

# Digitalisierung – und was mache ich morgen?

1

- PROZESSKOSTEN– UND PERSONAL–EINSPARUNG

VS.

MITARBEITER–MOTIVATION UND –LEISTUNGSBEREITSCHAFT

- WOHIN MIT DEN GANZEN LEUTEN?
- UND WIE SCHÖPFE ICH WERTE AUS IHNEN?

## Sind Sie bereit?

Bitte nehmen Sie eine paarweise Aufstellung wie auf der Abbildung rechts ein

Scannen Sie Ihr gegenüber 30 Sekunden lang

Drehen Sie nun den Rücken zueinander

Verändern Sie jetzt in 1 Minute 3 (!) Äußerlichkeiten an sich

Verständigen Sie sich, wenn beide damit fertig sind

Drehen Sie sich wieder zueinander und ...

Lösen Sie auf! Jeder hat 1 Minute!



# Erfahrungen aus 7 Unternehmen

3





# Ich erzähle Ihnen nichts Neues!

5

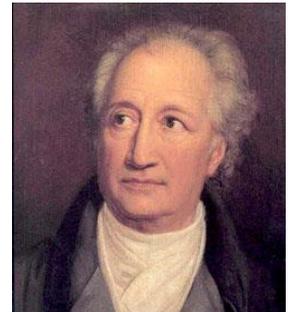
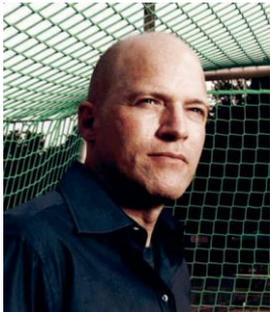
**„WIR WISSEN DAS SCHON ALLES!**

**ABER:**

**WIR WENDEN ES NICHT AN.“**

*MARKUS WEISE, HOCKEY NATIONALTRAINER DAMEN  
UND HERREN (2 X OLYMPIA GOLD) – UND DER  
HAT'S VON...*

**DESHALB:  
VON VORN...**



# Studien, Schlagzeilen, Beiträge, Interviews...

6

- BME Top Kennzahlen 2017
- Mercateo + HTWK Leipzig Studie über Prozesskosten u. Einsparung
- Controlling – „Kollege Roboter“ (BIP)
- Mit dem Schnellboot in die Digitalisierung des Einkaufs (Netfira)
- From Savings to Value (Claudia Viohl, eon)
- Schaeffler optimiert C-Teile-Management (Beschaffung aktuell)
- Der Einkauf braucht mehr digitale Kompetenz (EPE 2107)
- Es geht darum, die Art, wie wir arbeiten, neu zu denken“ (Luka Mucic, SAP)
- Big Data, Smart Data, I-Bots ...

# Dazu mal einige Fragen:

7

## WER VON IHNEN...

- **...KOMMT AUS EINEM INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN?**
- **...KENNT SEINE GLOBALEN MARKETINGAUSGABEN?**
- **...KENNT SEINE PROZESSKOSTEN?**
- **...HAT EINE SOLIDE DEFINITION VON**
  - „direkter“ und „indirekter“ Einkauf? (Stichwort Frachten, Verpackung etc.)
- **...HAT SACHKONTEN MIT WARENGRUPPEN GEMAPT?**
- **...HAT EINE(N)**
  - beleglose Rechnungserfassung?
  - digitalen Bestellvorgang?
  - digitalen Wareneingang?
  - automatischen Budget-Check?
  - systemgestützten Vertragsabgleich?

# Was hindert uns denn dann daran zu digitalisieren?

8

- Trotz des hohen möglichen Einsparungspotenzials durch einen elektronischen Einkaufsprozess, bei dem ein durchschnittlicher Mittelständler mit 7.100 Bestellungen pro Jahr seine Prozesskosten von knapp 820.000 Euro um 40 Prozent auf 480.000 Euro reduzieren kann, geben sich **über 70 Prozent** der befragten Unternehmen in ihrer Selbsteinschätzung auf die **Vorbereitung** zur Digitalisierung nur **befriedigende bis mangelhafte** Schulnoten.

Prof. Dr. Holger Müller,



- Eine Umfrage des VDMA sagt: „Nur die **Personalabteilungen** beschäftigen sich **noch weniger** mit der Digitalisierung als der **Einkauf.**“

# Liegt das daran?

9



# Oder daran?

10



# Oder liegt das evtl. auch daran?

11

- Was mache ich mit den Mitarbeitern, deren Tätigkeit durch die Digitalisierung wegfällt?
- Welche neuen Herausforderungen kommen denn dann auf diese Mitarbeiter (und auf mich) zu?
- Welche weiteren Veränderungen werden durch die Digitalisierung im Einkauf entstehen?
- Wie gelingt uns die Wertschöpfung?
- Haben wir einen robusten Business Case?
- Glaubst du die GF die Zahlen?
- Was mach ich, wenn ich alles digitalisiert habe?



## Im Oktober 2015

in Walldorf beim SAP Infoday  
Procurement...

*...und ich hab mir beim Zuhören  
gedacht: Gott sei Dank bin ich  
da schon in Rente!*



High performance. **Delivered.**

## Procurement's Next Frontier SAP Infoday Procurement

October 23<sup>rd</sup>, 2015

 **accenture**strategy

Strategy | Consulting | Digital | Technology | Operations

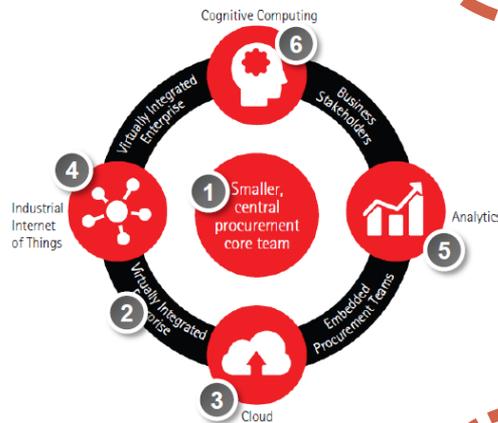
# Spätestens 2025 gibt es keinen Einkauf mehr...?

13

## Key Findings

**Four key digital technologies will give rise to a procurement organization of one: cognitive systems, analytics, cloud computing and the industrial internet of things**

Key trends leading to the future of procurement:



- 1 The **future procurement organization** will consist of a group of procurement professionals embedded in the business connected back to a smaller, core-decision making team supported by technology.
- 2 Companies will establish a more intimate relationship with a small group of strategic suppliers, creating a **'virtually integrated company'**, boosting top line growth through more effective innovation
- 3 Future procurement **cloud's advantage** will go beyond process and technology standardization and low cost to enhanced usability and more effective use of content
- 4 The **industrial internet of things** will reshape the procurement function offering increased traceability, enhanced use of analytics and challenging the status-quo of key procurement processes
- 5 The expanded use of **advanced analytics** will benefit the procurement function on different domains
- 6 **Cognitive systems** will take over routine, manual work resulting in cost savings through automation, increased quality, consistency & compliance and augmenting faster and better decision making

Fakt ist (wenn wir allen Analysen glauben):

14



- 41 %

# Erzählen Sie das aber nicht ungefiltert Ihrem Board

15

- Ein Beispiel:
  - 4 Mrd. EK Volumen →
  - 63,2 Mio. EK-Kosten
    - ✦ Quelle: BME Top Kennzahlen
- Davon Operativ (angenommen):
  - > 40 Mio.
  - Einsparung durch e2e Digitalisierung 16,4 Mio.
    - ✦ Quelle: Mercateo Studie 2017 mit der HTWK Leipzig
- Problem:
  - Das glaubt Ihnen niemand so leicht!
    - ✦ Quelle: Meine Erfahrung



## Wie alles begann...

1986 habe ich diese Maschine angeschafft:

Meine beiden studentischen Hilfskräfte waren – mir völlig unbegreiflich – überhaupt nicht begeistert!



## Jahrtausendwende

1999 war ich (ganz nebenbei)  
für die hauseigene IT  
zuständig...

...und hab gar nicht verstanden,  
warum mein Innendienst von  
der angeschafften end-2-end  
Lösung nichts gehalten hat!



## e-Procurement + outsourcing

- 2009 hatten wir uns für SAP SRM entschieden...
- 2010 haben wir uns erste Gedanken über ein Outsourcing von operativen Tätigkeiten in unser eigenes SSC gemacht...

...und ich war wieder überrascht vom deutlichen Widerstand meiner eigenen Mitarbeiter im Operativen Einkauf!



# Aber wir hatten daraus gelernt!

2015 haben wir die  
Digitalisierung im großen Stil  
beschlossen...

...besser kommuniziert, und die  
Mitarbeiter besser in den  
Prozess integriert und  
mitgenommen!



## System Rollouts

2017 begann endlich die globale Reise in die Digitalisierung des Einkaufs...

- E-Procurement
- EK Controlling
- Ausschreibung
- Vertragsmanagement...

...und für die Mitarbeiter gibt es immer mehr Lösungen und Entwicklungs-Pläne!

Wir haben sogar ein Change Management Team eingeführt!



# Nur einige der Fragen, die wir uns stellen müssen, um erfolgreich(er) zu sein

21

## **AUS DER SICHT DES PROJEKT- UND CHANGE MANagements:**

- WIE STELLE ICH DEN MENSCHEN IN DAS ZENTRUM MEINER ÜBERLEGUNGEN?
- WIE FANGE ICH AN?
- WELCHE BUDGETS BRAUCHE ICH?
- WIE KOMMUNIZIERE ICH?
- WEN UND WIE ENTWICKELE ICH?
- WEN VERLIERE ICH?
- WAS MACHE ICH MIT DENEN?
- WELCHE BUDGETS BRAUCHE ICH DAFÜR?

## **AUS DER SICHT DER DIGITALISIERUNG UND DER FREISETZUNG VON KRÄFTEN:**

- WIE STELLE ICH DEN MENSCHEN IN DAS ZENTRUM MEINER ÜBERLEGUNGEN?
- WIE VERNETZEN WIR DIE MENSCHEN HINTER LIEFERANT UND EINKAUF?
- WIE SCHAFFEN WIR ÜBER UNTERNEHMENSGRENZEN HINWEG EIN GEMEINSAMES WERTPOTENTIAL?
- WIE STEuern WIR UNSER BEZIEHUNGSGESCHÄFT?
- WIE HELFEN SYSTEMHÄUSER DABEI?

# Das Wichtigste dabei für die Mitarbeiter ist aber:

22

## Was kann die Maschine (noch) nicht? → Service und Beziehung

- Service Themen, z.B.
    - Laptops konfigurieren
    - TV's für Meeting Räume anpassen
    - Individuelle Smartphone Verträge
    - Nachträge bei Bauleistungen bewerten
  - Beziehungen aufbauen/pflegen
  - "menschlich" kommunizieren
  - Emotional verhandeln
- Tools müssen den Lieferanten-Beziehungsaufbau ermöglichen
  - Tools müssen diese Beziehung unterstützen, nicht eliminieren
  - Menschen müssen viel mehr miteinander agieren und die Zukunft planen, je digitaler sie vernetzt sind

# Was sage ich denn dann meinen Mitarbeitern?

23

- Maschinen können nicht alles.
- Auch Maschinen müssen bedient werden.
- Je mehr uns Maschinen die nicht wertschöpfenden Arbeiten abnehmen und alle möglichen Risiken reduzieren, desto effektiver kann der Mensch die eigentliche Aufgabe wieder übernehmen:
- Kommunikation und Beziehung ist menschliche Leistung!
- → das gilt es herauszuarbeiten, und dann muss Digitalisierung keine Angst mehr machen, sondern wird motivieren, uns mit ihr zu entwickeln.

# Manchmal müssen wir uns trauen!

24



# Auch wenn mal was schiefgeht!

25



# Wie kann professionelles Change Management uns dabei helfen?

26

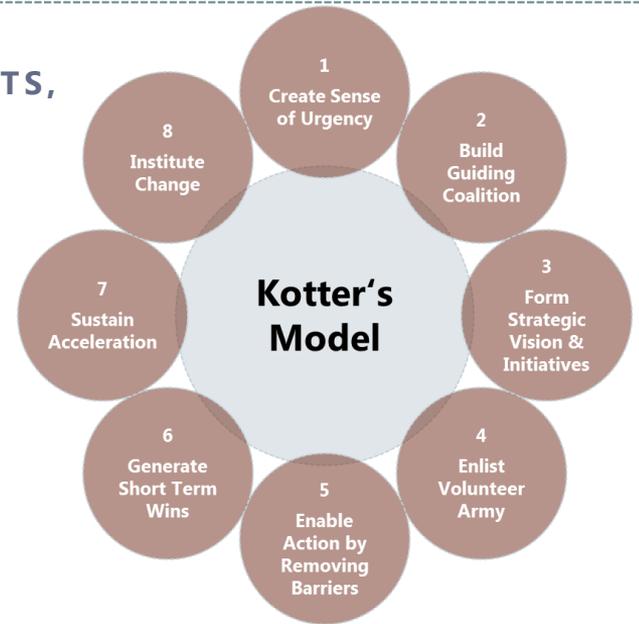
## **VORURTEIL:**

**CHANGE MANAGEMENT IST TEIL DES PROJEKT MANagements, UND BESTEHT HAUPTSÄCHLICH AUS KOMMUNIKATION!**

## **CHANGE MANAGEMENT IST EHER:**

- TRANSITION MANAGEMENT INCL. (DER MENSCH!)
- KOTTERS MODELL (ODER ÄHNLICHE ANSÄTZE)
- CHANGE STYLE INDICATOR
- STAKEHOLDER ANALYSIS
- KOMMUNIKATIONSPLAN
- FORCE FIELD ANALYSIS
- UMGANG MIT EMOTION UND WIDERSTAND

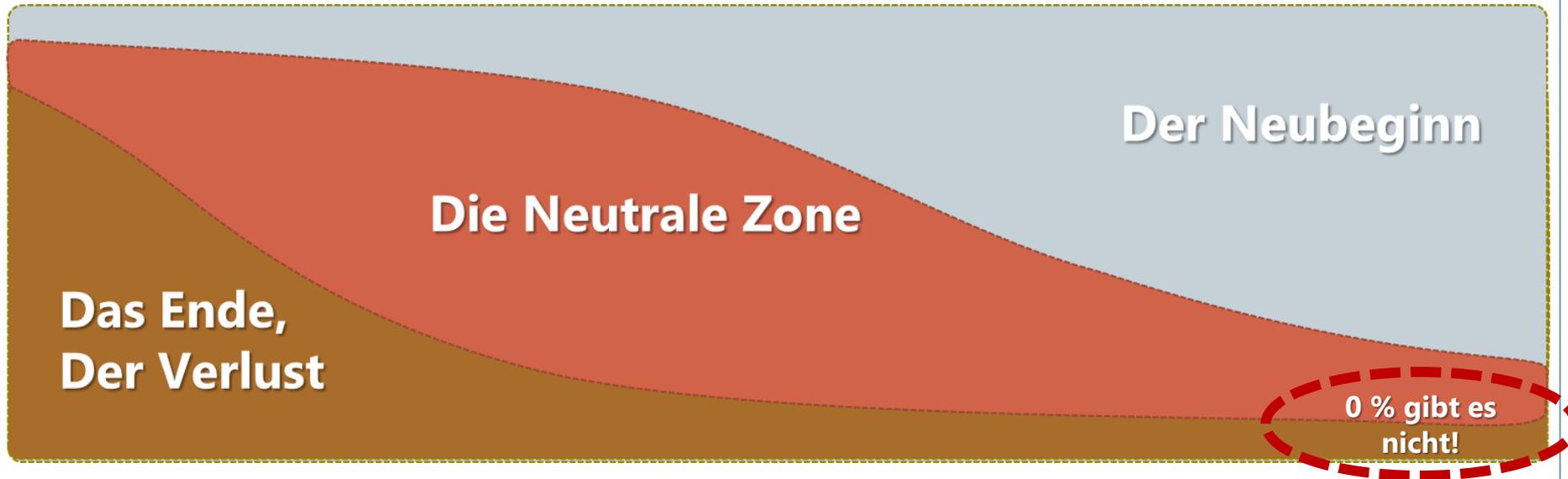
**Kommunikation**  
**Change Management**  
**Projekt Management**



Denn da müssen Sie durch:

27

Durch die 3 emotionalen Phasen bei Veränderungen



# Damit das z. B. nicht passiert:

28

- **KLASSISCHE ROADBLOCKS**

- Stakeholder nicht abgeholt?
- Notwendigkeit nicht verstanden?
- Keine Koalition gebildet....?

- **GEFÜHL DER MINDEREN MEHRARBEIT IM EK**

- Anforderungs-Genehmigung für Katalogartikel?
- „Schlecht“ kommuniziert?
- Keine Lösungen erarbeitet?

- **WIDERSTAND AN JEDER STELLE**

- Zu spät, zu wenig kommuniziert?



## Motivation!

- Erarbeiten Sie Entwicklungspläne und Lösungen für jeden einzelnen Mitarbeiter!
- Planen Sie auch dafür Budget!
- Holen Sie sich permanent die O.K.'s von allen Stakeholdern und Mitarbeitern, nicht nur den (vermeintlich) wichtigen!
- Feiern ist ein Muss!

## Change Management!

- Professionelles Change Management ab Stunde 0! (70 % der Projekte scheitern sonst)
- Investieren Sie nicht nur in externe Berater, Software und Tools, investieren sie auch in einen Change Experten!
- Akzeptieren Sie den Verlust von Einzelnen für das Big Picture!
- Kommunikation ist „key“!

Manchmal müssen wir uns nur trauen...

30



...um den großen Erfolg zu haben

31



# Deshalb: Digitalisieren Sie mit den Menschen

32

## Sind sie mutig!

- Starten Sie noch heute mit der Ermittlung nicht vorhandener Daten.
- Holen Sie sich einen Change Experten ins Haus (70 % der Projekte scheitern sonst).
- Warten Sie nicht, bis Ihre Lieferanten sie zur Digitalisierung zwingen...

## Denken Sie end-2-end!

- Geben Sie sich nicht mit Teil-Lösungen zufrieden.
- Integrieren Sie die ganze Palette an Einkaufs-Bereichen plus die Buchhaltung in Ihr Projekt.
- Holen Sie die IT ab und gehen als Tandem in dieses Projekt.
- Stärken Sie Ihr ERP...

Und jetzt einen schönen Abend noch...

- Tolles Networking
- Tolle Infos
- Tolle Diskussionen

