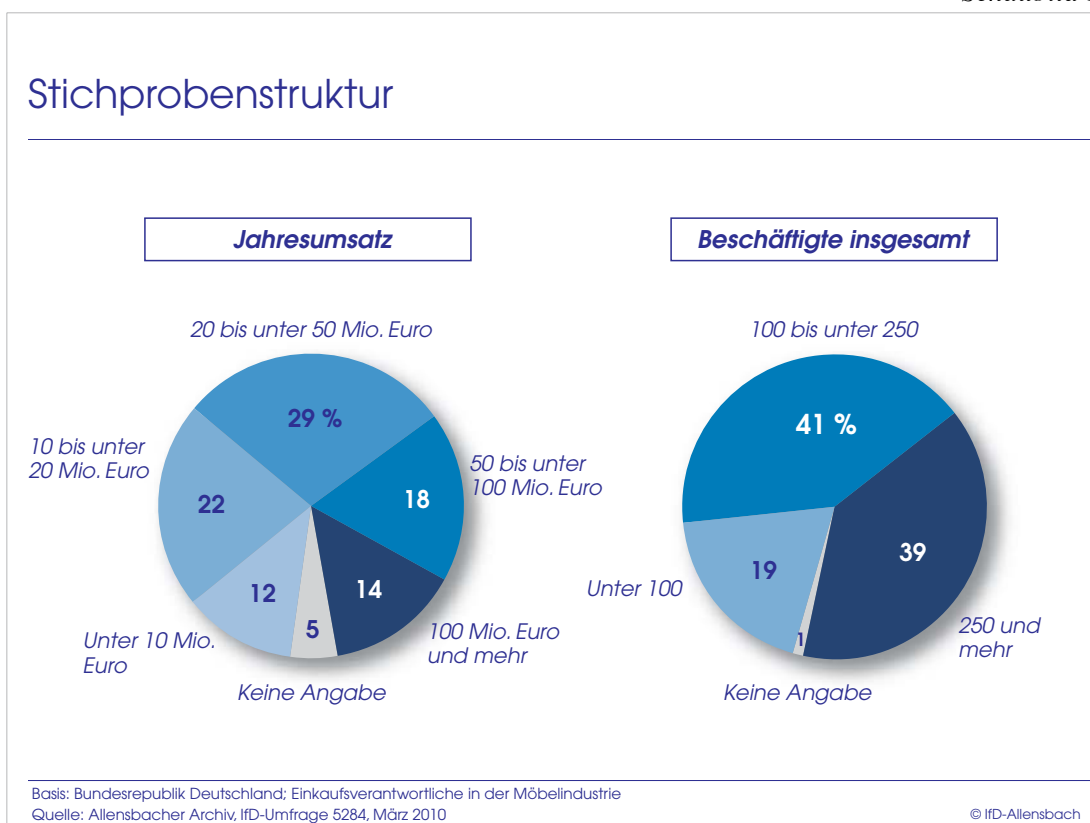
---

<sup>1</sup> Vgl. *tabellarischer Basisbericht, Tabelle 52.*

Aus diesem Grund ist ein beschäftigungsproportionaler Stichprobenansatz verwendet worden, d.h. Unternehmen verschiedener Größenklassen sind proportional zu ihrer Beschäftigtenzahl in die Stichprobe eingegangen. Im Vergleich zu einem unternehmensproportionalen Ansatz werden größere Unternehmen in der Stichprobe damit in höherem Anteil berücksichtigt - entsprechend ihrer größeren Bedeutung. Die Ergebnisse sind in diesem Sinne repräsentativ für mittlere und große Möbelhersteller in Deutschland.

Die Struktur der Stichprobe zeigt einen Anteil von rund einem Drittel der befragten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Mio. Euro und mehr (32 Prozent), 39 Prozent der Unternehmen beschäftigen 250 oder mehr Mitarbeiter (Schaubild 1). Eines der beiden Kriterien erfüllen 44 Prozent der befragten Unternehmen<sup>1</sup>, sind also gemäß der Kriterien der EU-Kommission 'große Unternehmen'.

Schaubild 1

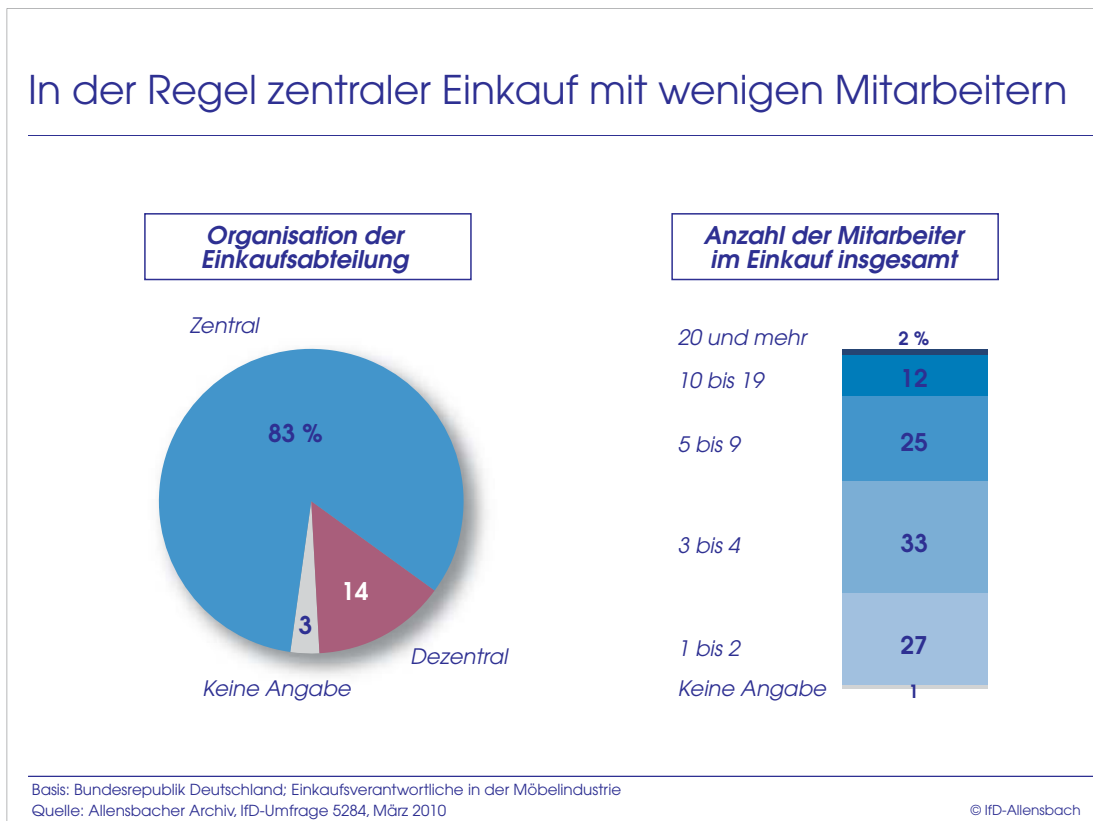


<sup>1</sup> Sonderauswertung

Um dem beschäftigungsproportionalen Ansatz Ausdruck zu verleihen und auf der anderen Seite Verwechslungen mit Abgrenzungen von Unternehmensgrößenklassen wie beispielsweise von der EU-Kommission zu vermeiden, wird zur Abgrenzung der Stichprobe im Folgenden von 'größeren Möbelherstellern' in Deutschland gesprochen.

Die Einkaufsabteilungen größerer Möbelhersteller sind in der Regel zentral organisiert (83 Prozent). Die Zahl der Mitarbeiter in der Einkaufsabteilung liegt mehrheitlich bei unter fünf (60 Prozent, Schaubild 2), bei erwartungsgemäß starker Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens<sup>1</sup>.

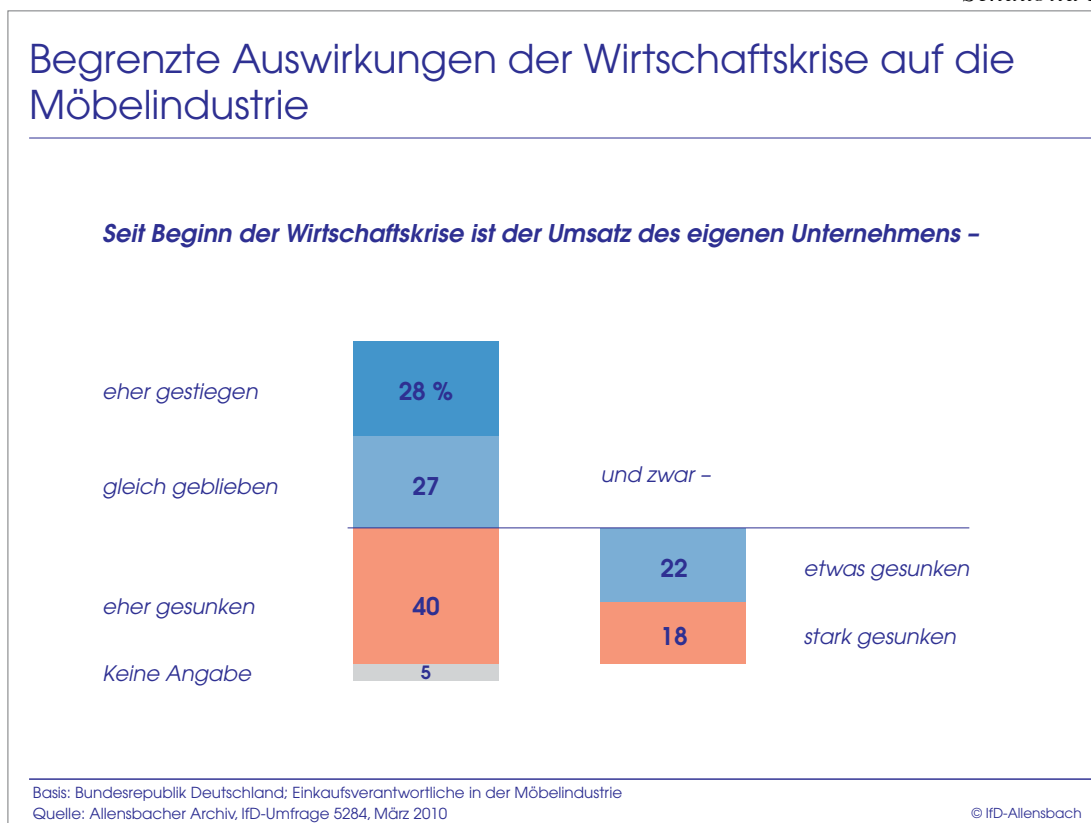
Schaubild 2



<sup>1</sup> Vgl. tabellarischer Basisbericht, Tabelle 42.

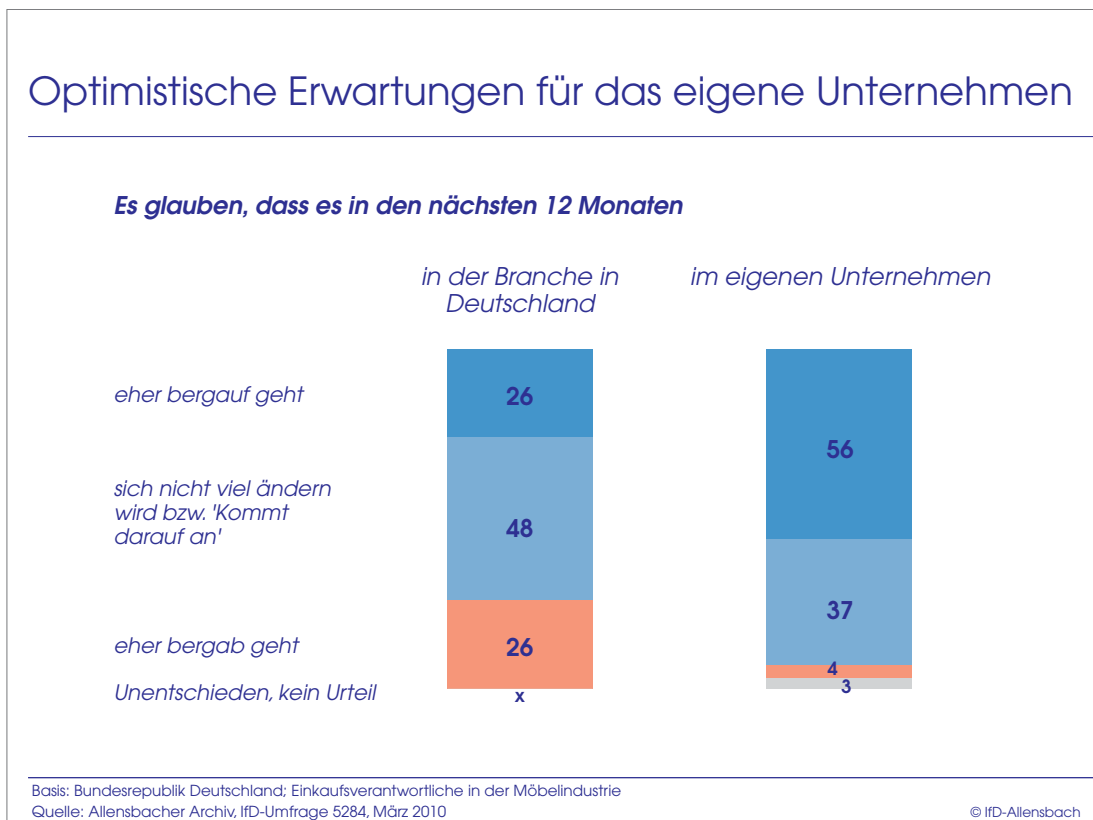
Die wirtschaftliche Situation größerer Möbelhersteller scheint zum Befragungszeitpunkt insgesamt nicht ungünstig. Zwar geben 39 Prozent der befragten Unternehmen an, ihre Umsätze seien seit Beginn der Wirtschaftskrise eher gesunken, aber nur 18 Prozent beklagen einen starken Rückgang. Gleichzeitig berichten 28 Prozent der befragten Einkaufsverantwortlichen von eher gestiegenen Umsätzen (Schaubild 3).

Schaubild 3



Die Erwartungen für die kommenden 12 Monate sind mit Blick auf die Möbelbranche insgesamt eher geteilt: jeweils rund ein Viertel erwartet eine positive bzw. eine negative Entwicklung in diesem Zeithorizont. Die wirtschaftliche Entwicklung des eigenen Unternehmens wird aber mehrheitlich optimistisch gesehen (56 Prozent), und kaum jemand erwartet, dass es mit dem eigenen Betrieb wirtschaftlich 'bergab' gehen wird (4 Prozent, Schaubild 4).

Schaubild 4



Die wichtigsten inhaltlichen Befunde zu den zukünftigen strategischen Herausforderungen für den Einkauf in der Möbelindustrie fasst der vorliegende Kommentarband im Folgenden zusammen. Er wird ergänzt durch einen tabellarischen Basisbericht, der die Antworten auf alle Fragen für die Befragten insgesamt sowie für verschiedene Analysegruppen ausweist. Die genauen Untersuchungsdaten sowie der Originalfragebogen sind im Anhang des vorliegenden Berichts dokumentiert.

Allensbach am Bodensee,  
am 15. April 2010

INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH

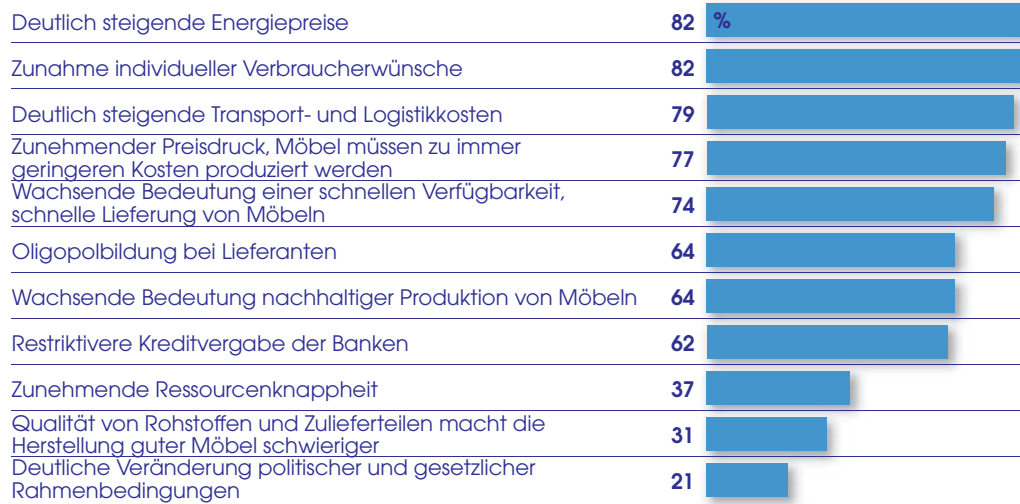
## 1. VERÄNDERUNGEN DER RAHMENBEDINGUNGEN ALS HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN EINKAUF DER MÖBELHERSTELLER

Nach Einschätzung der Einkaufsverantwortlichen größerer Möbelhersteller in Deutschland werden sich die Rahmenbedingungen für die Beschaffung in dieser Branche in den kommenden zehn Jahren in vielen Bereichen ändern. Dies betrifft auf der einen Seite die Beschaffungsmärkte: 82 Prozent der Einkäufer rechnen mit deutlich steigenden Energiepreisen, 79 Prozent mit deutlich wachsenden Transport- und Logistikkosten und 64 Prozent mit einer Oligopolbildung bei den Lieferanten. Ebenso wird aber auch mit schwierigeren Rahmenbedingungen auf den Absatzmärkten gerechnet: So gehen 82 Prozent der Einkaufsverantwortlichen davon aus, dass die Ansprüche und Wünsche der Endkunden immer individueller werden, 74 Prozent, dass sie noch größeren Wert auf eine schnelle Verfügbarkeit bzw. Lieferung legen werden, und 64 Prozent, dass die nachhaltige Herstellung von Möbeln für die Verbraucher eine immer wichtigere Rolle spielen wird. Von Seiten des Möbelhandels erwarten 77 Prozent einen zunehmenden Preisdruck. Zudem gehen 62 Prozent davon aus, dass eine restriktivere Kreditvergabe von Banken den Beschaffungsprozess in der Möbelindustrie zukünftig erschweren wird.

Jeweils nur eine Minderheit der Befragten rechnet dagegen mit einer allgemeinen Ressourcenknappheit (37 Prozent), deutlichen Veränderungen der politischen bzw. gesetzlichen Rahmenbedingungen (21 Prozent) oder damit, dass es aufgrund der Qualität der Rohstoffe und Zulieferteile, die man auf dem Markt erhält, in Zukunft schwieriger werden wird, Möbel in guter Qualität herzustellen (31 Prozent, Schaubild 5).

## Einkaufsleiter erwarten steigende Energie- und Logistikkosten, anspruchsvollere Verbraucher und zunehmenden Preisdruck

*Es gehen von folgenden Entwicklungen in den nächsten 10 Jahren aus -*

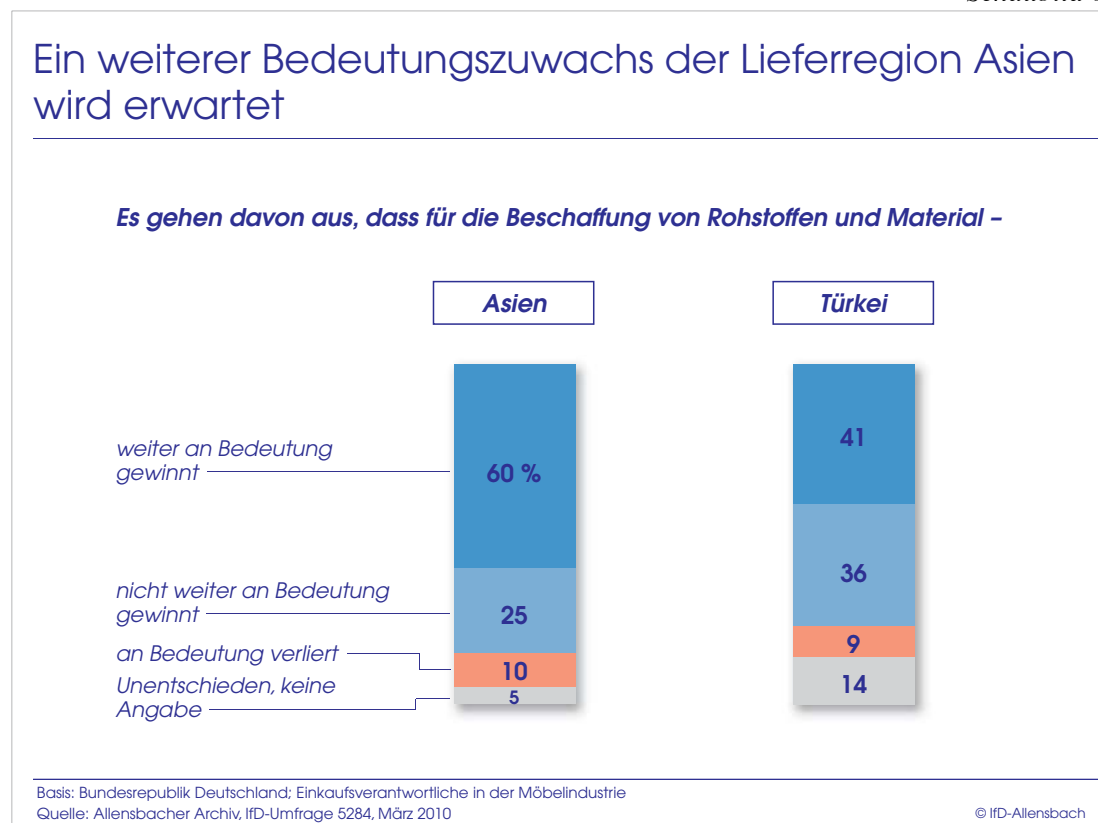


Basis: Bundesrepublik Deutschland; Einkaufsverantwortliche in der Möbelindustrie  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5284, März 2010

© IfD-Allensbach

Was die Länder und Regionen betrifft, aus denen die Möbelindustrie Rohstoffe und Material bezieht, gehen die Einkaufsverantwortlichen mehrheitlich von einem weiteren Bedeutungszuwachs Asiens aus (60 Prozent). 41 Prozent der Befragten rechnen damit, dass die Relevanz der Türkei für die Beschaffung zunehmen wird, z.B. für den Einkauf von Zulieferteilen aus Metall (Schaubild 6). Daneben sehen Einkaufsverantwortliche eine für die Beschaffung wachsende Bedeutung von Osteuropa bzw. einzelnen Ländern in Osteuropa (36 Prozent) sowie von Indien (14 Prozent, Tabelle 1). Aktuell beziehen drei Viertel der größeren Möbelhersteller in Deutschland Waren oder Rohstoffe aus Asien (75 Prozent), knapp ein Drittel aus der Türkei (31 Prozent). Im Durchschnitt werden 12 Prozent des Einkaufsvolumens mit Asien abgewickelt, 1 Prozent mit der Türkei und 65 Prozent innerhalb Deutschlands (Anhangtabelle 1).

Schaubild 6



Länder und Regionen, die als Zulieferer der Möbelindustrie an Bedeutung gewinnen werden

Tabelle 1  
Bundesrepublik Deutschland  
Einkaufsverantwortliche in der  
Möbelindustrie

FRAGE: "Gibt es (noch) andere Länder oder Regionen, die Ihrer Meinung nach als Zulieferer an Bedeutung gewinnen werden? Welche würden Sie da nennen?"  
(offene Ermittlung)

	Möbelhersteller insgesamt
	%
Osteuropäische Länder .....	36
Rumänien .....	6
Polen .....	5
Tschechien .....	4
Russland.....	4
Ukraine .....	3
Länder in Asien .....	17
Indien .....	14
Westeuropäische Länder .....	14
Italien .....	5
Deutschland.....	3
Südamerika.....	6
Nein, keine .....	31
Andere Angaben .....	2
Keine Angabe .....	<u>2</u>
	108 *)

\*) Mehrfachangaben möglich

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5284

Solche Änderungen der Beschaffungsbedingungen sind für die Einkaufsabteilungen natürlich vielfach problematisch. Wird zunächst ganz offen, d.h. ohne Antwortvorgaben zu machen, nach den größten Herausforderungen für die Beschaffung in der Möbelindustriebranche in den kommenden zehn Jahren gefragt<sup>1</sup>, nennen Einkaufsverantwortliche mit Abstand spontan am häufigsten steigende Kosten (25 Prozent), sei es für Energie, Rohstoffe oder Logistik, sowie die Internationalisierung bzw. Globalisierung des Einkaufs (19 Prozent). Daneben geben 11 Prozent veränderte bzw. zunehmend individuellere Verbraucherwünsche als besondere Herausforderung für die Branche an, 9 Prozent die allgemein zunehmende Komplexität bzw. steigende Unsicherheiten im Einkauf, 8 Prozent die Sicherung der schnellen Verfügbarkeit von Möbeln bzw. von kurzen Lieferfristen und jeweils 7 Prozent schwankende Rohstoffpreise, nachhaltige Produktion und die Bewährung im Absatzmarkt, also z.B. die Verkaufspreise stabil zu halten oder die eigene Marktnische zu verteidigen.

Auch wenn es um die größten Herausforderungen in den kommenden zehn Jahren für den Einkauf im eigenen Unternehmen geht, nennen Einkaufsverantwortliche spontan am häufigsten steigende Preise (26 Prozent), daneben die Bewährung des Unternehmens auf dem Absatzmarkt (22 Prozent). Die Internationalisierung bzw. Globalisierung des Einkaufs kommt 12 Prozent der Befragten spontan als größte Herausforderung in den Sinn, die Veränderung der Verbraucherwünsche 11 Prozent und 8 Prozent die Sicherstellung kurzer Lieferfristen. Jeweils 7 Prozent nennen die Sicherung der Qualität und die Versorgungssicherheit (Schaubild 7).

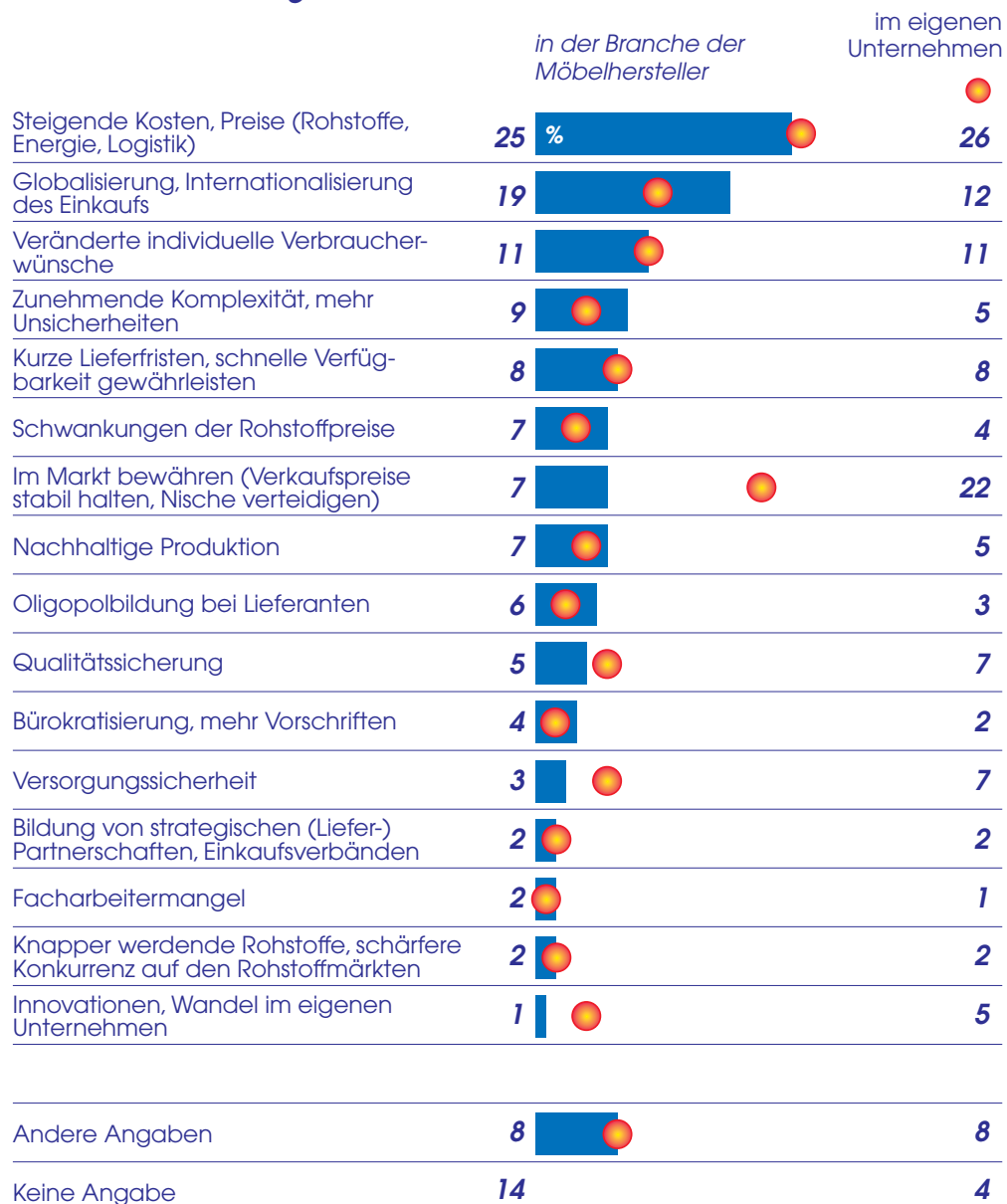
Dass die prozentualen Anteile, mit denen bei dieser Frage Nennungen in den verschiedenen Kategorien erfolgen, vielfach niedrig erscheinen, darf über die Relevanz der genannten Problemfelder nicht hinwegtäuschen. Methodisch sind diese vergleichsweise niedrigen Anteile darauf zurückzuführen, dass die Frage ganz offen gestellt war, d.h. die Befragten nur das nennen, was ihnen spontan in den Sinn kommt und ihnen besonders wichtig erscheint - wenn das Problemfeld in diesem Sinne 'top of mind' ist.

---

<sup>1</sup> Im Befragungsverlauf erfolgte diese Frage, bevor die zuvor berichtete Frage nach den erwarteten Entwicklungen gestellt wurde.

## Die größten Herausforderungen für den Einkauf in der Möbelindustrie in den nächsten 10 Jahren

**Es halten in den kommenden 10 Jahren für die größten Herausforderungen für den Einkauf -**



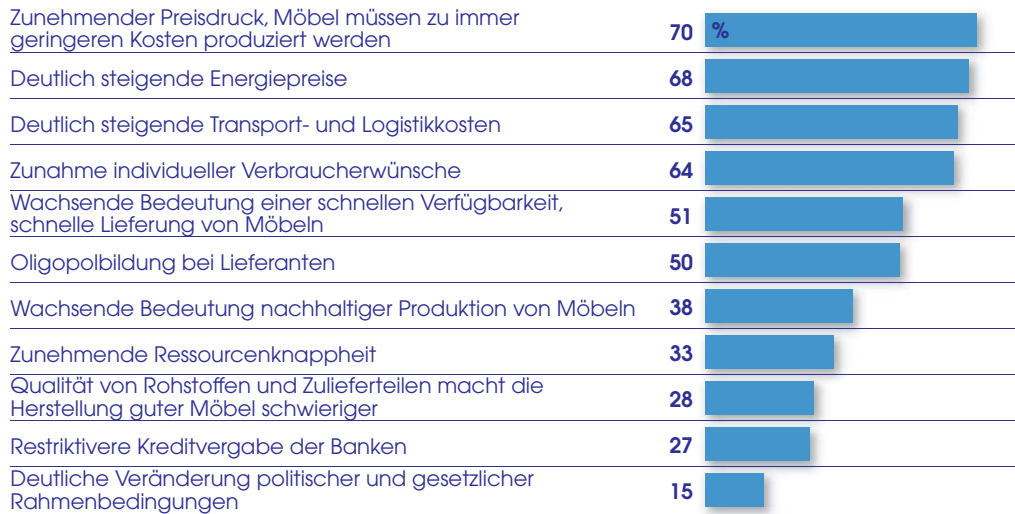
Basis: Bundesrepublik Deutschland; Einkaufsverantwortliche in der Möbelindustrie  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5284, März 2010

© IfD-Allensbach

Die hohe Relevanz der angesprochenen Herausforderungen wird durch eine Reihe geschlossener Fragen zu verschiedenen Entwicklungen bestätigt. So geben bei gezielter Nachfrage 70 Prozent der Einkaufsverantwortlichen einen zunehmenden Preisdruck von Seiten des Möbelhandels als große Herausforderung für das eigene Unternehmen in den nächsten zehn Jahren an. 68 Prozent sehen den eigenen Einkauf durch deutlich steigende Energiepreise belastet, 65 Prozent durch deutlich steigende Transport- und Logistikkosten. 64 Prozent erwarten, dass das eigene Unternehmen durch zunehmend individuellere Verbraucherwünsche vor große Herausforderungen gestellt wird. Jeweils rund die Hälfte der Befragten sieht ein Problem für den eigenen Einkauf durch eine zunehmende Bedeutung der schnellen Verfügbarkeit von Möbeln sowie durch eine erwartete Oligopolbildung auf Lieferantenseite (51 Prozent bzw. 50 Prozent). Andere mögliche Entwicklungen beunruhigen dagegen deutlich weniger als die Hälfte der Einkaufsverantwortlichen, so die wachsende Bedeutung einer nachhaltigen Produktion von Möbeln (38 Prozent), die Qualität von Rohstoffen und Zulieferteilen (28 Prozent) oder eine restriktivere Kreditvergabe von Banken (27 Prozent). Deutliche Veränderungen der gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen sehen nur 15 Prozent als große Herausforderung für den eigenen Einkauf (Schaubild 8).

## Preisdruck und steigende Kosten als mittelfristig größte Herausforderungen

### Es sehen als große Herausforderung für das eigene Unternehmen -



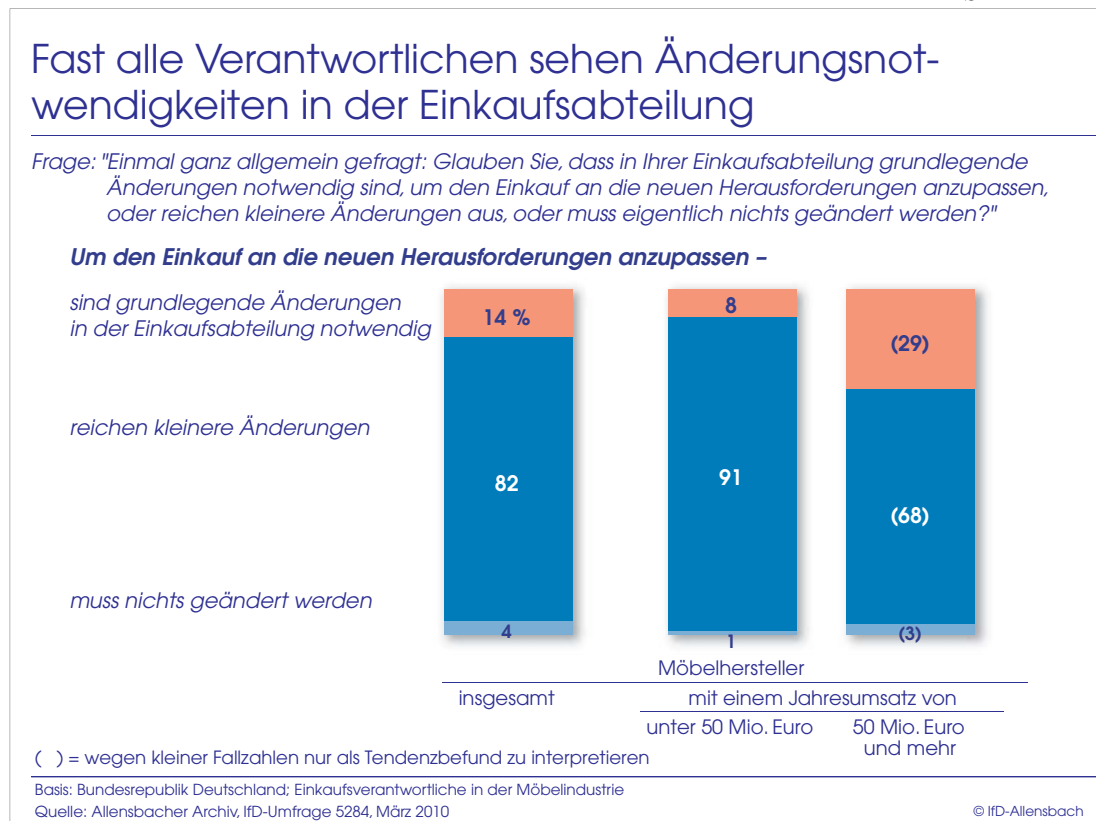
Basis: Bundesrepublik Deutschland; Einkaufsverantwortliche in der Möbelindustrie  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5284, März 2010

© IfD-Allensbach

## 2. ÄNDERUNGSNOTWENDIGKEITEN UND MASSNAHMEN

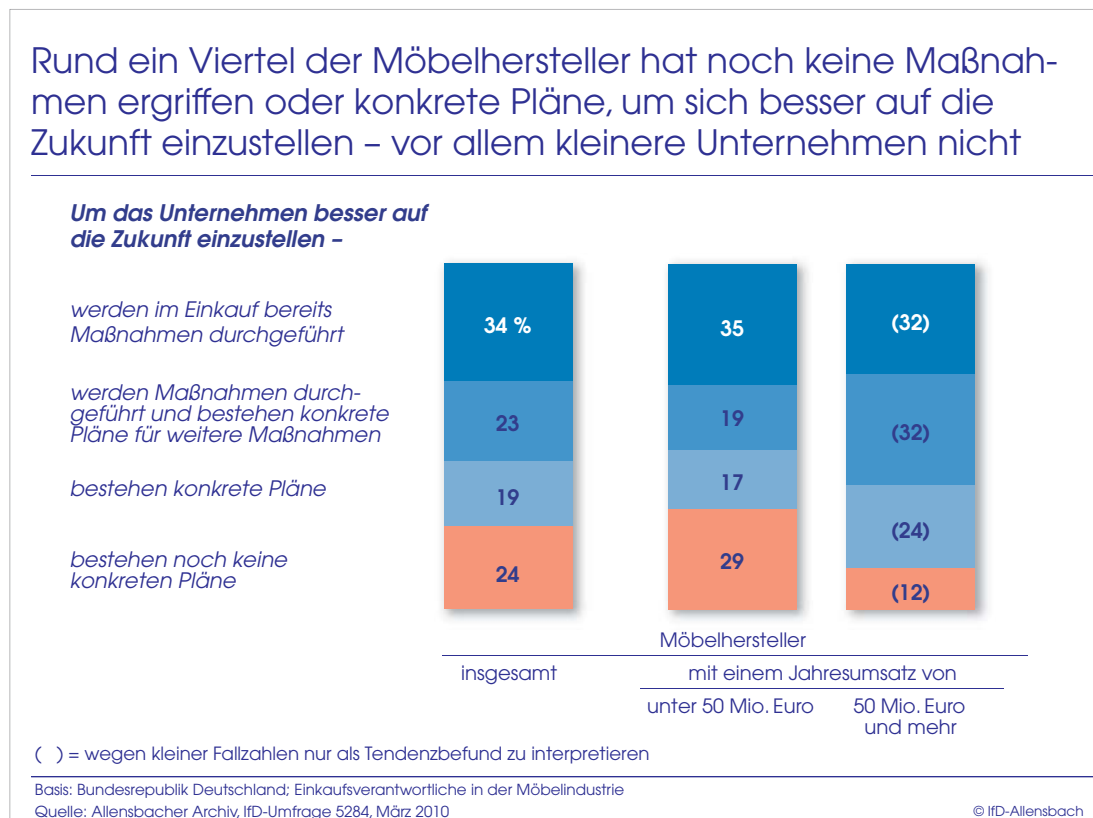
Angesichts der erwarteten Entwicklungen sehen fast alle Einkaufsverantwortlichen größerer Möbelhersteller Änderungsnotwendigkeiten in der eigenen Einkaufsabteilung (96 Prozent), darunter 14 Prozent, die grundlegende Änderungen für notwendig halten. Einkaufsverantwortliche in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Mio. Euro und mehr scheinen grundlegende Änderungen in überdurchschnittlich hohem Anteil für notwendig zu erachten (29 Prozent, Schaubild 9). Wegen der in dieser Teilgruppe kleinen Fallzahl ist dieser Befund aber zurückhaltend zu interpretieren.

Schaubild 9



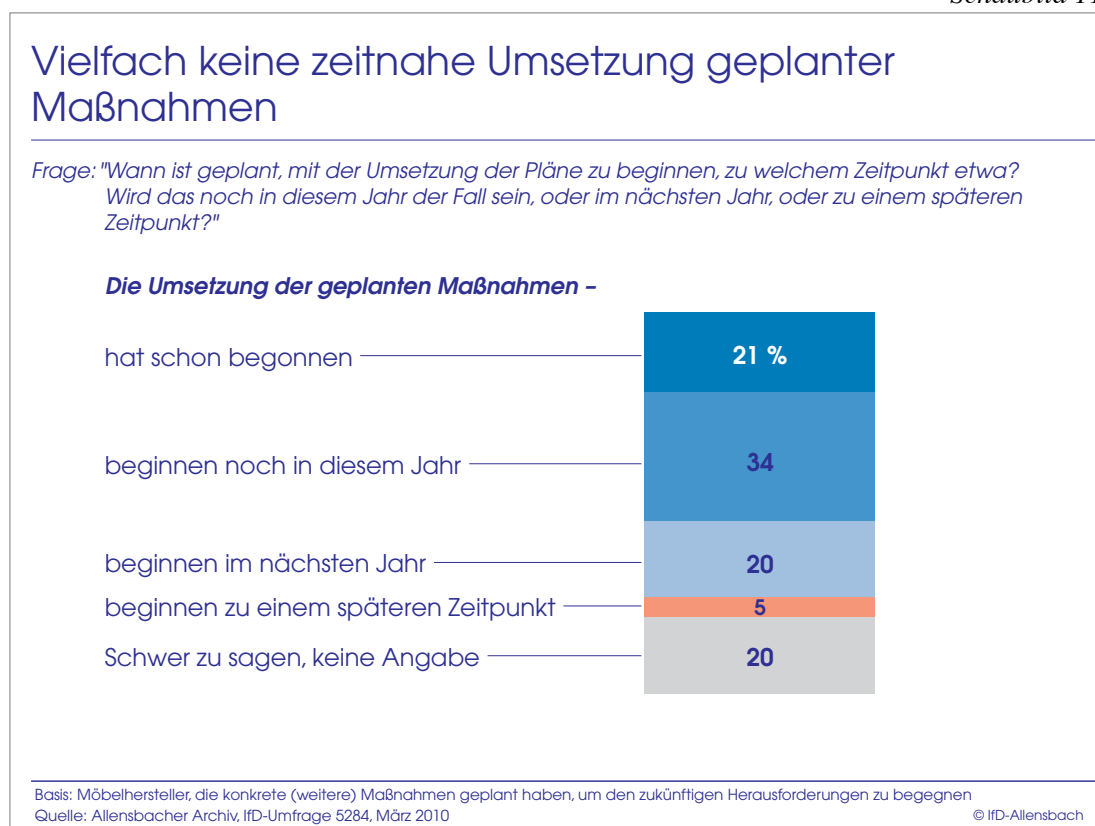
Rund ein Viertel der größeren Möbelhersteller führt zurzeit im Einkauf weder Maßnahmen durch, um sich für die zukünftigen Herausforderungen zu rüsten, noch bestehen konkrete Pläne dafür (24 Prozent). Gut die Hälfte hat bereits solche Maßnahmen ergriffen (53 Prozent), darunter 19 Prozent, die darüber hinaus konkrete Pläne für weitere Maßnahmen haben. 23 Prozent der befragten Unternehmen führen zwar noch keine Maßnahmen durch, haben aber zumindest konkrete Pläne. Unter großen Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 50 Mio. Euro ist der Anteil, der bislang weder Maßnahmen durchführt noch konkrete Pläne dafür hat, eher kleiner (12 Prozent, Schaubild 10). Auch dieser Befund sollte aber wegen der in dieser Teilgruppe kleinen Fallzahl zurückhaltend interpretiert werden.

Schaubild 10



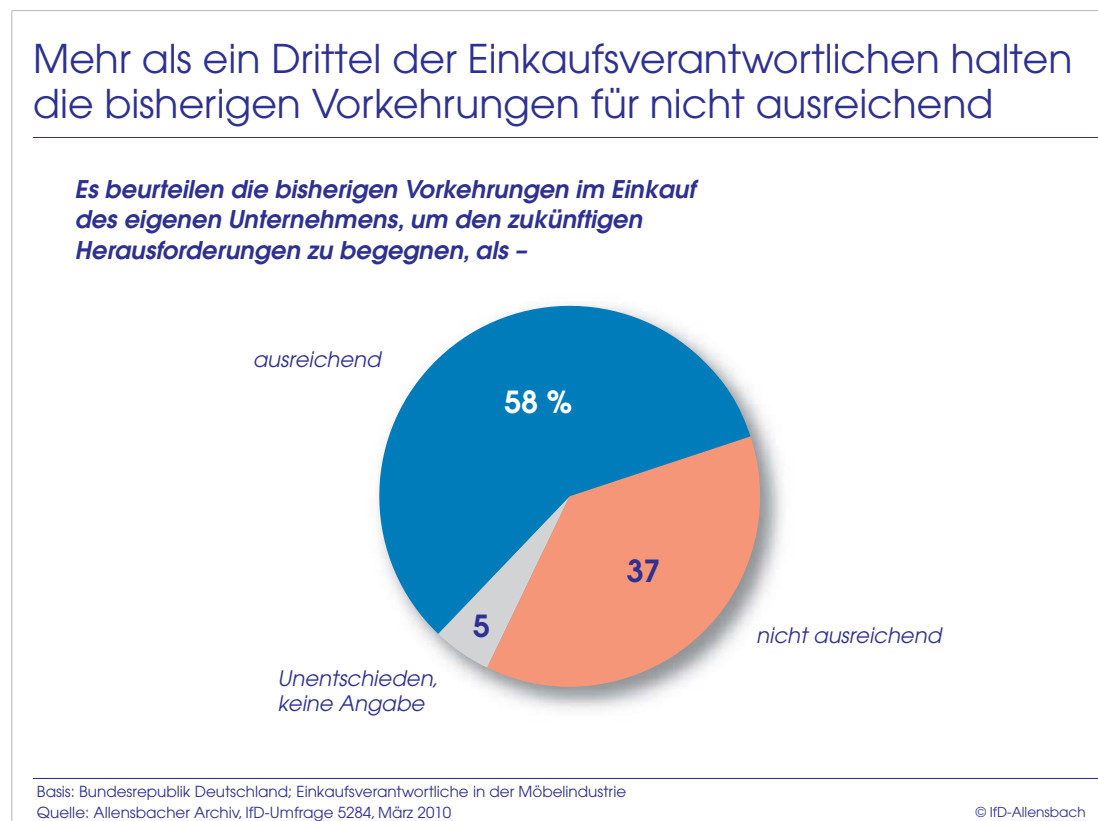
Auch wenn ausdrücklich nach konkreten Plänen gefragt war, ist eine zeitnahe Umsetzung dieser Pläne in vielen Fällen offenbar nicht vorgesehen. So kann ein Viertel derjenigen, die konkrete Pläne zu Protokoll gegeben haben, entweder keinen konkreten Umsetzungstermin benennen oder gibt 'einen späteren Zeitpunkt' nach 2011 an (25 Prozent). Weitere 20 Prozent planen, mit der Umsetzung im kommenden Jahr zu beginnen, rund ein Drittel noch im laufenden Jahr (34 Prozent). 21 Prozent schließlich haben mit der Umsetzung bereits begonnen (Schaubild 11).

Schaubild 11



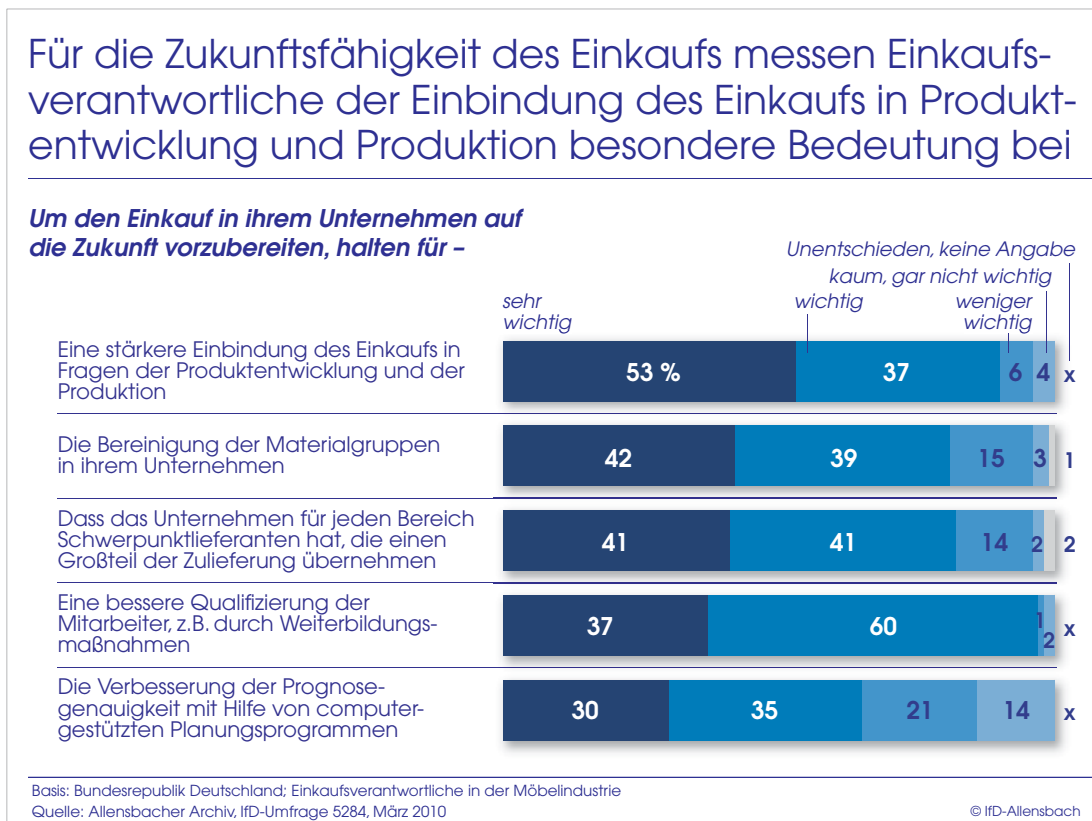
Insgesamt hält gut ein Drittel der Einkaufsverantwortlichen die bisherigen Vorkehrungen im Einkauf ausdrücklich nicht für ausreichend, um den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen (37 Prozent), weitere 5 Prozent äußern in dieser Frage keine ausdrückliche Einschätzung, scheinen also auch nicht davon überzeugt, dass die bisherigen Maßnahmen und Pläne genügen (Schaubild 12).

Schaubild 12



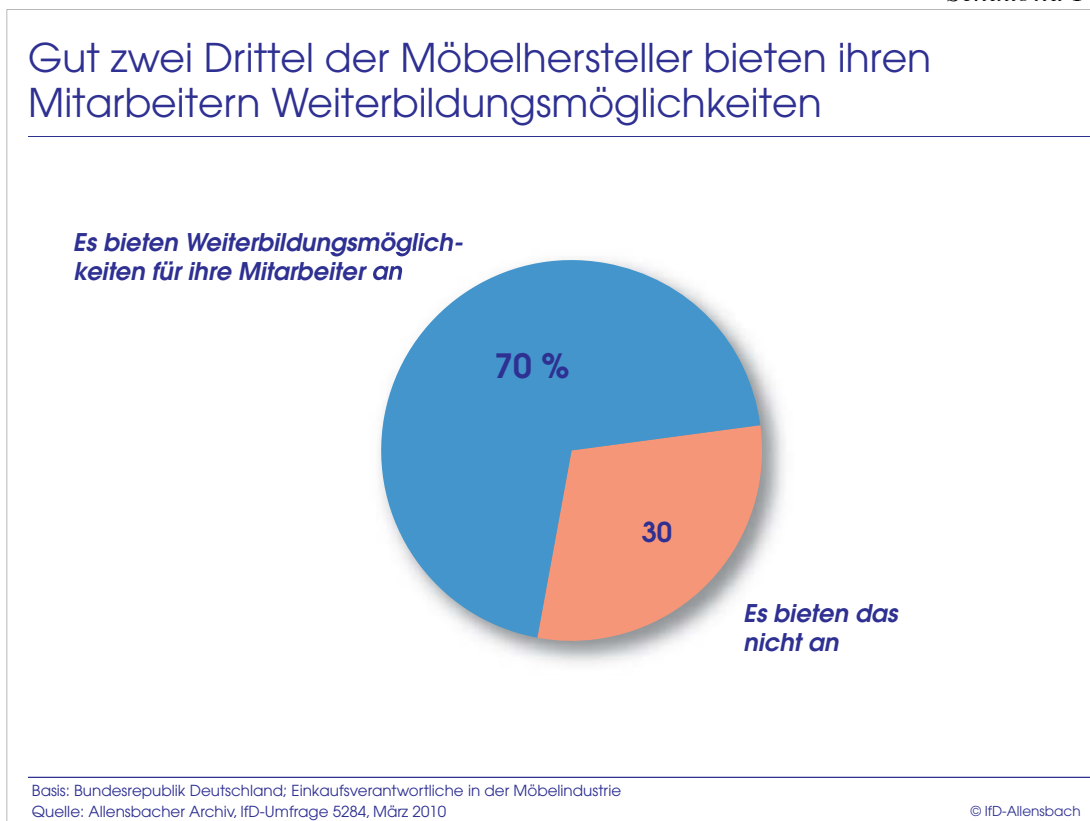
Um die Zukunftsfähigkeit des Einkaufs zu sichern, kommt einer stärkeren Einbindung des Einkaufs in Fragen der Produktentwicklung und Produktion eine hohe Bedeutung zu. 90 Prozent der Einkaufsleiter halten dies für 'sehr wichtig' (53 Prozent) oder 'wichtig' (37 Prozent). Aber auch andere Maßnahmen, zu denen konkret gefragt wurde, werden von einer deutlichen Mehrheit für wichtig erachtet, um den Einkauf auf die Zukunft vorzubereiten: die Bereinigung von Materialgruppen im Unternehmen (42 Prozent 'sehr wichtig', 39 Prozent 'wichtig'), dass das Unternehmen für jeden Bereich Schwerpunktlieferanten hat (41 Prozent 'sehr wichtig', 41 Prozent 'wichtig') sowie die bessere Qualifizierung der Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen (37 Prozent 'sehr wichtig', 60 Prozent 'wichtig'). Die Verbesserung der Prognosegenauigkeit beim Einkauf durch den Einsatz computergestützter Planungsprogramme wird im Vergleich für weniger bedeutsam gehalten. Aber auch dies halten 30 Prozent für 'sehr wichtig' und weitere 35 Prozent für 'wichtig' (Schaubild 13).

Schaubild 13



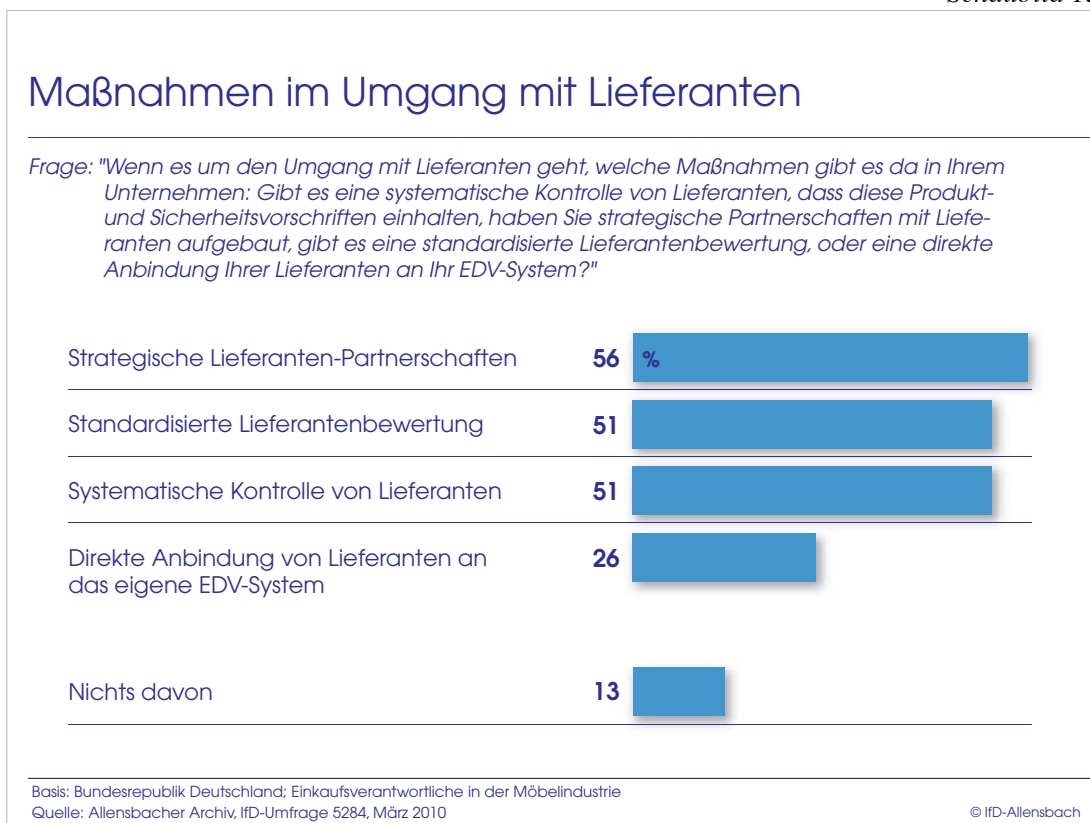
Die im Folgenden dargestellten Befunde zu den tatsächlich in den Unternehmen bislang verwendeten Instrumenten und Maßnahmen lassen an einigen Stellen Defizite erkennen. Am wenigsten allerdings in der Frage der Qualifizierung der Mitarbeiter durch Weiterbildung. Gut zwei Drittel der größeren Möbelhersteller bieten ihren Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten an (70 Prozent, Schaubild 14).

Schaubild 14



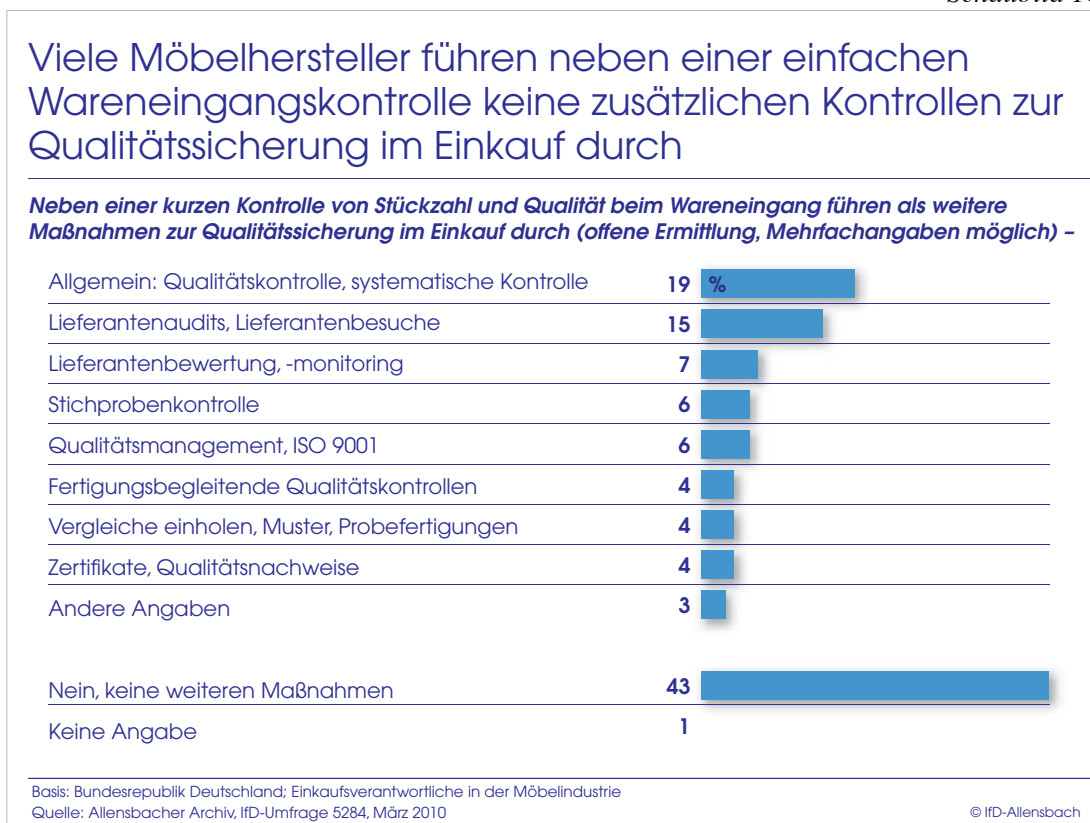
Im Umgang mit Lieferanten setzen 56 Prozent der Einkaufsverantwortlichen auf strategische Lieferanten-Partnerschaften - im Vergleich zu 82 Prozent, die Schwerpunktlieferanten für 'wichtig' oder 'sehr wichtig' halten, wenn es um die Zukunftsfähigkeit des Einkaufs geht (s.o, Schaubild 13). Jeweils 51 Prozent führen systematische Lieferantenkontrollen durch bzw. nutzen standardisierte Lieferantenbewertungen. Eine direkte Anbindung von Lieferanten an das eigene EDV-System hat dagegen bislang nur rund jeder vierte Einkauf größerer Möbelhersteller eingerichtet (26 Prozent). Rund jeder achte Befragte nutzt keines der genannten Instrumente (13 Prozent, Schaubild 15).

Schaubild 15



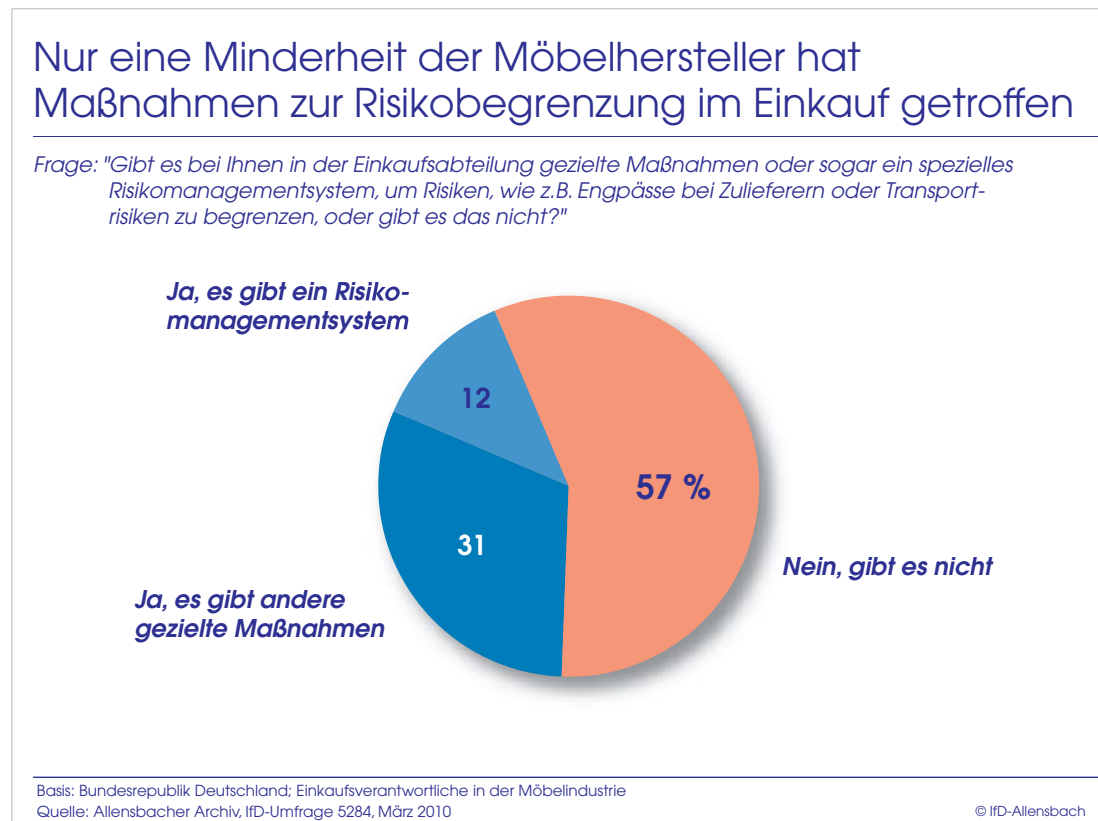
Ganz offen danach gefragt, welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei der Beschaffung ergriffen werden, geben 43 Prozent an, neben einer kurzen Eingangskontrolle von Stückzahl und Qualität keine weiteren Maßnahmen durchzuführen. Einer der Befragten äußerte sogar freimütig, 'der Endverbraucher sei ihr Kontrolleur'. Aber auch Einkaufsleiter, die hierzu Angaben machen, zeigen sich vielfach nicht sehr konkret in ihren Angaben: Am häufigsten wird ganz allgemein auf 'Qualitätskontrollen' oder 'systematische Kontrollen' verwiesen (19 Prozent). Lieferantenaudits bzw. -besuche führen 15 Prozent durch, ein systematisches Qualitätsmanagement haben lediglich 6 Prozent der befragten Unternehmen installiert (Schaubild 16).

Schaubild 16



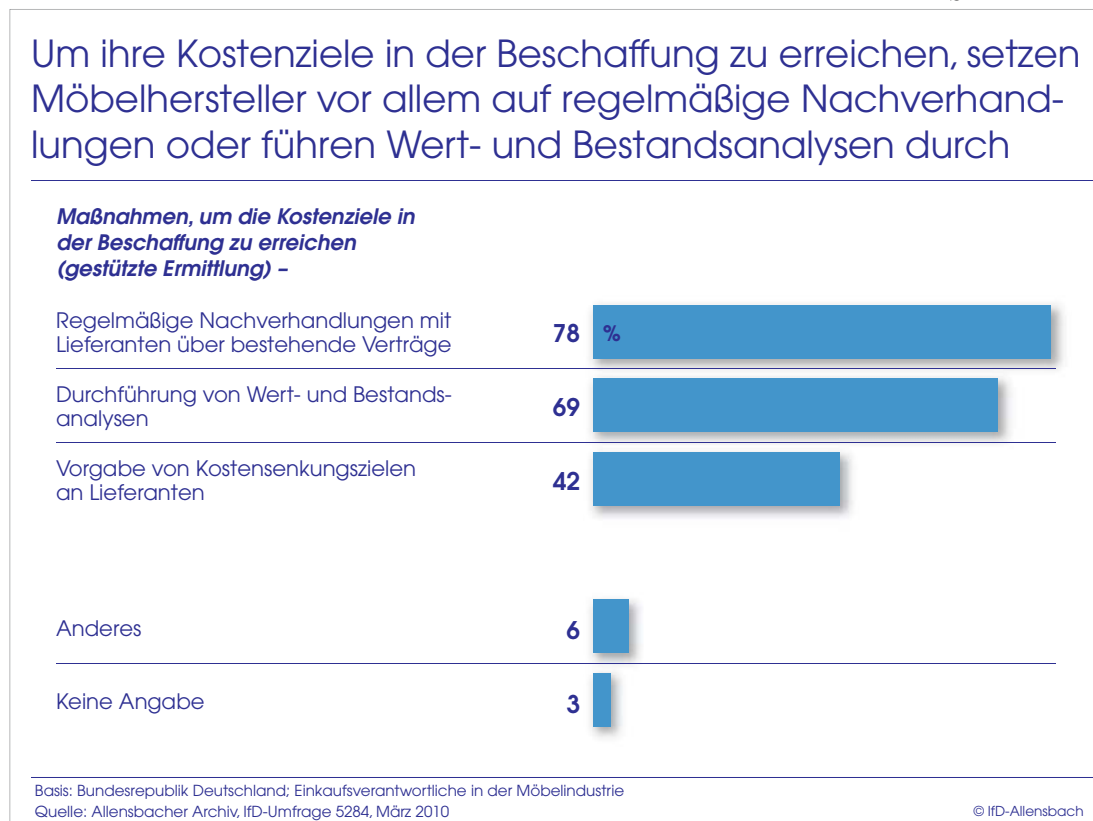
Maßnahmen zur Risikobegrenzung gibt es nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen, 57 Prozent räumen ausdrücklich ein, in ihrem Einkauf keine solchen Instrumente zu verwenden. Ein Risikomanagementsystem im engeren Sinne wird von gerade einmal 12 Prozent der größeren Möbelhersteller genutzt, weitere 31 Prozent nutzen andere (Einzel-) Maßnahmen (Schaubild 17).

Schaubild 17



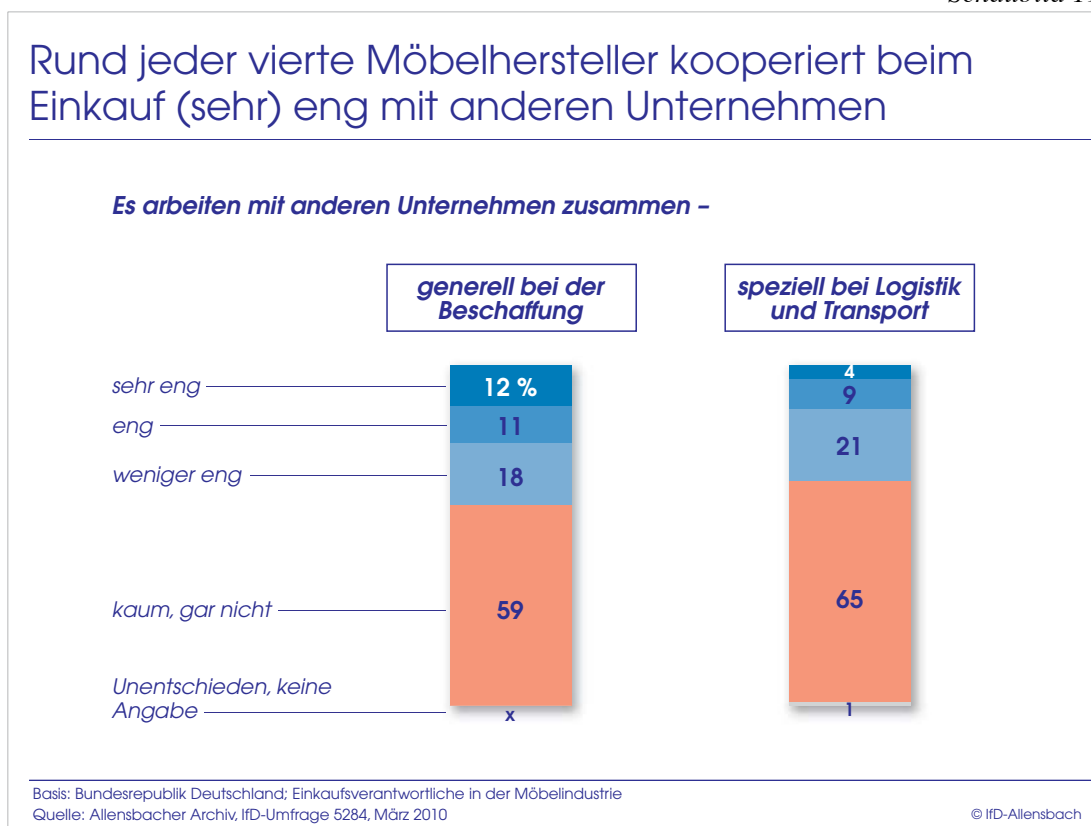
Um die gegebenen Kostenziele in der Beschaffung zu erreichen, verhandeln rund drei Viertel der größeren Möbelhersteller regelmäßig mit Lieferanten bestehende Verträge nach (78 Prozent), gut zwei Drittel führen Wert- und Bestandsanalysen zur Optimierung durch (69 Prozent). Dass den Lieferanten direkt Kostensenkungsziele vorgegeben werden, ist ein Instrument, das dagegen von nur 42 Prozent genutzt wird (Schaubild 18).

Schaubild 18



Rund jeder vierte größere Möbelhersteller arbeitet bei der Beschaffung mit anderen Unternehmen 'sehr eng' oder 'eng' zusammen (23 Prozent), weitere 18 Prozent 'weniger eng'. Wenn es speziell um Transport und Logistik geht, sind Kooperationen weniger verbreitet: 13 Prozent der größeren Möbelhersteller kooperieren auf diesem Gebiet 'sehr eng' (4 Prozent) oder 'eng' (9 Prozent) mit anderen Unternehmen, weitere 21 Prozent 'weniger eng' (Schaubild 19). Für die Zukunft erwartet aber fast die Hälfte der befragten Einkaufsverantwortlichen, dass die Bedeutung von Kooperationen bei der Beschaffung 'deutlich' (11 Prozent) oder zumindest 'etwas' (34 Prozent) an Bedeutung gewinnen wird (45 Prozent, Schaubild 20).

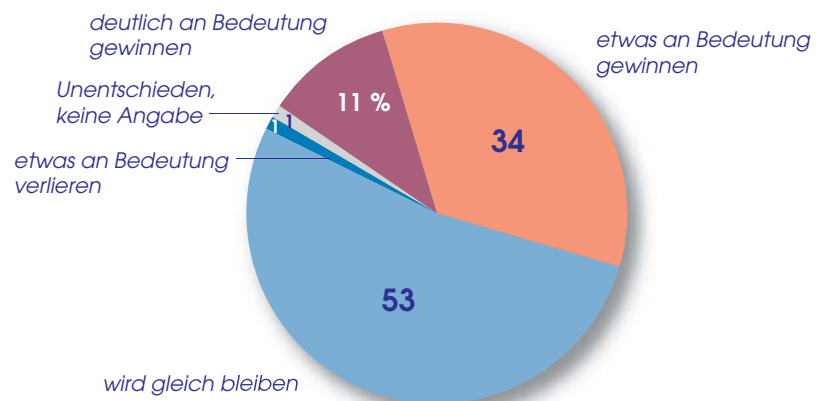
Schaubild 19



## Einkaufsverantwortliche gehen eher von einer zunehmenden Bedeutung von Einkaufskooperationen aus

Frage: "Wie wird sich die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen beim Einkauf in Zukunft entwickeln: wird diese Zusammenarbeit für Ihr Unternehmen ..."

### Zusammenarbeit wird -



Keine Nennungen für "deutlich an Bedeutung verlieren"

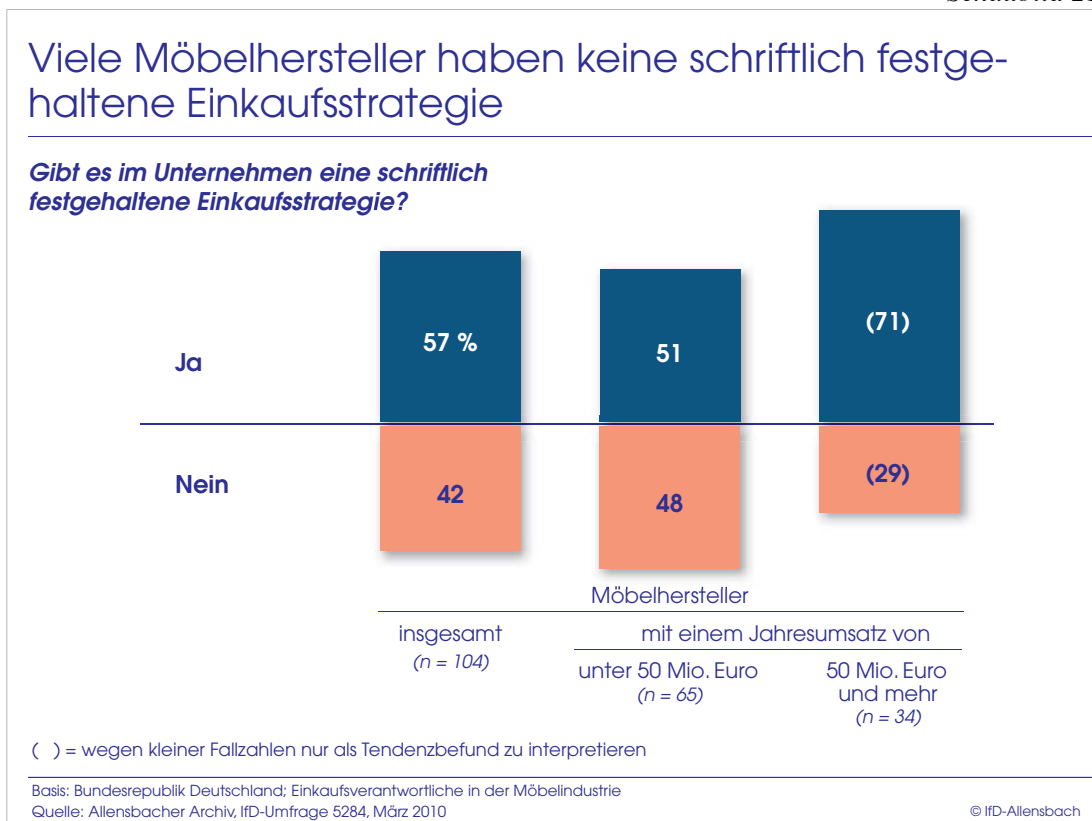
Basis: Bundesrepublik Deutschland; Einkaufsverantwortliche in der Möbelindustrie  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5284, März 2010

© IfD-Allensbach

### 3. UNTERNEHMENSINTERNE VORAUSSETZUNGEN ZUR BEWÄLTIGUNG ZUKÜNFTIGER HERAUSFORDERUNGEN

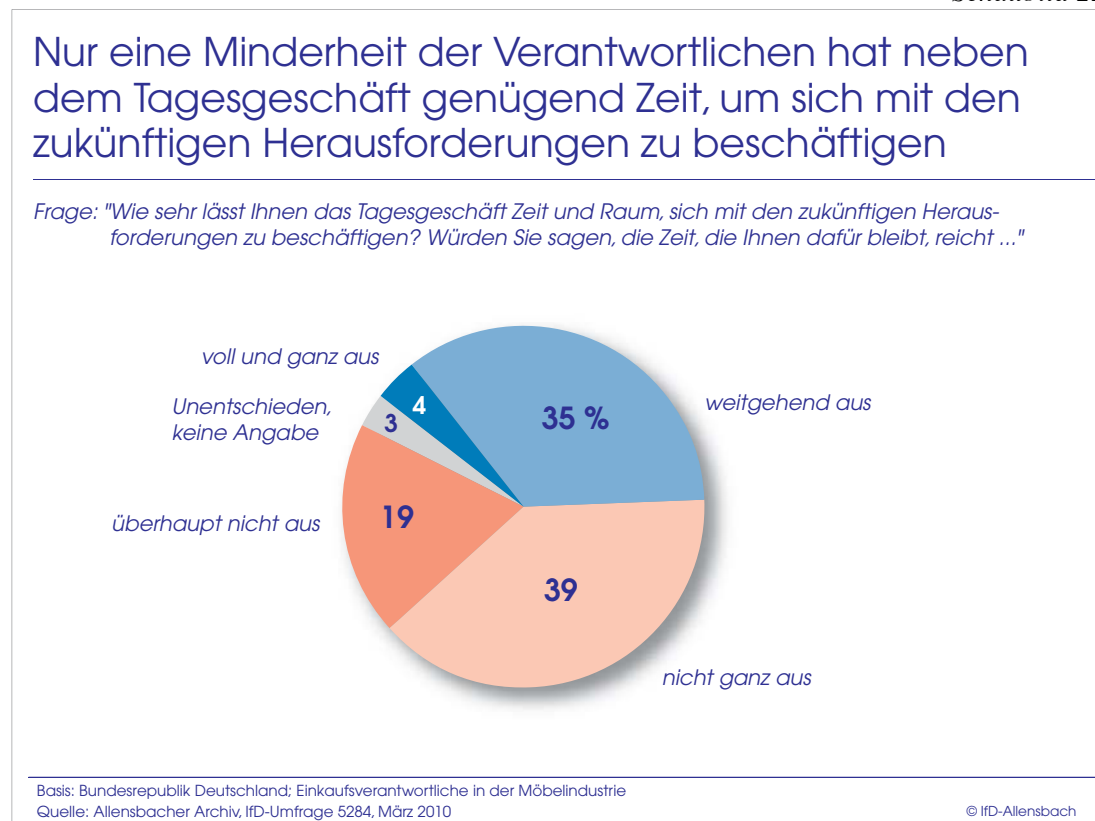
Viele größere Möbelhersteller verfügen über keine schriftlich fixierte Einkaufsstrategie. Nur 57 Prozent der befragten Unternehmen geben zu Protokoll, in der Beschaffung auf Basis einer solchen, schriftlich fixierten Strategie zu arbeiten, 42 Prozent der Einkaufsleiter räumen dagegen ausdrücklich ein, dass es eine schriftlich niedergelegte Einkaufsstrategie bei ihnen nicht gibt. Tendenziell ist der Anteil von Unternehmen ohne schriftlich festgehaltene Einkaufsstrategie unter Möbelherstellern mit einem Umsatz von unter 50 Mio. Euro p.a. größer als bei Unternehmen mit höherem Jahresumsatz (Schaubild 21).

Schaubild 21



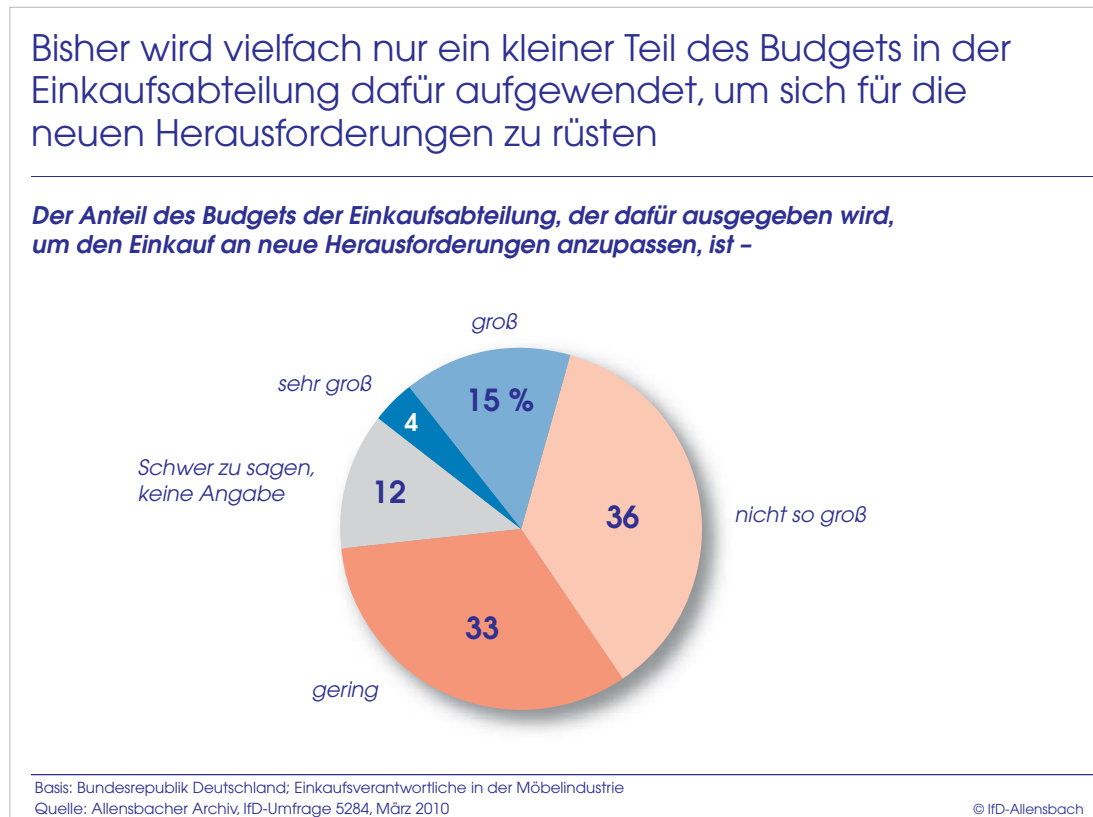
Neben dem Tagesgeschäft bleibt den Einkaufsverantwortlichen kaum genügend Zeit, um sich mit den strategischen Herausforderungen zu beschäftigen. Nur 4 Prozent reicht die Zeit dafür 'voll und ganz' aus, weiteren 35 Prozent zumindest 'weitgehend'. Für die Mehrheit reicht die zur Verfügung stehende Zeit dagegen 'nicht ganz' (39 Prozent) oder 'überhaupt nicht aus' (19 Prozent, Schaubild 22).

Schaubild 22



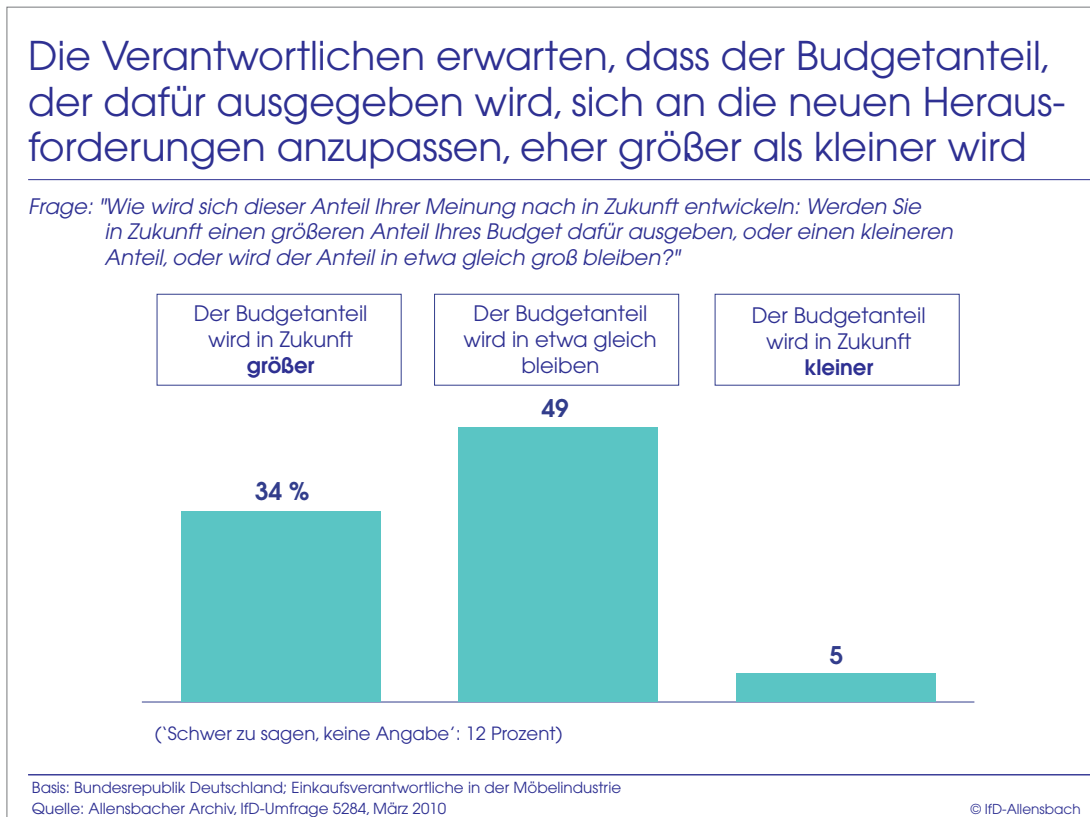
Auch der Anteil des zur Verfügung stehenden Budgets, der ausgegeben wird, um sich den neuen Herausforderungen zu stellen, wird zu über zwei Dritteln als 'gering' (33 Prozent) oder 'nicht so groß' (36 Prozent) beschrieben und nur von knapp jedem fünften Unternehmen als 'sehr groß' oder 'groß' (19 Prozent, Schaubild 23).

Schaubild 23



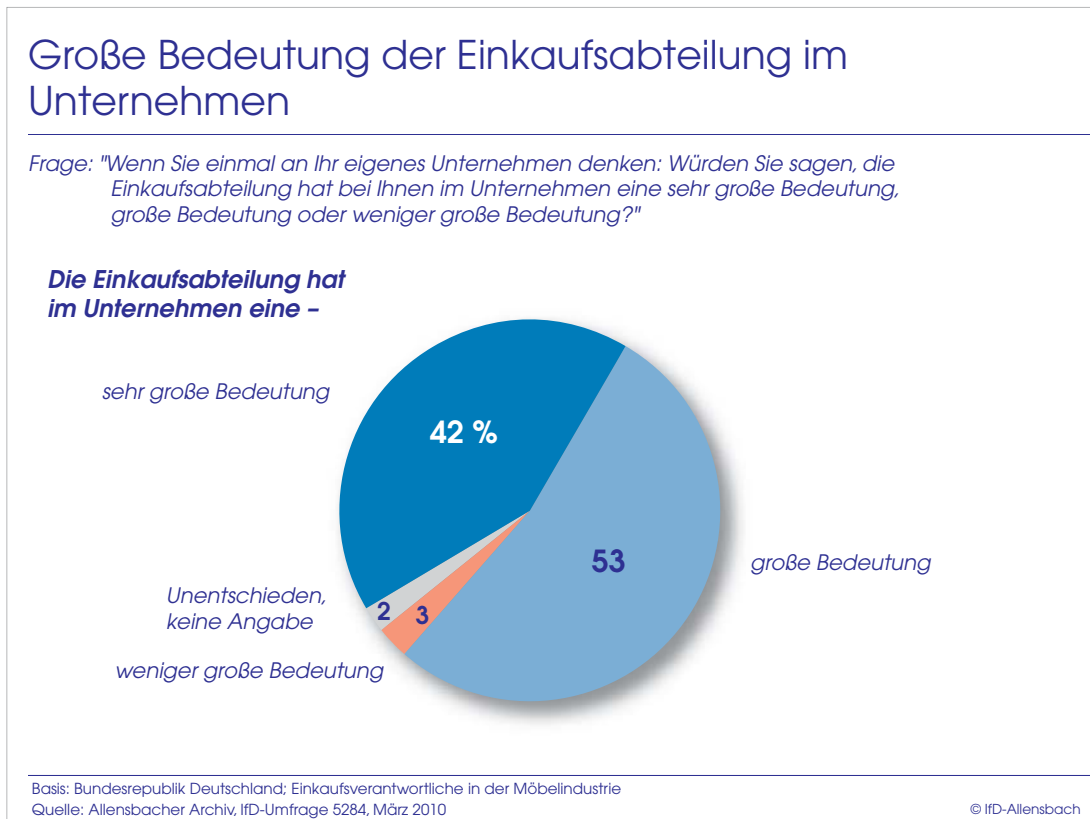
Für die Zukunft erwarten die befragten Einkaufsleiter eher, dass dieser Budgetanteil größer werden wird (34 Prozent), als dass er zurückgeht (5 Prozent). Rund die Hälfte erwartet allerdings auch in Zukunft keine großen Änderungen - die finanziellen Spielräume innerhalb der Unternehmen scheinen vielfach begrenzt (Schaubild 24).

Schaubild 24



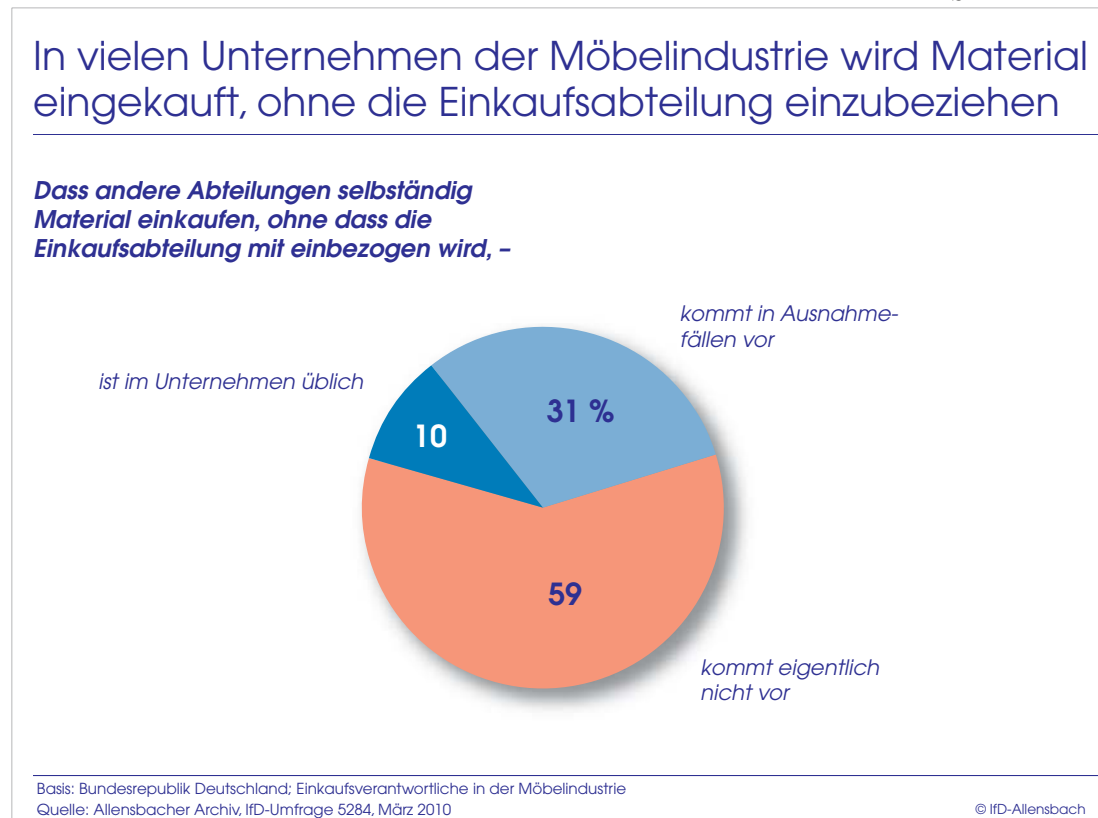
Dabei scheint durchaus ein Bewusstsein für die Bedeutung des Einkaufs in den Unternehmen vorhanden. 42 Prozent der Befragten beurteilen die Bedeutung der Einkaufsabteilung im eigenen Unternehmen als 'sehr groß', weitere 53 Prozent als 'groß', und nur 3 Prozent sehen eine 'weniger große Bedeutung' (Schaubild 25).

Schaubild 25



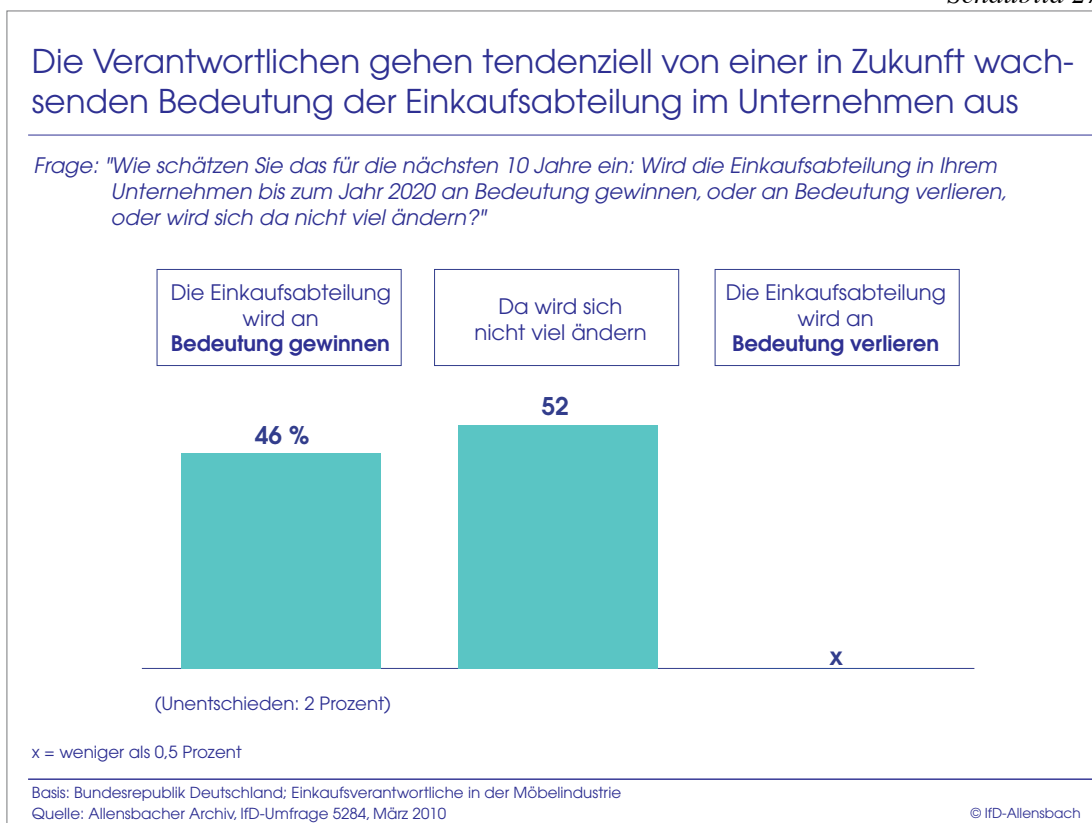
Dennoch räumen 41 Prozent der Einkaufsverantwortlichen ein, dass andere Abteilungen im eigenen Unternehmen Material beschaffen, ohne die Einkaufsabteilung einzubinden, darunter 10 Prozent, die sogar berichten, dass dies nicht nur ausnahmsweise geschieht, sondern 'üblich' sei (Schaubild 26).

Schaubild 26



Für die Zukunft erwartet knapp die Hälfte der Einkaufsverantwortlichen, dass die Bedeutung der Einkaufsabteilung im Unternehmen noch größer werden wird (46 Prozent), und 52 Prozent erwarten keine großen Änderungen. Dagegen geht keiner der Befragten davon aus, dass die Einkaufsabteilung an Bedeutung verlieren wird (Schaubild 27).

Schaubild 27



**A N H A N G**

**Anhangtabelle**  
**Untersuchungsdaten**  
**Originalfragebogen**

Lieferregionen für Rohstoffe und Waren

Anhangtabelle 1  
Bundesrepublik Deutschland  
Einkaufsverantwortliche in der  
Möbelindustrie

FRAGEN: "Wie hoch ist der Anteil von Waren oder Rohstoffen, die Sie aus Deutschland beziehen, gemessen am gesamten Einkaufsvolumen, wie viel Prozent in etwa?"

"Wie hoch ist der Anteil von Waren oder Rohstoffen, die Sie aus Asien beziehen, wieder gemessen am gesamten Einkaufsvolumen, wie viel Prozent in etwa?"

"Wie ist es mit Waren oder Rohstoffen aus der Türkei?"

	Anteil von Waren und Rohstoffen am gesamten Einkaufsvolumen, die bezogen werden aus –		
	Deutschland	Asien	Türkei
	%	%	%
0 Prozent .....	x	20	64
1 bis 9 Prozent .....	2	37	28
10 bis 24 Prozent .....	3	24	3
25 bis 49 Prozent .....	15	7	x
50 bis 74 Prozent .....	32	5	x
75 bis 100 Prozent .....	41	2	x
Schwer zu sagen, keine Angabe .....	7	5	5
	100	100	100
Im Durchschnitt .....	65	12	1

x = weniger als 0,5 Prozent

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5284

## UNTERSUCHUNGSDATEN

Befragter Personenkreis (Grundgesamtheit): Leiter des Einkaufs oder andere für den Einkauf verantwortliche Mitarbeiter in Unternehmen aus dem Bereich Möbelherstellung mit 50 oder mehr Beschäftigten und/oder einem Jahresumsatz von mehr als 10 Millionen Euro.

Auswahlmethode: Zufallsauswahl  
Die Unternehmen wurden durch Zufallsauswahl aus den zur oben beschriebenen Grundgesamtheit zählenden Einträgen im Online-Firmenverzeichnis "Branchenadressen" der Firma Databyte ermittelt. Durch einen beschäftigtenproportionalen Ansatz wurde sichergestellt, dass die Stichprobe nicht von Unternehmen am unteren Rand des oben beschriebenen Größensegments dominiert wird.

Innerhalb der Unternehmen wurde der Einkaufsleiter oder ein anderer für den Einkauf verantwortlicher Mitarbeiter befragt.

Anzahl der Befragten:	Inhaber/Geschäftsführer	16
	Einkaufsleiter	83
	<u>Andere leitende Mitarbeiter</u>	<u>5</u>
	Insgesamt	104

Art der Interviews: Telefonische Interviews nach standardisiertem Fragebogen

Anzahl der eingesetzten Interviewer: 8 geschulte Telefoninterviewer

Befragungszeitraum: 22. März bis 1. April 2010

IfD-Archiv-Nr. der Umfrage: 5284

# INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH

Für Formulierung und Anordnung  
alle Rechte beim IfD !

Herausforderungen für die  
Möbelhersteller  
Umfrage 5284  
März 2010

Adresse Nr.  

--	--	--	--

  
Bitte übertragen!

INTERVIEWER: Fragen wörtlich vorlesen. Bitte die Buchstaben oder Zahlen neben zutreffenden Antworten einkreisen. Wenn keine Antworten vorgegeben sind, auf den punktierten Linien Antworten im Wortlaut eintragen.

1. t	"Zunächst: Wie sehen Sie die wirtschaftliche Entwicklung in Ihrer Branche in Deutschland: Glauben Sie, dass es in Ihrer Branche in den nächsten 12 Monaten eher bergauf oder eher bergab geht?"	EHER BERGAUF ..... 1    08 EHER BERGAB..... 2 WEDER NOCH, GLEICH BLEIBEN ..... 3 KOMMT DARAUF AN..... 4 UNENTSCHIEDEN ..... 5
---------	---	---

2. T	"Und wie sehen Sie die weitere Geschäftsentwicklung in Ihrem Unternehmen? Glauben Sie, dass es mit Ihrem Unternehmen in den nächsten 12 Monaten wirtschaftlich eher bergauf oder eher bergab gehen wird, oder wird sich da nichts ändern?"	EHER BERGAUF ..... 1    09 EHER BERGAB..... 2 WIRD SICH NICHTS ÄNDERN ..... 3 KOMMT DARAUF AN..... 4 KANN ICH NICHT BEURTEILEN, KEINE ANGABE ..... 5
---------	--	---

3. t	"Es gibt ja eine ganze Reihe großer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und Trends, die sich auf den Einkauf, die Beschaffung bei Möbelherstellern auswirken. Gemeint sind Veränderungen sowohl bei den Endkunden, den Vertriebspartnern, den Beschaffungsmärkten und den Lieferanten als auch bei den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. Einmal unabhängig von Ihrem eigenen Unternehmen: Welche dieser Veränderungen werden den Einkauf, die Beschaffungsprozesse bei Möbelherstellern in den nächsten 10 Jahren besonders beeinflussen? Welche werden für den Einkauf die größten Herausforderungen darstellen?"	..... 10 ..... 11 ..... ..... KEINE ANGABE ..... 9
---------	--	--

4. T	"Wie ist das speziell bei Ihnen im Unternehmen: Was sehen Sie für sich, für Ihre Einkaufsabteilung als die <u>größte</u> Herausforderung in den nächsten 10 Jahren? Was würden Sie da nennen?"	..... 12 ..... 13 ..... ..... KEINE ANGABE ..... 9
---------	--	--

5. t	"Ich möchte Sie nun nacheinander zu einigen möglichen Entwicklungen etwas genauer fragen, ob Sie diese Entwicklungen auch wahrnehmen und ob Sie diese Entwicklung als Herausforderung für Ihr Unternehmen ansehen oder nicht.  Zunächst: Gehen Sie davon aus, dass die Ansprüche und Wünsche der Endkunden bei Möbeln in den nächsten 10 Jahren immer individueller werden, dass die Endkunden immer stärker erwarten, Produkte zu erhalten, die genau ihren individuellen Bedürfnissen gerecht werden, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1*    14 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	[*] "Wie sehen Sie das: Wird die Zunahme individueller Wünsche für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung werden, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4    14 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6

6.	"Und dass die Endkunden in 10 Jahren größeren Wert darauf legen werden, dass die Möbel schnell verfügbar sind bzw. schnell geliefert werden können: Gehen Sie davon aus, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1* 15 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	* "Und wird diese Anforderung der Endkunden für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung werden, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4 15 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6
7.	"Eine Frage zum Thema Nachhaltigkeit: Gehen Sie davon aus, dass die Endkunden zunehmend mehr Wert auf eine nachhaltige Herstellung von Möbeln legen, z.B. durch die Verwendung ökologisch produzierter Rohstoffe und die Einhaltung sozialer Standards, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1* 16 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	* "Und wird es eine große Herausforderung für Ihr Unternehmen werden, bei der Herstellung von Möbeln stärker auf Nachhaltigkeit zu achten, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4 16 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6
8.	"Gehen Sie davon aus, dass es in 10 Jahren deutlich weniger Zulieferer gibt, dass es also zu einer Oligopolbildung bei den Lieferanten kommt, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1* 17 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	* "Und wird die Oligopolbildung und die damit steigende Marktmacht bei den Lieferanten für Ihr Unternehmen eine große Herausforderungen werden, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4 17 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6
9.	"Eine weitere mögliche Entwicklung stellt die Ressourcenknappheit dar. Wie ist Ihre Meinung: Gehen Sie davon aus, dass in 10 Jahren wichtige Rohstoffe, die Sie benötigen, knapp werden und daher nur schwer zu beschaffen sind, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1* 18 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	* "Wenn in 10 Jahren wichtige Rohstoffe knapp sind: Wird dies für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung darstellen, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4 18 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6
10.	"Zum Thema Energiepreise: Gehen Sie davon aus, dass die Energiepreise in den nächsten 10 Jahren deutlich steigen werden, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1* 19 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	* "Und werden die steigenden Energiepreise für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung darstellen, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4 19 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6
11.	"Eine Frage zu Transport und Logistik: Gehen Sie davon aus, dass die Kosten für Transport und Logistik in den nächsten 10 Jahren deutlich steigen werden, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS ..... 1* 20 GEHE NICHT DAVON AUS ..... 2 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 3
	* "Und werden die steigenden Kosten für Transport und Logistik für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung darstellen, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG ..... 4 20 NEIN, GLAUBE DAS NICHT ..... 5 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ... 6

12.	"Wie ist es mit dem Preisdruck von Seiten der Abnehmer, also des Möbelhandels: Gehen Sie davon aus, dass dieser Preisdruck zunimmt, dass also Möbel zu immer geringeren Kosten produziert werden müssen?"	GEHE DAVON AUS.....	1*	21
		GEHE NICHT DAVON AUS.....	2	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	3	
	* "Und wird dieser Kostendruck auch für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung werden, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG .....	4	21
		NEIN, GLAUBE DAS NICHT .....	5	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	6	
13.	"Wie ist es mit den politischen Rahmenbedingungen, die z.B. durch neue Gesetze entstehen? Gehen Sie davon aus, dass sich diese politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für Möbelhersteller in den nächsten 10 Jahren deutlich verändern, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS.....	1*	22
		GEHE NICHT DAVON AUS.....	2	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	3	
	* "Und was denken Sie: Werden die Änderungen der politischen Rahmenbedingungen für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung werden, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG .....	4	22
		NEIN, GLAUBE DAS NICHT .....	5	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	6	
14.	"Gehen Sie davon aus, dass die <u>Qualität</u> der Rohstoffe und Zulieferteile, die man auf dem Markt erhält, es in Zukunft für die Möbelhersteller schwieriger macht, Möbel in guter Qualität herzustellen, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS.....	1*	23
		GEHE NICHT DAVON AUS.....	2	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	3	
	* "Und wird es für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung werden, eine gute Produktqualität sicherzustellen, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG .....	4	23
		NEIN, GLAUBE DAS NICHT .....	5	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	6	
15.	"Gehen Sie davon aus, dass eine restriktivere Kreditvergabe der Banken den Beschaffungsprozess bei Möbelherstellern in Zukunft erschweren wird, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS.....	1*	24
		GEHE NICHT DAVON AUS.....	2	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	3	
	* "Und wird es für Ihr Unternehmen eine große Herausforderung werden, eine ausreichende Einkaufsfinanzierung sicherzustellen, oder glauben Sie das nicht?"	JA, IST BZW. WIRD HERAUS- FORDERUNG .....	4	24
		NEIN, GLAUBE DAS NICHT .....	5	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ...	6	
16.	"Ich möchte Sie nun zur künftigen Bedeutung einiger konkreter Regionen bzw. Länder befragen, wenn es um die Beschaffung von Rohstoffen und Material geht.			
a)	Wie ist das mit Asien: Gehen Sie davon aus, dass Asien für die Beschaffung von z.B. Stoffen oder Beschlägen weiter an Bedeutung gewinnt, oder gehen Sie davon nicht aus?"	GEHE DAVON AUS.....	1	25
		GEHE DAVON NICHT AUS.....	2	
		WIRD AN BEDEUTUNG VERLIEREN ....	3	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	4	
b)	"Und die Türkei: Gehen Sie davon aus, dass die Türkei weiter an Bedeutung gewinnt, wenn es um z.B. Zulieferteile aus Metall geht, oder gehen Sie nicht davon aus?"	GEHE DAVON AUS.....	1	26
		GEHE DAVON NICHT AUS.....	2	
		WIRD AN BEDEUTUNG VERLIEREN ....	3	
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	4	

17.	"Gibt es (noch) andere Länder oder Regionen, die Ihrer Meinung nach als Zulieferer an Bedeutung gewinnen werden? Welche würden Sie da nennen?"		
	JA, und zwar: .....		27
	.....		28
	.....	NEIN, KEINE .....	0
		WEISS NICHT, KEINE ANGABE .....	9
18. a)	"Wie eng arbeiten Sie mit anderen Unternehmen zusammen, wenn es um die Beschaffung geht, z.B. indem Sie Einkaufskooperationen bilden? Würden Sie sagen..."	"sehr eng" .....	1 29
		"eng" .....	2
		"weniger eng" .....	3
		"kaum, gar nicht" .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5
b)	"Wie wird sich die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen beim Einkauf in Zukunft entwickeln: Wird diese Zusammenarbeit für Ihr Unternehmen..."	"deutlich an Bedeutung gewinnen" .....	1 30
		"etwas an Bedeutung gewinnen" .....	2
		"etwas an Bedeutung verlieren" .....	3
		"deutlich an Bedeutung verlieren" .....	4
		WIRD GLEICH BLEIBEN .....	5
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	6
c)	"Wenn es um die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen speziell bei der Logistik geht, also darum, den Transport von Rohstoffen und Material gemeinsam zu organisieren? Würden Sie sagen, dass Sie da mit anderen Unternehmen zurzeit sehr eng, eng, weniger eng oder kaum, gar nicht zusammenarbeiten?"	SEHR ENG.....	1 31
		ENG .....	2
		WENIGER ENG .....	3
		KAUM, GAR NICHT .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5
19.	"Ich lese Ihnen nun einige Maßnahmen vor, und Sie sagen mir bitte jeweils, wie wichtig diese Maßnahmen aus Ihrer Sicht sind, um den Einkauf in Ihrem Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten.		
a)	Wie ist es zunächst mit einer besseren Qualifizierung der Mitarbeiter, z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen? Ist das aus Ihrer Sicht sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig oder gar nicht wichtig?"	SEHR WICHTIG .....	1 32
		WICHTIG .....	2
		WENIGER WICHTIG .....	3
		KAUM, GAR NICHT WICHTIG .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5
b)	"Dass die Prognosegenauigkeit in Ihrem Einkauf mit Hilfe von computergestützten Planungsprogrammen verbessert wird?"	SEHR WICHTIG .....	1 33
		WICHTIG .....	2
		WENIGER WICHTIG .....	3
		KAUM, GAR NICHT WICHTIG .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5
c)	"Und eine stärkere Einbindung des Einkaufs in Fragen der Produktentwicklung und der Produktion?"	SEHR WICHTIG .....	1 34
		WICHTIG .....	2
		WENIGER WICHTIG .....	3
		KAUM, GAR NICHT WICHTIG .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5
d)	"Wie wichtig finden Sie es, dass Ihr Unternehmen für jeden Bereich Schwerpunktlieferanten hat, die einen Großteil der Zulieferung übernehmen?"	SEHR WICHTIG .....	1 35
		WICHTIG .....	2
		WENIGER WICHTIG .....	3
		KAUM, GAR NICHT WICHTIG .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5
e)	"Und schließlich: Für wie wichtig halten Sie die Bereinigung der Materialgruppen in Ihrem Unternehmen, also dass man sich im Einkauf auf möglichst wenig verschiedene Produkte konzentriert und diese möglichst breit einzusetzen versucht?"	SEHR WICHTIG .....	1 36
		WICHTIG .....	2
		WENIGER WICHTIG .....	3
		KAUM, GAR NICHT WICHTIG .....	4
		UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE ....	5

20.	"Nun einige Fragen zu Maßnahmen innerhalb Ihres Unternehmens: Wie ist es zunächst mit Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter: Bietet Ihr Unternehmen das an, oder bietet Ihr Unternehmen das nicht an?"	BIETET AN..... 1 BIETET NICHT AN..... 2 KEINE ANGABE ..... 3	37
21.	"Wenn Rohstoffe, Zulieferteile oder andere Materialien angeliefert werden, führt man ja in der Regel eine kurze Kontrolle von Stückzahl und Qualität durch. Führen Sie bei sich im Unternehmen <u>darüber hinaus</u> weitere Maßnahmen durch, um die Qualität bei der Beschaffung sicherzustellen, oder führen Sie darüber hinaus keine weiteren Maßnahmen durch?"		
	JA, WEITERE MASSNAHMEN, und zwar:.....		38
	.....		39
	.....		
	.....	NEIN, KEINE WEITEREN MASSNAHMEN .. 0 UNENTSCHEIDEN, KEINE ANGABE .... 9	
22.	"Wenn es um den Umgang mit Lieferanten geht, welche Maßnahmen gibt es da in Ihrem Unternehmen: Gibt es eine systematische Kontrolle von Lieferanten, dass diese Produkt- und Sicherheitsvorschriften einhalten, haben Sie strategische Partnerschaften mit Lieferanten aufgebaut, gibt es eine standardisierte Lieferantenbewertung, oder eine direkte Anbindung Ihrer Lieferanten an Ihr EDV-System?" (Mehreres kann angegeben werden!)	SYSTEMATISCHE KONTROLLE ..... 1 STRATEGISCHE LIEFERANTEN- PARTNERSCHAFTEN ..... 2 STANDARDISIERTE LIEFERANTEN- BEWERTUNG ..... 3 ANBINDUNG AN EDV-SYSTEM ..... 4 NICHTS DAVON..... 5 KEINE ANGABE ..... 6	40
23.	"Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um Ihre Kostenziele in der Beschaffung zu erreichen: Führen Sie regelmäßig Nachverhandlungen mit Lieferanten über bestehende Verträge, geben Sie Ihren Lieferanten Kostensenkungsziele vor, führen Sie Wert- und Bestandsanalysen zur Optimierung durch, oder was sonst?" (Mehreres kann angegeben werden!)	NACHVERHANDLUNGEN ..... 1 GEBE KOSTENSENKUNGSZIELE VOR 2 FÜHRE WERT- UND BESTANDS- ANALYSEN DURCH..... 3	41
	ANDERES, und zwar:.....		8
		KEINE ANGABE..... 9	
24. a)	"Gibt es bei Ihnen in der Einkaufsabteilung gezielte Maßnahmen oder sogar ein spezielles Risikomanagementsystem, um Risiken, wie z.B. Engpässe bei Zulieferern oder Transportrisiken zu begrenzen, oder gibt es das nicht?"	JA, GEZIELTE MASSNAHMEN ..... 1 JA, RISIKOMANAGEMENTSYSTEM .... 2 NEIN, GIBT ES NICHT ..... 3 WEISS NICHT, KEINE ANGABE ..... 4	42
b)	"Und gibt es in Ihrem Unternehmen eine schriftlich festgehaltene Einkaufsstrategie, in der z.B. die Ziele des Einkaufs und die Verantwortlichkeiten usw. festgehalten sind, oder gibt es keine schriftlich festgehaltene Einkaufsstrategie?"	GIBT EINKAUFSSTRATEGIE ..... 4 KEINE EINKAUFSSTRATEGIE..... 5 KEINE ANGABE ..... 6	42
25. t	"Wie schätzen Sie das ein: Um den vorher genannten zukünftigen Herausforderungen zu begegnen, sind Ihre bisherigen Vorkehrungen im Einkauf da insgesamt ausreichend oder nicht ausreichend?"	AUSREICHEND ..... 1 NICHT AUSREICHEND ..... 2 UNENTSCHEIDEN, KEINE ANGABE .... 3	43

26.	"Darf ich noch etwas genauer nachfragen: Führen Sie im Einkauf bereits Maßnahmen durch, um Ihr Unternehmen besser auf die Zukunft einzustellen, oder gibt es konkrete Pläne, oder ist das bei Ihnen im Unternehmen noch nicht konkret?"	FÜHREN MASSNAHMEN DURCH ..... 1 GIBT KONKRETE PLÄNE ..... 2* MASSNAHMEN UND PLÄNE ..... 3* IST NOCH NICHT KONKRET ..... 4	44
	* "Wann ist geplant, mit der Umsetzung der Pläne zu beginnen, zu welchem Zeitpunkt etwa? Wird das noch in diesem Jahr der Fall sein, oder im nächsten Jahr, oder zu einem späteren Zeitpunkt?"	IN DIESEM JAHR ..... 5 IM NÄCHSTEN JAHR ..... 6 ZU EINEM SPÄTEREN ZEITPUNKT ..... 7 UMSETZUNG HAT SCHON BEGONNEN ... 8 SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE 9	44
27. t	"Einmal ganz allgemein gefragt: Glauben Sie, dass in Ihrer Einkaufsabteilung in Zukunft grundlegende Änderungen notwendig sind, um den Einkauf an die neuen Herausforderungen anzupassen, oder reichen kleinere Änderungen aus, oder muss eigentlich nichts mehr geändert werden?"	GRUNDLEGENDE ÄNDERUNGEN ..... 1 KLEINERE ÄNDERUNGEN ..... 2 MUSS NICHTS GEÄNDERT WERDEN.. 3 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE .... 4	45
28. T	"Wenn Sie einmal an Ihr eigenes Unternehmen denken: Würden Sie sagen, die Einkaufsabteilung hat bei Ihnen im Unternehmen eine sehr große Bedeutung, große Bedeutung, oder eine weniger große Bedeutung?"	SEHR GROSSE BEDEUTUNG ..... 5 GROSSE BEDEUTUNG ..... 6 WENIGER GROSSE BEDEUTUNG ..... 7 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE .... 8	45
29. T	"Und wie schätzen Sie das für die nächsten 10 Jahre ein: Wird die Einkaufsabteilung in Ihrem Unternehmen bis zum Jahr 2020 an Bedeutung gewinnen, oder an Bedeutung verlieren, oder wird sich da nicht viel ändern?"	AN BEDEUTUNG GEWINNEN ..... 1 AN BEDEUTUNG VERLIEREN ..... 2 NICHT VIEL ÄNDERN ..... 3 SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE 4	46
30. T	"Das ist vielleicht nicht ganz einfach zu sagen, aber wenn Sie einmal an das Budget denken, das Sie in der Einkaufsabteilung zur Verfügung haben: Wie groß ist da der Anteil, den Sie dafür ausgeben, den Einkauf an neue Herausforderungen anzupassen? Würden Sie sagen, der Anteil ist..."	"sehr groß" ..... 5 "groß" ..... 6 "nicht so groß" ..... 7 "gering" ..... 8 SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE 9	46
31. T	"Und wie wird sich dieser Anteil Ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln: Werden Sie in Zukunft einen größeren Teil Ihres Budgets dafür ausgeben, den Einkauf an neue Herausforderungen anzupassen, oder einen kleineren Anteil, oder wird der Anteil in etwa gleich groß bleiben?"	GRÖßERER ANTEIL ..... 1 KLEINERER ANTEIL ..... 2 IN ETWA GLEICH GROSS ..... 3 SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE 4	47
32.	"Kommt es in Ihrem Unternehmen vor, dass andere Abteilungen selbständig Material einkaufen, ohne dass die Einkaufsabteilung miteinbezogen wird? Würden Sie sagen, das..."	"ist bei Ihnen üblich" ..... 5 "kommt in Ausnahmefällen vor" ..... 6 "kommt eigentlich nicht vor" ..... 7 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE .... 8	47
33. T	"Zum Schluss würde ich gerne erfahren, wie sehr Ihnen das Tagesgeschäft Zeit und Raum lässt, sich mit den genannten zukünftigen Herausforderungen zu beschäftigen. Würden Sie sagen, die Zeit, die Ihnen dafür bleibt, reicht..."	"voll und ganz aus" ..... 1 "weitgehend aus" ..... 2 "nicht ganz aus" ..... 3 "überhaupt nicht aus" ..... 4 UNENTSCHIEDEN, KEINE ANGABE .... 5	48

**STATISTIK: "Zum Schluss möchte ich Sie um einige statistische Angaben bitten:"**

1.	Geschlecht:	MÄNNLICH .....	1	08
T		WEIBLICH.....	2	
2.	Alter:	<input type="text"/> <input type="text"/>	JAHRE	09 10
3.	"Welche Stellung haben Sie im Unternehmen, T wie ist die genaue Bezeichnung?"	INHABER .....	1	11
		VORSTANDSMITGLIED.....	2	
		GESCHÄFTSFÜHRER.....	3	
		LEITER DES EINKAUFES.....	4	
	ANDERES: .....	KEINE ANGABE.....	8 9	
4.	"Zu welcher Branche gehört der Betrieb, t das Unternehmen?"	MÖBELHERSTELLER BZW. MÖBELINDUSTRIE .....	1	12
	ANDERES: .....	KEINE ANGABE.....	8 9	
5. a)	"Wie viel Beschäftigte hat das Unternehmen bzw. T die Unternehmensgruppe insgesamt?" (Bei Rückfragen: "Inland und Ausland zusammen- genommen!" – Anzahl bitte eintragen)	Ca. ....	BESCHÄFTIGTE	13-16
b)	"Wie viel Beschäftigte hat Ihr Unternehmen in Deutschland?" (Anzahl bitte eintragen)	Ca. ....	BESCHÄFTIGTE	17-20
6.	"Zur Organisation des Einkaufs: Ist der Einkauf in Ihrem Unternehmen zentral oder dezentral strukturiert?"	ZENTRAL.....	1	21
		DEZENTRAL.....	2	
		KEINE ANGABE .....	3	
7.	"Und wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrer Einkaufs- abteilung bzw. in Ihren Einkaufsabteilungen insgesamt, was schätzen Sie?"	.....	MITARBEITER	22-24
		KEINE ANGABE .....	Y	
8.	"An wie vielen Orten produziert Ihr Unternehmen, wie viele Produktionsstätten gibt es insgesamt?"	.....	PRODUKTIONSSTÄTTEN	25/26
		SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE Y		
9.	"Wie hoch ist in etwa der Jahresumsatz Ihres t Unternehmens? Würden Sie sagen ..."	"Unter 10 Millionen Euro" .....	1	27
		"10 Millionen bis unter 20 Millionen Euro" ....	2	
		"20 Millionen bis unter 50 Millionen Euro" ....	3	
		"50 Millionen bis unter 100 Millionen Euro" ....	4	
		"100 Millionen Euro und mehr" .....	6	
		KEINE ANGABE.....	9	

10.	"Und wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens seit Beginn der Wirtschaftskrise vor circa eineinhalb Jahren insgesamt entwickelt: Ist er seither gesunken, gestiegen oder in etwa gleichgeblieben?"	EHER GESUNKEN ..... 1* 28 EHER GESTIEGEN ..... 2 GLEICHGEBLIEBEN ..... 3 KEINE ANGABE ..... 4
	* "Und ist der Umsatz Ihres Unternehmens seit Beginn der Wirtschaftskrise stark gesunken oder nur etwas gesunken?"	STARK GESUNKEN..... 5 28 ETWAS GESUNKEN ..... 6 KEINE ANGABE ..... 7
11.	"Wie hoch ist der Anteil von Waren oder Rohstoffen, die Sie aus Deutschland beziehen, gemessen am gesamten Einkaufsvolumen, wie viel Prozent in etwa?"	ETWA..... PROZENT SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE Y
12	"Zum Schluss des Interviews würde uns noch die Bedeutung von zwei anderen Märkten interessieren, wenn es um die Beschaffung von Waren und Rohstoffen für Ihr Unternehmen geht:	
a)	Wie ist es zunächst mit Asien? Wie hoch ist der Anteil von Waren oder Rohstoffen, die Sie aus Asien beziehen, wieder gemessen am gesamten Einkaufsvolumen, wie viel Prozent in etwa?"	ETWA..... PROZENT SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE Y
b)	"Und wie ist es mit Waren und Rohstoffen aus der Türkei?"	ETWA..... PROZENT SCHWER ZU SAGEN, KEINE ANGABE Y

Datum: .....	Wochentag des Interviews: Mo. (1) Di. (2) Mi. (3) Do. (4) Fr. (5) Sa. (6) So. (7)	Dauer des Interviews: ..... Minuten
38 39 40 41	42	43 44