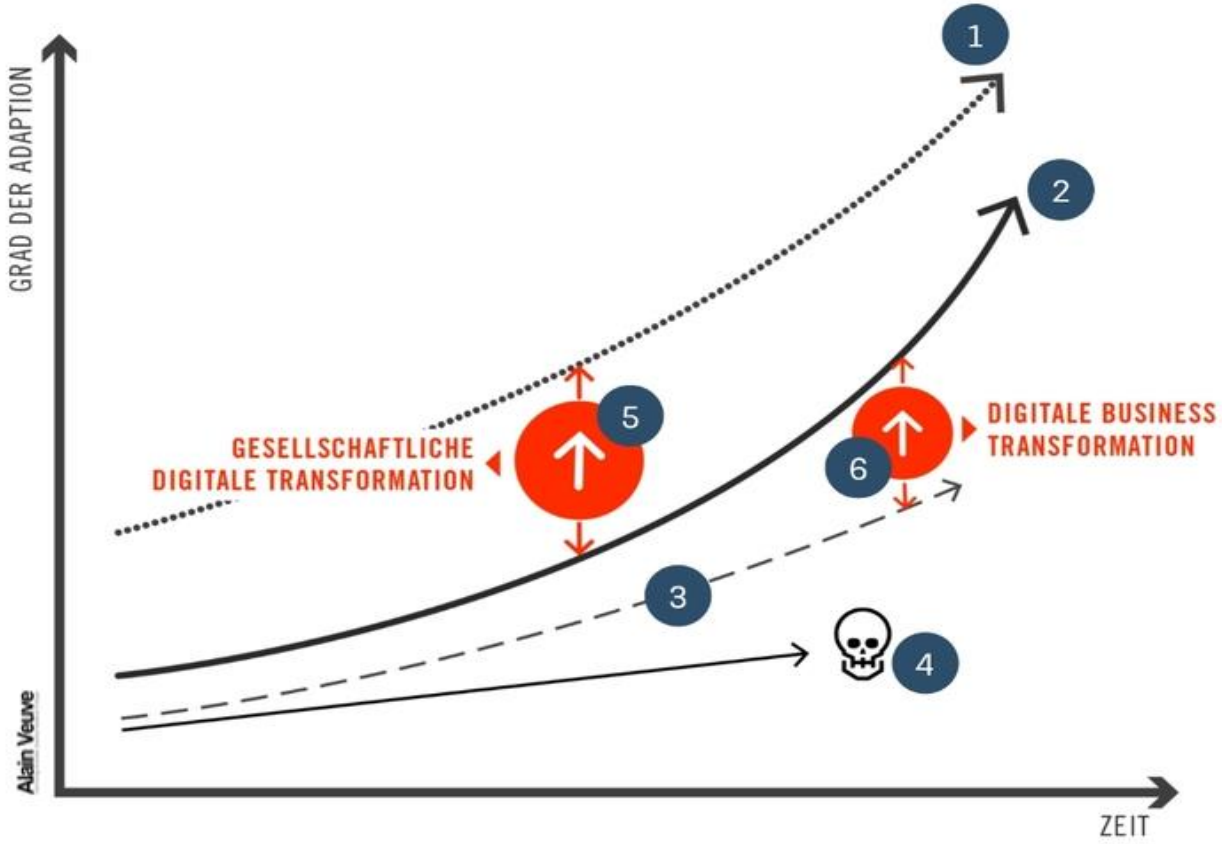
Einkauf 4.0 – Die Digitalisierung des Einkaufs der Zukunft

Elmenhorst Bauspezialartikel GmbH & Co. KG

Rellingen, 14. Februar 2017

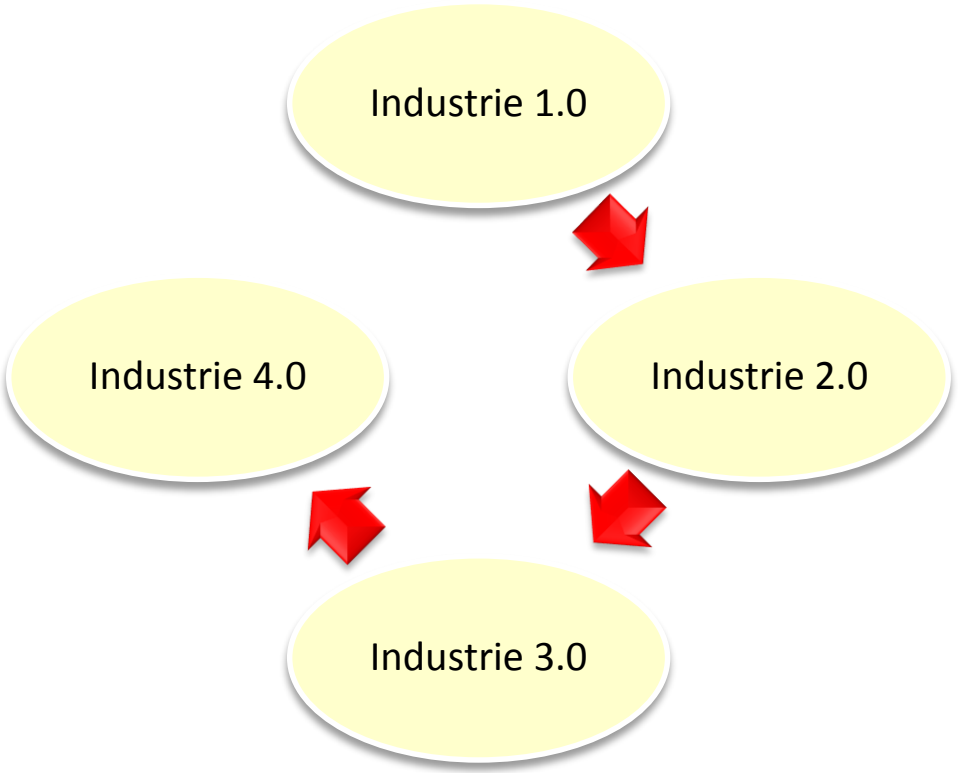
© Hartmut H. Biesel

Die digitale Transformation



Internet der Dinge

Mechanisierung



Vernetzung

Fließbandfertigung

Automatisierung

Die Umsetzungspartner APRICOT

Status quo Digitalisierung in der Bauwirtschaft

- Viele Unternehmen der Bauwirtschaft sehen keine Vorteile in dem Ausbau der digitalen Strukturen und investieren nur bedingt in diesen Bereich
- Es fehlt oftmals eine digitale Infrastruktur, um digitale Einkaufskonzepte zu ermöglichen
- Kleine Unternehmen stecken oft im Hamsterrad des Tagesgeschäfts fest und schieben das Thema „Digitalisierung“ vor sich her
- Nur ein geringer Anteil der Mittelständler ist vollkommen vernetzt
- Die Unternehmen haben Angst vor Sicherheitslücken
- Es fehlen Digitalisierungsstrategien in den Unternehmen

© Hartmut H. Biesel

Die Digitalisierung des Einkaufs

- Industrie 4.0 führt zu einem Paradigmenwandel im Einkauf. Heute kommuniziert der Einkauf oftmals noch persönlich per Email, Telefon. In Zukunft sind Menschen / Produkte über das Internet miteinander verbunden und kommunizieren in Wertschöpfungsnetzwerken miteinander. Einkaufsprozesse können mit mobilen Endgeräten von überall aus gesteuert werden

- Die Digitalisierung wird zunehmend die Organisation der Einkaufsprozesse beeinflussen

  - Die Möglichkeiten einer digitalen Kommunikation schafft Transparenz in Echtzeit
  - Die Vergleichbarkeit von Produkt- und Dienstleistungen wird immer einfacher und ist jederzeit zugänglich

© Hartmut H. Biesel

Wichtige Werkzeuge des Einkaufs

- QR – Code
  Der QR - Code ist eine weiterentwickelte Variante des Barcodes und kann selbst dann noch gelesen werden, wenn er verschmutzt oder zerstört ist

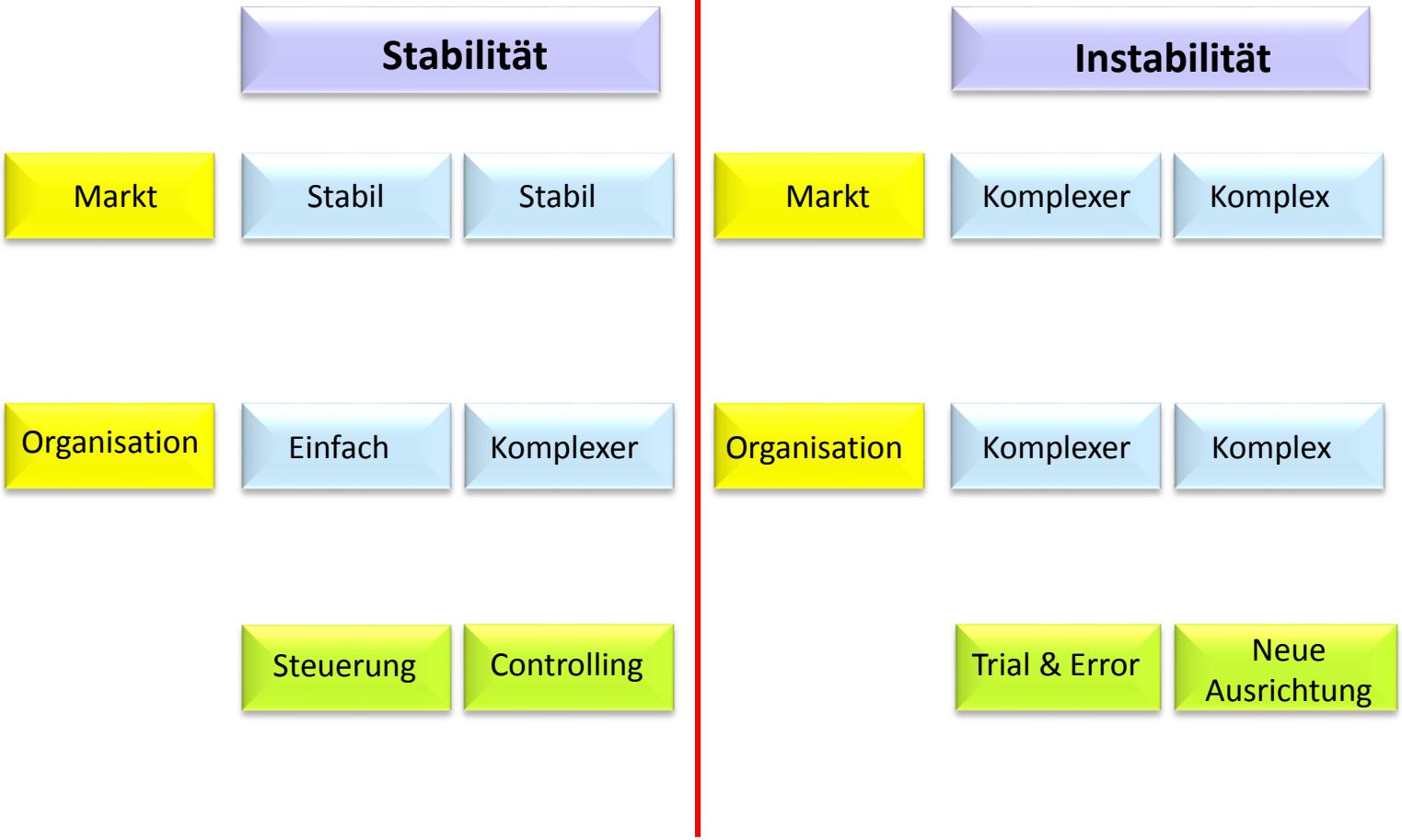
- RFID - Technologie
  Der an einem beliebigen Teil fixierte Sender (Transponder) kommuniziert mit einer Lesestation (Reader). Der Reader kann mit mehreren Transpondern gleichzeitig kommunizieren

- Smarte Services
  Konfigatoren, Plattformen und mobile Apps erleichtern die Vorbereitung und Durchführung von Bauleistungen

- Smarte Produkte
  Produkte können individuell angepasst werden, der Einkauf wird zum Co-Entwickler

© Hartmut H. Biesel

Stabilität vs. Instabilität



Die veränderte Rolle des Einkaufs

Einkauf als Erfüllungsgehilfe

Geringe Wertschätzung
Einkauf als Kostenfaktor
Fokus auf operative Tätigkeiten

Wertschöpfungsorientierung

Strategischer Einkauf

Einkauf als Erfolgsfaktor
Einkauf als Kostengestalter
Fokus auf strategische Tätigkeiten

Hohe Komplexität, Ineffizienz

Komplexe Prozesse
Komplexe Strukturen
Geringe IT-Unterstützung

Prozessorientierung

Effizienz

Schlanke Prozesse
Dezentralisierung operativer Aufgaben
Elektronische Prozesse

Ad-hoc-Beziehungen

Preis ist wichtigstes Kriterium
Vielzahl von Lieferanten
Kurzfristigkeit

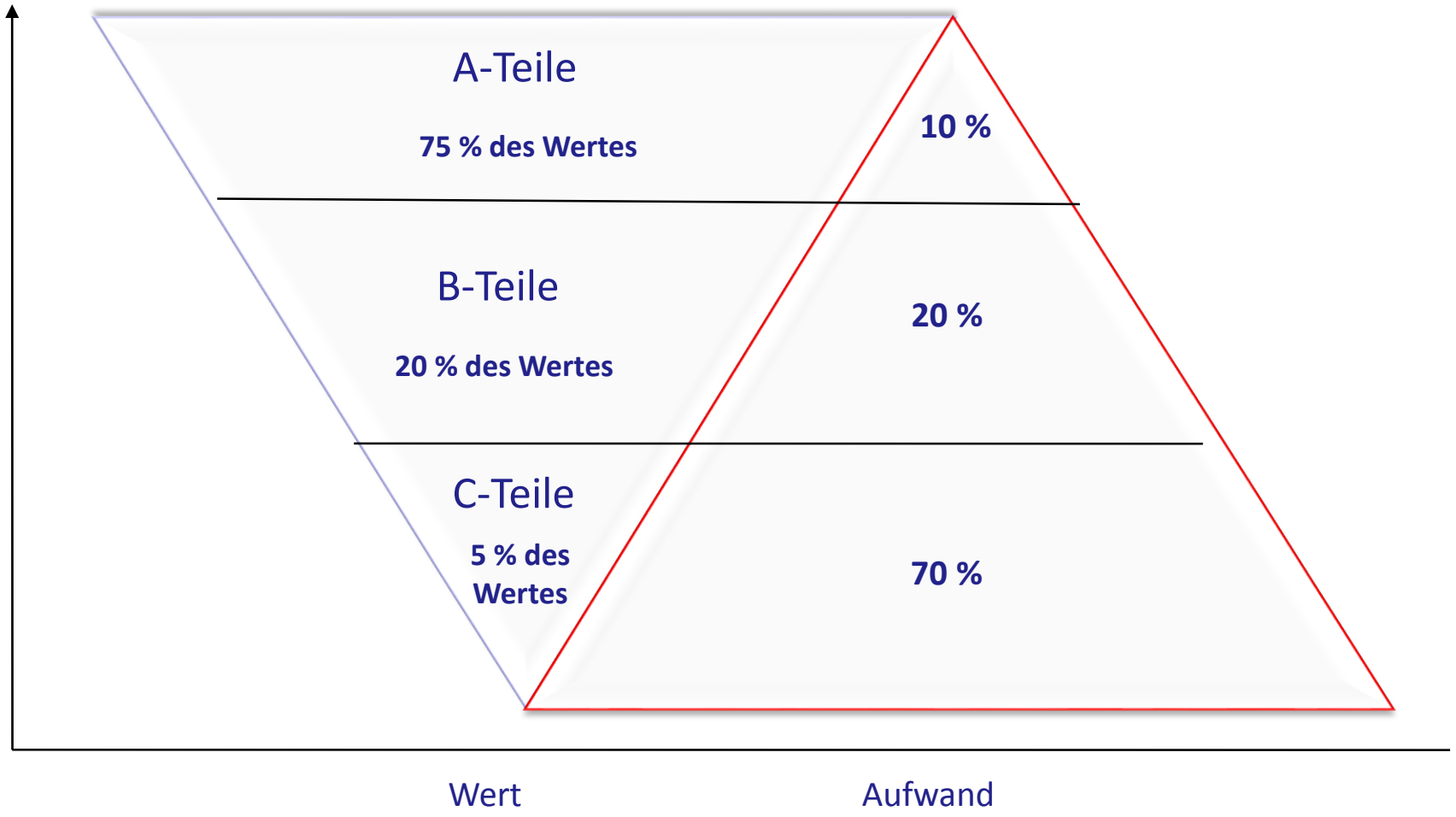
Partnerorientierung

Optimierung der Beziehungen

Beurteilung der Gesamtleistung
Fokus auf besten Lieferanten
Langfristigkeit

© Hartmut H. Biesel

Einkaufssituation in Unternehmen



© Hartmut H. Biesel

Der strategische Einkauf der Zukunft

- Verknüpfung Einkauf und Strategie (*Nicht nur Einkäufer)*

  - Administrierender Einkauf ➔ Identifikation / Generierung strategischer Wertschöpfungspotenziale

- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle : (*Preis ist nicht alles!*)

  - Verstärkter Aufbau von Partnerschaften mit ausgesuchten Lieferanten
  - Einbindung dieser Lieferanten in die gesamte eigene Value Chain und die dahinter liegenden Entscheidungsprozesse

- Identifikation langfristiger Nutzenoptimierungspotenziale (*Total Cost of Ownership*)

  - Suche nach “Best Buy”
  - Überregionaler Einkauf

© Hartmut H. Biesel

Der Einkauf wird strategischer

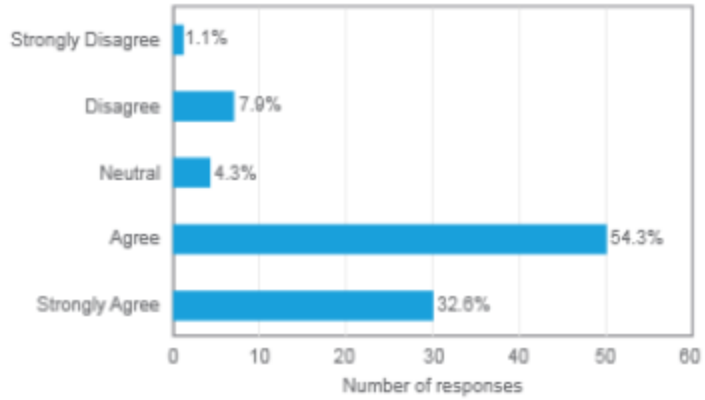


Figure 3. The procurement role is seen as strategic by management.

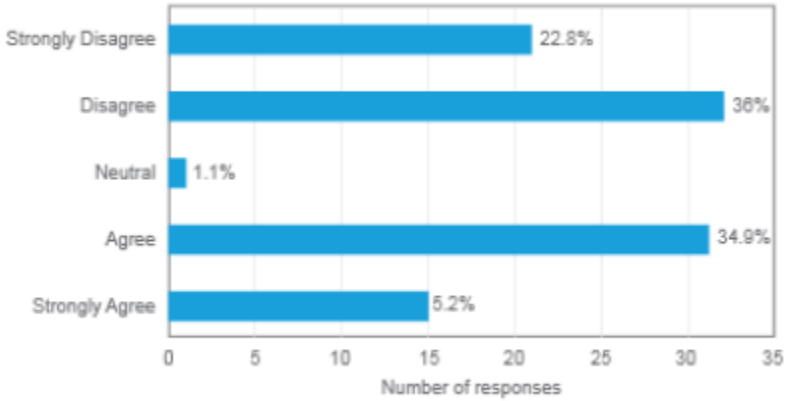


Figure 4. The procurement role is still seen as an administrative function.

Quelle: Prof. Westphal

Einsatz digitaler Medien im Einkauf

– Professionelle Einkäufer nutzen bei der Suche nach potenziellen Lieferanten verstärkt digitale Medien:

- Reduktion der Zeit bei der Lieferantenauswahl durch gezielte Recherchen im Netz und Nutzung verschiedenster digitaler Informationsquellen
- Einsatz moderner Analysetechniken (z.B. Lieferantensegmentierung)
- Durchführung detaillierter Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Festlegung eigener Entscheidungszyklen (Buy Cycle)
- Einsatz neuer Tools, z. B. Electronic Reverse Auction

© Hartmut H. Biesel

Herausforderung „Informationsmanagement“

- Steigende Komplexität

  - Mix aus Zentraleinkauf / dezentralem Einkauf
  - Überregionaler Einkauf
  - Einsatz von „External Procurement Consultants“

- Komplexe Entscheidungsstrukturen

  - Die Anzahl der Beteiligten im Entscheidungsprozess wird weiter steigen. Bei

    » 50 % der Entscheidungen sind Ø drei
    » 38 % der Entscheidungen sind Ø vier bis sieben
    » 12 % der Entscheidungen sind > acht

    Mitarbeiter beteiligt

© Hartmut H. Biesel

Anforderungen an Lieferanten

- Höhere Beratungskompetenz (Lösungen statt Produkte)
- Bereitschaft zu einer digitalen Vernetzung
- Bereitschaft, Produkte und Dienstleistungen zu individualisieren
- Höhere Professionalität
  - Bedürfnisse erkennen und verstehen
  - Hohe Flexibilität
  - Kundenorientierte Dienstleistungsbereitschaft

© Hartmut H. Biesel

Diskussion

- Wie ist der generelle Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?
- In welchem Maße investiert Ihr Unternehmen gezielt in die Digitalisierung des Einkaufs?
- Stellt sich das Management an die Spitze der Digitalisierung?
- In welchen Bereichen des Einkaufs ist der konsequente Ausbau der Digitalisierung aus Ihrer Sicht erforderlich / unausweichlich?

© Hartmut H. Biesel

Führung in einer digitalisierten Welt

- Prozesse zu optimieren und Entscheidungen zu beschleunigen sind wichtige Herausforderungen für die Bauwirtschaft

- Die Digitalisierung macht es möglich, dass Tätigkeiten nicht mehr zwingend an einem Ort durchgeführt werden mit der Konsequenz, dass feste Büroarbeitsplätze zum Teil überflüssig werden

- Die Generation Y erwartet von einer Arbeit heute Spaß, selbstbestimmt zu leben und wünscht, über Arbeitsort und Arbeitszeiten selbst zu entscheiden

- Mit einem klassischen Top-Down-Führungsstil kann diese Generation wenig anfangen. Gute Mitarbeiter der Generation Y werden Unternehmen kaum mit Incentives und tollen Büros halten können

© Hartmut H. Biesel

Neue Führungsansätze

- Durchgängige Führung
  - Vermittlung von Motiven und Werten, damit Eigeninteressen zu Gunsten gemeinsamer oder übergeordneter Ziele zurückgestellt werden
- Commitment-Kultur
  - Fachliches und werteorientiertes Commitment von Führungskräften erzeugt Respekt und Vertrauen
- Inspirierende Motivation
  - Begeisterung der Mitarbeiter für attraktive und überzeugende Ziele
- Intellektuelle Stimulation
  - Anregen zu innovativem Denken, bisherige Vorgehensweisen hinterfragen und zu neuen Lösungen ermuntern
- Individuelle Begleitung
  - Gezielte Förderung der Mitarbeiter

© Hartmut H. Biesel

Vom Angestellten zum „Freelancer“

- Über das Internet haben Unternehmen den Zugriff auf Freelancer für Aufgaben, die ein Vor-Ort-Sein überflüssig machen

- Wenn zunehmend Unternehmen auf mögliche Auftragnehmer zugehen verschwimmt die Hierarchie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

- Bewerber werden von Bittsteller zu aktiven Anbieter ihrer Leistungen und Motivationen. Konsequenz: Unternehmen müssen sich verstärkt darum bemühen, gute Mitarbeiter an sich zu binden durch attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten und einen Führungsstil, der ausreichend Gestaltungs- und Entwicklungsraum bietet

- In Zeiten satellitenhaft agierender Mitarbeiter, zum Beispiel in virtuellen Teams, ist das Führen im Sinne von Kontrolle immer weniger effektiv. Es muss ihnen stattdessen ermöglicht werden, sich selbst zu helfen und auf die nötigen Informationen zugreifen zu können

© Hartmut H. Biesel

Commitment – Grundlage für konsequente Führung

- Vermittlung klarer Ziele, Werte und Authentizität
- Leistungs- und lernbereite Teams
- Vermittlung von notwendigen Fähigkeiten und Kenntnissen
- Bereitstellung notwendiger Ressourcen, um Aufgaben selbständig und kundenorientiert zu erledigen
- Festlegung fairer Spielregeln im Umgang miteinander
- Erzeugung von zwischenmenschlichen Beziehungen über Vertrauen, Offenheit und Transparenz
- Festlegung klarer Schnittstellen und Aufgabenprofile
- Herstellung eines Klimas der persönlichen Verantwortung statt Rechtfertigungskultur
- Förderung von Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen

© Hartmut H. Biesel

Konsequenzen für die Mitarbeitersteuerung

- Mitarbeiter werden so weit wie nötig involviert
- Mitarbeiter werden über alle relevanten Fakten informiert
- Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen
- Gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen
- Verlagerung der Macht- und Entscheidungsbefugnisse auf Teams

© Hartmut H. Biesel

Diskussion

- Wie bewerten Sie heute die Qualität der Teamarbeit (Buying-Center) in Ihrem Unternehmen?
- In welchen Bereichen sehen Sie noch Weiterentwicklungspotenzial?
- Welche organisatorischen Veränderungen müssen noch vorgenommen werden, damit der Einkauf seine immer wichtiger werdende Rolle im Unternehmen wahrnehmen kann?

© Hartmut H. Biesel

Einkauf 4.0

Strategie

- Veränderung der Einkaufsstrategie
  - Von der Transaktion zum Relationship Management
  - Vom Lieferant zum Partner als „Trusted Advisor“

- Veränderung des Einkaufstils
  - Vom „reaktiven“ zum „aktiven“ Einkauf
  - Von „Product Sales“ über „Solution Sales“ zu „Challenger Sales“

- Klare Formulierung und Dokumentation einer Einkaufsstrategie
  - Teil der Unternehmensstrategie

© Hartmut H. Biesel

Einkauf 4.0

Organisation

- Abschied von der Silo-Führung
  - Zielorientierte Organisation

- Neuausrichtung der Einkaufsorganisation
  - Cross-funktionale Teams
  - Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Planer, Einkauf und Umsetzer

Prozesse / Produktivität

- Strukturierte Einkaufsprozesse
  - Identifikation, Regeln der Zusammenarbeit, Opportunitäten-Management

- Festlegung von Kennzahlen (Messung der Effektivität)
  - Festlegen und Analyse von Key Performance Indicators (KPI)

© Hartmut H. Biesel

Einkauf 4.0

Mitarbeiterentwicklung

- Gezieltes Recruiting
  - Festlegung der Mitarbeiterprofile

- Investition in Aus- und Weiterbildung
  - Qualifizierungsprogramme statt Einzel-Training (Sales Academy)
  - Vermittlung von Methodik und Technik statt Rhetorik

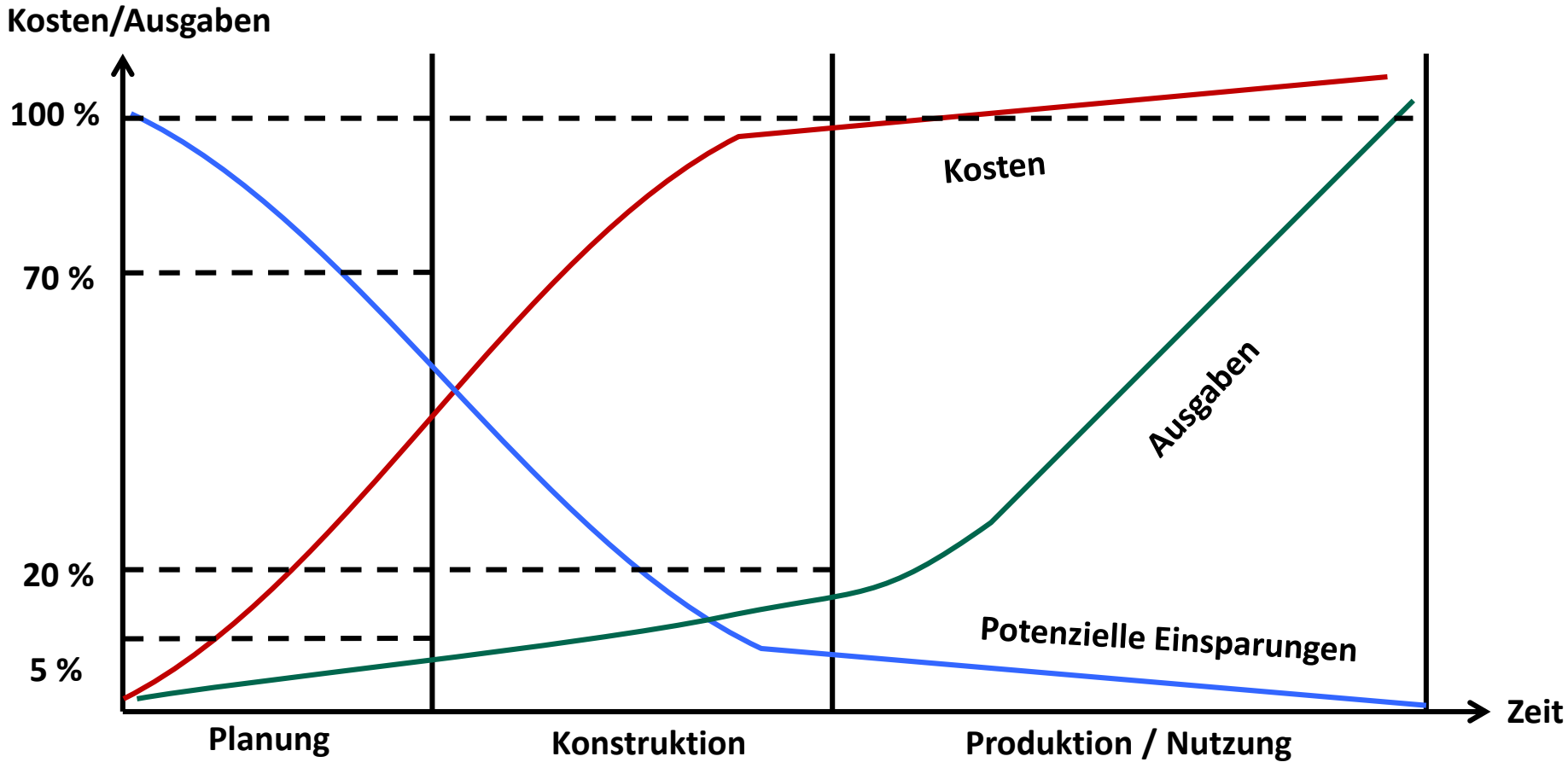
Führung

- Aufwertung des Einkaufbereichs
  - Herausstellen des Wertschöpfungsbeitrags
  - Nicht nur Beurteilung von Preissenkungen, sondern auch Potenzialausschöpfung und andere KPI

© Hartmut H. Biesel

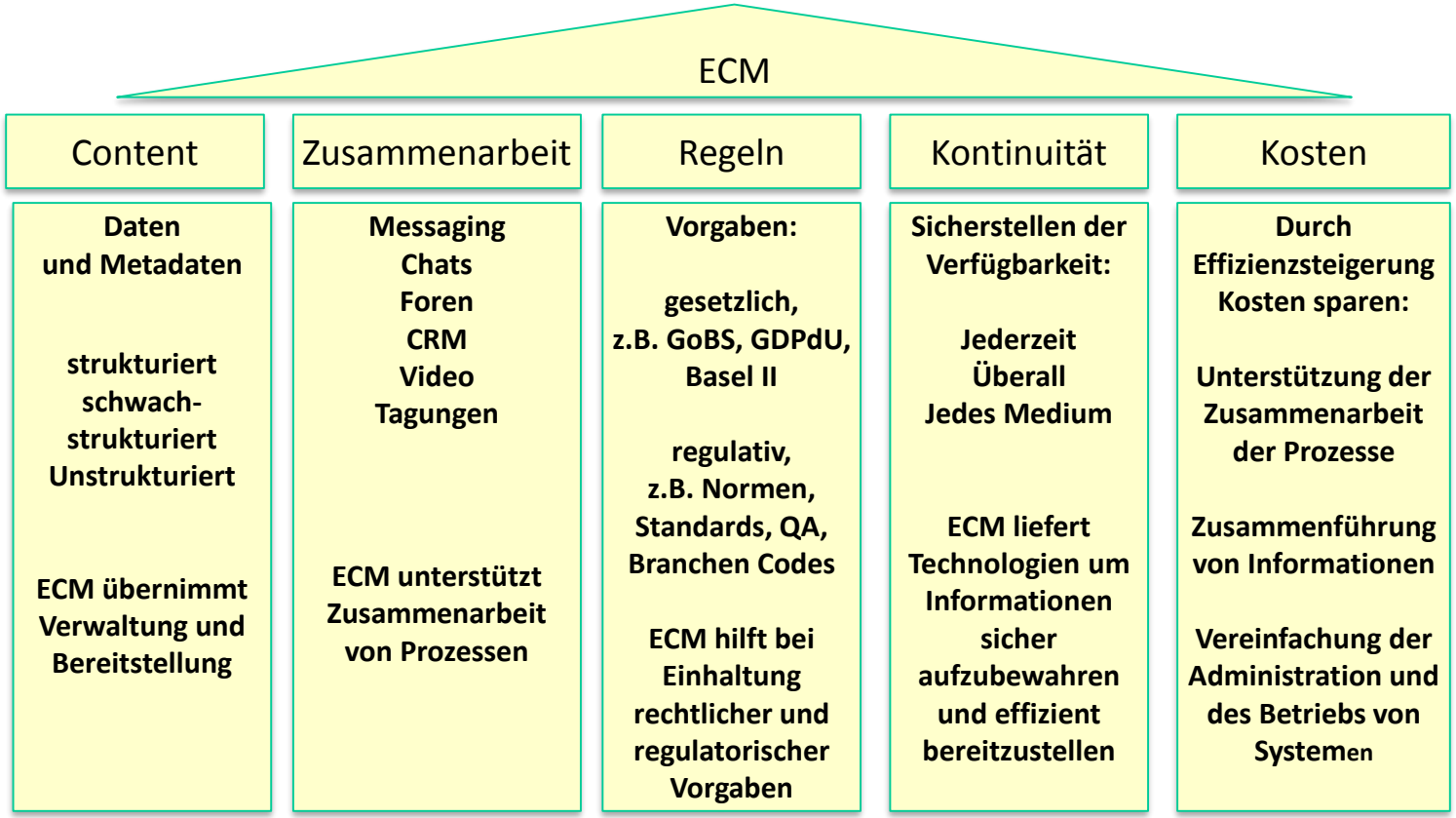
Das Verhältnis „Kosten“ / „Ausgaben“ im Unternehmen

Zukünftigen Bedarf beeinflussen | **Das Optimum herausholen**



© Hartmut H. Biesel

Arbeiten mit Enterprise-Content-Management-Systemen

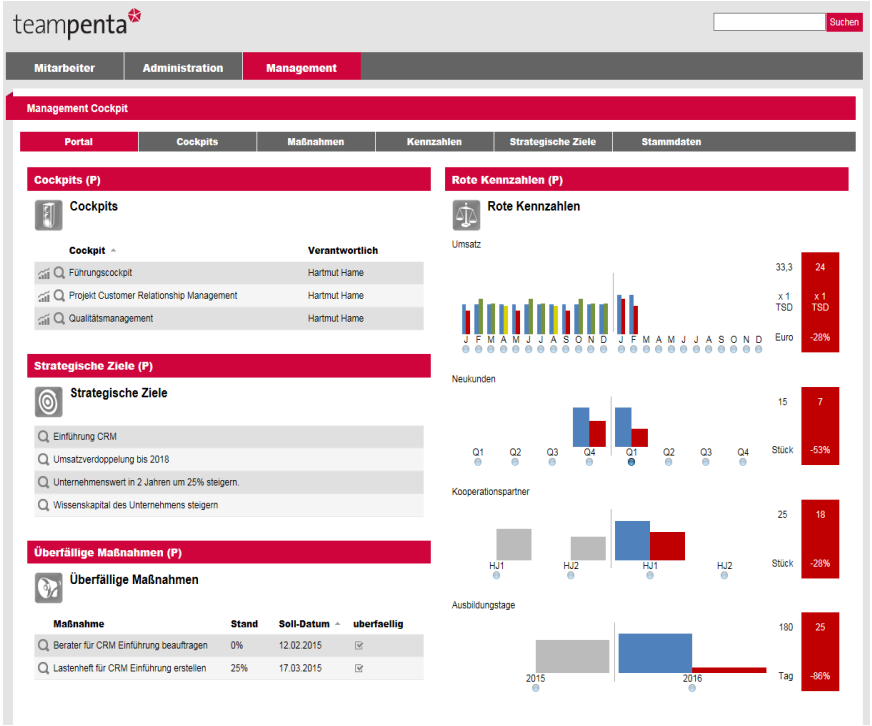


© Hartmut H. Biesel

Cockpit und Dashboard

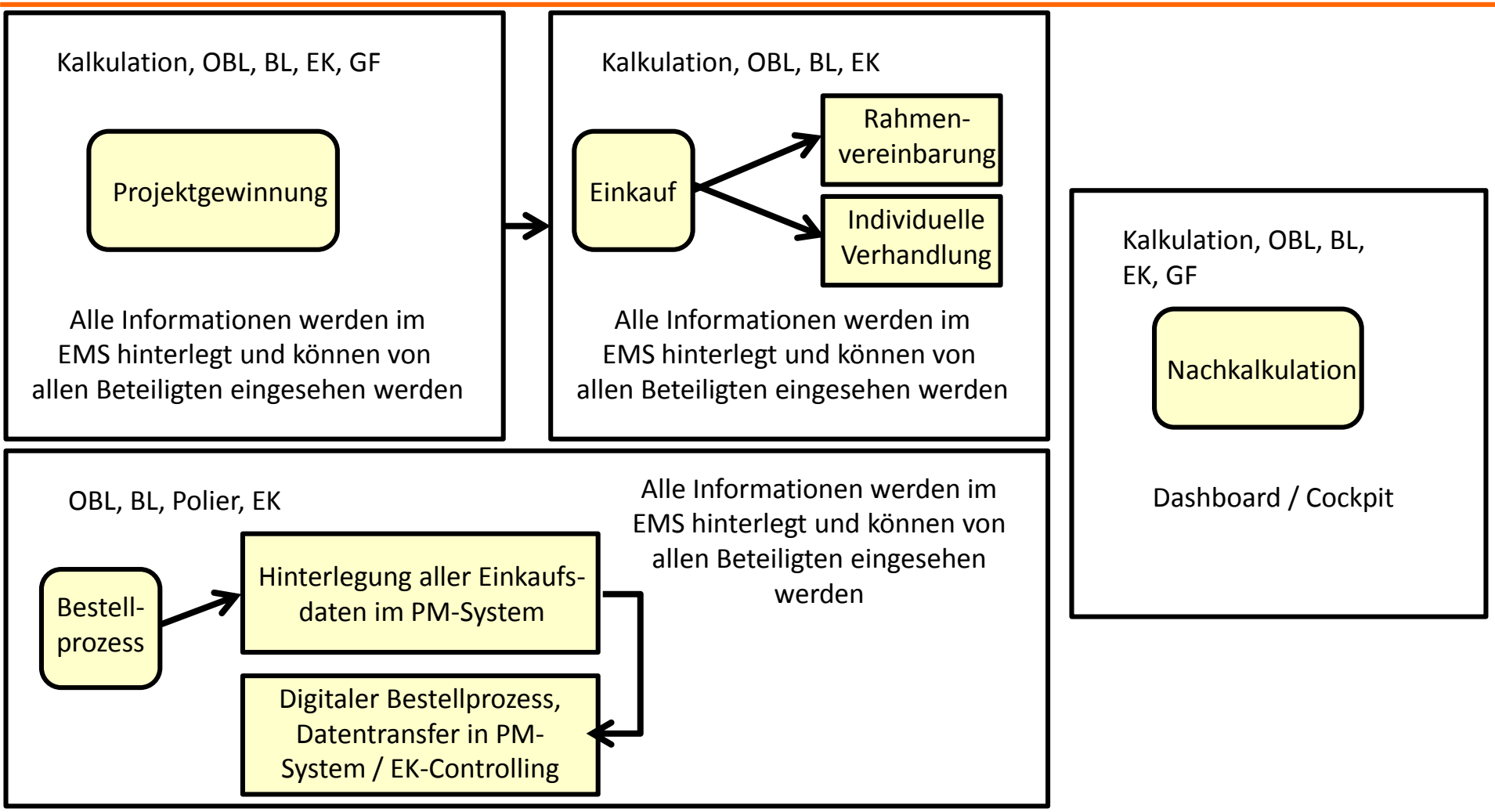
Cockpit / Dashboard

- Je nach betrieblicher Hierarchie- und Aufgabenstellung interessieren unterschiedliche KPIs. Die Darstellung erfolgt nach strategischen Perspektiven
  - Managementdaten
  - Finanzdaten
  - Einkaufsdaten
  - Prozessdaten und Ressourcen
  - …



Die Umsetzungspartner APRICOT

Best Practice „Bauunternehmen“



Die Umsetzungspartner APRICOT

Diskussion

- Was ist zu tun / leisten, um einen Einkauf 4.0 aufzubauen?
- Welcher Paradigmen-Wandel muss in Ihrem Unternehmen stattfinden, um einen Einkauf 4.0 der Zukunft aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln?

© Hartmut H. Biesel

Viel Erfolg in der Zukunft

Hartmut H. Biesel
Oberbank 23
44149 Dortmund
Tel: + 0231 9062710
Mobil: 0172 260 2470
Mail: h.biesel@umsetzungspartner.de

© Hartmut H. Biesel