

# ► **Connected Procurement: mehr als nur digital**

Wie CPOs das Geschäftsmodell der Beschaffung  
in fünf Schritten erfolgreich transformieren

---

# Einführung

Über die Transformationskraft digitaler Technologien wird viel diskutiert – in der Wirtschaft, aber auch in der Politik und den Medien. Nahezu jedes Geschäftsmodell scheint auf dem Prüfstand zu stehen oder bedroht zu sein. Ein Beispiel dafür ist die Art und Weise, wie Konsumenten Musik kaufen und hören. Erst ersetzte die CD Schallplatten und Kassetten. Dann löste der Download einzelner Songs auf iTunes und bei anderen Anbietern den CD-Kauf ab. Jetzt machen Online-Musikbibliotheken den Download-Angeboten starke Konkurrenz. Diese Entwicklungsschritte oder Disruptionen erfolgten innerhalb weniger Jahre. Was bedeuten diese transformativen Entwicklungen für eine Organisationseinheit wie die Beschaffung? Kann sie auch im „Second Machine Age“ einen nachhaltigen Kundennutzen generieren? Oder ist sie selbst so bedroht wie die CD und der Musik-Download? Besteht zum Beispiel die Gefahr, dass sich die Beschaffung selbst abschafft, weil immer intelligentere Maschinen die Beschaffungstätigkeiten weitgehend automatisieren? Oder bietet die Digitalisierung sogar neue Chancen für eine sich transformierende und an neuen Anforderungen anpassende Beschaffung?

Das vorliegende Whitepaper untersucht das Geschäftsmodell der Beschaffung und stellt fest: Das heutige Geschäftsmodell ist nicht zukunftsfähig, weil es sich nicht bedarfs- und zeitgerecht weiterentwickeln lässt. Die klassischen Beschaffungshebel sind ausgereizt, und die Möglichkeiten der Digitalisierung werden (noch) unzureichend genutzt.

In einer von Porsche Consulting durchgeführten Umfrage<sup>1</sup> bestätigen auch CPOs, dass die Beschaffung ihr Geschäftsmodell transformieren muss. Unter Beschaffern wird zurzeit viel über „Procurement 4.0“ diskutiert. Dieser Begriff bezeichnet die Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse und die Beschaffung digitaler Inhalte. Das ist sicherlich notwendig, aber damit wird es nicht getan sein. Wenn die Beschaffung auch zukünftig eine prägende Rolle im Unternehmen einnehmen will, muss sie weiter denken als Procurement 4.0. Anhand eines fünfstufigen Leitfadens gelingt die Transformation des Geschäftsmodells und sichert dank des neuen Denksansatzes des „Connected Procurement“ die Zukunft der Beschaffung.

## Das Geschäftsmodell der Beschaffung

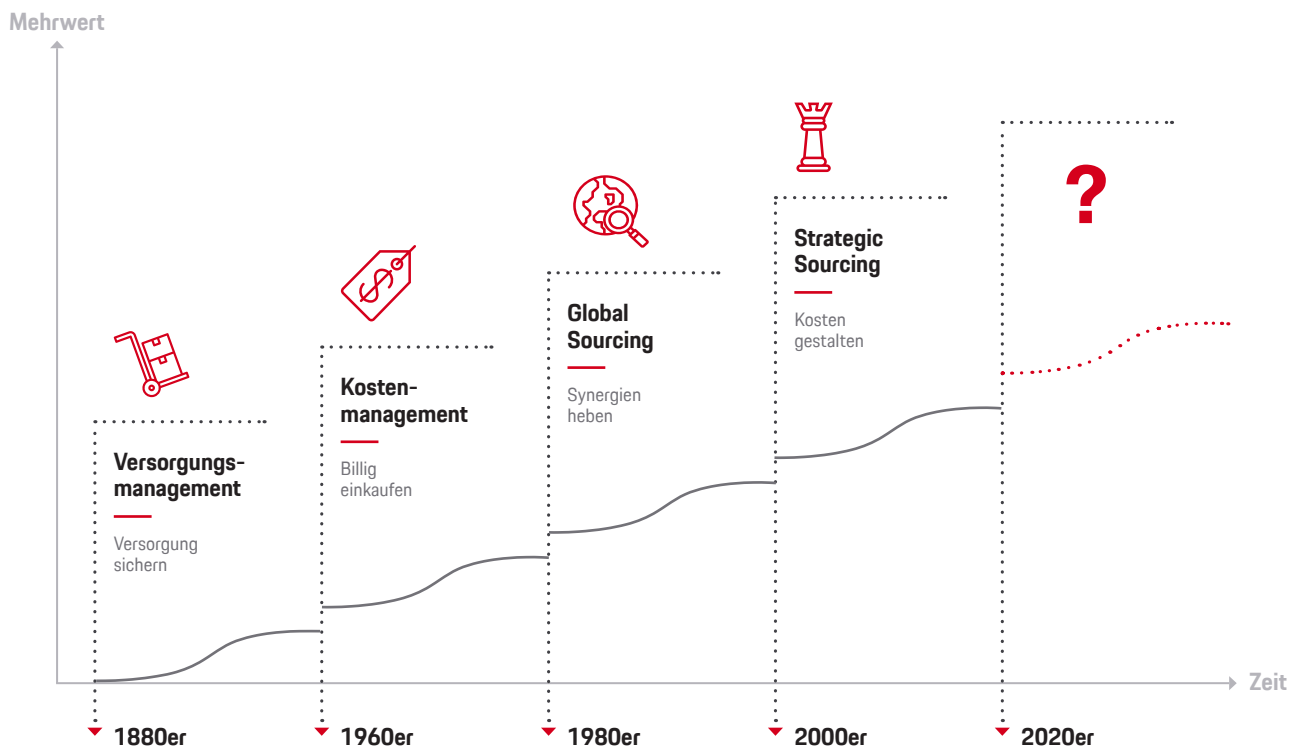
In Zeiten der Digitalisierung dreht sich alles um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Kannibalisierung bestehender, oft jahrelang bewährter und erfolgreicher Konzepte. Aber was ist eigentlich ein Geschäftsmodell und was macht ein Geschäftsmodell erfolgreich?

Ein Geschäftsmodell ist die Summe der Leistungsangebote sowie die Prozesse und Mitarbeiter, die den Kunden dieses Leistungsangebot zur Verfügung stellen. Wer am Markt erfolgreich sein will, muss einen Mehrwert generieren, für den der Kunde bereit ist zu bezahlen. Liefert ein Geschäftsmodell keinen Kundennutzen oder weniger Nutzen als die angebotenen Alternativen, fehlt die Existenzberechtigung und das Geschäftsmodell wird von besseren Angeboten abgelöst. Da sich die Anforderungen und die Märkte kontinuierlich verändern, bedeutet das: Wer am Markt

dauerhaft erfolgreich sein will, muss sein Geschäftsmodell stetig weiterentwickeln und dabei immer die Markt- und Technologieentwicklung im Blick halten.

Das gilt auch für die Beschaffung. Mit ihren Geschäftsprozessen, Mitarbeitern und Systemen stellt sie ihren (internen) Kunden ein möglichst attraktives Leistungsangebot bereit. Weil die Anforderungen der internen Kunden stetig steigen, hat die Beschaffung über Jahre ihr Leistungsangebot und damit auch die Leistungsfähigkeit ihrer Prozesse und Systeme sowie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich erweitert. Seit der Entstehung als eigenständige Organisationseinheit Ende des 19. Jahrhunderts hat sie den Mehrwert für ihre internen Kunden deutlich gesteigert, wie die Evolution der Beschaffung in Abbildung 1 zeigt.

<sup>1</sup> 2016: Befragung von 100 CPOs zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschaffung



© Porsche Consulting

Abb 1. Die Evolution der Beschaffung

## Eine kurze Geschichte der Beschaffung

Dabei verstand es die Beschaffung von Beginn an, die Kombination aus Servicelücken und technischen Möglichkeiten geschickt für die Weiterentwicklung des eigenen Leistungsangebotes zu nutzen. Der Bau der Eisenbahn Ende des 19. Jahrhunderts erforderte beispielweise „Versorgungsspezialisten“. Es fanden sich firmeninterne Experten, die die Materialversorgung professionell sicherstellten – die Beschaffung war geboren.

Mitte des 20. Jahrhunderts erfüllte reine Versorgungssicherung nicht mehr die Anforderungen der internen Kunden. Die Beschaffung nutzte die Einführung von ERP-Systemen (und damit eine zur damaligen Zeit neue Technologie) und erweiterte ihr Leistungsangebot um die Dienstleistung „Kosteneinsparungen“. Mit Ausschreibungen und Verhandlungen beeinflusste sie in den Folgejahren zunehmend das Unternehmensergebnis und steigerte ihren Stellenwert zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Unternehmen.

Ende des 20. Jahrhunderts boten neue Kommunikationstechnologien die Möglichkeit, global zu arbeiten und der internationale Warenverkehr wurde physisch und regulatorisch erleichtert. Die Beschaffung entwickelte das „Global Sourcing“.

Als sich Anfang der 2000er Jahre Innovationszyklen verkürzten und die Lieferantenintegration vertiefte, verlor die nachgelagerte Kostenoptimierung an Mehrwert. Die Beschaffung reagierte mit Methoden zur Kostengestaltung in der frühen Phase der Entwicklung. Im Zeitalter der Digitalisierung steht das Geschäftsmodell der Beschaffung nun erneut auf dem Prüfstand. Das Kundenerlebnis und die Kostentransparenz im privaten Umfeld prägen die Erwartungshaltung der internen Kunden an Beschaffungsabläufe und Kosten. Gleichzeitig kämpfen Unternehmen mit der Entwicklung neuer Angebote im digitalen Umfeld. Was bedeutet diese Entwicklung für das bestehende, jahrzehntelang bewährte und erfolgreiche Geschäftsmodell der Beschaffung?

## Das Geschäftsmodell der Beschaffung ist ausgereizt

Das heutige Geschäftsmodell der Beschaffung hat aus zwei Gründen den Grenznutzen erreicht:

- 01 Die klassischen Hebel der Beschaffung sind erschöpft.
- 02 Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden auf Procurement 4.0 reduziert.

Klassische Beschaffungshebel wie beispielsweise Global Sourcing, Volumenbündelung, Preis-Benchmarking oder Verhandlungen haben in der Vergangenheit erheblich zum Unternehmenserfolg beigetragen. Waren sie früher innovative Werkzeuge führender Beschaffungsorganisation, gehören sie heute zum Standardwerkzeugkasten und generieren zwar weiterhin Einsparungen, aber keine nennenswerten Wettbewerbsvorteile mehr. Durch den globalen Wettbewerb gleichen sich Margen unter den Lieferanten immer mehr an. Eine einfache Wiederholung der immer gleichen Hebel wird wirkungslos. Plakativ ausgedrückt: Irgendwann lässt sich die Kostenschraube einfach nicht weiterdrehen, jedenfalls nicht ohne Beeinträchtigung der Produkt- und/oder Lieferqualität.

Das viel beschworene Procurement 4.0 wiederum betrachtet auch aufgrund seiner direkten Ableitung von Industrie 4.0 nur zwei Aspekte der Digitalisierung:

a) Effizienzgewinn in den Prozessen des bestehenden Leistungsangebotes der Beschaffung, wie z. B. durch Einführung von Katalogplattformen (amazon-like) zur internen Online-Bedarfserfüllung per Selbstbedienung

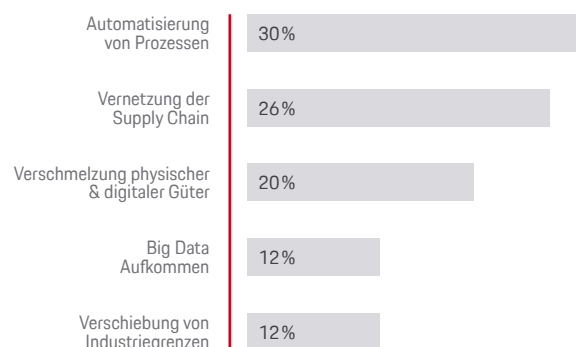
b) Ausweitung des bestehenden Leistungsangebotes auf neue Materialgruppen wie Software und „smarte“ Hardware. Einsatz bestehender Methoden wie der Make vs. Buy Analyse auf neue Anwendungsfälle z. B. additive Fertigung inhouse vs. Einkauf von Fertigteilen.

Bei beiden Aspekten bleibt das Geschäftsmodell der Beschaffung im Kern gleich. Es nutzt lediglich neue Kommunikationsformen und bietet Mehrwert nur durch Effizienzsteigerung. Es stellt sich die Frage, ob damit die Zukunftsfähigkeit der Beschaffung gesichert werden kann oder ob sie nicht vielmehr ihren Stellenwert als wichtige Unternehmensfunktion damit aufgibt. Dass eine reine Effizienzsteigerung für die Zukunft der Beschaffung nicht ausreicht, haben die CPOs in der von Porsche Consulting durchgeführten Umfrage<sup>2</sup> zur Digitalen Transformation in der Beschaffung bestätigt.

### DIE KERNAUSSAGEN SIND:

- ▶ Die Digitale Transformation muss nicht nur signifikante Effizienzgewinne durch Automatisierung, sondern auch Mehrwert durch „smarte“ Vernetzung, insbesondere in der Lieferkette, generieren.
- ▶ Neue Technologien müssen schnellstmöglich eingeführt und über das klassische Procurement 4.0 zum Einsatz kommen.

### Welcher der folgenden Digitalisierungsaspekte wird Ihrer Meinung nach die größten Veränderungen für Ihre Beschaffung nach sich ziehen?



© Porsche Consulting

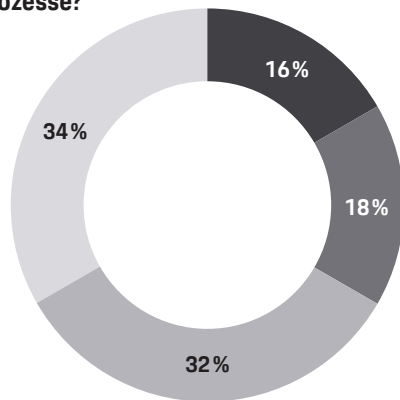
Abb 2. Einfluss von Digitalisierungsaspekten auf die Beschaffung

<sup>2</sup> 2016: Befragung von 100 CPOs zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschaffung

### Wie hoch ist der aktuelle Automatisierungsgrad ihrer Beschaffungsprozesse?

In Prozent der Beschaffungsprozesse:

- hoch: 60 - 100%
- mittel: 40 - 59%
- niedrig: 20 - 39%
- sehr niedrig: 0 - 19%



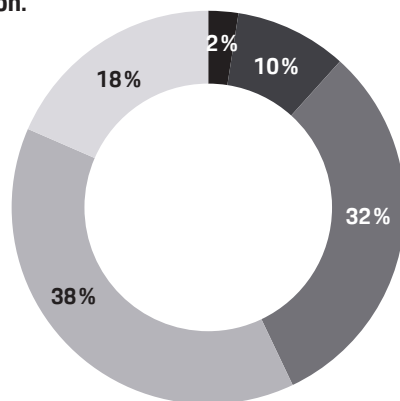
► Im eigenen Unternehmen bleibt der Automatisierungsgrad weit hinter den Erwartungen zurück. Ein Großteil der Prozesse bleibt manuell oder teilautomatisiert. Signifikante Effizienzgewinne konnten (noch) nicht erreicht werden.

© Porsche Consulting

Abb 3. Automatisierungsgrad der Beschaffungsprozesse

### Vorbereitung der Beschaffung auf die Digitale Transformation.

- Sehr gut
- Gut
- Befriedigend
- Ausreichend
- Ungenügend



► Hauptgründe für unzureichende Ergebnisse und fehlende Transformationskraft sind:

- // Unzureichendes Verständnis digitaler Technologien und Einsatzmöglichkeiten zur Entwicklung neuer, Mehrwert steigernder Leistungsangebote der Beschaffung
- // Unklarheit über die generelle und/oder zukünftige Rolle der Beschaffung im Unternehmen
- // Limitierung auf Bereichsprozesse statt unternehmensweiter End-to-End- Betrachtung
- // Umsetzung einzelner opportunistischer Digitalisierungsinitiativen statt Umsetzen eines strategischen Digitalisierungsplans

© Porsche Consulting

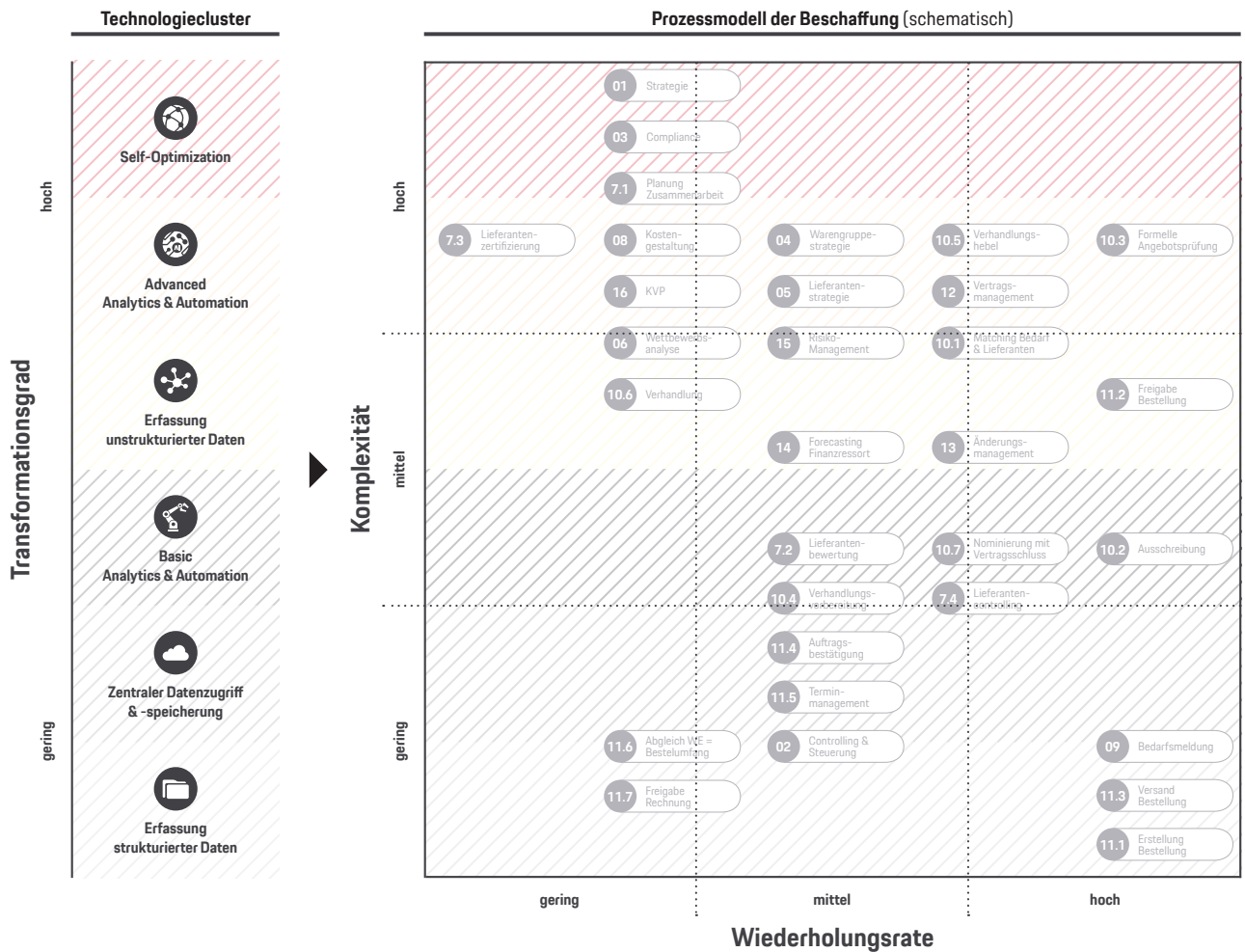
Abb 4. Vorbereitung der Beschaffung auf die digitale Transformation

Daraus lässt sich schlussfolgern: Procurement 4.0 allein liefert keine Ergebnisse, die die Zukunft der Beschaffung sichern. Wer bei Procurement 4.0 aufhört, wird mittelfristig nicht bestehen können. Dabei kannibalieren digitale Technologien nicht nur existierende Leistungsangebote, sondern bieten auch bisher nicht realisierbare Geschäftsmöglichkeiten mit signifikantem Mehrwert für das Unternehmen. Wer als Beschaffungsorganisation in Zukunft erfolgreich sein will, muss beide Anforderungen bedienen:

- Optimierung des bisherigen Leistungsangebotes durch Automatisierung
- Entwicklung neuer Leistungsangebote mit Mehrwert für das Unternehmen.

Die folgenden Abschnitte zeigen zunächst, welche Bereiche der Beschaffung durch digitale Technologien zukünftig an Bedeutung verlieren. Anschließend werden fünf neue Leistungsangebote näher untersucht, mit denen zusätzlicher Mehrwert generiert werden kann. Um zu verstehen, welche Leistungsangebote von der Kannibalisierung durch digitale Technologien betroffen sind und zukünftig automatisiert

werden können, wurden die Auswirkung der Digitalisierung auf das heutige Geschäftsmodell analysiert. Hierzu werden der Reifegrad digitaler Technologien und deren Relevanz für die Beschaffung bestimmt und diese Technologien den Geschäftsprozessen der Beschaffung zugeordnet (siehe Abbildung 5). So ergibt sich für jede Beschaffungsorganisation das individuelle Digitalisierungspotenzial.

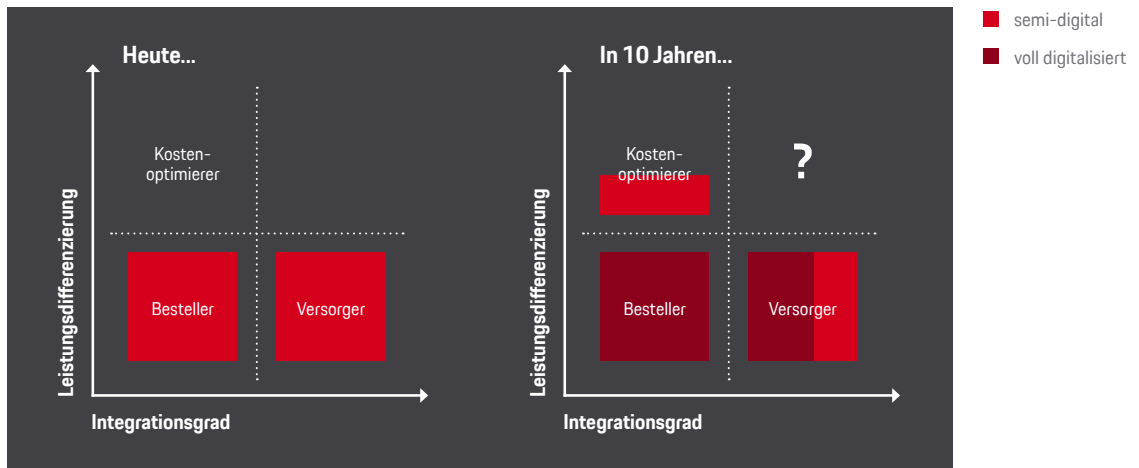


© Porsche Consulting

Abb 5. Digitalisierungspotenziale im Beschaffungsprozess

Überträgt man das Digitalisierungspotenzial neuer Technologien wie z. B. digitale Workflows und Robot Process Automation (RPA) von einzelnen Unternehmen auf die gesamte Beschaffung, zeigt sich, wie stark die Prozesse der heutigen Leistungsangebote in den nächsten 10 Jahren digitalisiert werden können. Wie Abbildung 6 zeigt, sind die größten Effekte vor allem bei den Leistungsangeboten „Bestellabwicklung“ und „Versorgungsabsicherung“ zu erwarten. Aber auch bei der „Kostoptimierung durch Preisvergleich und Verhandlung“ lassen sich die Prozesse weiter automatisieren.

Mithilfe eines durchgängigen Digitalisierungsplans können Beschaffungsorganisationen diese Transformation zielgerichtet angehen. Die durch Digitalisierung freigewordenen Ressourcen können wiederum in neue Leistungsangebote reinvestiert werden. Doch mit welchen neuen Leistungsangeboten kann die Beschaffung ihren Mehrwert für das Unternehmen steigern? Wie sieht das Geschäftsmodell der Zukunft aus?



© Porsche Consulting

Abb 6. Mögliche Geschäftsmodelle der Beschaffung heute und in zehn Jahren

## Mit Connected Procurement erfolgreich in die Zukunft

Das zukünftige Geschäftsmodell der Beschaffung besteht nicht nur aus der Digitalisierung von Prozessen. Es setzt vor allem auf Mehrwert durch Vernetzung (Connected Procurement) und erweitert die Rolle der Beschaffung. Ein Blick in die Praxis zeigt, wie erste Beschaffungsorganisationen durch den intelligenten Einsatz von Technologien neue Leistungsangebote entwickeln, ihre Rolle erweitern und somit als Vorreiter auf dem Weg zum Geschäftsmodell Connected Procurement gelten können:

- ▶ Sie identifizieren neue Kostenhebel durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI).
- ▶ Sie heben ungeahnte Effizienzpotenziale durch Optimierung von Unternehmensprozessen auf End-to-End (E2E)-Plattformen.
- ▶ Sie experimentieren mit Advanced Analytics, um Wettbewerbsvorteile in der Lieferkette zu schaffen.

### KOSTEN SPAREN DURCH KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI)

Für die Pioniere des Connected Procurement gehören Ausschreibungen, Auktionen und Teile von Verhandlungen sowie das Vertrags- und Lieferantenmanagement zu operativen Standardaufgaben, für die zukünftig keine Ressourcen mehr bereitgestellt werden. Mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz analysieren sie Stammdaten im gesamten Unternehmen, eliminieren Dopplungen und steuern den Bedarf frühzeitig in Richtung Gleichteile. Damit erweitern sie zugleich ihr Dienstleistungsangebot und bieten den internen Kunden einen Zu-

satznutzen. In einem Praxisbeispiel wurden auf diese Weise – mit datengetriebener Kostenoptimierung – Einsparungen von rund 80 Mio. USD generiert und die Komplexität im gesamten Unternehmen nachhaltig reduziert.

### DATENVERNETZUNG DURCH END-TO-END (E2E)-PLATTFORMEN

Digitale Vorreiter registrieren den digitalen Fingerabdruck jedes Geschäftsvorgangs auf einer End-to-End-Plattform, auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Sie nutzen Cloud-Technologie und kennen die rechtlichen und technischen Anforderungen an Datenaustausch. Sie nutzen die Datentransparenz nicht nur zur radikalen Prozessoptimierung durch Process Mining, sondern auch zur Optimierung ganzer Wertschöpfungsketten für alle Teilnehmer. Mit E2E-Plattformen erreicht die Effizienz bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit ein neues Level.

### PREDICTIVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DURCH ADVANCED ANALYTICS

Digitale Vorreiter bilden weltweite Lieferketten bis hinunter in die Sub-Lieferantenstruktur digital ab. Bedarfe und Kapazitäten sind für alle Stufen verfügbar. Die Entstehung von Engpässen wird durch präventives Lieferkettendesign vermieden. Analysefunktionalitäten reduzieren radikal die Reaktionszeit im Problemfall. Beim Design neuer Lieferketten werden automatisiert – mit Hilfe von KI – die vorhandenen Erfahrungen berücksichtigt und das Gesamtsystem so kontinuierlich verbessert. Als kompetenter Vermittler zwischen einzelnen Bereichen und Prozessen organisiert die Beschaffung die Intelligenz des Systems, die Vereinbarkeit der Datenstrukturen über Systemgrenzen hinweg sowie die Zusammenarbeit aller beteiligten internen und externen Partner.

## Die neuen Leistungsangebote

Als logische Konsequenz der Ausweitung des Leistungsangebots und der Rolle der Beschaffung auf Basis immer ausgereifterer digitaler Technologien, sieht Porsche Consulting fünf mögliche Leistungsangebote des Connected Procurement:

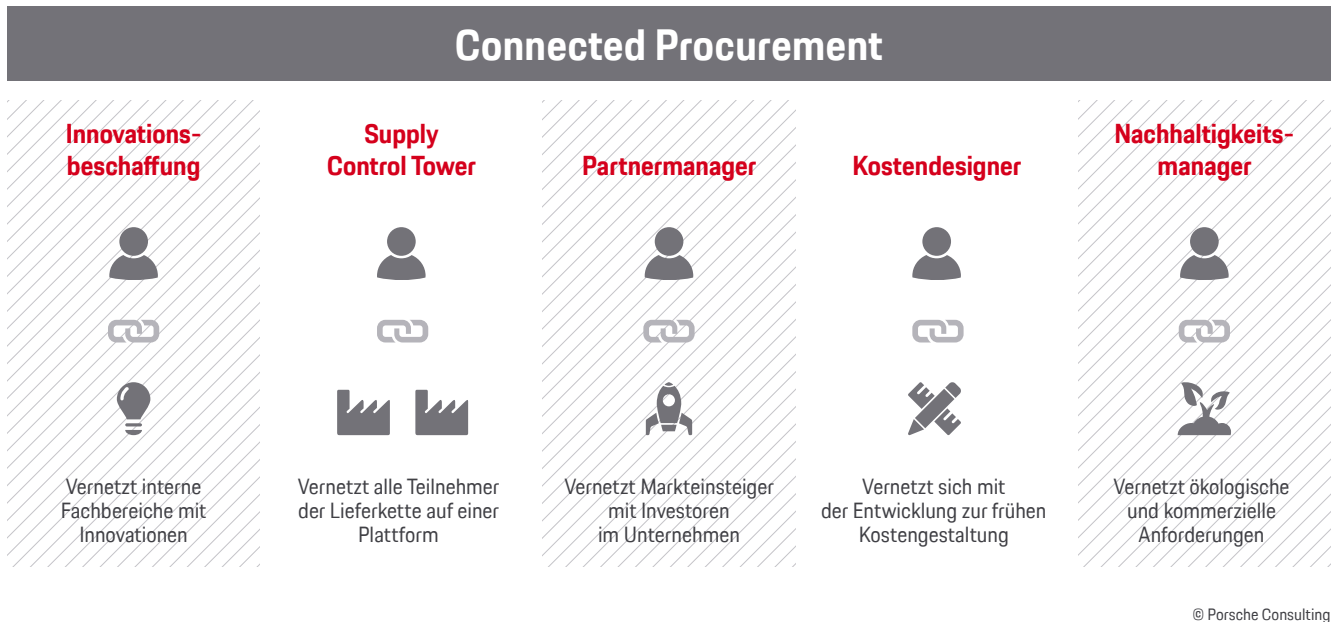


Abb 7. Die Beschaffung wird sich künftig auch als „Vernetzer“ im Unternehmen etablieren

Die **Innovationsbeschaffung** identifiziert nach dem Modell des „Scouting“ externe Ideen und Innovationen und bewertet sie. Gemeinsam mit den Fachbereichen entwickelt sie daraus „Business Cases“ kommerzielle Lösungen für das Unternehmen. Sie ist kompetent in Gestaltung und Verhandlung individueller Verträge. Als „Enabler“ für schnelle Innovationsimplementierung sorgt sie für den entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Markt und für Erfolg beim Kunden.

Als **Supply Control Tower** bringt die Beschaffung unterschiedliche Teilnehmer der Lieferkette auf einer digitalen Plattform zusammen. Damit ermöglicht sie den Austausch zwischen internen und externen Datenstrukturen, setzt Technologien zur fortschrittlichen Analyse ein und organisiert Optimierungsmaßnahmen bis hin zu einem selbstoptimierenden Supply System.

Als **Partnermanager** verbindet die Beschaffung innovative Markteinsteiger mit relevanten Investoren im Unternehmen. Außerdem treibt sie die Entstehung neuer Partnerschaften voran – durch die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen und das Auflegen von Programmen zur Integration und Optimierung der Partnerunternehmen. Im Grunde beschafft sie damit ganze Geschäftsmodelle und sorgt für zusätzliche vertikale Diversifizierung.

Als **Kostendesigner** bringt sich die Beschaffung bereits in der frühen Phase der Entwicklung ein, kollaboriert mit den relevanten Fachbereichen, entwickelt flexible Kostenmodelle zum kostenbewussten Design in Echtzeit und liefert Business Cases zur ad hoc Minimierung von Bauteil- und Materialkomplexität.

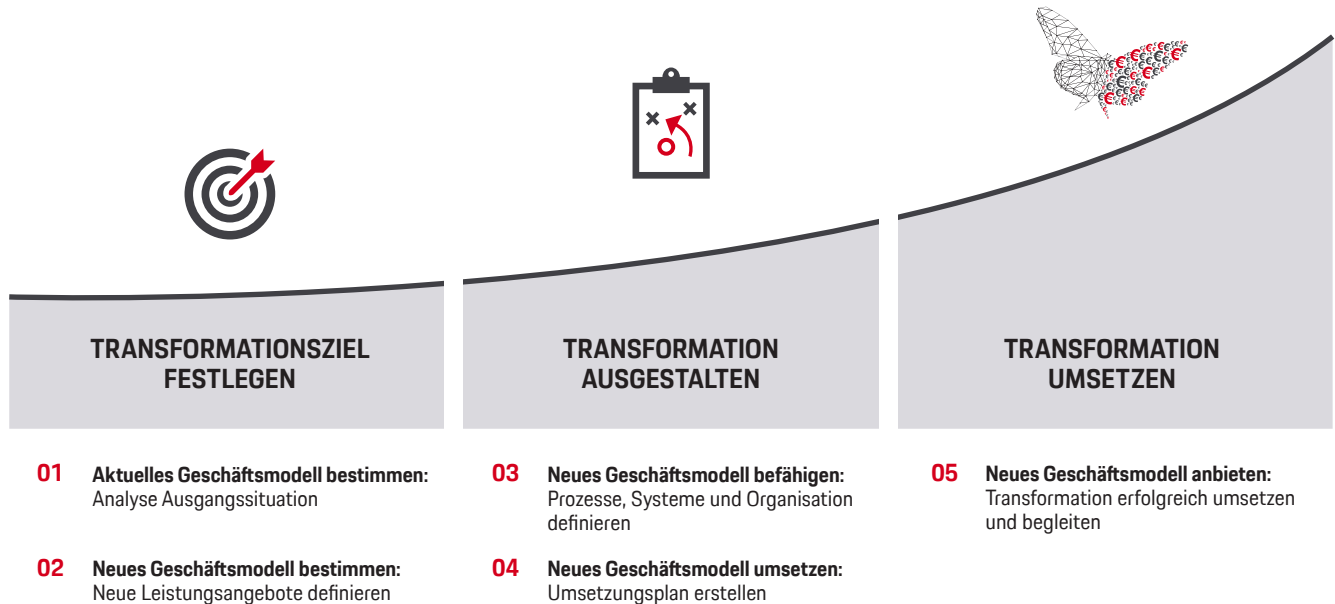
Als **Nachhaltigkeitsmanager** verknüpft die Beschaffung die ökologischen Anforderungen der Zukunft mit ihren Kenntnissen des Liefernetzwerks und entwickelt Standards und kommerzielle Lösungen für nachhaltige und wettbewerbsfähige Lieferketten.

Alle fünf Leistungsangebote können einzeln oder in Kombination einen zusätzlichen Mehrwert durch Vernetzung für die internen Kunden generieren. Damit sichern CPOs die Zukunftsfähigkeit der Beschaffung als Funktionseinheit im Unternehmen – und steigern deren Stellenwert. Ein positiver Nebeneffekt: Beschaffungsorganisationen, die diese Möglichkeiten und Mehrwerte nutzen, sind nicht nur im eigenen Unternehmen anerkannt. Sie bieten den Mitarbeitern auch einen höchst attraktiven Arbeitsplatz mit einem interessanten und erweiterten Aufgabenfeld. Doch wie gelingt die Transformation zum Connected Procurement?



## Transformation des Geschäftsmodells in fünf Schritten

Der folgende Leitfaden zeigt, wie in fünf Schritten das bestehende Leistungsangebot der Beschaffung konsequent optimiert und der Mehrwert im Unternehmen durch neue Leistungsangebote gesteigert werden kann. Dabei liegt der Fokus auf der Entwicklung strategischer Ziele und der pragmatischen Umsetzung dieser Ziele in Ergebnisse.



© Porsche Consulting

Abb 8. Der Fahrplan für die Transformation der Beschaffung

### 01 AKTUELLES GESCHÄFTSMODELL BESTIMMEN:

#### Analyse der Ausgangssituation

In einem ersten Schritt wird das aktuelle Geschäftsmodell bestimmt: Welche Leistungen bietet die Beschaffung an? Mit welchen Prozessen stellt sie diese dem Unternehmen bereit? Welchen Mehrwert sehen die internen Kunden? Wie sind Mitarbeiter und Technologien in der Beschaffung eingesetzt? Werkzeuge wie Funktionsanalyse, Boxenstopp und Process Mining schaffen Transparenz über Ressourceneinsatz, Effektivität und Prozesseffizienz und decken auch generelle Stärken und Schwächen der Beschaffung im jeweiligen Unternehmen auf.

### 02 NEUES GESCHÄFTSMODELL BESTIMMEN:

#### Neue Leistungsangebote definieren

Im zweiten Schritt wird das Digitalisierungspotenzial der Beschaffung bestimmt. Dabei werden auch bislang unerfüllte Kundennutzen identifiziert. Auf dieser Basis lassen sich neue Leistungsangebote bestimmen. Startpunkt ist neben der Ausgangslage auch eine Analyse der Herausforderungen in der spezifischen Branche über die kommenden zehn Jahre. Denn die Beschaffungsorganisation eines Rohstofflieferanten

benötigt ein anderes Leistungsangebot als die eines Herstellers von Industriegütern. Aufgabe des Managements ist es, das zukünftige Geschäftsmodell und Leistungsangebot der Beschaffung auf den spezifischen Markt- und Unternehmensbedarf abzustimmen.

### 03 NEUES GESCHÄFTSMODELL BEFÄHIGEN:

#### Prozesse, Systeme und Organisation definieren

Auf Basis des Zielbildes aus optimiertem und neuem Leistungsangebot wird die zukünftige Prozesslandschaft skizziert und die erforderliche Systeminfrastruktur und der Technologiebedarf bestimmt. Die Daten- und Systeminfrastruktur wird in einer Landkarte abgebildet. Nicht nur Prozesse und Infrastruktur müssen die Umsetzung des Zielbildes ermöglichen, sondern auch die Organisation. Rollen, Funktionen und Abteilungen der Beschaffungsorganisation der Zukunft werden deshalb am Leitbild ausgerichtet und neu konzipiert. Ein starker Fokus liegt dabei auf einer leistungsfähigen Umsetzungsorganisation für die erfolgreiche Transformation. Denn den Unternehmen fehlen in der Regel nicht die Konzepte, sondern die Fähigkeit, die vorliegenden Konzepte schnell und wirkungsvoll umzusetzen.

#### 04 NEUES GESCHÄFTSMODELL UMSETZEN:

##### Umsetzungsplan erstellen

Ein überzeugendes Zielbild und starke Konzepte garantieren noch lange keinen Erfolg. Die Transformation der Beschaffung erfordert eine gute Planung, die eine effektive und schnelle Implementierung sicherstellt. Daher bedarf es eines Kurz-, Mittel- und Langfristplans zur Umsetzung der neuen Prozesse und Systeme sowie der neuen Organisation. Durch Aufplanung der Maßnahmen und Projekte mit den notwendigen bzw. verfügbaren Ressourcen entsteht eine Implementierungs-Roadmap. Priorisiert wird anhand der größten Schmerzpunkte, den möglichen Quick-wins und einer logischen Abfolge sowie Abhängigkeiten von und zwischen einzelnen Maßnahmen.

#### 05 NEUES GESCHÄFTSMODELL ANBIETEN:

##### Transformation erfolgreich umsetzen und begleiten

„Auf dem Weg zum Erfolg sind 5% Planung und 95% Umset-

zung. Doch ohne die 5% ist der Rest Verschwendung“. Das heißt: Letztlich kommt es auf die Umsetzung an, wenn eine Beschaffungsorganisation sich transformiert. Deshalb ist ein effektives Change Management unabdingbar. Es empfiehlt sich z. B., die Implementierung mit Leuchtturmprojekten zu starten. Als Leuchttürme eignen sich Projekte von überschaubarer Komplexität bei großer Relevanz und Sichtbarkeit für möglichst viele Mitarbeiter. Dies können beispielsweise einfache Tools und Apps sein, die den Arbeitsalltag der Mitarbeiter vereinfachen. Parallel zur Umsetzung digitaler Initiativen ist es wichtig, sich auf den Aufbau digitaler Fähigkeiten zu konzentrieren. Dazu gehören entsprechende Werkzeuge und Arbeitsmethoden, aber auch die Auswahl und Förderung digitaler Talente. Alle Ergebnisse finden sich am Ende in einer Roadmap, die als lebendiger Plan anzusehen ist, der durch kontinuierliches Testen, Lernen und Adaptieren stetig weiterentwickelt wird.

## FAZIT: DIE TRANSFORMATION DES GESCHÄFTSMODELL BEGINNEN – JETZT!

Die Digitalisierung stellt die Beschaffung vor neue Herausforderungen, bietet aber auch neue Chancen. Die internen Kunden haben hohe Anforderungen und erwarten von „ihrer“ Beschaffung auch in der Zukunft steigenden Mehrwert. Kann sie das unter den sich rasch verändernden Bedingungen nicht leisten, droht ein Bedeutungsverlust im eigenen Unternehmen.

Das ist das „Drohszenario“, vor dem die CPOs die Veränderung vorantreiben. Die positive Sichtweise sollte dabei ebenso als Treiber gesehen werden: Neue, digitale Technologien bieten die Chance, das eigene Geschäftsmodell zu erweitern und ermöglichen ein Denken über Procurement 4.0 hinaus. Der Einsatz von KI, Advanced Analytics, Process Mining und anderen Technologien schafft die Voraussetzungen für die Entwicklung deutlich effektiverer und umfassenderer Leistungsangebote. So steigern sie den Stellenwert der Beschaffung und bieten attraktive Arbeitsplätze für leistungsbereite Mitarbeiter.

Im vorliegenden Whitepaper wurde dargestellt, wie durch Vernetzung und durch die Übernahme neuer Aufgaben der Mehrwert des Geschäftsmodells der Beschaffung gesteigert werden kann. Zugleich kann die Nutzung digitaler Technologien Ressourcen in den Bereichen „Bestellabwicklung“ und „Versorgungsabsicherung“ freisetzen. Das schafft die Kapazität dafür, das aktuelle Geschäftsmodell um weitere Leistungsangebote zu erweitern und somit zu transformieren.

Ein Denkansatz bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodell ist das "Connected Procurement", der Schaffung von Mehrwert durch Vernetzung. Die Kernelemente des „Connected Procurement“ sind fünf neue Leistungsangebote: „Innovationsbeschaffung“, „Supply Control Tower“, „Partnermanager“, „Kostendesigner“ und „Nachhaltigkeitsmanager“. Alle fünf können einzeln oder in Kombination einen deutlichen und zusätzlichen Mehrwert für die internen Kunden generieren und damit die Zukunft der Beschaffung sichern. Der vorgestellte fünfstufige Leitfaden dient als Begleiter zur erfolgreichen Transformation des Geschäftsmodells mit „Connected Procurement“.

**Fest steht: wer sich nicht transformiert, wird eliminiert. Viele CPOs haben diese Gefahr bereits erkannt – zu wenige ergreifen die darin liegende Chance. Ihnen fehlt es vor allem an Transformationsstrategien. Der Handlungsbedarf einer Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Beschaffung ist groß. Die Verantwortlichen sollten zügig mit der Transformation beginnen – erst planen, dann umsetzen.**

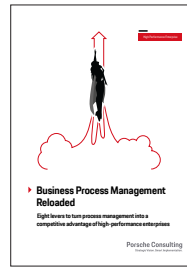
## Mehr zum Thema



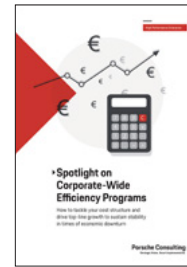
Agil in einer komplexen Welt



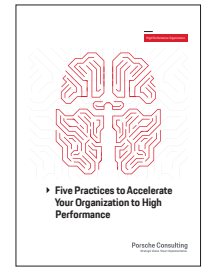
Den Kunden im Blick



Business Process Management Reloaded



Effizienzprogramme



High Performance Organization

## Autoren



Fabian Piontek  
Senior Partner



Andreas Mede  
Associate Partner



Karin Fess  
Senior Manager



Steffen Pütz  
Senior Consultant

Kontakt  
☎ +49 170 911 3467

## Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH wurde 1994 gegründet, beschäftigt heute 600 Mitarbeiter und zählt zu den Top-Ten-Managementberatungen in Deutschland (Lünendonk-Analyse). Das Unternehmen mit Hauptsitz in Bietigheim-Bissingen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Das weltweit agierende Unternehmen hat Standorte in Stuttgart, Hamburg, München und Berlin sowie Mailand, São Paulo, Atlanta, Belmont (Silicon Valley) und Shanghai. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ unterstützen die Berater Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Innovationskraft. Zu den Klienten gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

## Strategisch Denken. Pragmatisch Handeln.

Als führende Beratungsgesellschaft für die Umsetzung von Strategien haben wir einen klaren Auftrag: Wir schaffen Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate. Dabei denken wir strategisch und handeln pragmatisch. Aus Überzeugung stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt. In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und ihren Mitarbeitern liegt der Erfolg unserer Projekte. Denn das Ziel ist erst erreicht, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für notwendige Veränderungen zu begeistern. Als Berater nehmen wir jede Aufgabe sportlich. Fairplay ist uns wichtig. Und wir geben uns mit dem Erreichten niemals zufrieden. Wir wollen stets noch etwas besser werden. Dabei hilft uns unsere Unabhängigkeit. Sie gibt uns genügend Spielraum auch für ungewöhnliche Lösungen.

## **Porsche Consulting**

Stuttgart | Hamburg | München | Berlin | Mailand | São Paulo | Atlanta | Belmont | Shanghai

[www.porsche-consulting.com](http://www.porsche-consulting.com)

© Porsche Consulting 2019