

# **Agilität im Einkauf – Wieso, weshalb und wie?**

**Procurement Summit 2019**

Prof. Dr. Elmar Holschbach  
Fachhochschule Südwestfalen

Hamburg, 18. Juni 2019

Elmar Holschbach

**Der Chef organisiert von Zeit zu Zeit den Betrieb völlig um.**

**Das schadet aber nichts, weil ja alles beim Alten bleibt.**

(Kurt Tucholsky)

# AGENDA

- 1** **Agilität: Warum eigentlich?**
- 2** **Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?**
- 3** **Agiles Framework für den Einkauf**
- 4** **Start small & think BIG: Ansätze zu mehr Agilität im Einkauf**

# Agilität – eine Definition als Basis für unsere heutige Diskussion

---

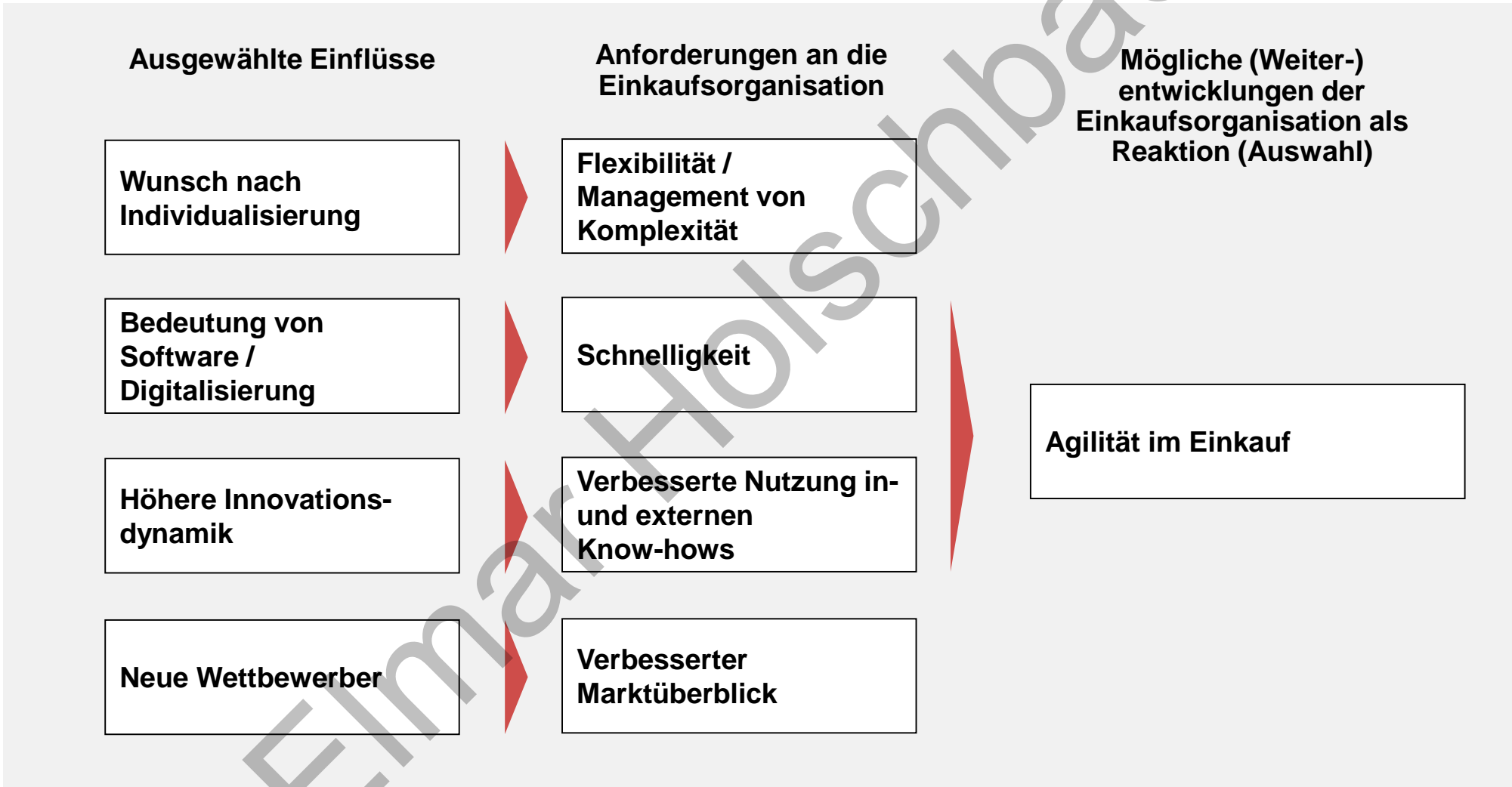
Agilität

=

**Fähigkeit** einer Organisation, **sich kontinuierlich an** ihre komplexe, turbulente und unsichere **Umwelt anzupassen.**

# Aufgrund der sich ändernden Umwelt, sollte der Einkauf als Teil des Gesamtunternehmens agiler werden

## Agilität: Warum eigentlich?



# AGENDA

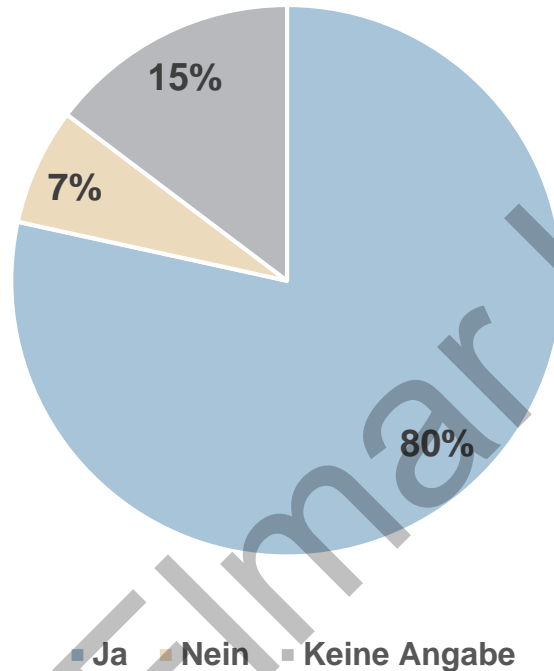
- 1** Agilität: Warum eigentlich?
- 2** Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?
- 3** Agiles Framework für den Einkauf
- 4** Start small & think BIG: Ansätze zu mehr Agilität im Einkauf

# Agile Methoden haben sich vor allem für das Management von Softwareprojekten bewährt

**Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?**

## Erfolg von Agilität<sup>1</sup>

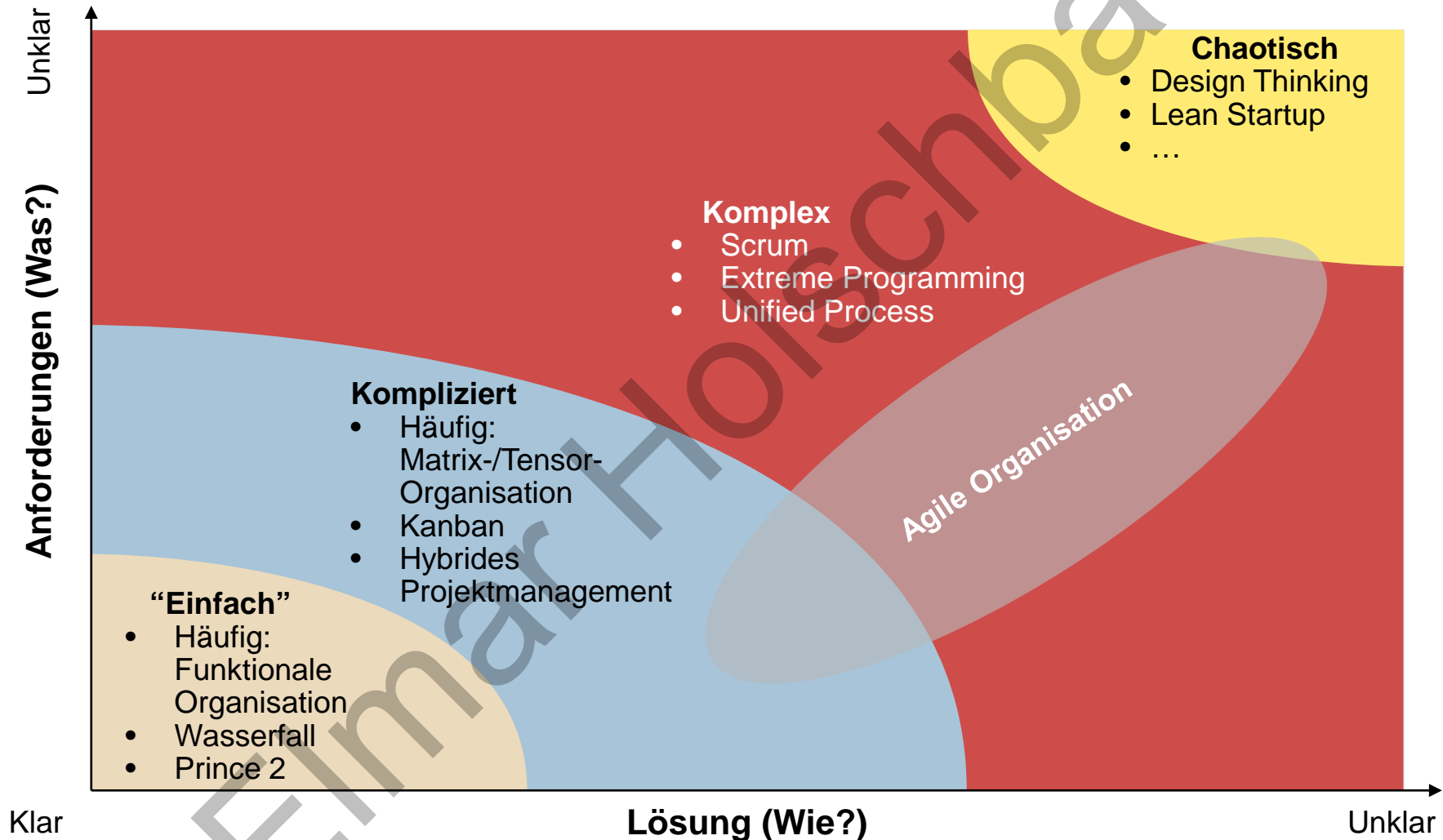
Sind durch die **Anwendung von agilen Methoden Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz** realisiert worden?



- **Anwendung agiler Methoden** aus Sicht der Anwender **vor allem bei Softwareprojekten erfolgreich**
- **Existenz** einer Vielzahl „**anekdotischer Beispiele**“ zur erfolgreichen Anwendung von Agilität vor allem **in kleinen und mittleren Unternehmen**
- **Längerfristige Erfolgsnachweise** von Agilität auf Ebene von Gesamtorganisationen **stehen noch aus**

# Agilität ist kein Selbstzweck, sondern sollte als Organisationsform bewusst gewählt werden, wenn die Umweltsituation dies erfordert

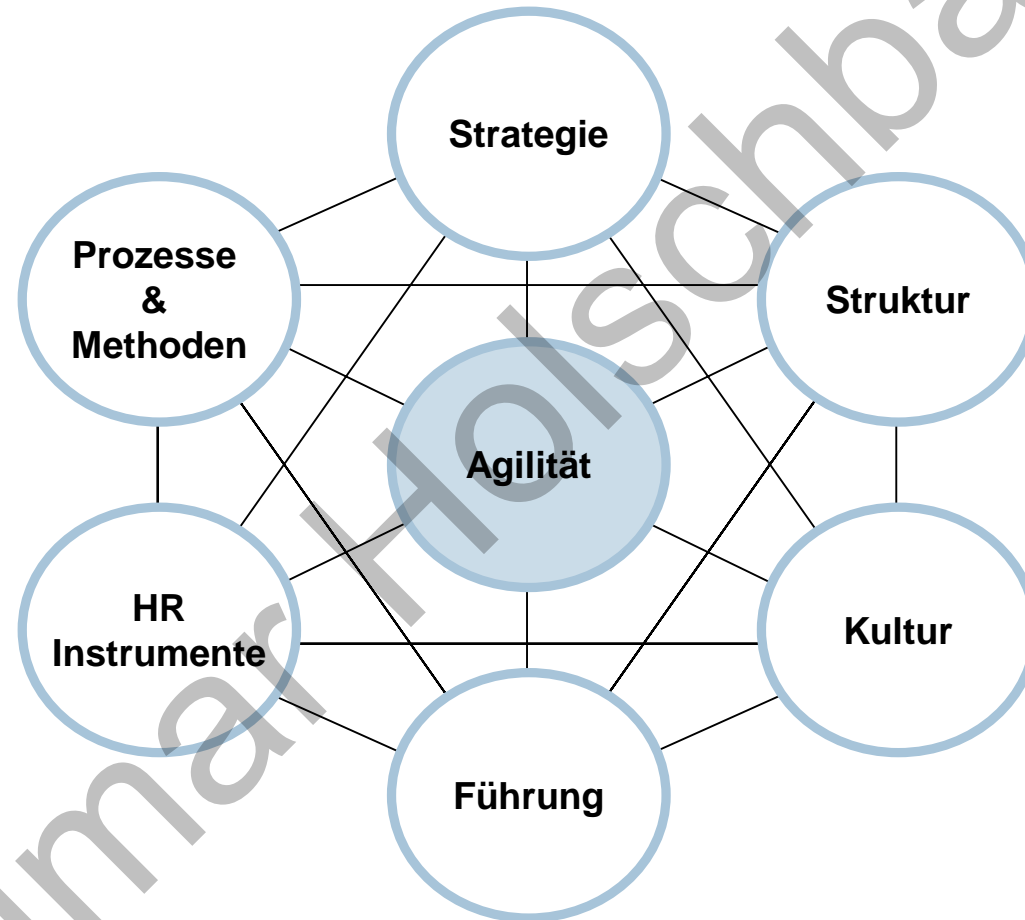
**Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?**





# Agile Organisationen nutzen nicht nur einzelne Methoden, sondern ein Bündel eng miteinander verflochtener organisatorischer Bestandteile

*Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?*



# AGENDA

- 1** Agilität: Warum eigentlich?
- 2** Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?
- 3** Agiles Framework für den Einkauf
- 4** Start small & think BIG: Ansätze zu mehr Agilität im Einkauf

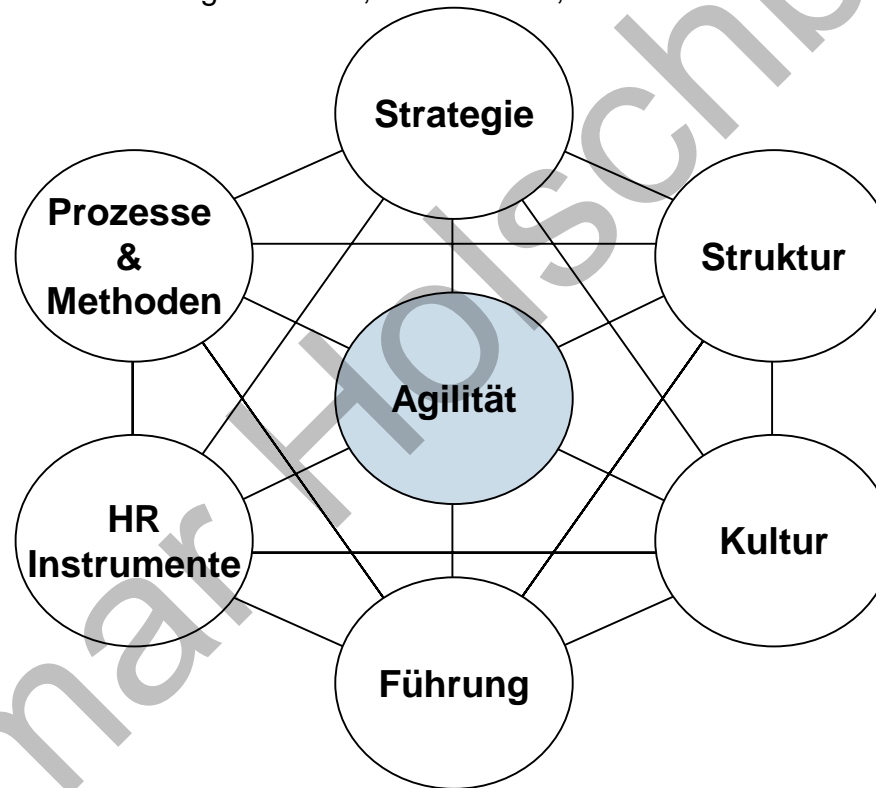
# Die Möglichkeiten zur Nutzung agiler Ansätze im Einkauf sind vielfältig

## Agiles Framework für den Einkauf

- Strategieentwicklung (partizipativ, mit (End-) Kunden)
- Intensivierung Kontakte zu Endkunden
- Nutzung Potential von Lieferanten (Open Innovation / Co-Creation)
- Transparenz über Unternehmens- und Einkaufserfolg
- Nutzung Personas, User Stories, Kano-Modell

- Pull-Prinzip (z. B. mittels „Donut Talks“, Meet-ups)
- Intersision im Einkauf
- Entwicklung von Entscheidungsregeln durch Teams
- 24-h-Entscheidungsprozesse für bestimmte Themen
- Scrum, Kanban, XP etc.
- Lean Supplier Qualification

- Reduzierung der Bedeutung individueller Boni
- Delegation von Entscheidungen an Einkaufsteams (z. B. Bewerber, Vorgesetztenauswahl, Reise-, Weiterbildungsbudgets)
- Mehrdimensionales, häufiges 360° Feedback
- Gleichwertiges Fach- und Führungslaufbahnmodell



- Embedded Purchasing
- Explorative Einkaufseinheiten (Ambidextrie)
- Integration von Einkaufseinheiten (Operativ, Strategisch, Projekt)
- Funktionsübergreifende Scrum-Teams auf Basis Materialgruppenteams

- Fehlerkultur (Fail fast)
- Experimentieren (z. B. Einkaufs-Venture Fund, Kooperation Startups, modulare IT-Infrastruktur)
- Prinzipien vor Regeln
- Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Co-location von separaten Einkaufseinheiten)

- Situative, stärkenorientierte Führung
- Führung als Dienstleistung
- Verteilte Führung
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen / Stimmungsbarometer

# AGENDA

- 1** Agilität: Warum eigentlich?
- 2** Agilität: Buzzword oder mehr? Was wissen wir darüber und was nicht?
- 3** Agiles Framework für den Einkauf
- 4** Start small & think BIG: Ansätze zu mehr Agilität im Einkauf

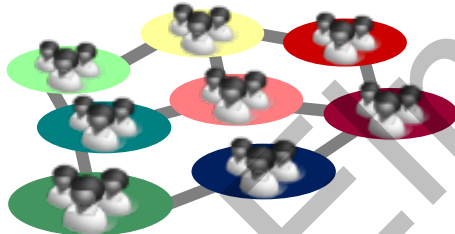
# Das existierende Category Management kann zum agilen, selbststeuernden Team umgewandelt werden

**Start small & think BIG: Erste Schritte für den CPO**

BEISPIEL: Agrartechnik

## Category Management heute

- Oftmals **vorgegebene Strategien**
- **Keine** gemeinsamen **Anreize**
- **Silo-Denken**
- Starre **Entscheidungskorsetts**
- **Starre Rollenverteilungen**
- **Mangelnde Bündelung** von Wissen und Kompetenzen
- **Fachlich einseitige** Zusammensetzungen
- Betonung auf **Bürokratie** (z. B. Lieferantenbewertung)
- **Dominante Führung**



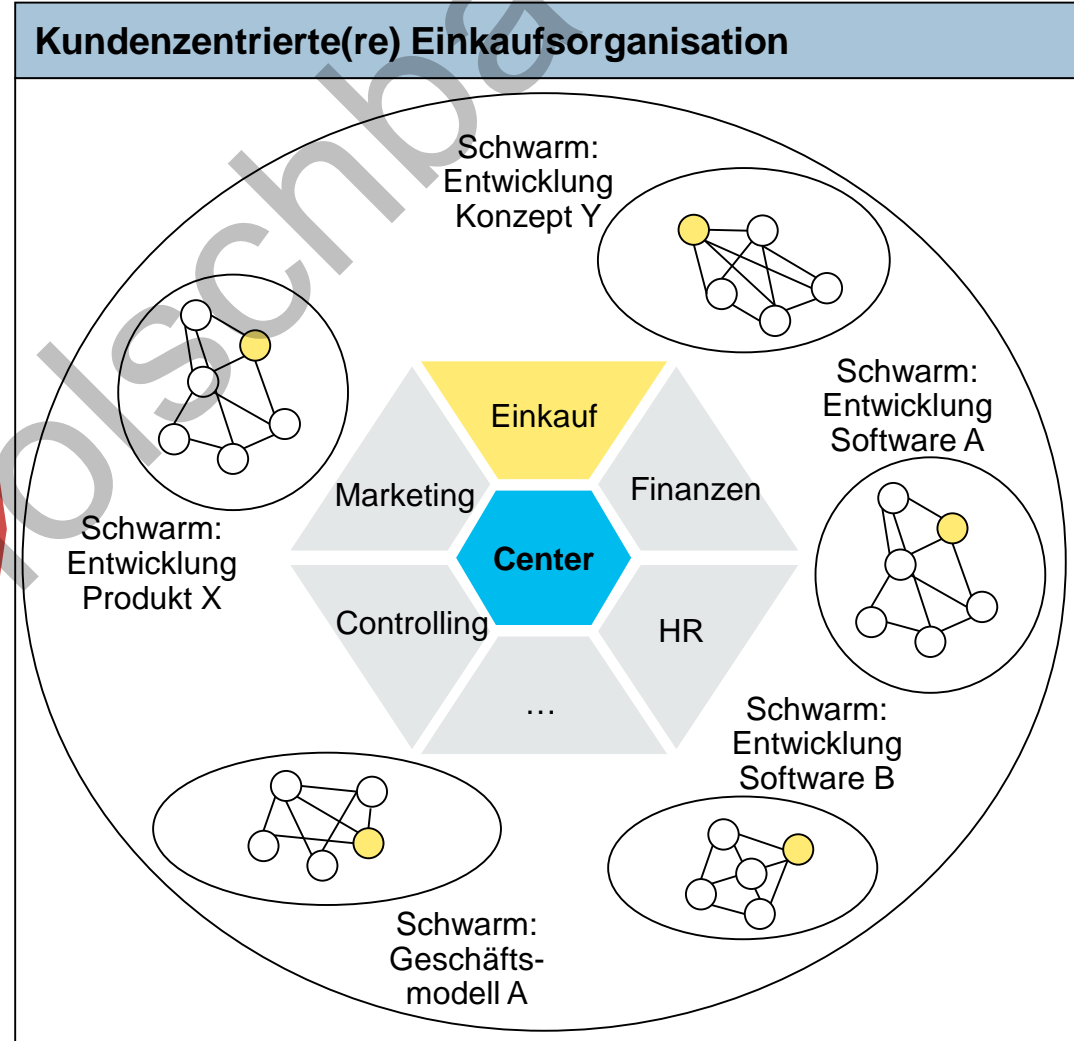
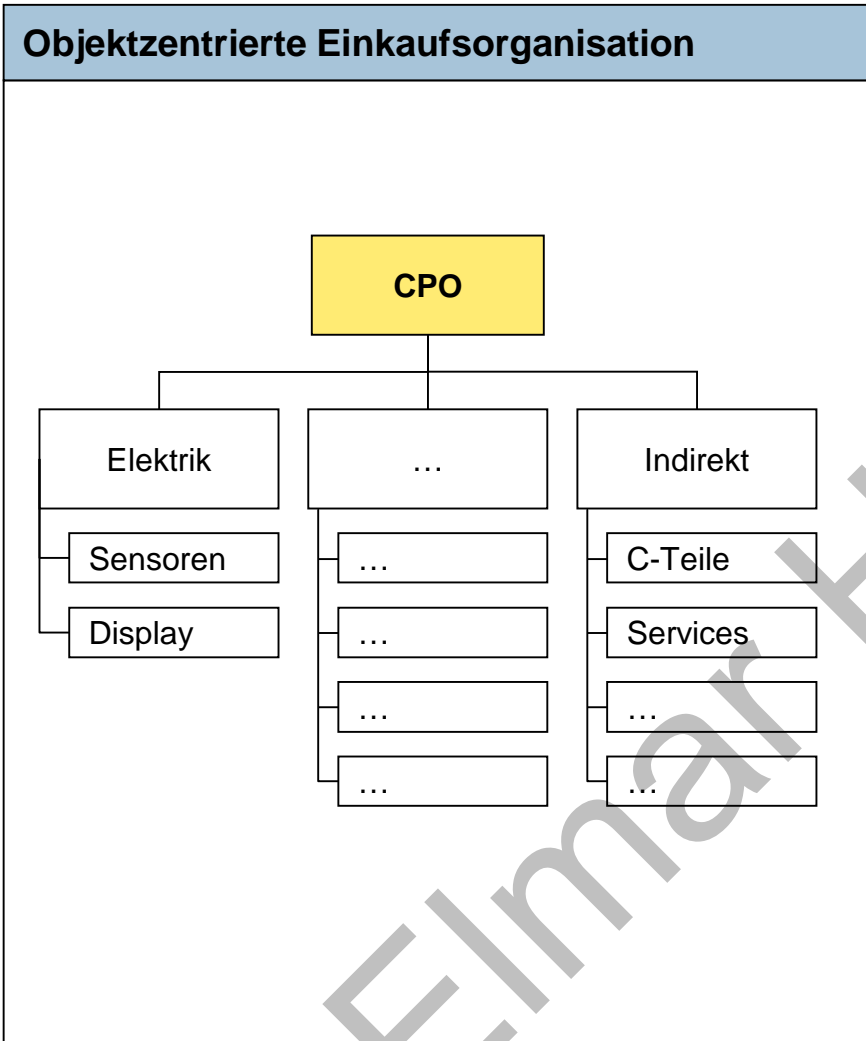
## Agiles Category Management

Strategie	Struktur	Kultur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Ziele für Teammitglieder</li> <li>• Selbständige Strategieentwicklung</li> <li>• Einbeziehung (End-)Kunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsübergreifende Teamstruktur</li> <li>• Integration von Teileinheiten (Strategisch, Operativ, Projekt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget zum Experimentieren</li> <li>• Co-location</li> <li>• Prinzipien vor Regeln</li> </ul>
Führung	HR-Instrumente	Prozesse / Methoden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Category Manager = „Scrum Master“, Dienstleister</li> <li>• Regelmäßiges Stimmungsbarometer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine individuellen Boni</li> <li>• Verantwortung für Bewerberauswahl, Budgets</li> <li>• Offenes und regelmäßiges Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Methoden (z. B. Scrum)</li> <li>• Gemeinsame Suche nach weiteren Projekten</li> <li>• Kollegiale Beratung</li> </ul>

# Embedded Procurement: den Einkauf integrieren, aus der Linie in den Schwarm und raus aus den klassischen Projekteinkaufsstrukturen

**Start small & think BIG: Erste Schritte für den CPO**

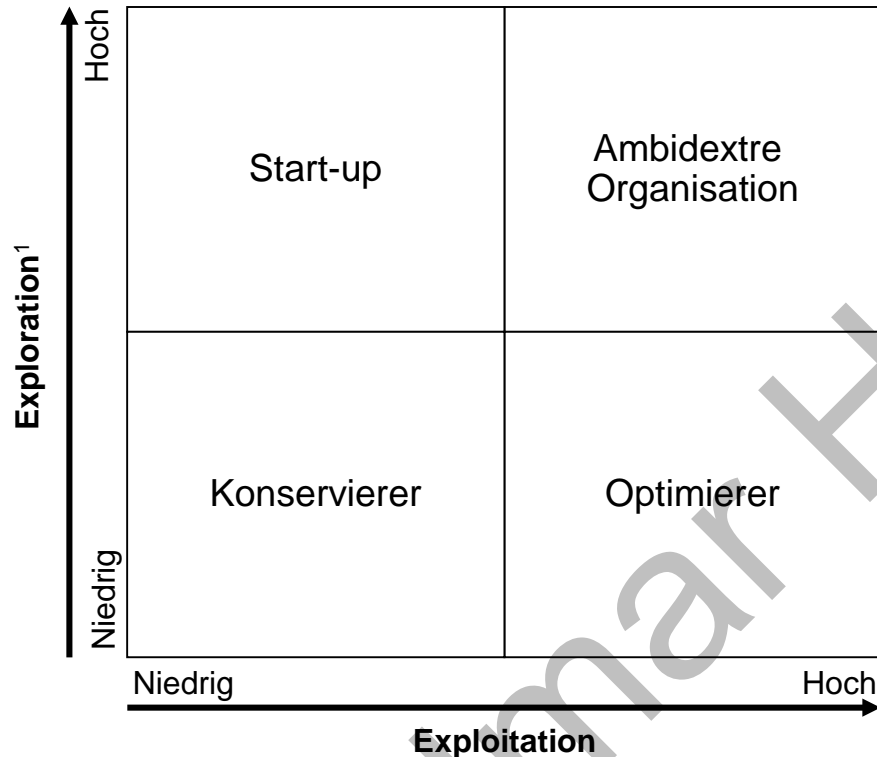
BEISPIEL: Finanzdienstleister



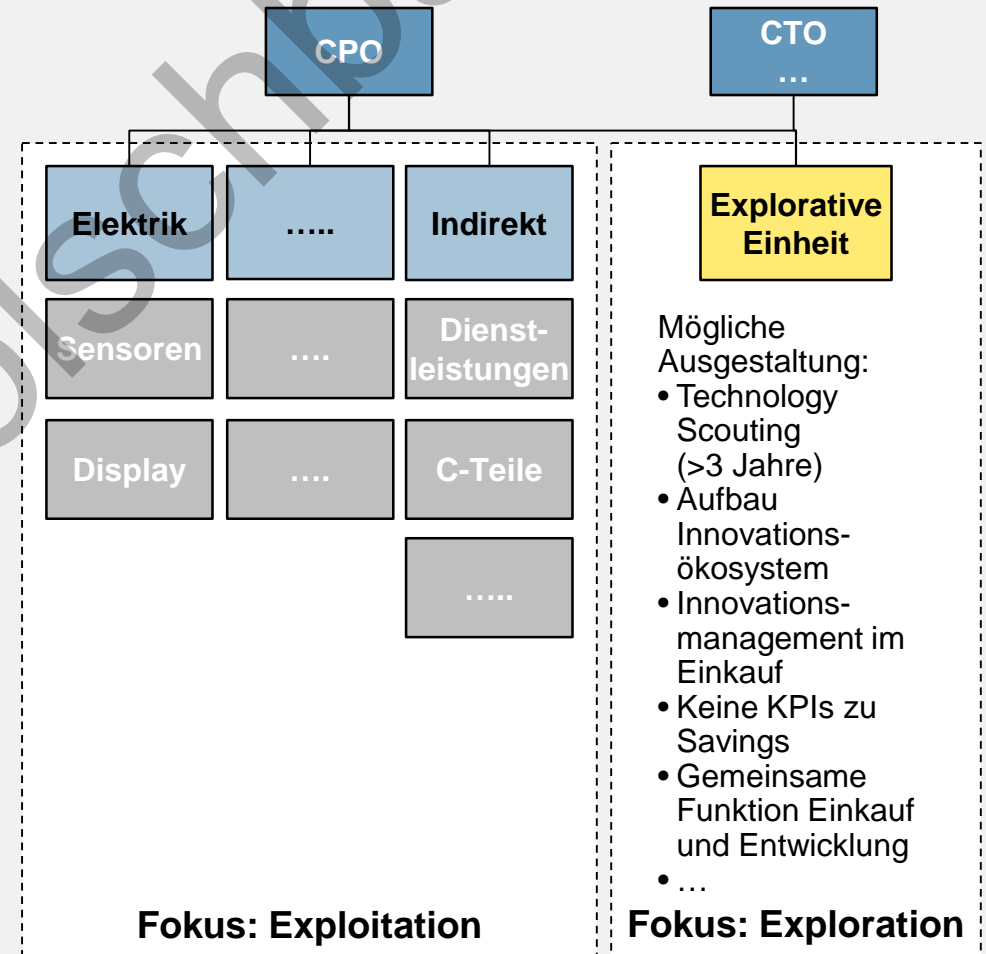
# Explorative Teams im Einkauf – in die Zukunft schauen und Werte schaffen

**Start small & think BIG: Erste Schritte für den CPO**

BEISPIEL: Automobilzulieferer



## Beispiel für ambidextre Einkaufsorganisation



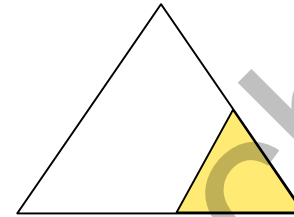
# Der Ansatz zur Einführung von Agilität im Einkauf sollte bewusst gewählt werden

**Agilität: Start small, think big – erste Schritte für den CPO**

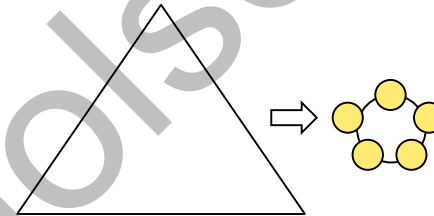
## Zwei notwendige Voraussetzungen:

- **Unterstützung des/der Eigentümer** (Eigentümerfamilie, Aktionäre)
- **Unterstützung des Top-Managements** (Gründer, leitende Führungskraft)

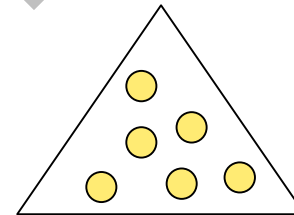
## Ansätze zur Einführung von Agilität im Einkauf



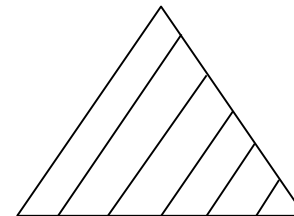
Einführung in einer Abteilung



Schaffung einer neuen, agilen Abteilung



Agile Experimente im ganzen Einkauf



Ausgewählte agile Methoden im ganzen Einkauf



Hat es Sie interessiert?  
Dann freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme!

Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



Prof. Dr.  
**Elmar Holschbach**  
*Unternehmensorganisation und  
Beschaffung*

**Fachbereich Ingenieur- und  
Wirtschaftswissenschaften**

Lindenstraße 53  
59872 Meschede

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

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Elmar Holschbach