

Hire for
Attitude

Train for
Skill



**People, Culture, Transformation -
„Personalentwicklung im Einkauf“**

Wie vermittelt man eigentlich Zukunftskompetenzen und Vernetzung im strategischen Einkauf?



21. Juni 2023

Warum eigentlich ich?



Christian Thöne

Ihr Berater, Trainer und Coach für praxisnahe Konzepte und strategische Veränderungen im Einkauf

mobil. +49 (0) 172 - 451 44 10

email. christian.thoene@managementconsulting-coaching.de



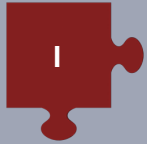
Beruflicher Werdegang

- seit 01/2016 Selbstständiger Berater, Trainer und Coach
- 02/2008 - 12/2015 DekaBank Deutsche Girozentrale, Frankfurt
- Leiter Beschaffungsmanagement und
- Leiter HR Service (1 Jahr Interimsmanager)
- 07/2004 - 02/2008 HDP Management Consulting GmbH, Frankfurt
- Partner und Gesellschafter
- 06/2002 - 06/2004 Deutsche Bank AG, Frankfurt
- Einkaufsleitung Deutschland
- 04/2000 - 05/2002 Deutsche Bank AG, London
- Einkaufsleitung Großbritannien
- 12/1998 - 03/2000 Deutsche Bank AG, Frankfurt
- Strategic Buyer & Team Lead Telecoms
- 11/1995 - 11/1998 Kompaniechef Bundeswehr, Berlin
- 07/1991 - 10/1995 Krawehl GmbH, Hamburg
Assistent der Geschäftsleitung / Projektmanager
- 07/1988 - 06/1991 Ausbildung zum Offizier, Zeitsoldat Bundeswehr



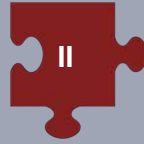
Was nehmen Sie in 30 Min mit?

Agenda



Personalentwicklung im Einkauf

1. Was erwarten wir eigentlich?
2. Wie gehe ich es an?
3. Wie mache ich es wirksam?



Beispiel Deutsche Bahn

1. Kontext & Grundidee
2. Personalentwicklungsprogramm ESE
3. Konkretes Beispiel ESE 2.0



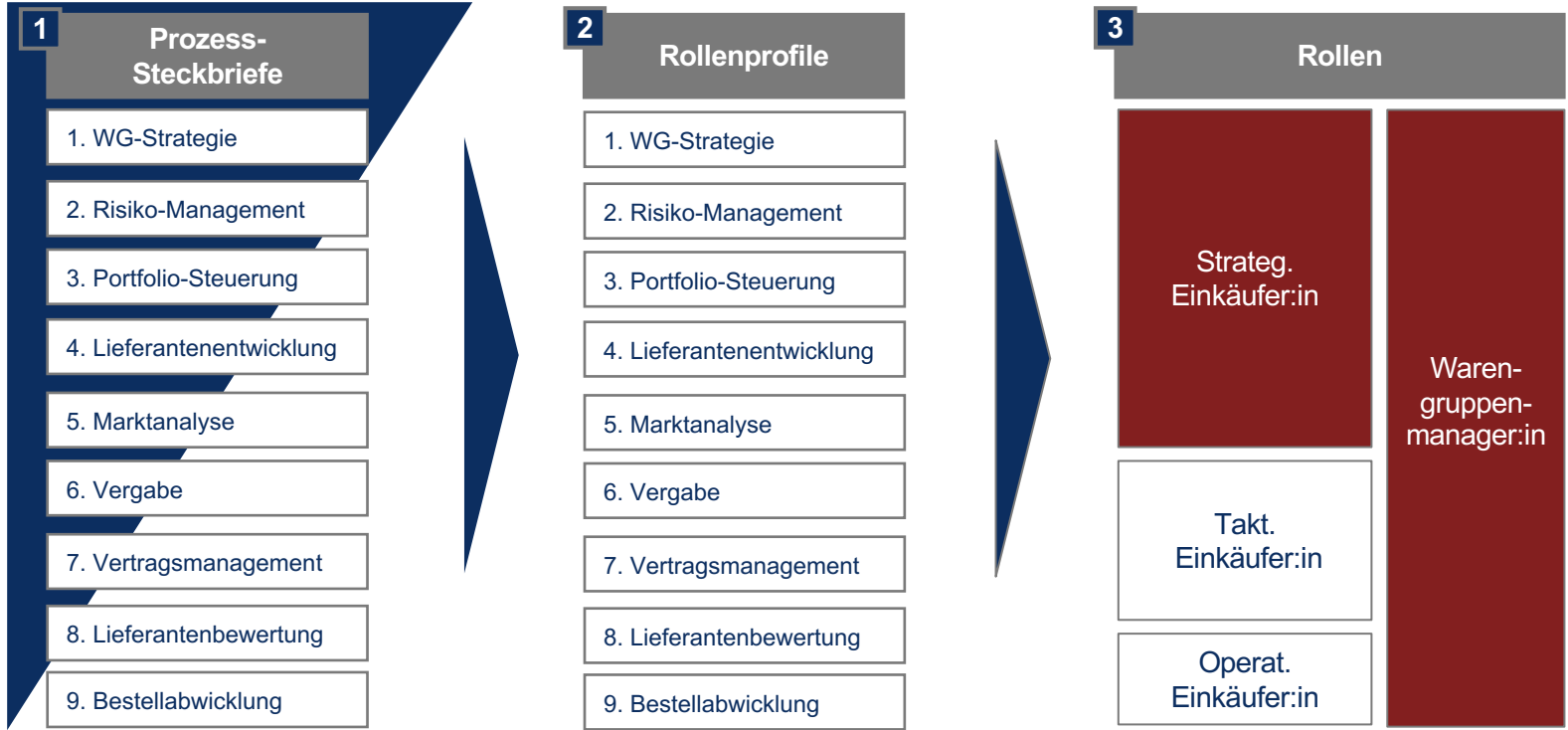
Beispiel Burda Procurement

1. Kontext & Grundidee
2. Personalentwicklungsprogramm PROactive
3. Konkrete Beispiele zu Formaten

Was erwarten wir eigentlich?

Definierte Prozesse & Rollen sind die Basis für die PE!

Prozessdefinitionen und Rollenprofile sind die Grundlage für die Rollenbeschreibungen innerhalb des Einkaufs



Wir wollen am liebsten „kleine“ CPOs ?!

Die Anforderungen an den strategischen Einkäufer sind immens



#commodity-experts

Anforderungen an den Einkäufer
Wir wollen den Strategischen Einkaufshelden!
 Der Einkäufer soll Warengruppenspezialist sein, sowohl inhaltlich als auch bzgl. seines Markt-Knowhows

© 2018 Christian Thöne | www.managementconsulting-coaching.de

#sourcing-professionals

Anforderungen an den Einkäufer
Wir wollen Sourcing und Prozess-Experten!
 Der Einkäufer soll Experte auf allen Prozessebenen sein: Plan 2 Strategy / Source 2 Contract / Procure 2 Pay

© 2018 Christian Thöne | www.managementconsulting-coaching.de

#process-digitizer

Anforderungen an den Einkäufer
Wir wollen Digitalisierungs- und Analytics-Experten!
 Der Einkäufer kennt und optimiert seine Prozesse und ist Anforderer und Treiber der Digitalisierung

© 2018 Christian Thöne | www.managementconsulting-coaching.de

#networker

Anforderungen an den Einkäufer
Wir wollen Vernetzungspromis!
 Der Einkäufer soll Rahmengerber und Vernetzer nach Innen und nach Außen sein ohne dabei die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren

© 2018 Christian Thöne | www.managementconsulting-coaching.de

#facilitator

Anforderungen an den Einkäufer
Wir wollen Profis in der Zusammenarbeit!
 Der Einkäufer ist Netzwerkmanager im Dialog mit seinen Kunden und dabei Moderator, Teamentwickler, Coach, Führungskraft...

© 2018 Christian Thöne | www.managementconsulting-coaching.de

#cost-manager

Anforderungen an den Einkäufer
Wir wollen integrative Kostenmanager!
 Der Einkäufer agiert entlang der Unternehmensziele und managed Kosten (= Bedarf + Spezifikation + Preis + Konditionen + Prozess)

© 2018 Christian Thöne | www.managementconsulting-coaching.de

Wir wollen Einkäufer für die neuen Rollen des Einkäufers!

Das Anforderungsprofil des Einkäufers ist immens gewachsen und wächst kontinuierlich weiter

#dataanalyst:

#contractowner:

#expenditurecontroller:

#decisionpreparer:

#consultingpartner:

#recommendationmanager:

#processfacilitator:

#marketmaster:

#cocoach:

#dealmaker:

#troubleshooter:

#passionatestoryteller:

#papermaker:

#expertcoordinator:

#savingcreator:

#predictivetrendsetter:

#companypirate:

#keycontributer:

#dealflowmanager:

#pacesetter:

...

We interpret your data and identify patterns and action options.

We are responsible for having and manage all contracts & licences.

We organise a detailed overview of all expenditures.

We are not the decision maker, but we prepare the decisions.

We accompany and consult you finding the best fit supplier.

We recommend solution partner, engagement strategies.

We provide you the most effective and efficient buying process for buying.

We deliver an excellent overview of all relevant industries.

We help internal our colleagues to perform better.

We find the best strategic-fit and cultural-fit supplier for our business.

We discuss the unpopular details in the bilateral relations.

We spread the word and the deals into the company

We do the ugly part of all documentation and get the paperwork done.

We involve all necessary experts and the board for the best result.

We create ideas for saving options.

We focus the trends and action necessities.

We flibustier the options.

We support the greater stuff.

We make everything happen.

We define the pace and give the direction for all.

...

Quelle: opus - Stephan Chassaing de Bourdeille

Wie gehe ich es an?

Die enge Verzahnung von drei Zielen ist der Schlüssel!

Qualifizierung & Vernetzung sind das Ziel – Konsequente Verprobung in der Umsetzung stellt die Verankerung in Mitarbeitern & Orga sicher

Qualifizierung

Erhöhung des Qualifikationsgrades:

- Fachlicher Kompetenzen, Persönliche & Soziale Kompetenzen, Führungskompetenzen
- Basierend auf Soll Anforderungen an operative, taktische und strategische Einkäufer
- Orientiert an den Wünschen und Anforderungen der Mitarbeiter:innen
- Ausgehend vom aktuellen Qualifikationsgrad und vom Entwicklungspotentiale der Mitarbeitenden

Vernetzung

Erhöhung des Vernetzungsgrades:

- Innensicht
 - Vernetzung innerhalb der Einkaufsorganisation
 - Vernetzung im Konzern
- Außensicht
 - Vernetzung mit Lieferanten
 - Vernetzung in der Branche

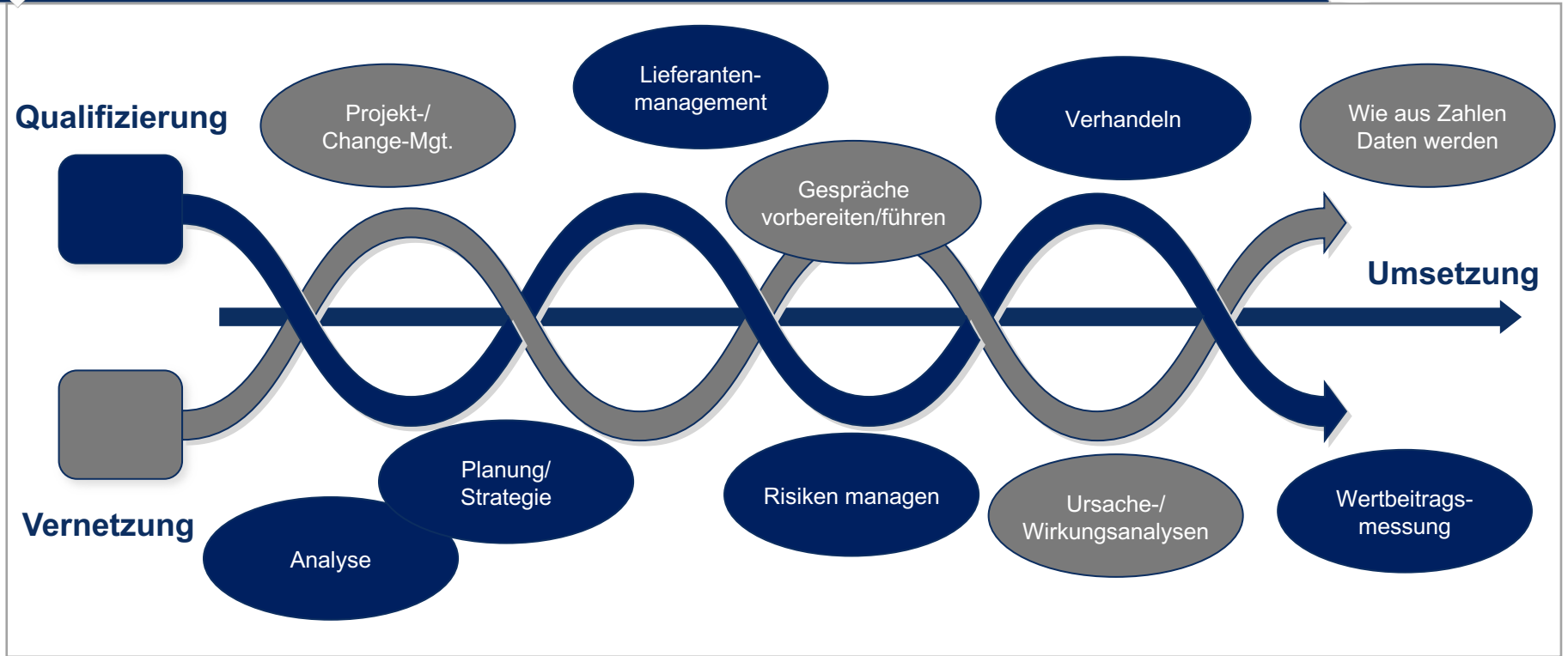


Umsetzung

Konsequente Verprobung in der Umsetzung

Die Personalentwicklungs-Formate müssen eng verzahnt sein!

Die zu entwickelnden Formate sind aufeinander abzustimmen und greifen ineinander um die drei Ziele zu erreichen

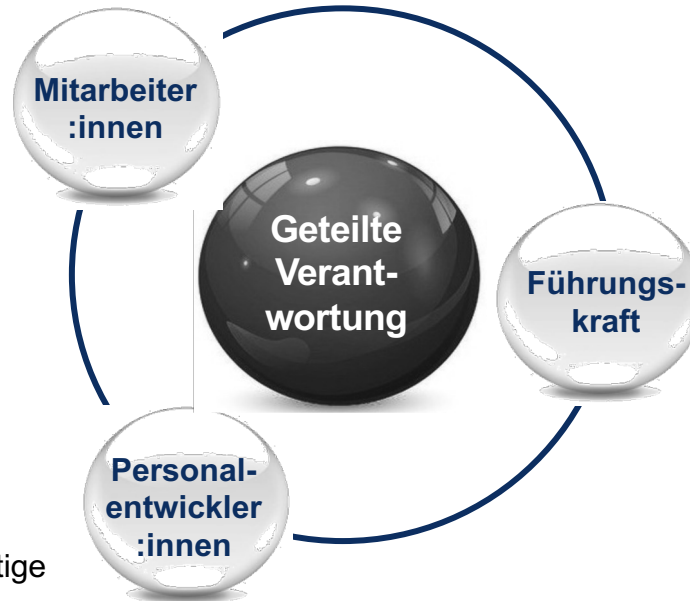


Wie mache ich es wirksam?

Was sagt der Personaler zur Umsetzung?

Personalentwicklung in geteilter Verantwortung zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Personalentwickler

- Treibt die eigene Entwicklung eigeninitiativ und verantwortlich voran
- Gestaltet den Entwicklungsweg auf der Grundlage regelmäßiger Selbst- und Fremdabgleiche
- Berät, schafft qualitativ hochwertige Rahmenbedingungen, flankiert den Entwicklungsprozess



- Schafft Perspektiven, setzt Grenzen
- Unterstützt Mitarbeiter:innen in der Entwicklung, ermöglicht diese
- Agiert als persönlicher Coach



**DB Institute
of Procurement**



DB Institute
of Procurement

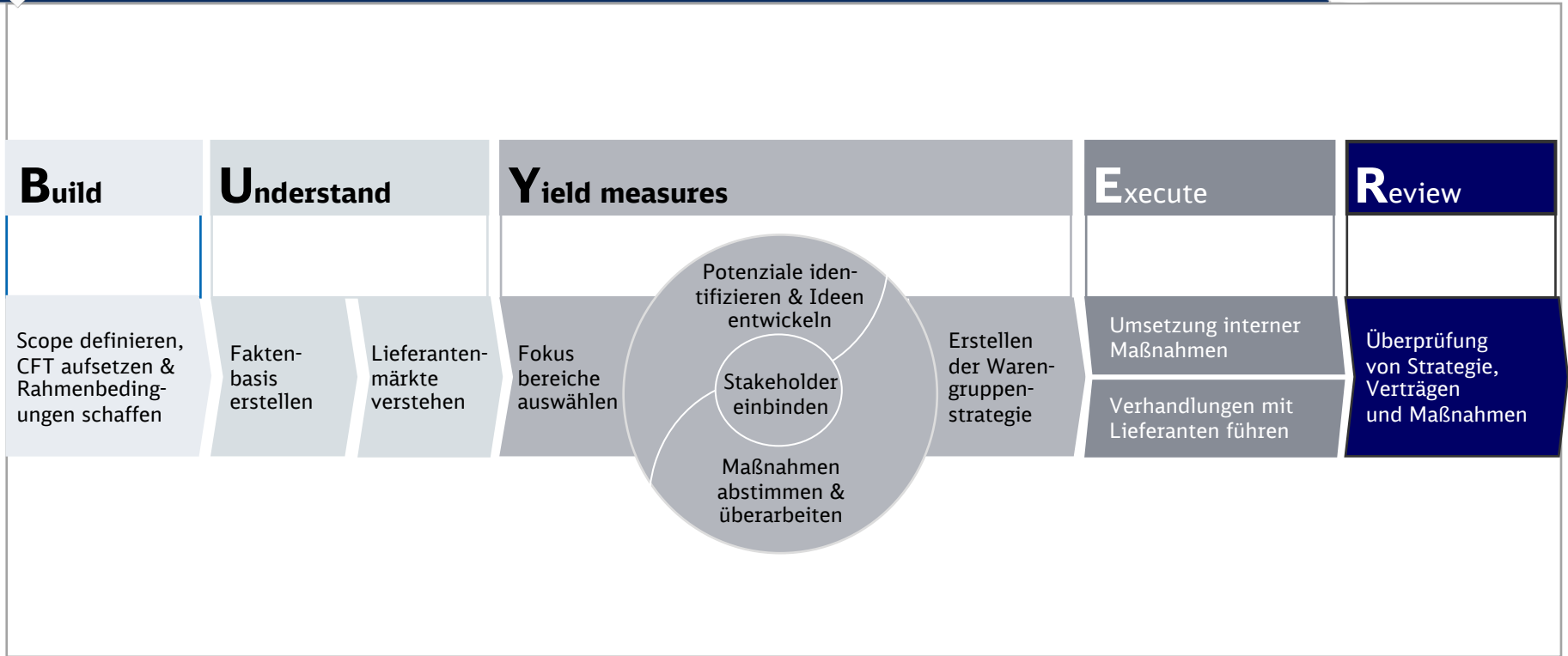


1. Kontext & Grundidee

Der BUYER – Prozess liegt allen Programmen zu Grunde



Der strategische Einkaufsprozess (Plan-to-Strategy) ist der Navigator durch alle Trainings- und Veränderungsprogramme



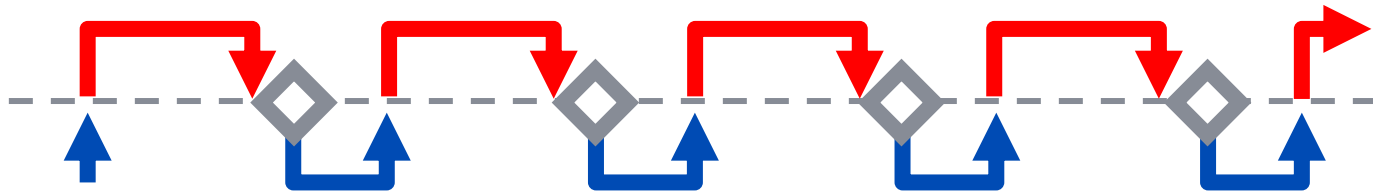
Alle Programme folgen demselben Grundprinzip



Die Programme beinhaltet eine Kombination aus konkreter Projektarbeit, Trainingsworkshops und regelmäßigen Fortschrittsreviews

Projekt- arbeit

- Die Teilnehmer:innen arbeiten in ihren Teams an konkreten, geschäftsrelevanten Warengruppenstrategien
- Unterstützt werden sie in der Umsetzung des Erlernten durch Coaching-Angebote



Trainings- workshops

- Sie erlernen / vertiefen "just in time" die relevanten Inhalte für die jeweils nächste Projektphase
- Sie planen den Lerntransfer auf ihr konkretes Projekt jeweils am Ende der Trainings

Fortschritts- reviews

- Lernwiederholung und Lernen voneinander wird unterstützt durch Umsetzungsfeedback und strukturierten Austausch mit Kolleg:innen



DB Institute
of Procurement



2. Das Programm ESE

Die ESE Programme adressiert alle Rollen im Einkauf

Das Expertenprogramm Strategischer Einkauf wurden vor mittlerweile 10 Jahren gestartet und kontinuierlich weiterentwickelt





DB Institute
of Procurement

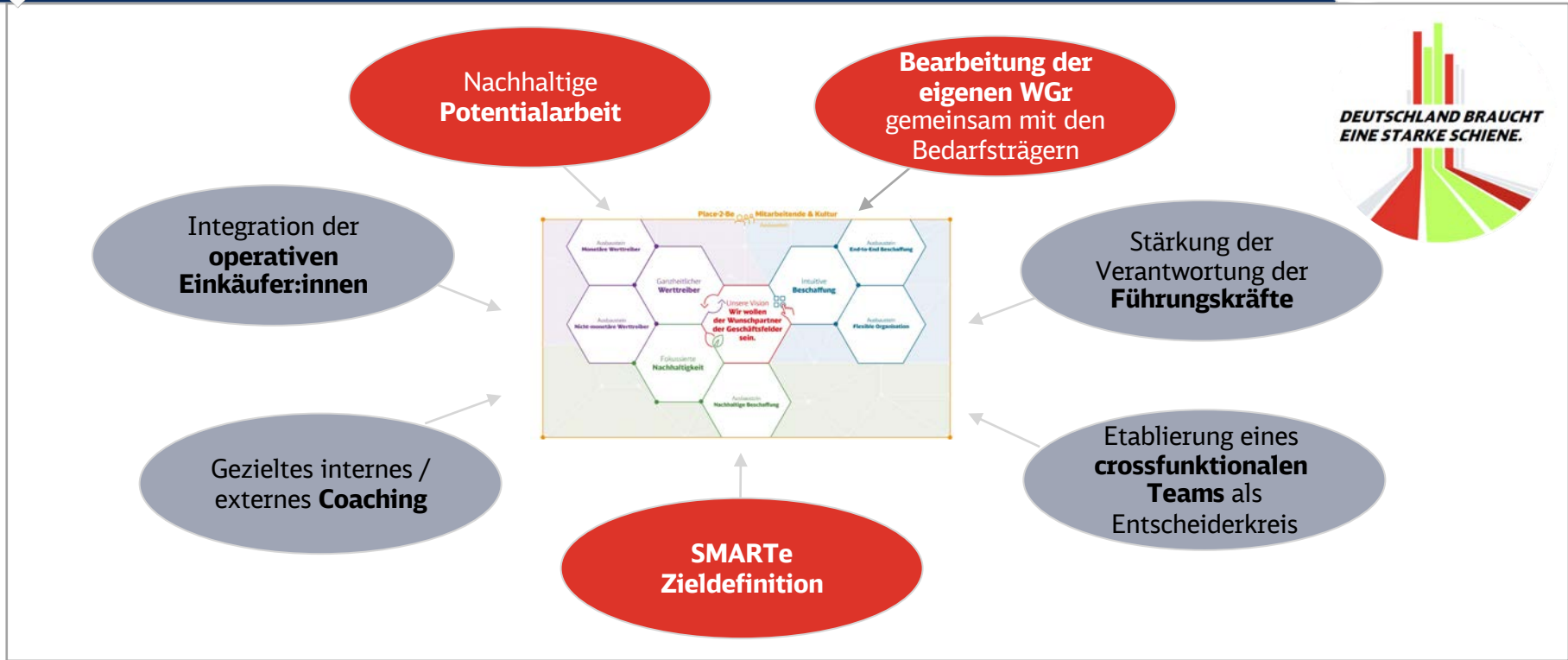


3. Konkretes Beispiel ESE 2.0

„ESE 2.0“ begleitet die Erstellung von WG-Strategien



ESE 2.0 unterstützt die bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Bedarfsträger für die Erreichung des Zielbildes



In „ESE 2.0“ werden 4-6 Warengruppen gleichzeitig bearbeitet

Das Programm stellt die Vernetzung verschiedener Produktbereiche im Team mit den Stakeholdern sicher – auch untereinander



| WGr Bezeichnung | Produktbereich | WGr-Verantwortliche | Verantwortliche Führungskraft | Coaching intern | Trainer:in / Coach |
|-----------------|----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| Warengruppe 1 | Allg. EK | Max Mustermann | Jing Procurement | Name | Name |
| Warengruppe 2 | Infrastruktur | Miriam Purchase | Charly Chef | Name | Name |
| Warengruppe 3 | Fahrzeuge | Achmet Example | Karla Procurement | Name | Name |
| Warengruppe 4 | Infrastruktur | Harald Einkäufer | Charlotte Supplychain | Name | Name |

Ziel

WGr-Strategie

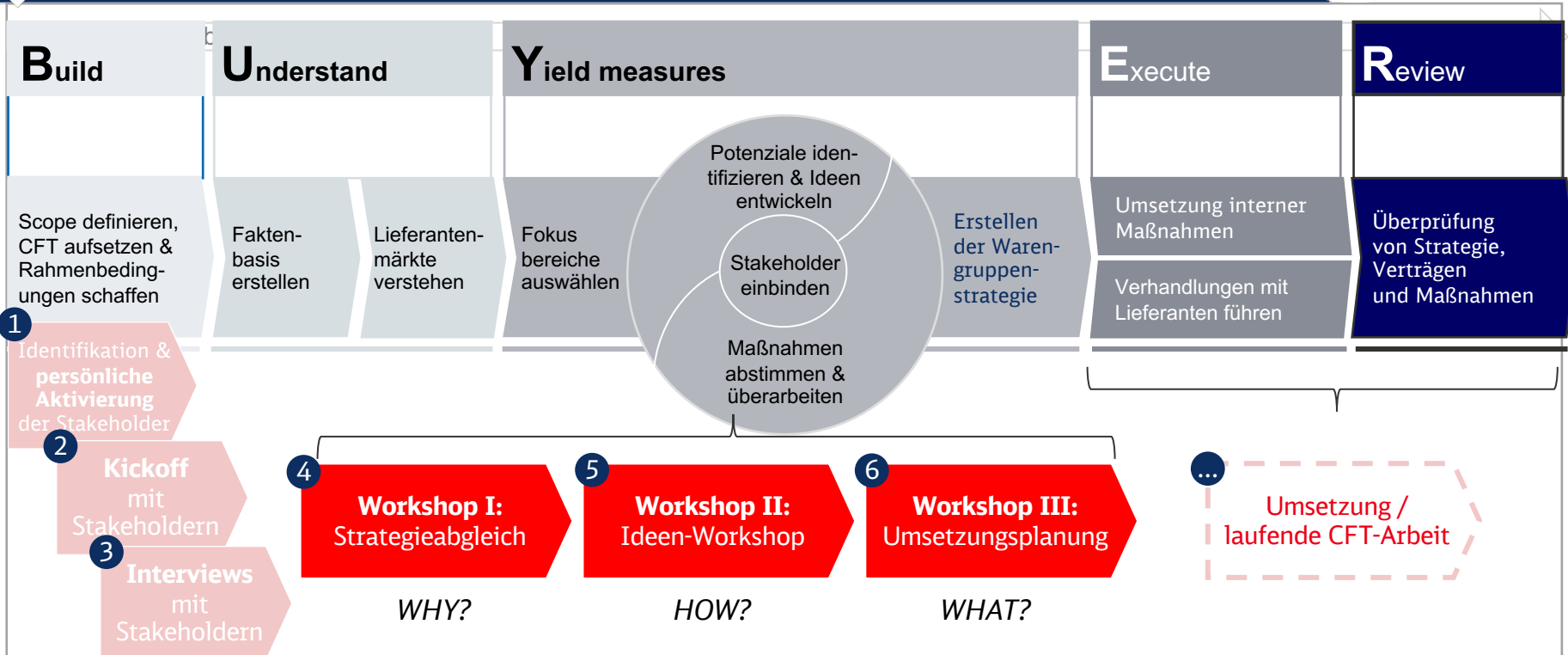
- Die Warengruppen- / Themen-Strategie ist mit Bedarfsträger abgestimmt
- Warengruppen-Strategie ist im höchsten Reifegrad bewertet
- Für Warengruppen-Strategie ist die konkrete Umsetzungsplanung erstellt



Der Aufbau von „ESE 2.0“ aus Sicht des Stakeholders

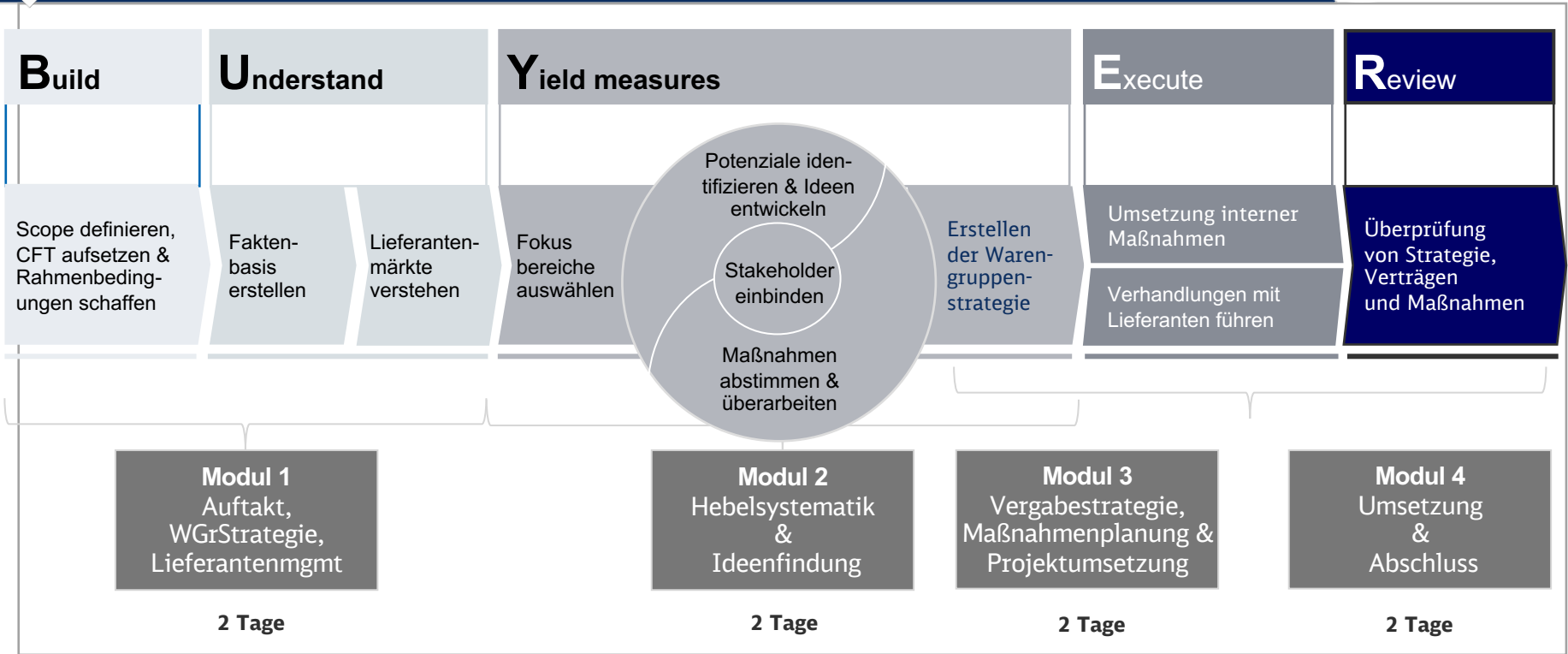


Das CFT durchläuft nach dem Kickoff einen Prozess von drei aufeinanderfolgenden Strategieworkshops



„ESE 2.0“ aus Sicht der teilnehmenden Einkäufer:innen

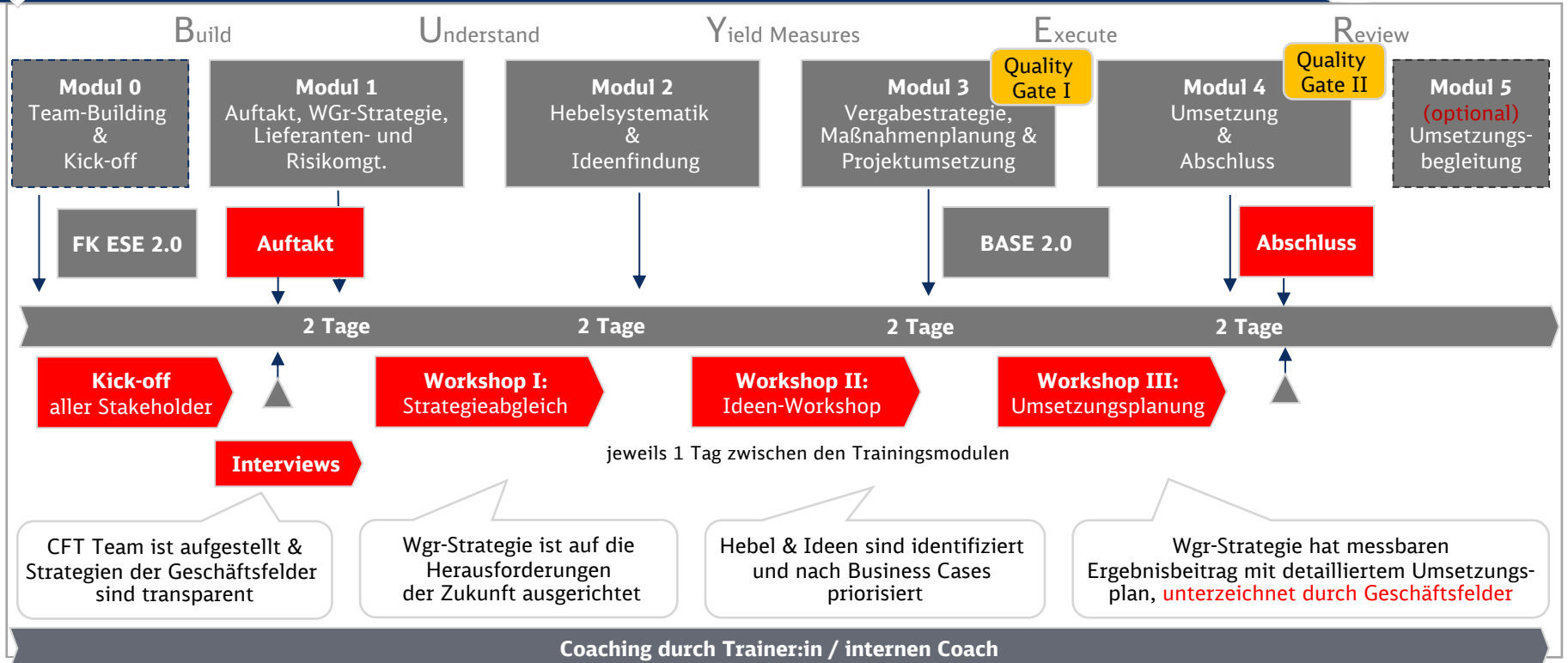
Die Teilnehmer:innen durchlaufen vier konkrete Trainingsmodule



Der Aufbau von „ESE 2.0“ in der Gesamtsicht



„ESE 2.0“ unterstützt den strategischen Einkaufsprozess im Team zusammen mit den Stakeholdern der Geschäftsfelder



Ziel von „ESE 2.0“ ist die Erarbeitung einer Umsetzungsplanung

Die Dokumentation erfolgt in zwei aufeinander aufbauenden Ergebnisdokumenten



Vollständig gefüllter Warengruppenstrategiemaster

Executive Summaries



Detailauswertungen



Analysebaukasten



Präsentation der WG-Strategie vor CPO & Kunden-Mgmt

WG Kabel und Leitungen
ESE 2.0 Abschlusspräsentation
06.10.2020 | wthone

In Zusammenarbeit mit den wichtigsten internen Stakeholdern wurden fünf Hebel gefunden. Drei davon stellen wir vor!

Das Team

| | | |
|-------------|---------------|-------------------|
| Der Buchner | Dirk Ziemer | Christian Thöne |
| Ulrich Gölz | Stefan Böhler | AWV 212 |
| Jan Pritzke | Ulrich Horn | Dirk Oberdorf |
| AWV 212 | AWV 212 | ESE 2.0 (Partner) |

Inhaltsverzeichnis

2. Strategische TOP-Hebel

- Vergabedesign
- Bündelung
- Glasfasern
- Prozess

Eine interne Prüfung der Aderdurchmesser hat ergeben, dass die Werte immer unter der technischen Angabe liegen.

- Insgesamt wurden 56 Kupferadern aus 9 verschiedenen (Digital) Kabeln vermessen.
- Auffällig ist, dass die Tabellensätze nicht selten bis deutlich und kein einziges Mal nach oben.
- Bei den 9 getesteten Kabeln, die einen Aderdurchmesser von 1,4 aufweisen sollten, liegt der gemessene Durchschnitt bei 1,3845 Millimetern.

Hypothese: Wir zahlen mehr Kupfer, als wir tatsächlich erhalten!

Der Einkauf bereitet sich strategisch auf diese fundamentale Veränderung der Warengruppe Kabel vor.

Zusatz:
Um den erhöhten Bedarf der Fasern in Zeiten des 5G-Ausbaus zu sichern, muss ein **festes Faserkontingent** mit den Lieferanten vereinbart werden. Nur so kann die **Vergabegarantiertheit** auch in Hochlastphasen des 5G-Ausbaus zu anspruchsvolleren Konditionen gesichert werden.



DB Institute
of Procurement



4. Konkretes Beispiel ESE 3.0

„ESE 3.0“ adressiert die Zukunftskompetenzen



Die mit ESE 3.0 adressierten Kompetenzfelder sind mit der strategischen Zielsetzung für das Zielbild und den Ausbausteinen verzahnt

Zielbild Einkauf



Ausbausteine

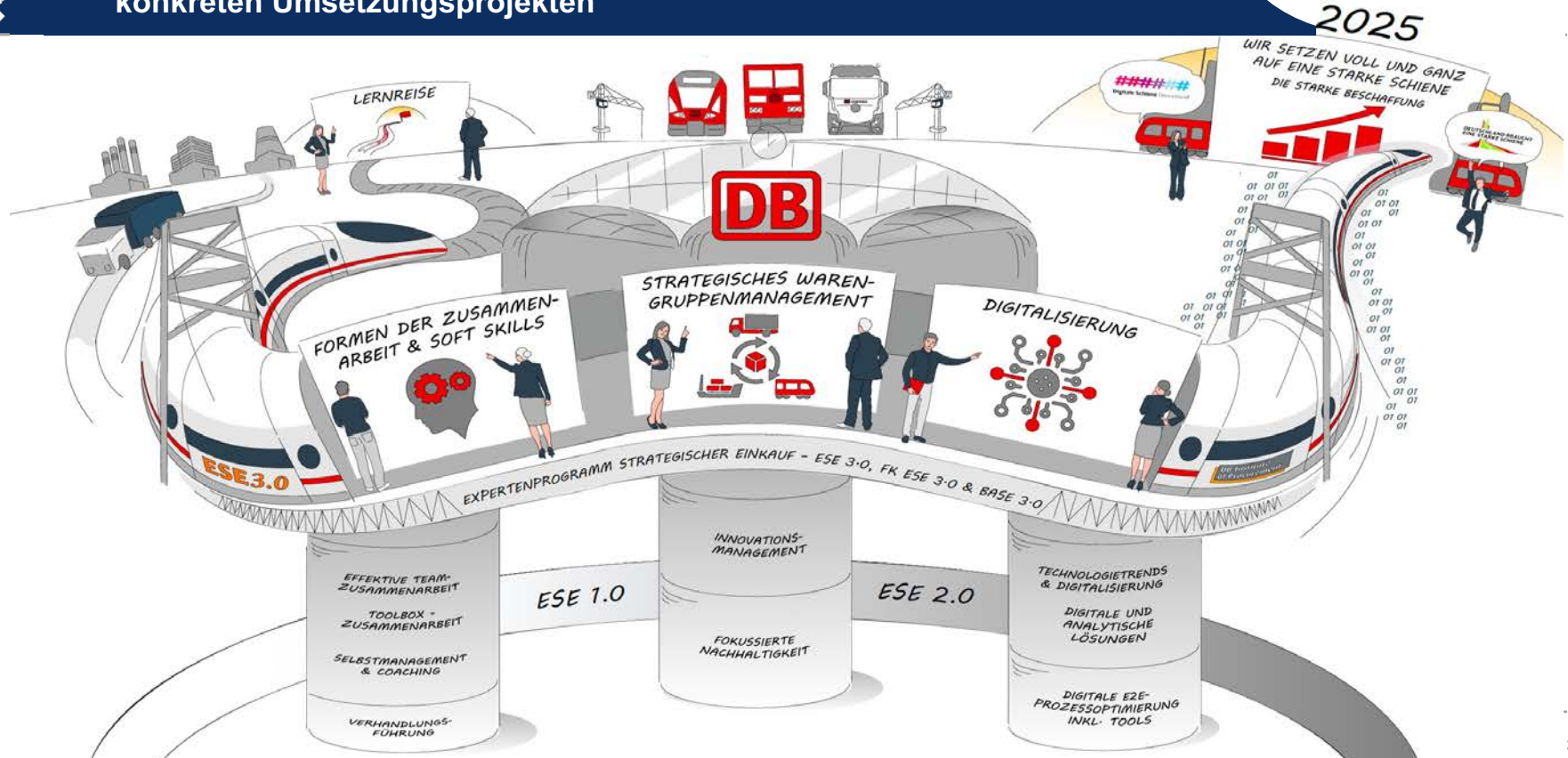
- End-2-End-Beschaffung
- Flexible Organisation
- Monetäre/nichtmonetäre Werttreiber
- Nachhaltige Beschaffung
- Wunschpartner für Geschäftsfelder
- Place2Be & Personalmanagement

ESE3.0



„ESE 3.0“ adressiert die Zukunftskompetenzen

Das Programm ESE 3.0 verzahnt Trainingseinheiten mit Vernetzung und konkreten Umsetzungsprojekten



Procurement by Burda

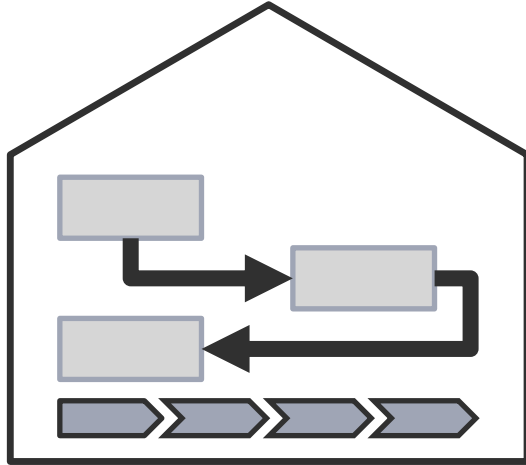
Die Programmentwicklung
erfolgte in Kooperation mit



1. Kontext & Grundidee

Die Programmentwicklung
erfolgte in Kooperation mit

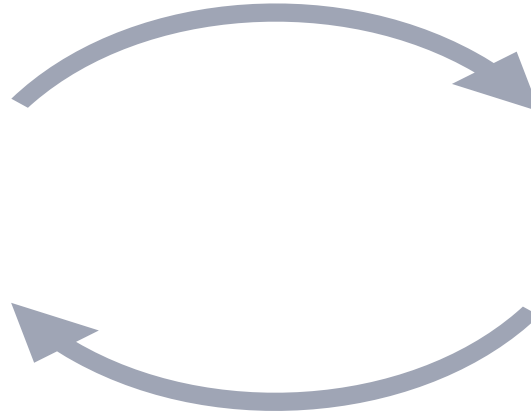




Der Faktor Prozesshaus

IMPLEMENT PROCUREMENT EXCELLENCE STRUKTUR & PROZESS

- Einführung von P2P Tools
- Neugestaltung aller Prozesse
- Aufbau eines eigenen Daten-Cubes



Der Faktor Mensch

DISCOVER MINDSET EXCELLENCE MENSCH & HALTUNG

- Etablierung interpersoneller und fachlicher Kompetenzen
- Etablierung einer Lernkultur
- „Hire for mindset, train the skills“

DAS RICHTIGE TUN

Key Activities

DENKEN IN MEHRWERTEN

Value Proposition

VERTRAUENAUFBAU

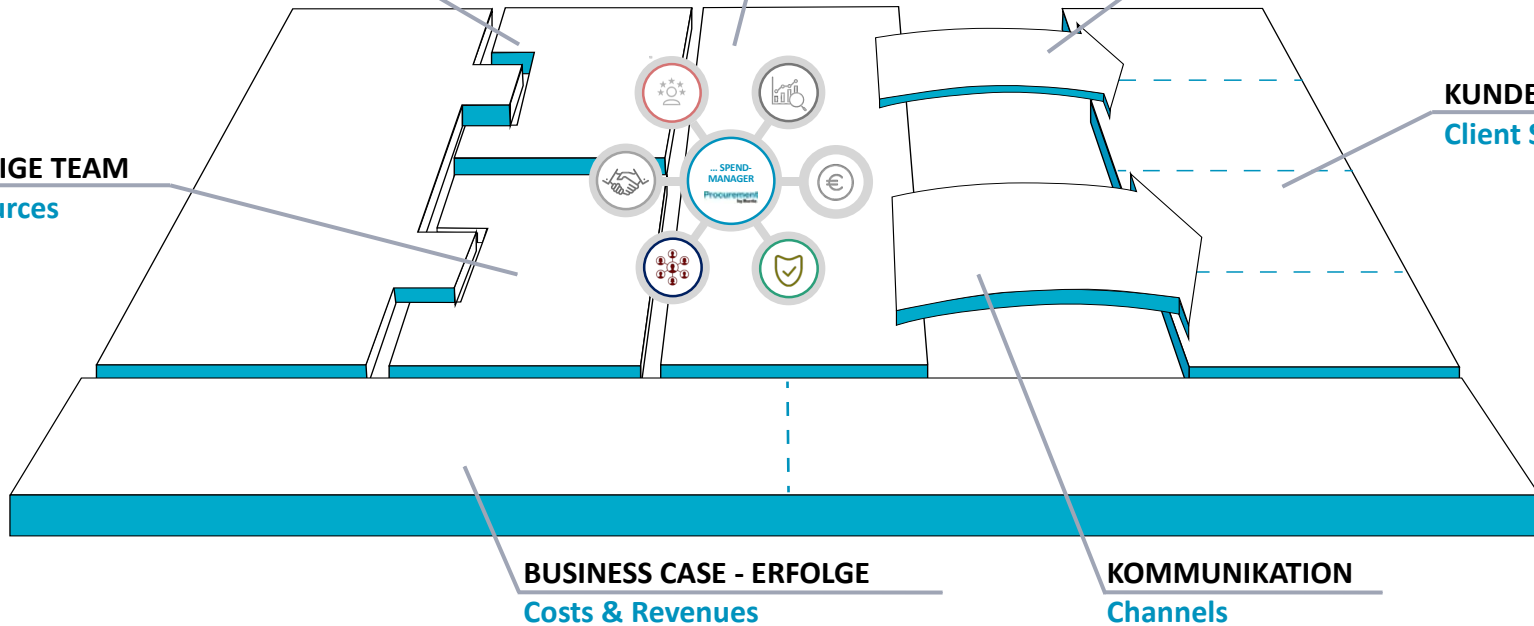
Client Relationships

DAS RICHTIGE TEAM

Key Ressources

KUNDENFOKUS

Client Segments



Wir sind Dein ...



2. Das Programm *PROactive*

Die Programmentwicklung
erfolgte in Kooperation mit



WER

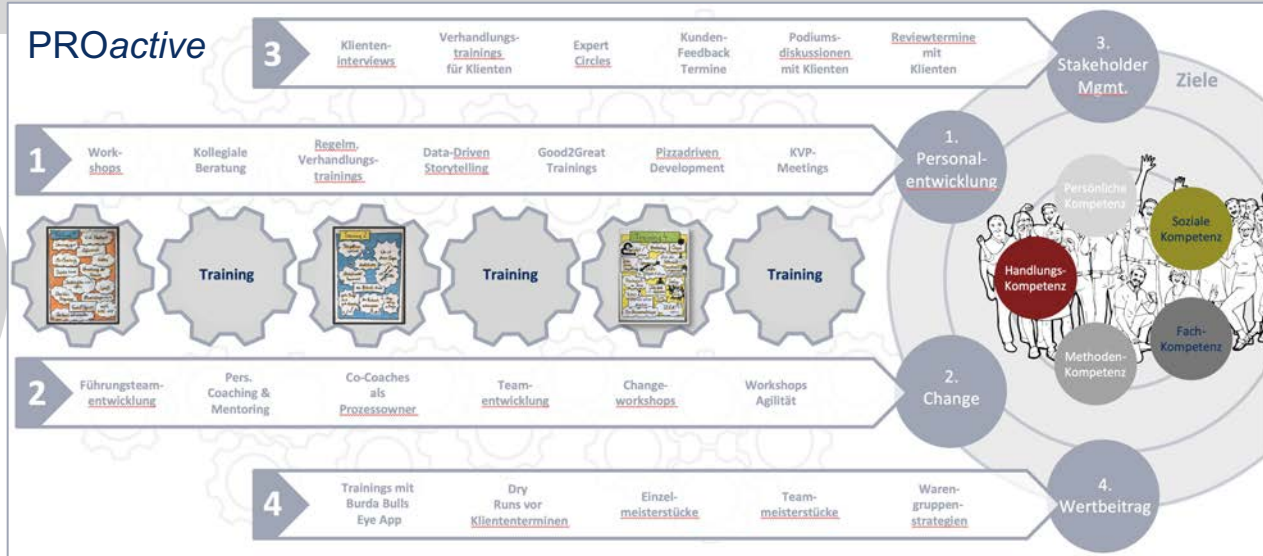
Team als
Motor und Garant

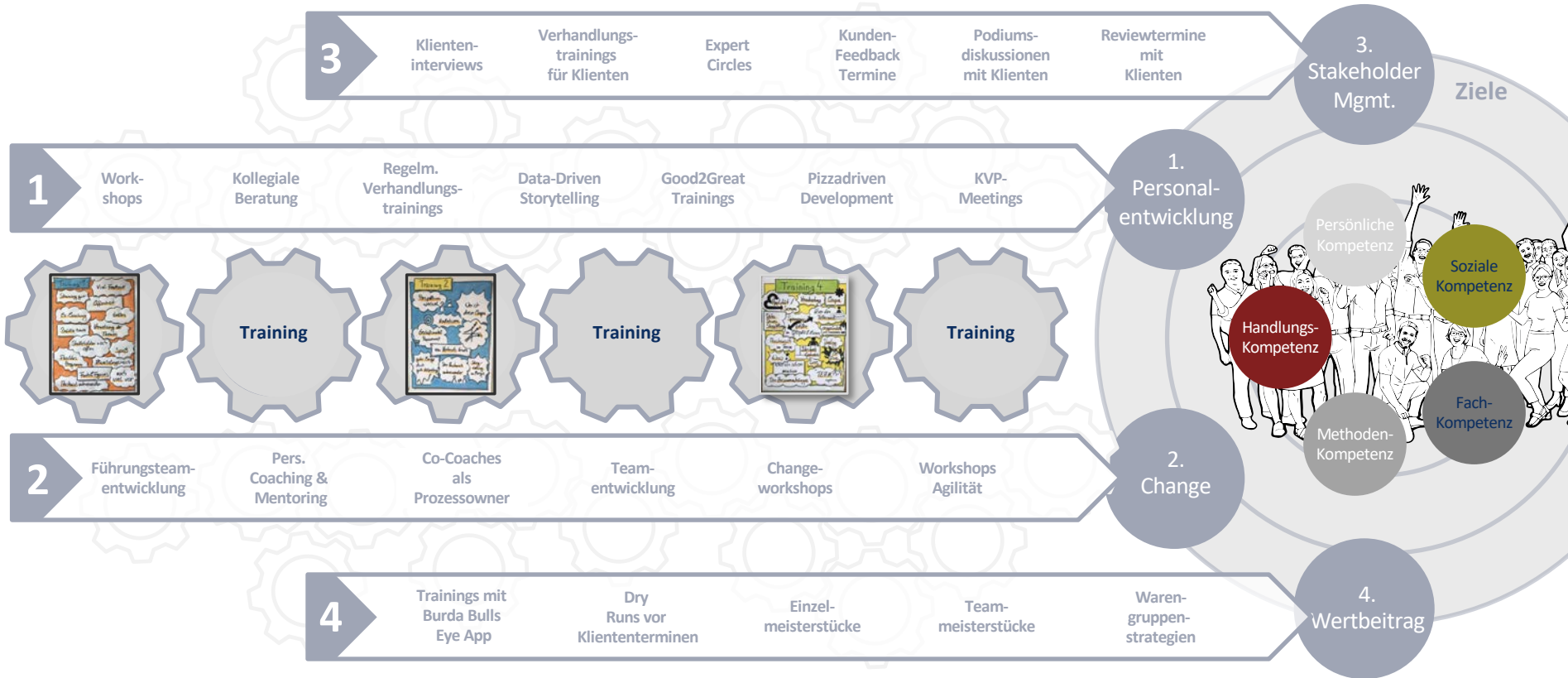
WAS

Fokus auf interpersonelle und
fachliche Kompetenzen

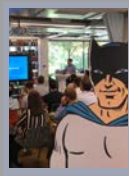
WANN

Wöchentliche
Formate






3. Konkrete Beispiele zu Formaten



Expert Circles

- Regelm. crossfunktionale Meetings mit Kunden und Experten zur Etablierung / Umsetzung von Warengruppenstrategien
- Etablierung einer Feedback- und Lernkultur in der Kundenbeziehung



Werte Scouts

- 11 Scouts für fünf Prinzipien:
- Exzellenz, Verantwortung, Innovation, Freude und Zusammenarbeit
- Beobachter und proaktive Treiber des Wertediskurses
- Monatliche Reviewmeetings



Co Coaches als Process Owner

- Aufbau von 10 internen Kollegen, die als Stützen und Know-How Multiplikatoren die Professionalisierung von Prozessschritten neben ihrer Tätigkeit als Procurement Manager verantworten



„Start with Why“ - Die Zwiebel

Unterschiedliche Formate für Fragen:

- Was tun wir? | Wie tun wir es?
- Warum existiert Burda Procurement und warum begeisterst dich das?
- „Establish Burda Procurement as Love Brand for our clients“.




Lern- & Partizipationsformate

- Innovative Lernmethoden („Hebel-Tabu“, Lego® Serious Play u.v.m.)
- Frühzeitige Einbindung des Teams in alle für die strategische Ausrichtung relevanten Entscheidungen



Data-Driven Storytelling

- Training situatives Datenverständnis
- Verzahnung von Analyse- und Storytelling-Kompetenz
- Digitale und analoge Trainingsmethoden für klientenspezifische Ansprache



WE are YOUR...


Rollenmodell statt Jobbeschreibung

- Rollendefinition anhand der Kundenbedürfnisse und Mehrwerte statt starre Tätigkeiten
- Rollen haben sich über die Zeit weiterentwickelt und geschärft




KVP Meetings

- Monatliche standortübergreifende Diskussionsplattform
- Agenda aus dem Team (Painpoints)
- Schnelle Evaluierung und Feedback aus dem Team für undogmatische Lösungen



Burda Bulls Eye App

- Eigene Weiterentwicklung eines Hebelbaukastens
- Easy-to-use Einkaufsmethodentools für externe Kommunikation und interne Skillentwicklung
- Burda Procurement Branding




Feedbackformate & Fehlerkultur

- Einfordern von offenem Feedback („Obligation to dissent“)
- Rückendeckung bei „Confront the brutal facts“ und Lernen aus Fehlern
- Dry-Runs / Feedback-Zettel bei allen Präsentationen



Good2Great Trainings

- Stetiges und nachhaltiges kollegiales Coaching und Training durch die Führungskräfte zu aktuellen Painpoints
- Beispiele: Verhandlungsskills, kritische Gesprächsführung, ... etc.



Bad-Uncorn als Kritikgeber

- Teammitglied in der Rolle des „Advocatus Diaboli“ als kritischer Klient bei Diskussionen und kollegialem Coaching
- Bewusst eingenommene Rolle in Teammeetings und Trainings




Kanban Boards (analog & online)

- Einsatz agiler Arbeitsmethoden zur Erledigung klassischer Einkaufs-Tasks
- Standortübergreifende (Selbst-) Steuerung der Teams mit breitem Methodenmix



Pers. Coaching & Mentoring

- Systemisches Coaching-Angebot für alle Führungskräfte & Mitarbeiter
- Mentoring der Co-Coaches durch das Führungsteam / externe Partner



Ziel- und Feedbackgespräche

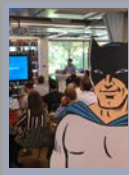
- Rollen und Werte Fokus statt Anforderungen / Ziele
- Mehrstündige individuelle Termine als wertschaffende Tätigkeit
- Eigene MAG Bögen und Entwicklungstools entlang der Rollen & Prinzipien



Dry Runs vor Kundenterminen


- Freiwilliges kollegiales Coaching in der Gruppe vor wichtigen Terminen
- Vertraut machen ungewohnter/neuer Formate im geschützten Raum
- Beispiele: Hebelworkshop (intern), wichtige Verhandlungen (extern)





Expert Circles

- Regelm. crossfunktionale Meetings mit Kunden und Experten zur Etablierung / Umsetzung von Warengruppenstrategien
- Etablierung einer Feedback- und Lernkultur in der Kundenbeziehung



Werte Scouts

- 11 Scouts für fünf Prinzipien:
- Exzellenz, Verantwortung, Innovation, Freude und Zusammenarbeit
- Beobachter und proaktive Treiber des Wertediskurses
- Monatliche Reviewmeetings



Co Coaches als Process Owner

- Aufbau von 10 internen Kollegen, die als Stützen und Know-How Multiplikatoren die Professionalisierung von Prozessschritten neben ihrer Tätigkeit als Procurement Manager verantworten



„Start with Why“ - Die Zwiebel

Unterschiedliche Formate für Fragen:

- Was tun wir? | Wie tun wir es?
- Warum existiert Burda Procurement und warum begeisterst dich das?
- „Establish Burda Procurement as Love Brand for our clients“.




Lern- & Partizipationsformate

- Innovative Lernmethoden („Hebel-Tabu“, Lego® Serious Play u.v.m.)
- Frühzeitige Einbindung des Teams in alle für die strategische Ausrichtung relevanten Entscheidungen




Data-Driven Storytelling

- Training situatives Datenverständnis
- Verzahnung von Analyse- und Storytelling-Kompetenz
- Digitale und analoge Trainingsmethoden für klientenspezifische Ansprache



WE are YOUR... Rollenmodell statt Jobbeschreibung

- Rollendefinition anhand der Kundenbedürfnisse und Mehrwerte statt starre Tätigkeiten
- Rollen haben sich über die Zeit weiterentwickelt und geschärft




KVP Meetings

- Monatliche standortübergreifende Diskussionsplattform
- Agenda aus dem Team (Painpoints)
- Schnelle Evaluierung und Feedback aus dem Team für undogmatische Lösungen



Burda Bulls Eye App

- Eigene Weiterentwicklung eines Hebelbaukastens
- Easy-to-use Einkaufsmethodentools für externe Kommunikation und interne Skillentwicklung
- Burda Procurement Branding




Feedbackformate & Fehlerkultur

- Einfordern von offenem Feedback („Obligation to dissent“)
- Rückendeckung bei „Confront the brutal facts“ und Lernen aus Fehlern
- Dry-Runs / Feedback-Zettel bei allen Präsentationen



Good2Great Trainings

- Stetiges und nachhaltiges kollegiales Coaching und Training durch die Führungskräfte zu aktuellen Painpoints
- Beispiele: Verhandlungsskills, kritische Gesprächsführung, ... etc.



Bad-Uncorn als Kritikgeber

- Teammitglied in der Rolle des „Advocatus Diaboli“ als kritischer Klient bei Diskussionen und kollegialem Coaching
- Bewusst eingenommene Rolle in Teammeetings und Trainings




Kanban Boards (analog & online)

- Einsatz agiler Arbeitsmethoden zur Erledigung klassischer Einkaufs-Tasks
- Standortübergreifende (Selbst-) Steuerung der Teams mit breitem Methodenmix



Pers. Coaching & Mentoring

- Systemisches Coaching-Angebot für alle Führungskräfte & Mitarbeiter
- Mentoring der Co-Coaches durch das Führungsteam / externe Partner



Ziel- und Feedbackgespräche

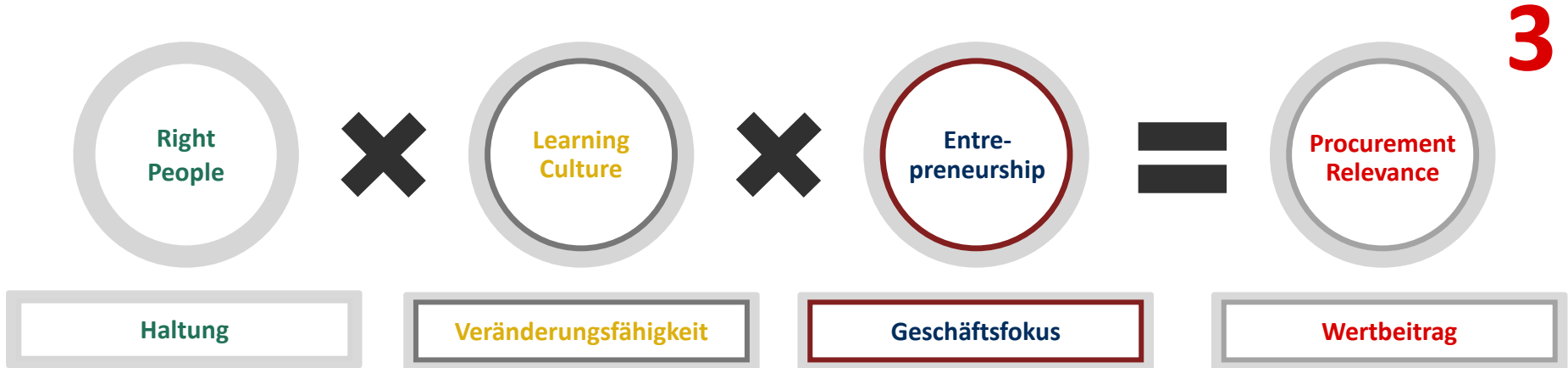
- Rollen und Werte Fokus statt Anforderungen / Ziele
- Mehrstündige individuelle Termine als wertschöpfende Tätigkeit
- Eigene MAG Bögen und Entwicklungstools entlang der Rollen & Prinzipien



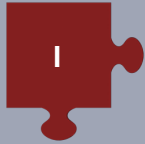
Dry Runs vor Kundenterminen

- Freiwilliges kollegiales Coaching in der Gruppe vor wichtigen Terminen
- Vertraut machen ungewohnter/neuer Formate im geschützten Raum
- Beispiele: Hebelworkshop (intern), wichtige Verhandlungen (extern)





Ihre Fragen?!



Personalentwicklung im Einkauf

1. Was erwarten wir eigentlich?
2. Wie gehe ich es an?
3. Wie mache ich es wirksam?



Beispiel Deutsche Bahn

1. Kontext & Grundidee
2. Personalentwicklungsprogramm ESE
3. Konkretes Beispiel ESE 2.0



Beispiel Burda Procurement

1. Kontext & Grundidee
2. Personalentwicklungsprogramm PROactive
3. Konkrete Beispiele zu Formaten



Eure Fragen?!



christian thöne
managementconsulting | coaching

Feldbergstraße 65
61449 Steinberg im Taunus

Telefon: +49 (6171) 978897
Mobil: +49 (172) 4514410

christian.thoene@managementconsulting-coaching.de
www.managementconsulting-coaching.de