

Agiler Einkauf

Was der Einkauf im agilen Projektumfeld bringt

Agiles Projektmanagement liegt im Trend. Ursprünglich war es in der Softwareentwicklung beheimatet. Nun wird das Thema „agil“ – was so viel bedeutet wie „regsam und wendig“ – immer beliebter in den Unternehmen. Wo aber liegt der Unterschied zwischen dem klassischen und dem agilen Projektmanagement? Und: Wie kann der Einkauf sich in diesem Umfeld aufstellen?

Sie sind IT-Einkäufer oder unterstützen Sie die Entwicklung als Projektein-käufer? Dann sind Sie sicher schon mal Teil eines agilen Projektteams gewesen. Wenn nicht, gibt Ihnen dieser Beitrag ein Grundverständnis über die Basis der agilen Denkweise und zeigt Möglichkeiten auf, wie Sie im Einkauf darauf reagieren.

1. Historie

2001 wurde das agile Manifest im Rahmen der Softwareentwicklung aufgestellt, welches das Endergebnis der Entwicklung sowie den Wert für den Kunden im Gegensatz zu strikten Prozessen und Dokumentationsbergen in den Vordergrund stellt. (<http://agilemanifesto.org/>)

2. Unterschied des klassischen zum agilen Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement, auch unter dem Namen „Wasserfallmodell“ bekannt, bewegt sich in recht engen Grenzen. Der Projekterfolg ergibt sich aus dem Erreichen des anfänglich definierten Ergebnisses (Scope) am Ende des Projekts, gemessen an dem definierten Budget und der vorgegebenen Zeit mit den entsprechenden Ressourcen.

Allgemein werden in einem Projekt die folgenden Phasen durchlaufen – im klassischen Projekt jeweils einmal:

- Analyse
- Design
- Herstellung/Umsetzung
- Test
- Lieferung

Hierin liegt der wesentliche Unterschied zum agilen Projektmanagement. Dieses ist schneller und wertorientierter angelegt als das klassische Modell. Die genannten Phasen werden häufiger durchlaufen (Iterationen), um Rückkopplungen und Verbesserungen zu ermöglichen sowie das maximale Ergebnis bzw. den maximalen Wert für den Kunden zu erreichen.

Konkret: Es werden viele kleine Testpakete („Features“) statt eines großen End-

pakets erstellt und ausgeliefert, bevor die nächste Schleife gefahren wird.

Beide Systeme haben jedoch ihre Berechtigung, wie Sie anhand des folgenden Vergleichs sehen:

Klassisches Projektmanagement

- Ergebnisse sind genau spezifizierbar und weniger komplex.
- Es werden wenige Änderungen im Projektverlauf erwartet und die Schritte müssen aufeinander aufbauen (Beispiel: Hausbau).
- Sie haben Erfahrungen mit ähnlichen Projekten.
- Dem Feedback im Laufe des Projekts kommt keine große Bedeutung zu.

Agiles Projektmanagement

- inhaltliches Neuland, schlecht planbar
- Ergebnisse sind nicht klar spezifizierbar.
- Zwischenergebnisse sind hilfreich.
- Anpassungen sind möglich.

Praxis-Beispiel: Nehmen wir die Einführung einer neuen Einkaufssoftware. Im klassischen Modell würde vorab versucht werden, den Scope, also den Umfang der benötigten Anforderungen, zu fixieren und möglichst einen Festpreis hierfür von einem Anbieter festzulegen.

Die Krux ist, dass die Details der Anforderungen gegebenenfalls am Anfang des Projekts gar nicht komplett darstellbar sind. Oft sind nicht alle Möglichkeiten der neuen Software bekannt, sodass bestehende Prozesse nicht mit deren Hilfe optimiert werden können.

So kann es passieren, dass alte Prozesse als Anforderung definiert werden. Dies hat zur Folge, dass die erwünschte Effizienzsteigerung nicht oder nur in kleinen Teilen generiert wird.

Hier setzt der agile Ansatz an: Die groben Anforderungen werden zu Anfang festgelegt, alle weiteren Details werden im

Projektverlauf als sogenannte Features definiert und Schritt für Schritt umgesetzt. Häufig wird so im Projektverlauf erkannt, dass viele Anforderungen so vielleicht gar nicht notwendig sind, also beim klassischen Festpreis als ein „All-in“ zu viel gezahlt worden wären.

Die Anbietersauswahl sollte auf Basis der grob definierten Anforderungen und eines agilen Festpreises erfolgen (mehr zum „agilen Vertrag“ in einer der nächsten Ausgaben).

3. Herausforderungen für den Einkauf

Agile Prozesse sind häufig schneller als die klassische Vorgehensweise. Somit ist es wichtig, dass sich der Einkauf in eine agile Projektstruktur einfügt.

Bereiten Sie die folgenden Themen auf, um den agilen Anforderungen begegnen zu können:

- Richten Sie Ihre Prozesse auf agile Projekte aus. Verringern Sie Durchlaufzeiten. Nutzen Sie dafür auch die Möglichkeiten der Digitalisierung.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter und Lieferanten in agilem Projektmanagement, um die Erwartungen zu steuern.
- Entwickeln Sie einen Lieferantenpool inklusive entsprechender Verträge für jede Warengruppe, mit dem Sie Ausschreibungen schnell umsetzen können.
- Entsprechende Vertragsmodelle sind für Lieferanten als Entwicklungspartner gefragt.

Fazit: Stellen Sie Ihren Einkauf auf agile Projekte ein. Zeigen Sie den Fachabteilungen, dass Sie „agil“ sprechen und Sie auch in diesem neuen Umfeld professionell unterstützen können.



Anette Straus ist Einkäuferin aus Leidenschaft. Sie berät Unternehmen im strategischen Einkauf, indirekten Warengruppen und neuen Prozessmöglichkeiten.

