

Workshop: "Agiler Einkauf – gut aufgestellt für Digitalisierung und agile Methoden"



52. BME-Symposium Einkauf und Logistik

09. November 2017

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

 [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

Maximilian Kassner

maximilian.kassner@s.wu.ac.at



Process and Project

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 150+ Interviews/Medienberichte
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Certified Scrum Master (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- Fachbeirat Projektmagazin



www.projektmagazin.de/oecosystem-projekt



Studien, Workshops, Veranstaltungen

Studien

- Mein Digital Profil ww.mein-digital-profil.de
- **Status Quo Agile**
- **Projektumfeldstudie**
- **Studie „Agiler Einkauf“**
- Multitasking im Projektmanagement
- BPM Compass
- Agiles PMO
- Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Studie zum evidenzbasierten Projektmanagement
- Metastudie BPM-Quintessenz
- Prozess-/IT-Management in Chemie/Life Science
- COO in der Unternehmenspraxis
- Qualität im BPM
- BPM und Six Sigma
- IT-Radar für BPM und ERP

www.process-and-project.net/studien

Workshops

- Webinar Scrum und agile Methoden
- Agiles Projektmanagement
- Agiles PMO
- Agiler Einkauf
- BPM Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)

www.process-and-project.net/workshops

Veranstaltungen

- **11. Praxisforum Prozess- und IT-Management**
(12. Juni 2018) www.praxisforum.eu
- **3. Praxiswerkstatt Digitalisierung und Agilität**
(13. Juni 2018) www.praxiswerkstatt.eu



Process and Project
www.process-and-project.net

Vorträge, Studien und Co

Prof. Dr.
Ayelt Komus



»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«

Neue Möglichkeiten und Aufgaben stürmen auf die Unternehmen ein. Business Process Management, Digitale Transformation, IT- und Projektmanagement der 2 Geschwindigkeiten, hybrides Projektmanagement und agile Methoden auch im klassischen Umfeld sind nur einige der Schlagworte, die für neue Chancen stehen und zugleich neue Herausforderungen bedeuten.

In vielen Jahren in der prozessorientierten Organisationsentwicklung konnte ich miterleben, wie oftmals kleine Aspekte den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Nur wenn es bei aller Komplexität gelingt, den *einfachen durchgängigen* Faden im Blick zu halten und *Struktur, Mensch und Technologie* harmonisch auf die *strategischen Ziele* auszurichten, können Organisation und Informationstechnologie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.



© Jasch4 / Fotolia

Das Beste aus zwei Welten: Agile Methoden mit Bewährten verknüpfen.

Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung die Chancen agiler Methoden zu erschließen. Die Frage ist dabei nicht mehr, ob agile Methoden ins Projektmethodenportfolio aufgenommen werden sollen, sondern vielmehr, wie eine mögliche Umsetzung aussehen könnte. Dabei gilt es, geeignete Wege zum agilen Unternehmen aufzuzeigen, die zur Organisation passen und diese nicht überfordern.

Diese Seiten sollen einen Ausschnitt meiner Aktivitäten und Inhalte in Lehre, Forschung, Beratung, Trainings, Workshops und Vorträgen vermitteln. Links und Downloads sollen Konzepte verdeutlichen und Anstoß für neue Ideen sein.

Weitere Informationen zu *Studien* und Studienberichten finden Sie unter www.process-and-project.net/studien. Informationen über aktuelle *Workshops* sind unter www.process-and-project.net/workshops verfügbar. Unseren *Newsletter* mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter www.process-and-project.net/aktuell. Schließlich freue ich mich über eine Vernetzung *Xing*, *LinkedIn* oder *Twitter*

Aktuelles

Studienberichte

www.process-and-project.net/studien

Vortragsfolien
www.komus.de/vortrag

Process and Project

Prozess-, Projekt- und IT-Management und agile Methoden

Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg?

Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie Stacey-Projektportfolio-Analyse. Jetzt informieren!

Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai

Danke an über 100 Teilnehmer und alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018



Maximilian Kassner



- Doktorand (Wirtschaftsuniversität Wien)
- M.Sc. Operations Management (Hochschule Koblenz)
- Ko-Autor und Methodenverantwortlicher von Studien wie „Agiler Einkauf“, „Mein Digital Profil“ und „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“
- Konzeption und Umsetzung der Tools „MyAgile“, „Stacey-Projektportfolio“ und „Mein Digital Profil“
- Certified Scrum Master
- Unternehmensberater bei der Heupel Consultants GmbH & Co. KG



Wer ist im Raum?

Kennenlernen mit der agilen Technik „Fist to Five“

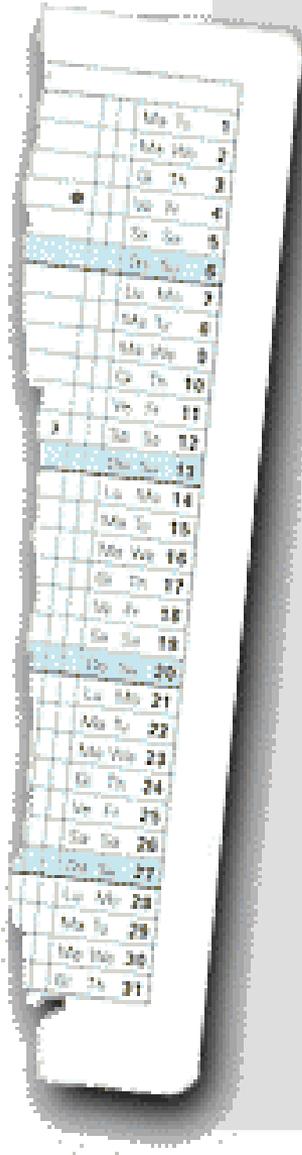


**(Glaube ich nicht) –
stimme nicht zu!**

**(Ganz sicher) –
ich stimme zu!**

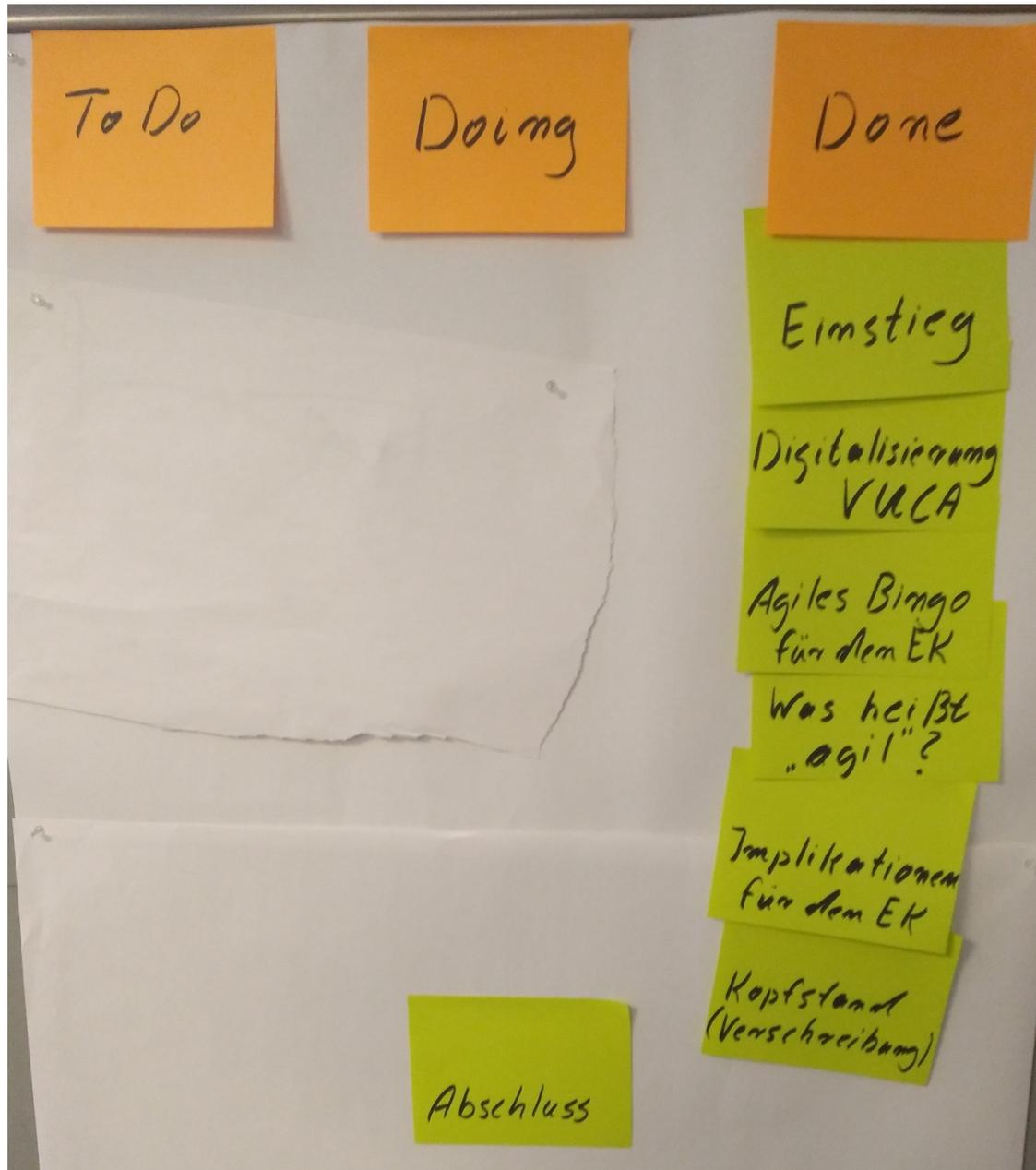
- Digitalisierung ist bei uns ein großes Thema.
- In meinem Unternehmen werden Agile Methoden bereits intensiv genutzt.
- Ich kenne mich im Bereich Agiler Methoden bereits sehr gut aus.
- Unser Bereich (Einkauf) hat zahlreiche Kontaktpunkte mit Agilen Methoden.
- Agile Methoden spielen in unserem Bereich (Einkauf) bereits eine wichtige Rolle.

Inhalte



- Wer ist im Raum?
- Warum ist Agilität im Rahmen der Digitalisierung so relevant?
- Individuelle Agilitäts-Scorecard (Agiles Bingo)
- Was bedeutet agil überhaupt?
- Implikationen für Einkauf und Verhandlungen
- Kopfstandübung: Warum klappt das nicht mit unserem EK?
- Retro und Next Steps

Agenda



Warum ist Agilität im Rahmen der Digitalisierung so relevant?

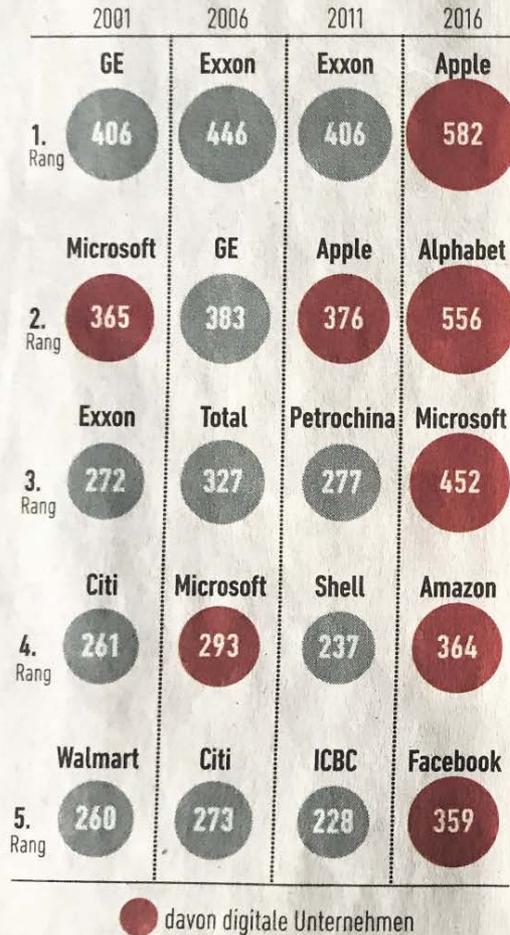
Digitalisierung – Was ist das?



Aufsteiger – Absteiger Börsenwert 2001 zu 2016

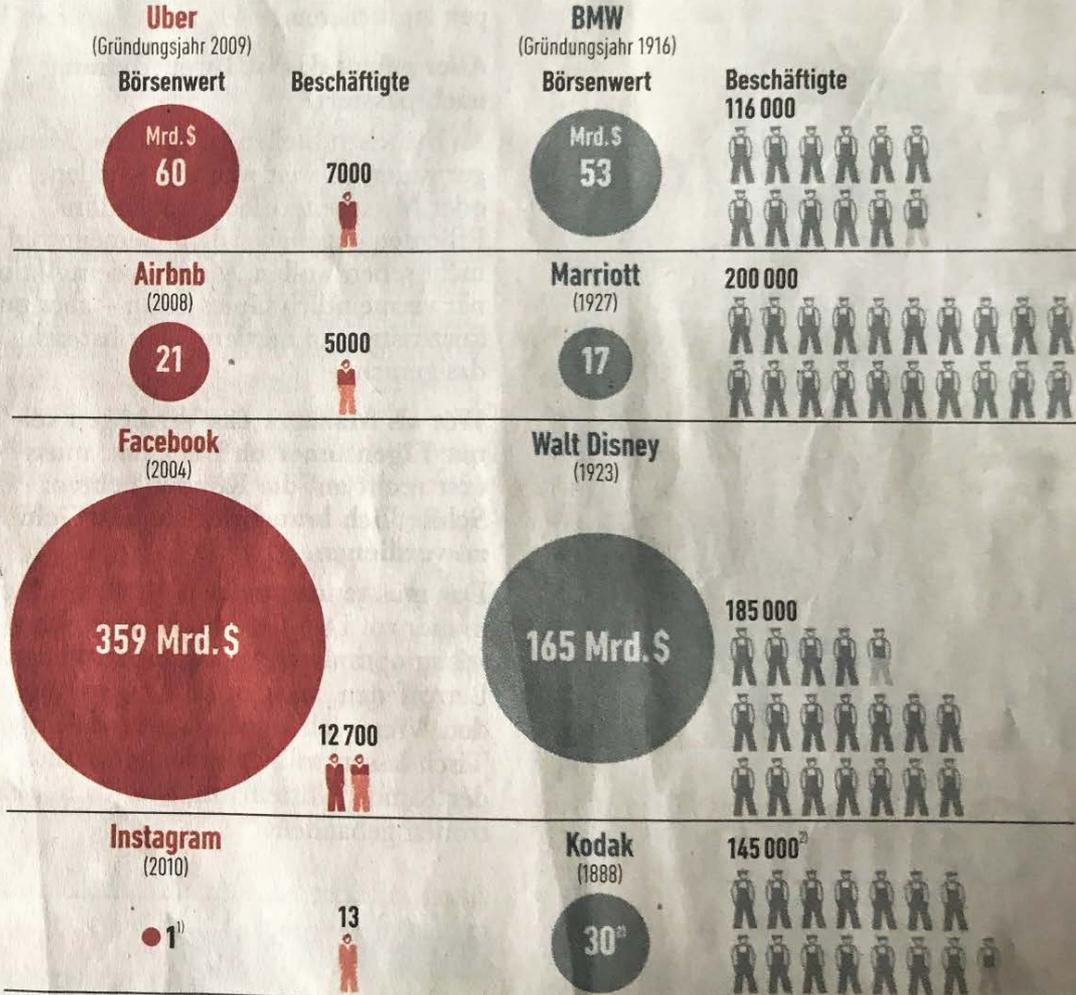
Die Champions an der Börse

Unternehmen mit größtem Börsenwert, in Mrd. \$



Quelle: F.A.Z./F.A.Z.-Grafik fbr.

Der Siegeszug der jungen Angreifer



1) Übernahmepreis. 2) Beschäftigte und Börsenwert zu besten Zeiten.

Quelle: F.A.Z./F.A.Z.-Grafik fbr.

Fahrende Computer – Herausforderung Vernetzung



CC by Biswarup Ganguly via Wikimedia

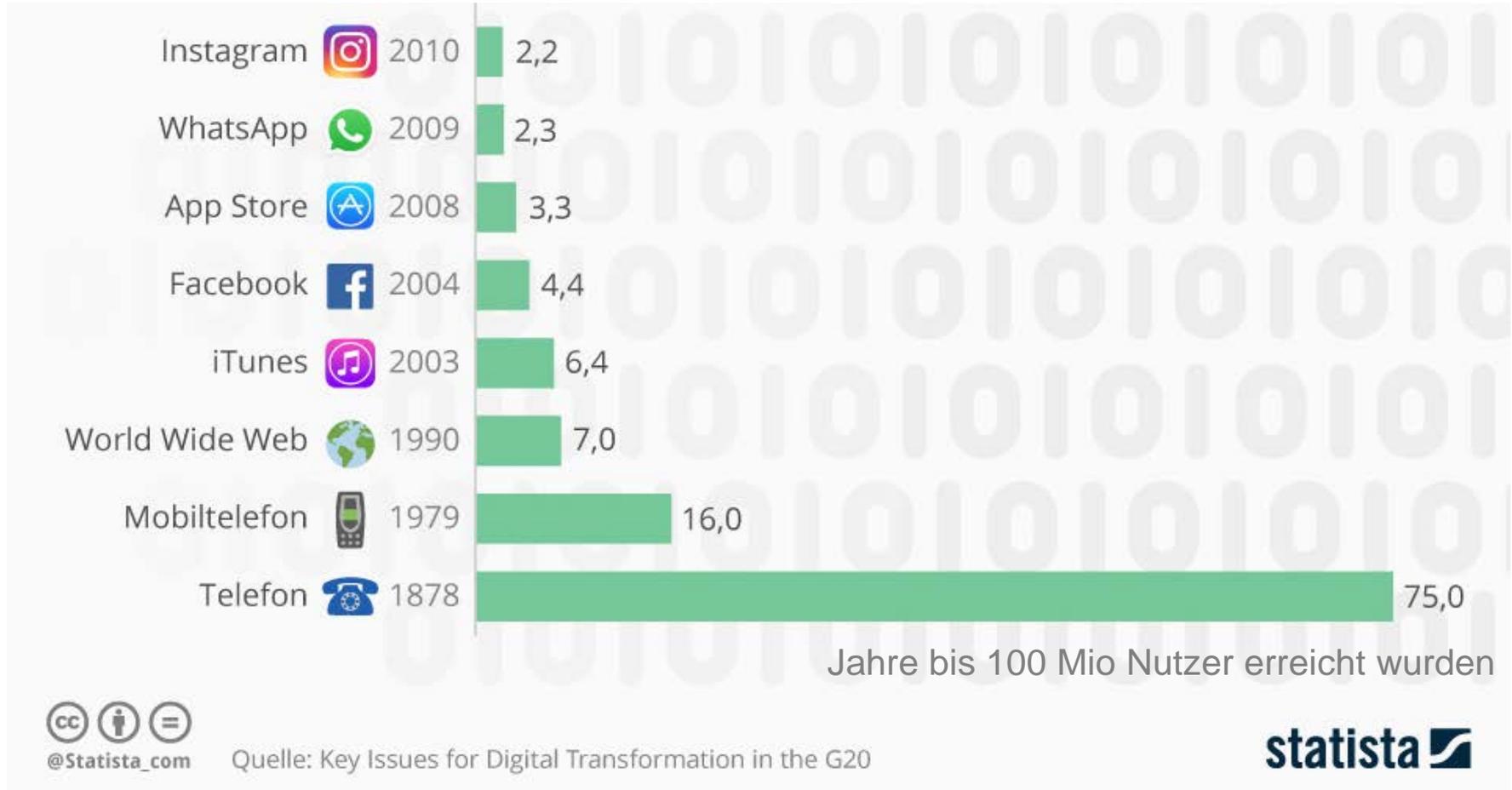
Es gibt keine Autos mehr, ...

... sondern nur noch fahrende Computer.



CC 4.0 by Lklundin via Wikimedia

100 Mio. Nutzer: 75 Jahre beim Telefon – 2,2 bei Instagram



https://infographic.statista.com/normal/infografik_7573_geschwindigkeit_mit_der_sich_technologien_verbreiten_n.jpg

Streetscooter der Post – Erfolgsfaktoren sind Agil

„erstes Elektrofahrzeug konnte dank **neuartiger Entwicklungs- und Produktionsansätze** nach weniger als 18 Monaten Entwicklungszeit präsentiert werden. [...] Halbierung der Entwicklungszeit & Reduzierung der Kosten um bis zu 90%“

Das 50-köpfige Team (Durchschnittsalter von 29 Jahren) nutzte zur Entwicklung den aus der Softwareentwicklung bekannten **Scrum-Prozess** für die Fahrzeugentwicklung.

„Der erste **Prototyp** wurde zu 30% aus **3D-gedruckten** Komponenten aufgebaut.“

„**Einbeziehung der späteren Nutzer** ein entscheidendes Puzzleteil des Erfolgskonzepts“

„Um die speziellen Anforderungen der Zustellung von Briefen und Paketen optimal zu berücksichtigen, wurden **ca. 100 ZustellerInnen** der Post und der DHL **in den Entwicklungsprozess einbezogen**. Dabei wurden **konkrete Fragen geklärt**: „Wie wird die Tür geöffnet? Wie steigen Menschen in das Fahrzeug ein-/ aus? Wie wird ein-/ ausgeladen?“

Die regelmäßige, **schnelle Überprüfung des Designs** in der Virtual-Reality-Installation aixCAVE am IT Center der RWTH Aachen University beschleunigt den Entwicklungsprozess erheblich.

„PLM-Software erlaube es, verschiedene **funktionale Prototypen** - real und virtuell - aufzubauen und in dezentralen Teams parallel zu entwickeln“



https://www.researchgate.net/publication/315697846_Der_Post-Streetscooter_Fallstudie_im_Rahmen_des_Projekts_Evolution2Green_-_Transformationspfade_zu_einer_Green_Economy

E-Auto der Post - Ablauf

2010: Gründung der Streetscooter GmbH, einer
Erstes Elektrofahrzeug konnte dank neuartiger Entwicklungs- und Produktionsansätze
Aus der Automobilbranche heraus wurde das Projekt jedoch erst in die Startphase
Forschungsinitiative der RWTH Aachen
Aus der Automobilbranche heraus wurde das Projekt jedoch erst in die Startphase
Ort der Zusammenkunft

2011:

„wenn wir alle miteinander es nicht schaffen, ein tragfähiges Konzept für den Streetscooter der Deutschen Post anzubieten. Und das Internet“

AUS DEM SPIEGEL

AUSGABE 35/2017

SPIEGEL Plus

Mit Tarnfirma und Briefkastenadresse

So spitzelte Daimler die Elektro-Konkurrenz aus

Eine angebliche Pflegedienstfirma bat darum, den neuen Elektrotransporter der Post testen zu dürfen. Doch das Peilsystem verrät, wer wirklich dahinter steckte.

Von Frank Dohmen

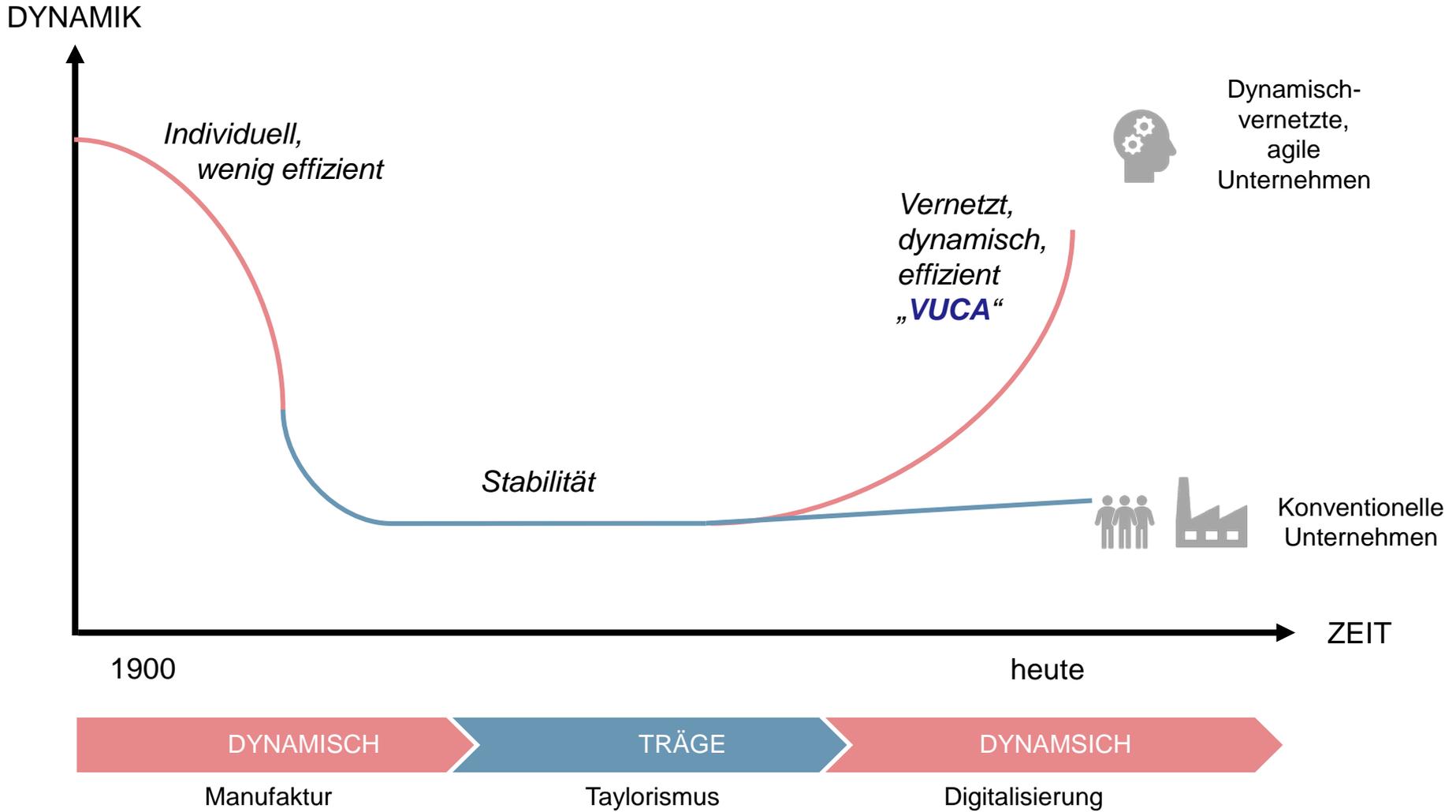


markung in ganz Deutschland und Europa“
000 Stück pro Jahr mit dann zehn Werken weltweit
denkbar.“
tie wie bei klassischen Autoherstellern geben“

er haben das Projekt nicht ernst genommen...“

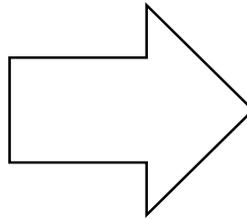
<https://www.researchgate.net/publication/31569784> <http://www.waz-online.de/VW/Aktuell/VW-Chef-Mueller-Fuer-kuenftige-Mobilitaetswelt-gut-geruestet> er Green Economy

Die Taylor-Wanne



Abschied von der Illusion der Steuerbarkeit im Detail

V – Volatility
U – Uncertainty
C – Complexity
A – Ambiguity



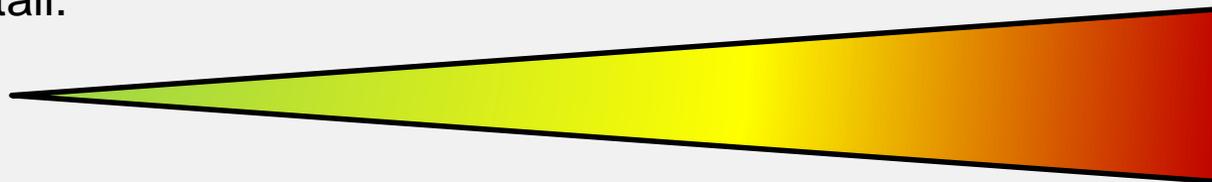
- Langfristplanung im Detail ist nicht nur vergeblich, sondern schädlich
- Neue Kooperations- und Steuerungsansätze ermöglichen das Überleben
- Wer nicht wagt, verliert!
- Risikokontrollierte Experimente ergänzen Planung und Steuerung

Individuelle Agilitäts-Scorecard (Agiles Bingo)

Sollten wir agil werden?

5 „Richtige“
Bingo!

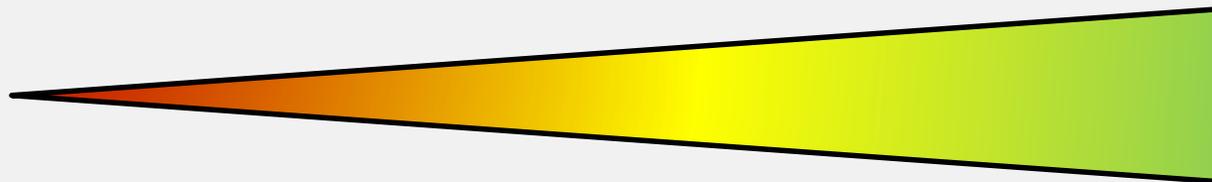
- Der Auftraggeber ist oft nicht in der Lage zu Beginn ein detailliertes und widerspruchsfreies Bild vom gewünschten Ergebnis darzustellen.
- Es ist typisch, dass im Leistungserbringungsprozess zusätzliche oder veränderte Wünsche zu Funktionalität und Handhabung des Produktes entstehen.
- Eine gute Ergebnisqualität lebt vom Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven und Qualifikationen.
- Genutzte Methoden und Technologien sind so innovativ, dass oft noch im Projekt Lernkurven durchlaufen werden.
- Die Änderungen an Verträgen und Change-Request-Verfahren nehmen zu bzw. sind schon heute sehr ausgeprägt.
- Innovationsgrad und strategische Bedeutung der vergebenen Leistungen bedingen oft langfristige Partnerschaften.
- Veränderungen aus dem Umfeld erschweren eine langfristige Planung im Detail.



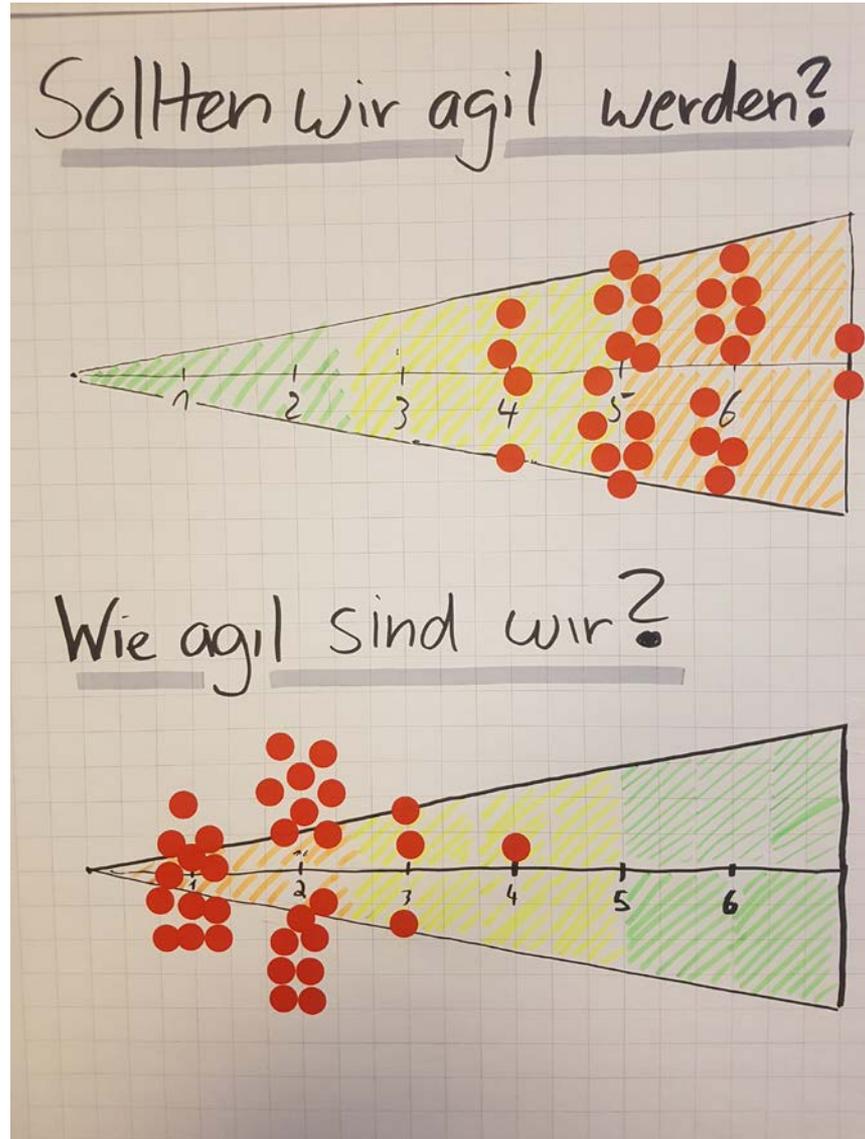
Wie agil sind wir?

5 „Richtige“
Bingo!

- Jeder Mitarbeiter unserer Abteilung kennt und versteht die Grundlagen und Implikationen Agiler Methoden, Digitaler Transformation und Industrie 4.0.
- Wir haben eine Differenzierung in den Einkaufsprozessen und Strategien hinsichtlich Agiler Methoden entwickelt.
- Wir arbeiten eng und partnerschaftlich mit den Fachabteilungen, Rechtsabteilung etc. zusammen. („Einkauf auf Augenhöhe“)
- Wir haben uns geeignete Skills und Vertragsarchitekturen für Agile Methoden erarbeitet und entwickeln diese kontinuierlich weiter.
- Wir visualisieren Vorgänge und Tätigkeiten offen.
- Inspect and Adapt sowie agile Methoden prägen die Entwicklung des Einkaufs.
- Wir haben Freude an Veränderung und Innovation.



Teilnehmerergebnisse



Was bedeutet agil überhaupt?

3 Dinge...

3 Dinge, von denen wir wünschen, sie wären wahr...

- Die Fachabteilung weiß, was sie will
- Die Realisierer wissen, wie es zu erstellen ist
- Nichts ändert sich im Projektverlauf

3 Dinge, mit denen wir leben müssen...

- Der Fachabteilung entdeckt erst, was sie will
- Die Realisierer entdecken erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf



Änderungen – Fremdkörper im klassischen Projektmanagement

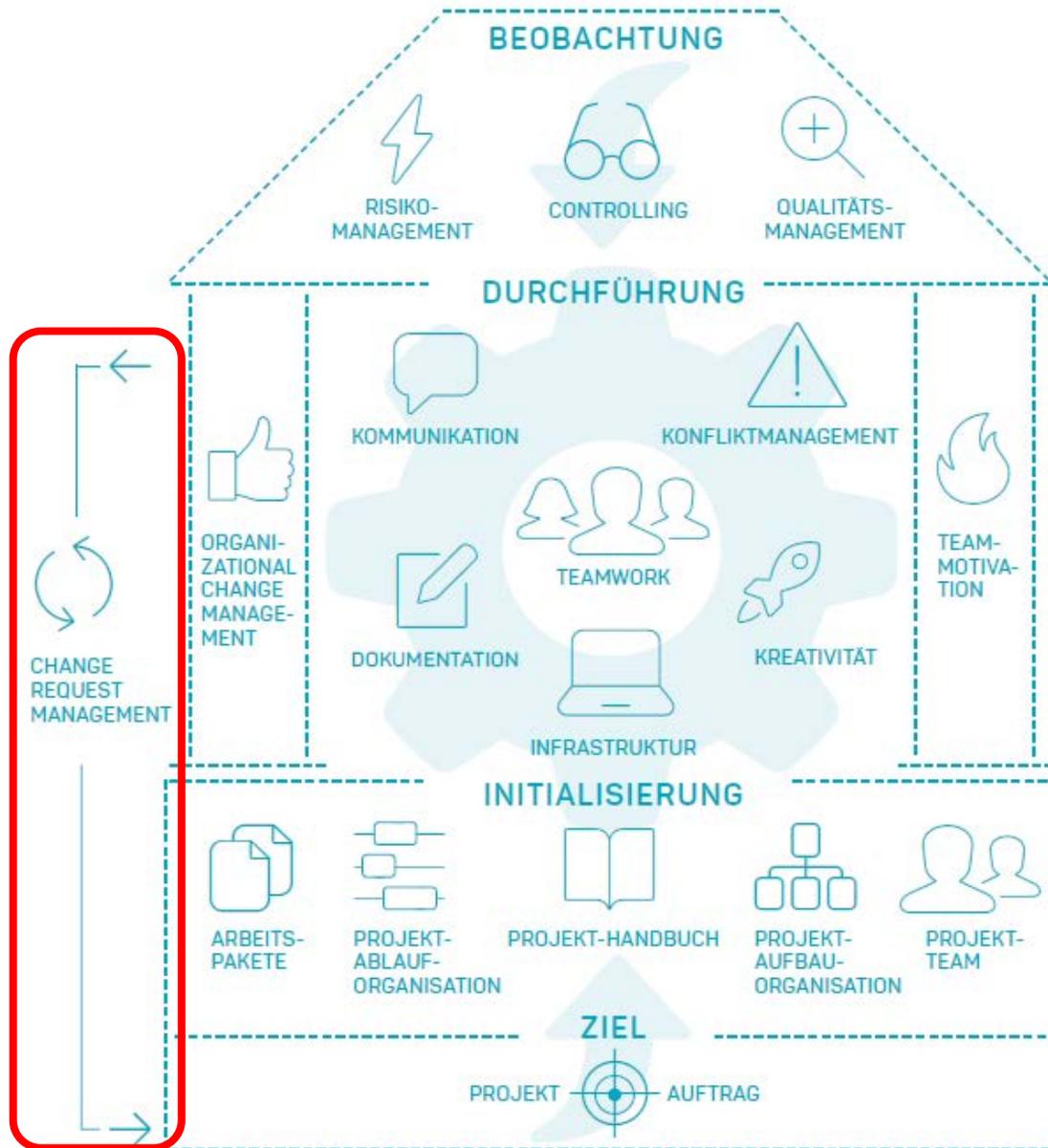


Abb.: PM-Haus © Komus/Putzer

Agiles Manifest

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

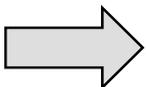
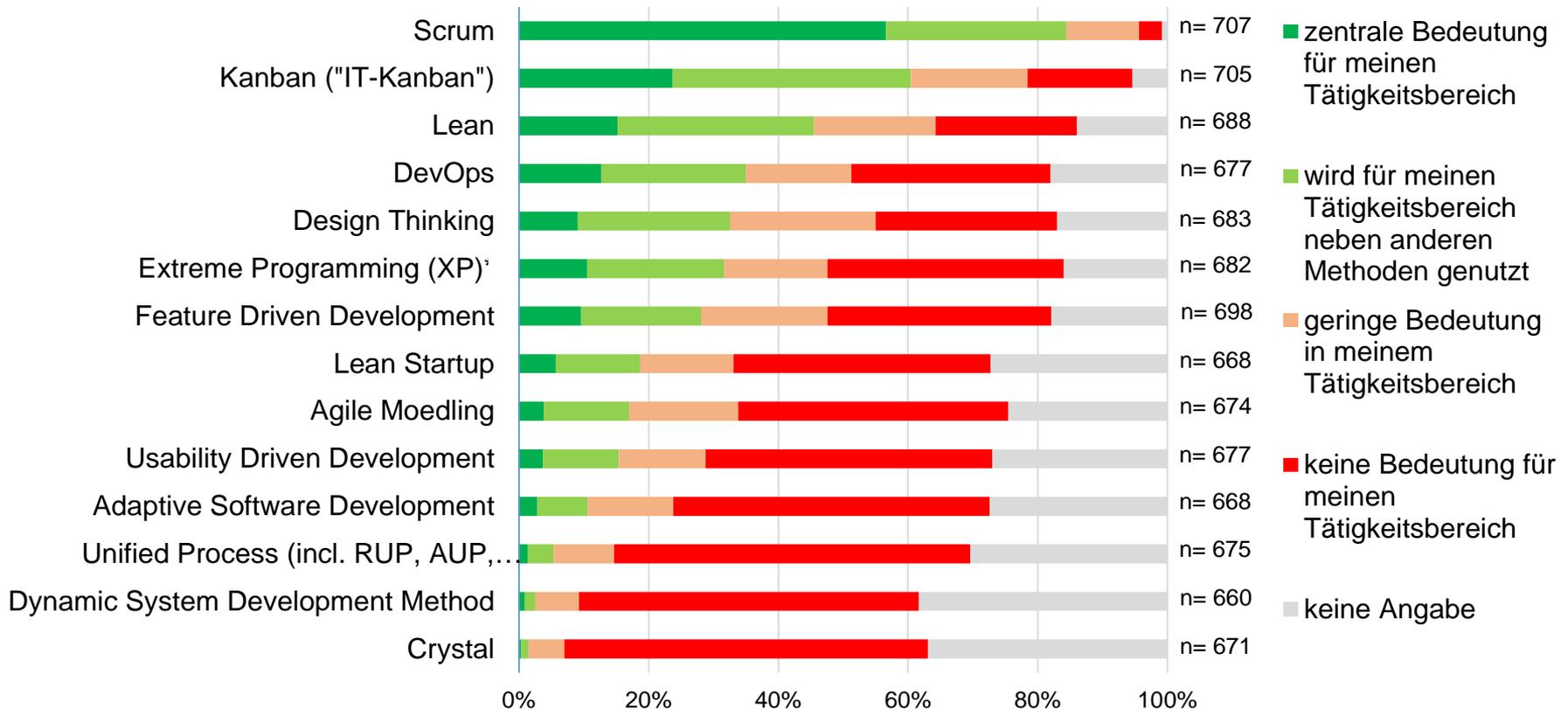
Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

Quelle: <http://agilemanifesto.org/>, abg. 11.3.11

© 2001, the agile authors.
This document may be freely copied in any form,
but only in its entirety through this nation.

Bedeutung von agilen Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?

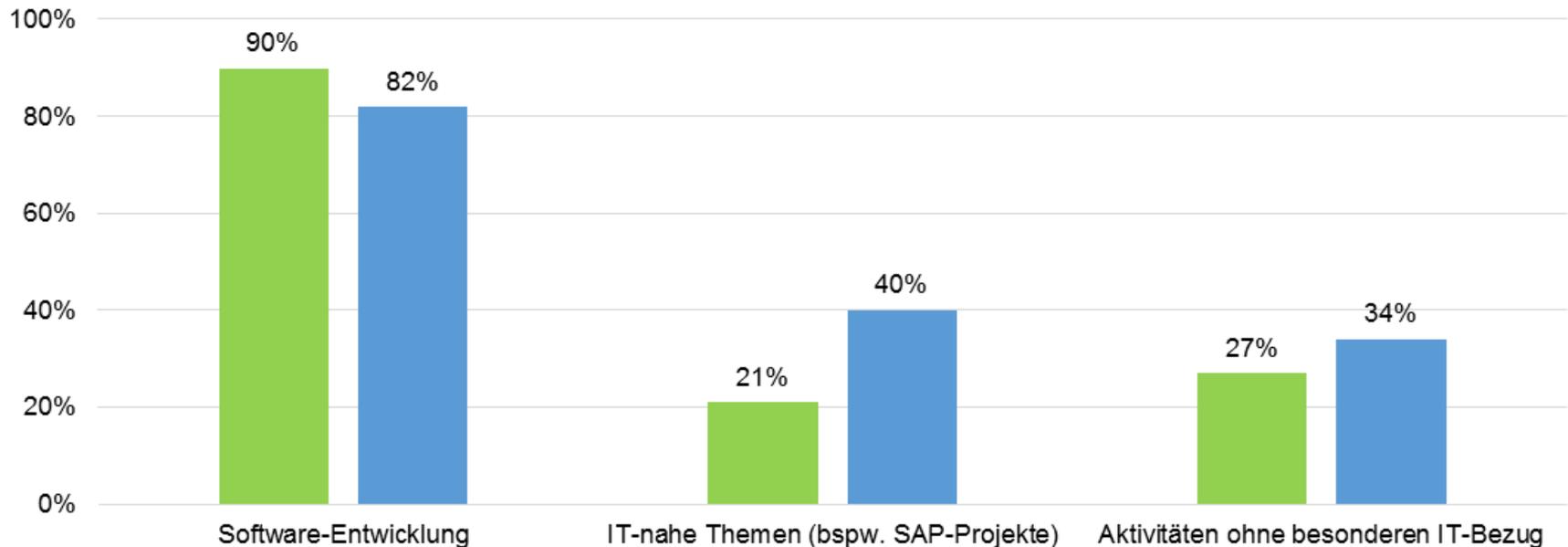


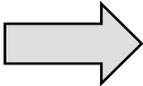
**Scrum ist nach wie vor meistverbreitet.
DevOps gewinnt an Bedeutung.**

Anwendungsfelder Agiler Methoden

In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?

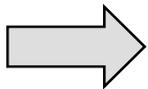
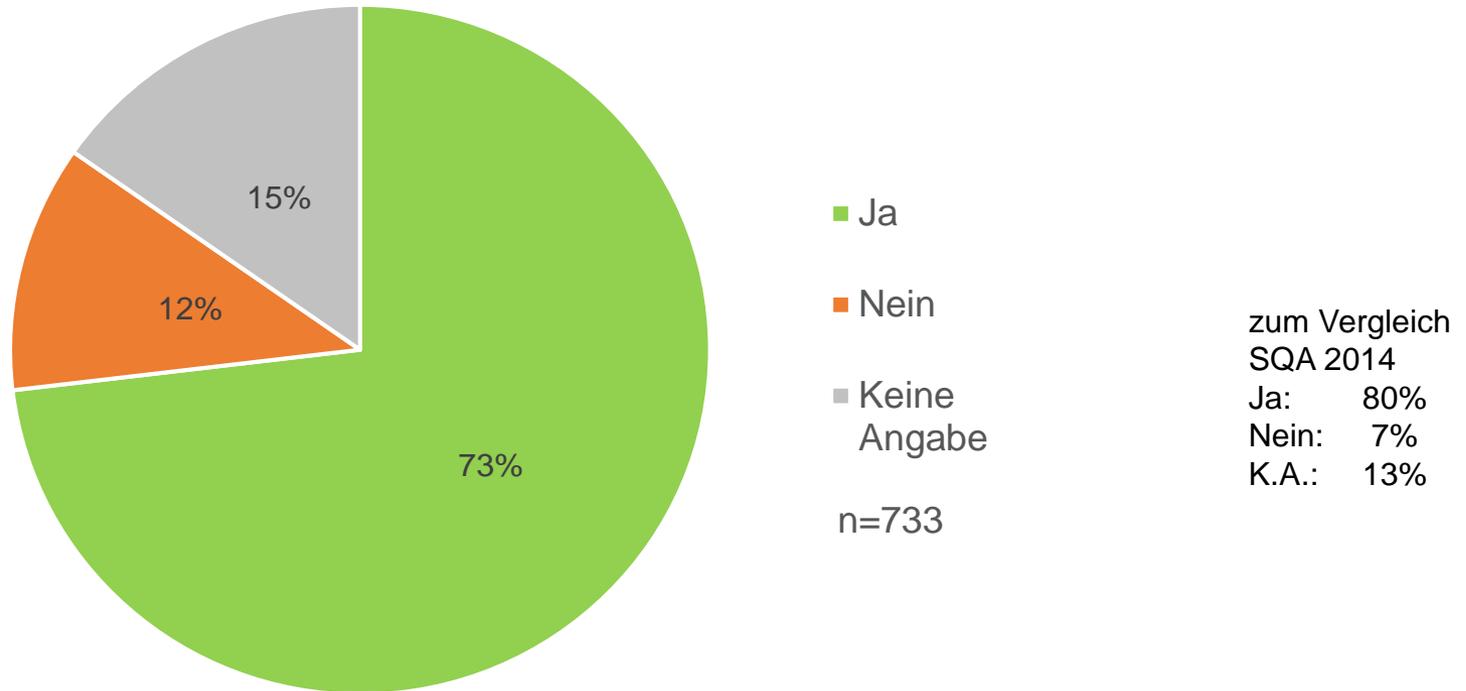
■ 2014 n=387 ■ 2016 n=720



 **Agile Methoden werden längst nicht mehr nur in der SW-Entwicklung eingesetzt**

Verbesserungen durch agile Methoden

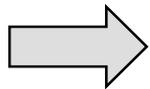
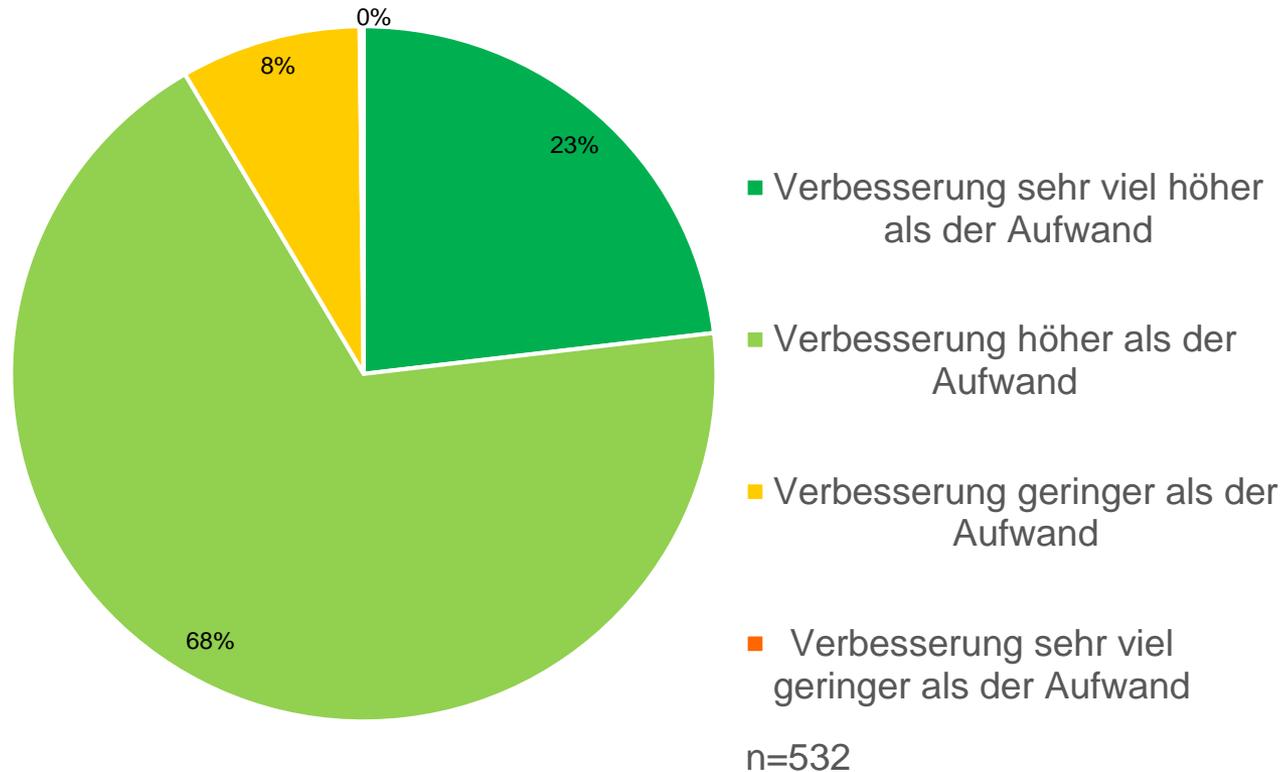
Sind durch die Anwendung von agilen Methoden Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?



Wieder sieht die deutliche Mehrheit der Befragten Verbesserungen durch agile Methoden

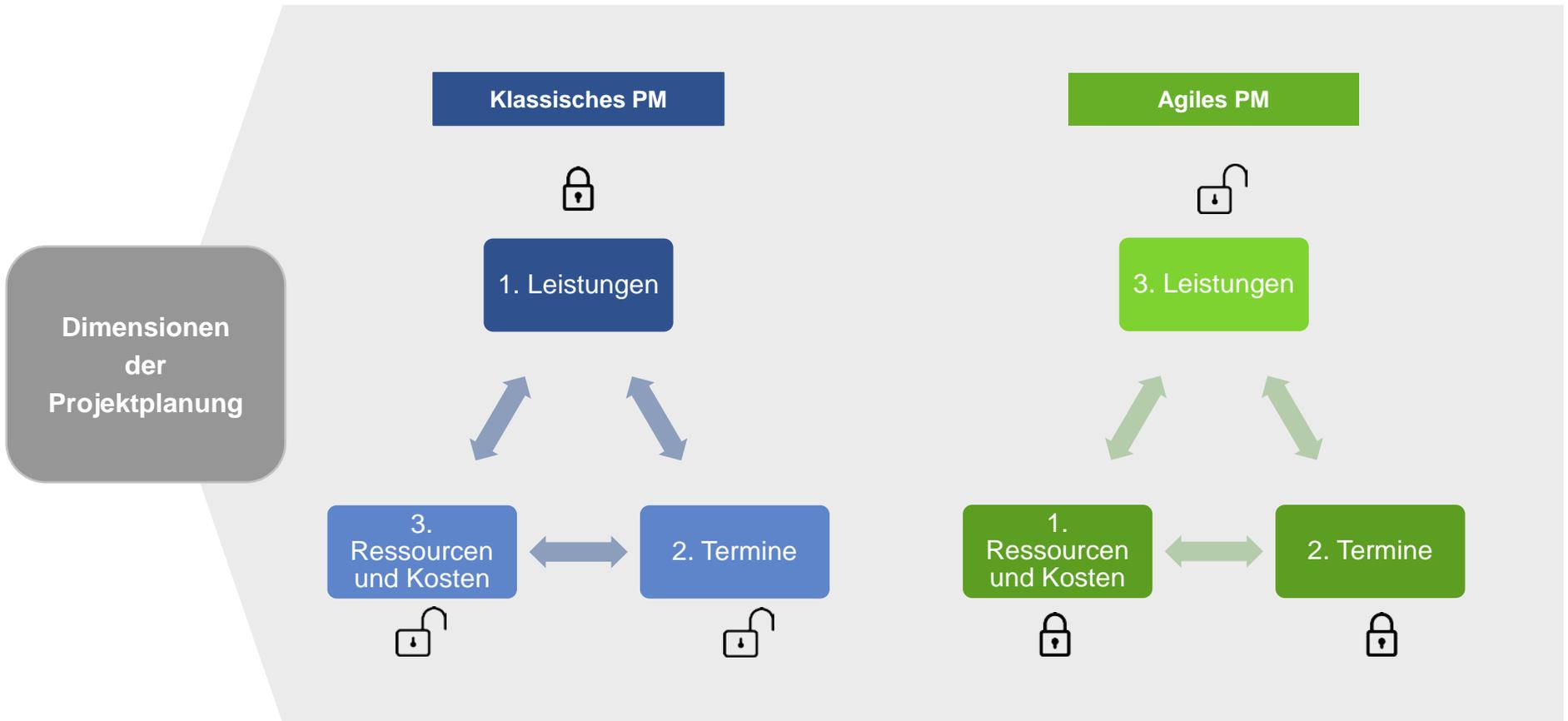
Verbesserungen in Relation zum Aufwand

Wenn ja, wie bewerten Sie diese Verbesserung im Vergleich zum Aufwand für die Einführung und Nutzung agiler Ansätze?



Die deutliche Mehrzahl der Befragten sieht Verbesserungen höher als Aufwand

Andere Steuerungsprinzipien als im klassischen Projektmanagement

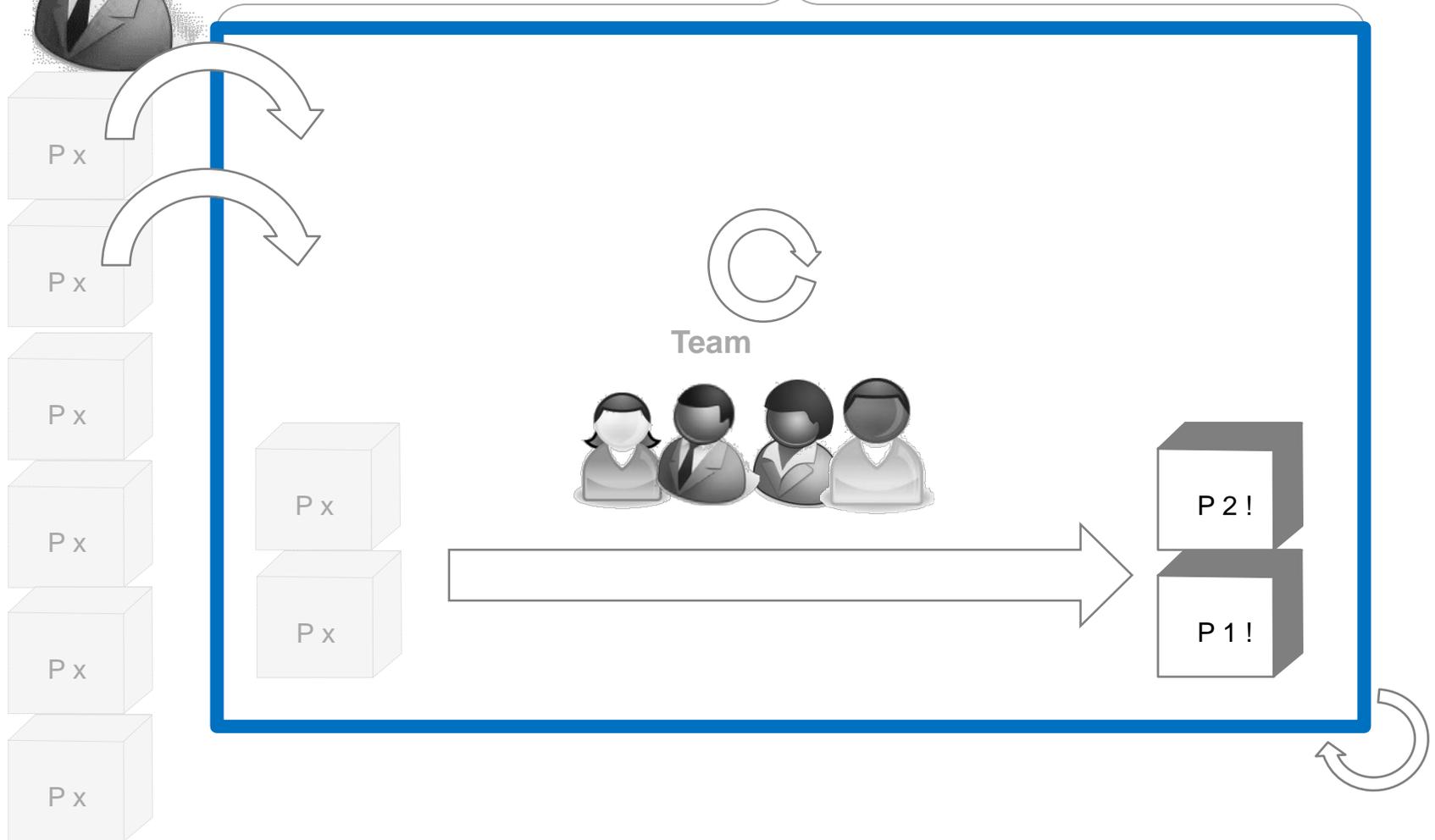


Planungshorizont – 2 Wochen

Product Owner



Durchschnitt 2 Wochen – 4 Wochen max.



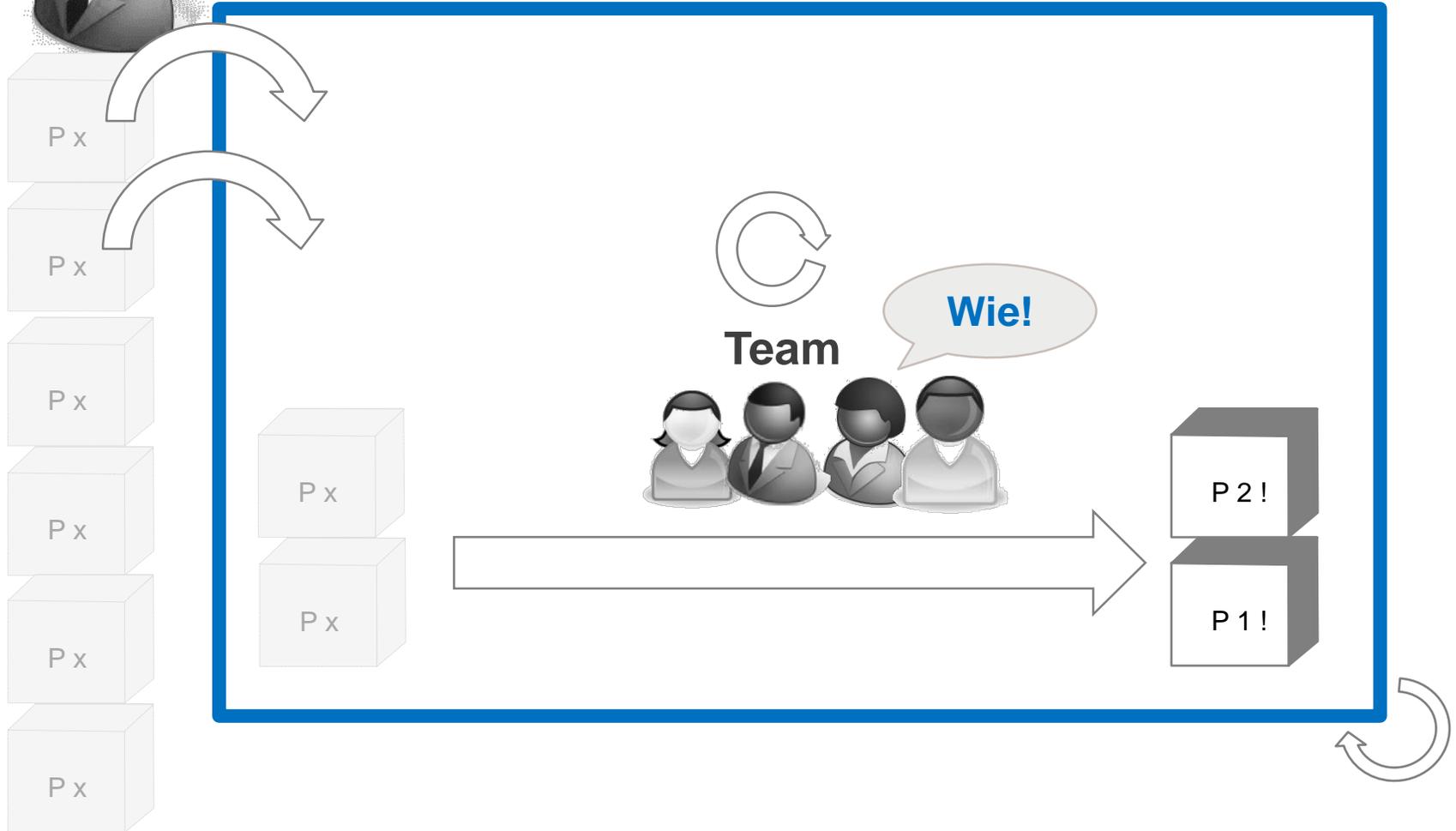
Selbstorganisation des Teams

Product Owner

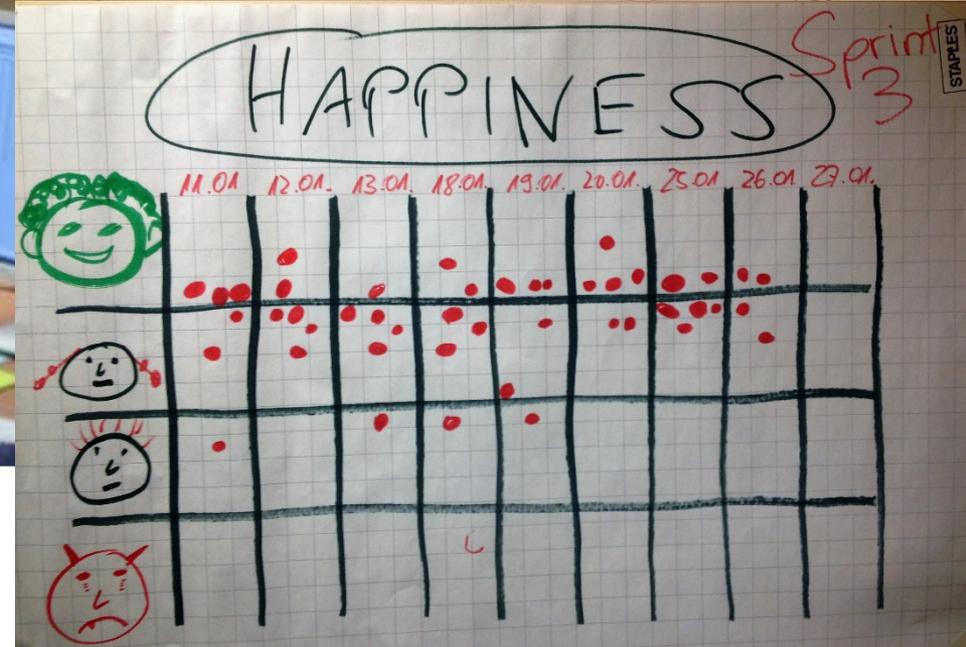
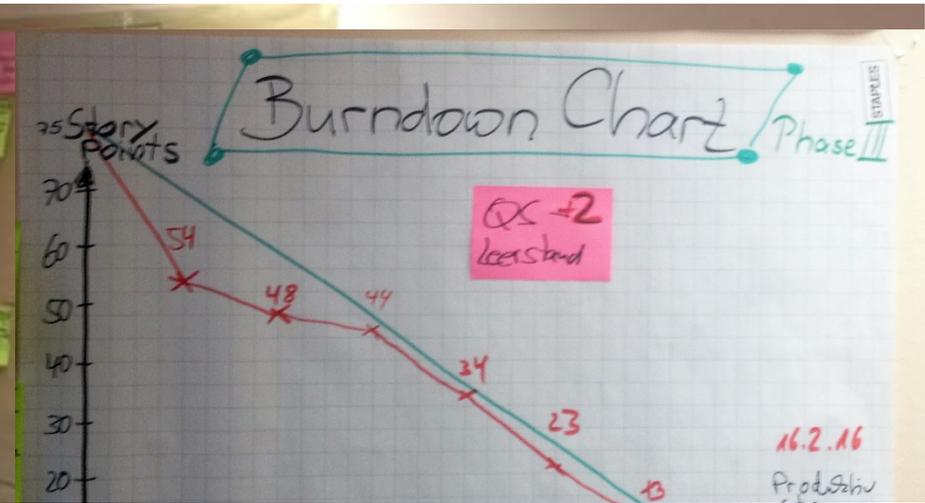
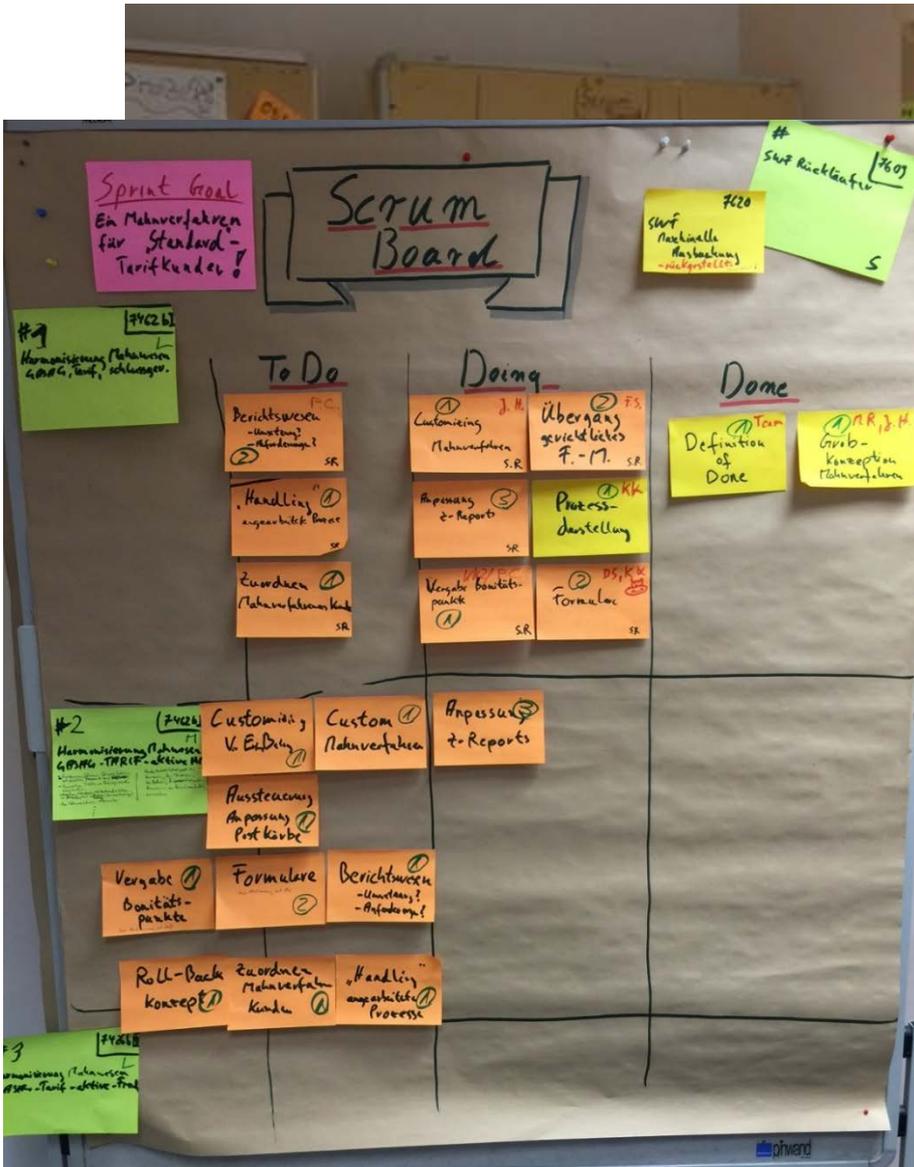


Was!

„Geschützter Raum“



Einfachheit, einfache Visualisierung, Haptik (1/2)



Quelle: Heupel Consultants, April 2016

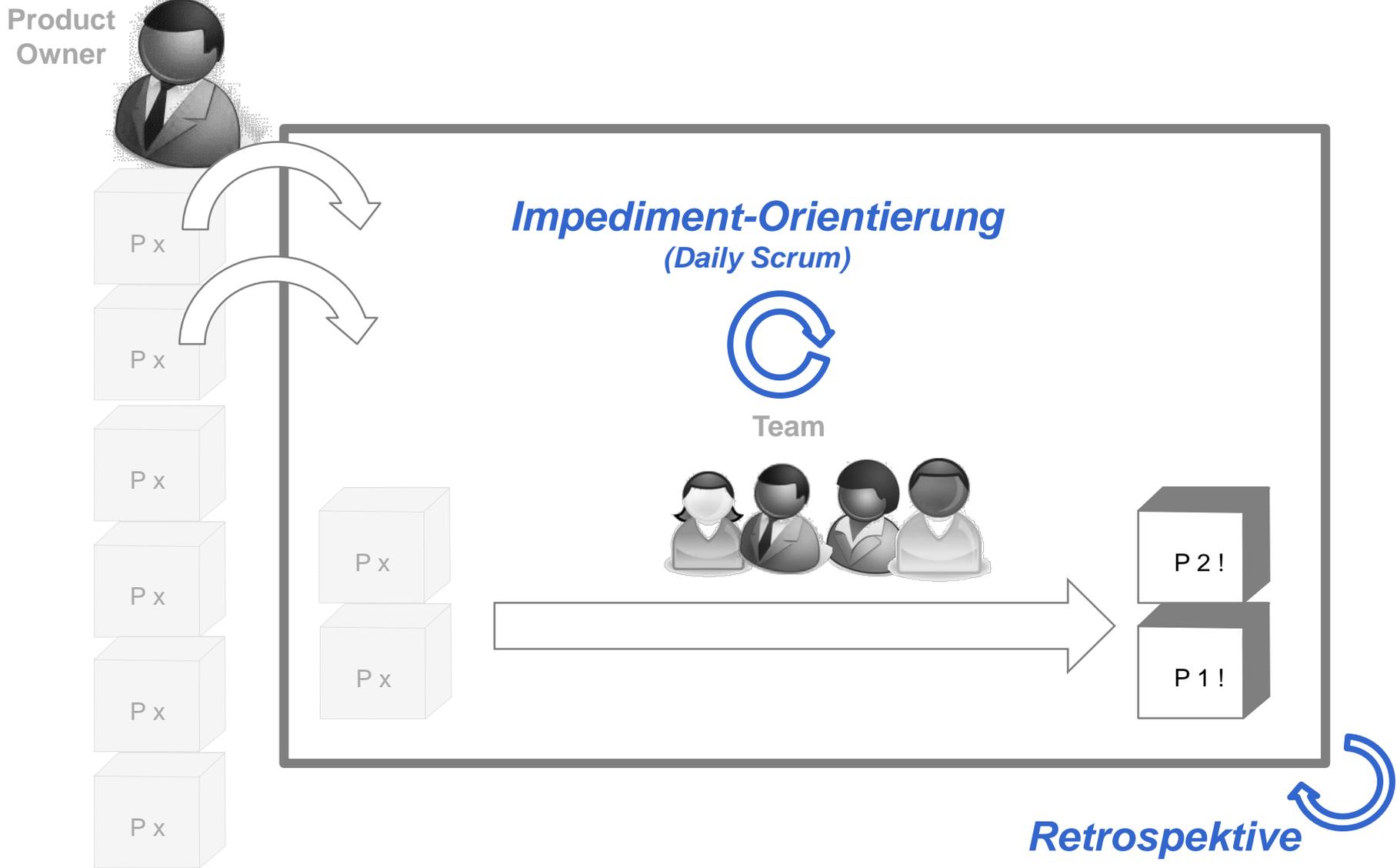
Einfachheit, einfache Visualisierung, Haptik (2/2)



Henrik Kniberg & Lars Roost

Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

Inspect und Adapt – kontinuierlich



Agile Methoden aus der Vogelperspektive

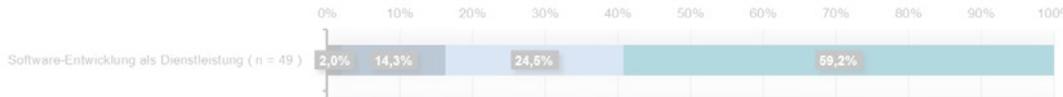
- Verzicht auf Big Design Up Front
- Autonome Teams – in definierten Grenzen
- Fokussierung, Flow-Orientierung
- Einfachheit, Visualisierung, Transparenz
- Kontinuierliches Lernen



Implikationen für Einkauf und Verhandlungen

Studie „Agiler Einkauf“ – Der Einkauf ist oft nicht gut aufgestellt

Die Auswirkungen Agiler Methoden werden insbesondere die Beschaffung folgender Produkte/Dienstleistungen maßgeblich verändern.*



"Bezogen auf die Herausforderungen sind die Chancen agiler Methoden sind aktuell gut aufgestellt"



Schlüsselergebnisse

- Knapp **drei Viertel**: agiler Methoden
→ grundlegende Veränderung für Einkauf.
- Eigeneinschätzung: bezüglich agiler Methoden **nicht gut aufgestellt** (85%)
(Fremdeinschätzung noch schlechter)
- **Nur 6%** setzen aktiv und konstruktiv bzgl. Veränderungen durch Agile Methoden
- Größte Herausforderung „**Akzeptanz** der Veränderungen bei **Mitarbeitern**“
- Veränderungen für den Einkauf durch **Industrie 4.0 (Digitalisierung)** und Agile Methoden gehen Hand in Hand.

Studienbericht unter: www.process-and-project.net/studie-agiler-einkauf

2,2%

1 starke Ablehnung

4 starke Zustimmung

anstehenden Veränderungen auseinander:
[aktives Vorantreiben]
... hat die Implikationen für den Einkauf akzeptiert, verstanden und im Tagesgeschäft umgesetzt.

0,0%

8,9%

1 starke Ablehnung

2

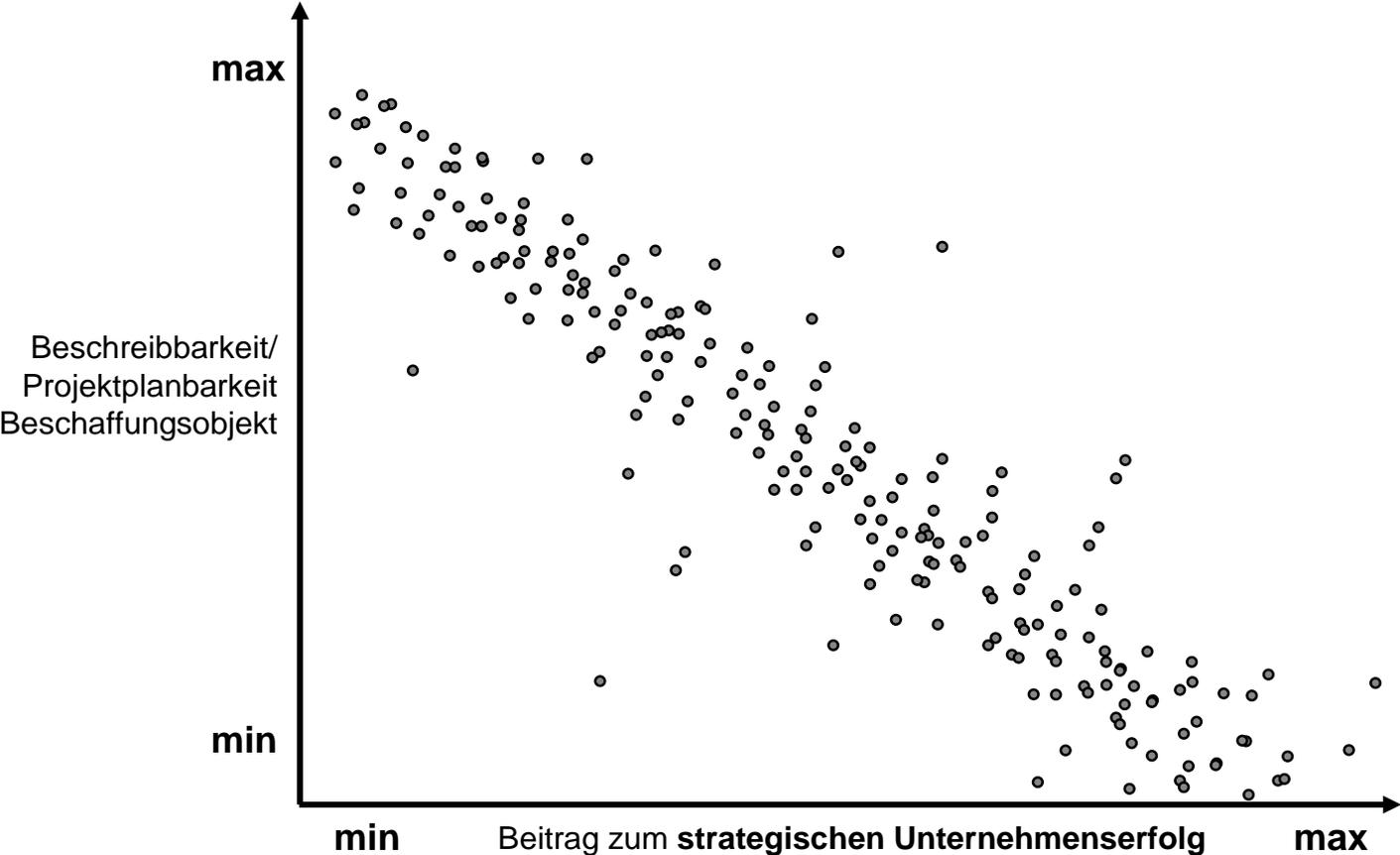
3

4

© Prof. Dr. Ayelt Komus, Hochschule Koblenz

Differenzierte
Einkaufsziele

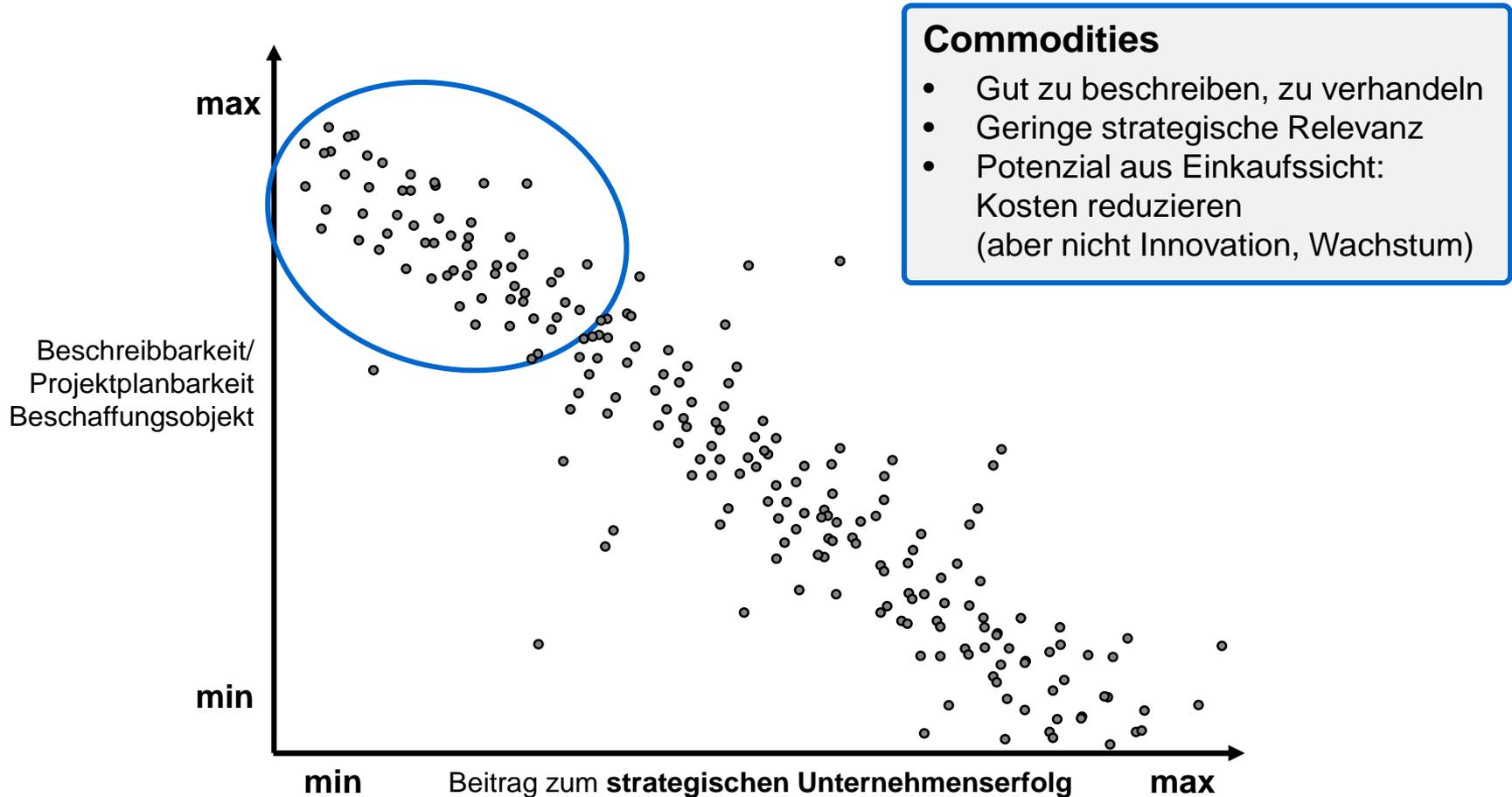
Viele klassische Beschaffungsansätze greifen nur dort, wo es wenig zu gewinnen gibt



Quelle: Abschätzung Komus/Expertengespräche

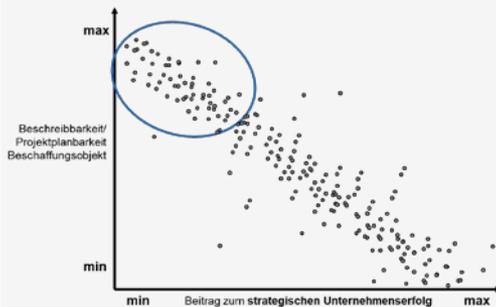
Commodities

Gut plan-, beherrsch- und verhandelbar –
Strategische Relevanz: Gering



Quelle: Abschätzung Komus/Expertengespräche

Commodities – Digitalisierung im bestehenden konzeptionellen Rahmen



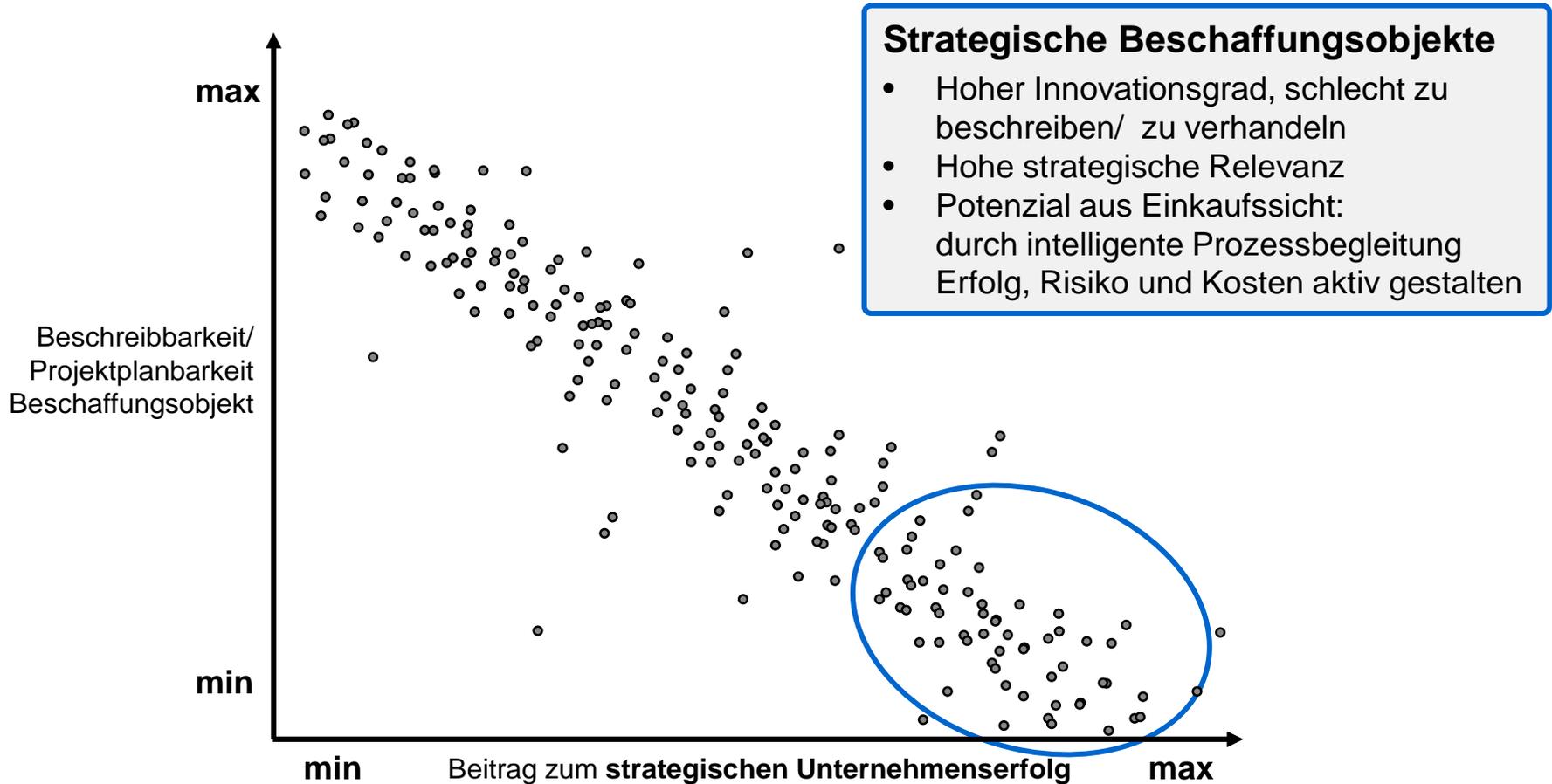
Bei Commodities ist Digitalisierung der Beschaffungsprozesse mit bekannten Philosophien angemessen

- Digitalisierung i.S. von Elektrifizieren
- Auswerten/Analysieren
- Automatisieren
(KI / Process Automation)
- Vendor Self Service
- Vernetzung

Fokus: **Effizienz**

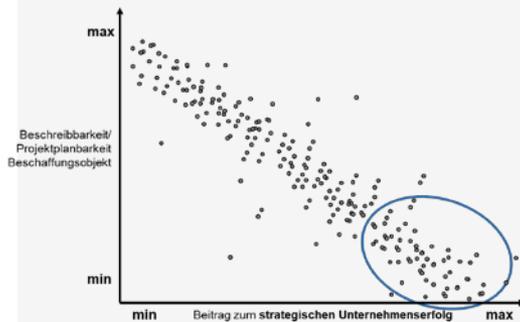
Strategische Beschaffungsobjekte

Vorab kaum zu beschreiben, schlecht zu verhandeln –
Strategische Relevanz: Sehr hoch



Quelle: Abschätzung Komus/Expertengespräche

Strategische Beschaffungsobjekte der Digitalisierung

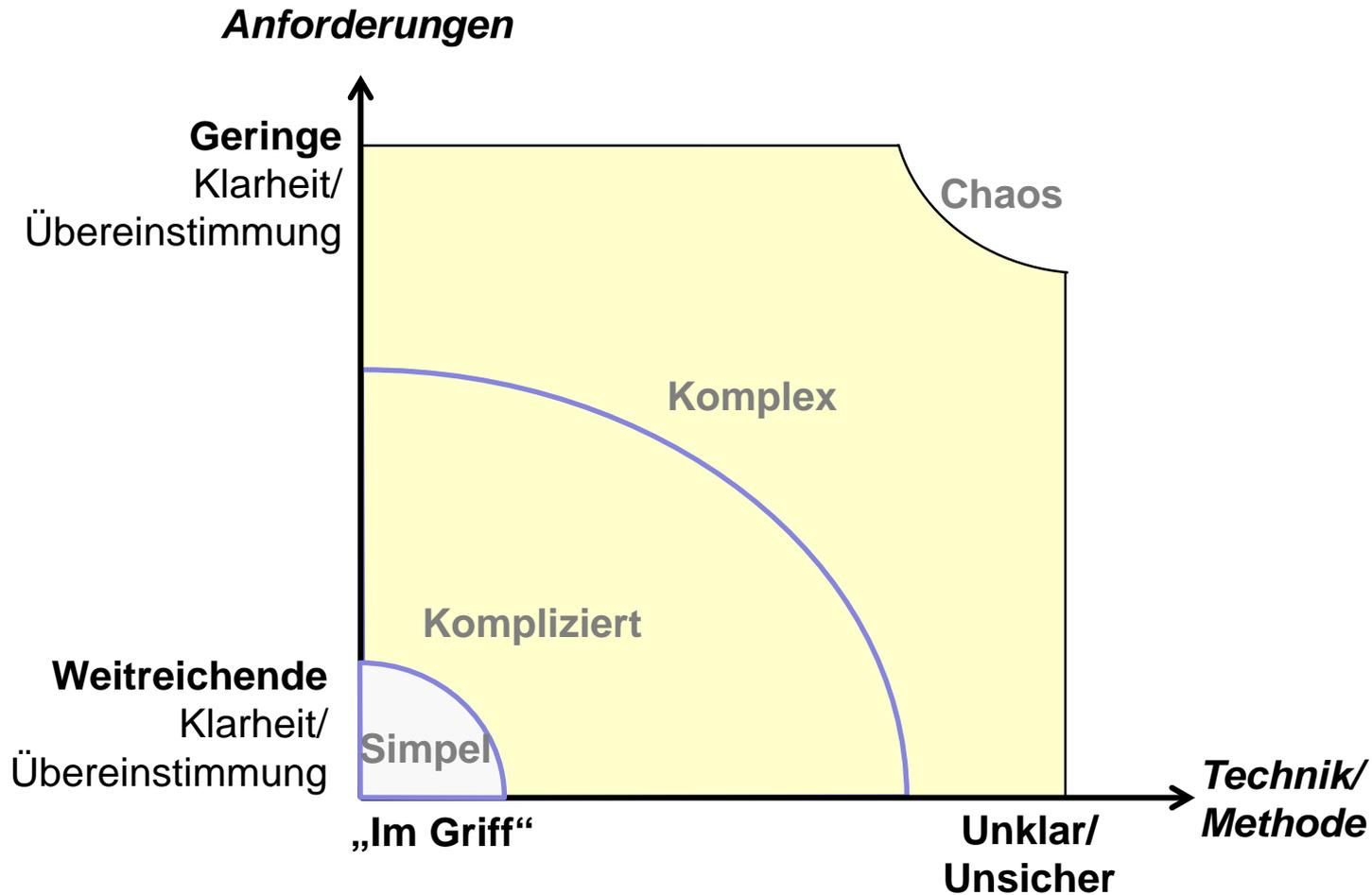


Bei den strategischen Beschaffungsobjekten der Digitalisierung bedarf eines (radikal) anderen Beschaffungsansatzes

- Sicherung der besten Partner /Innovationsstärke
- Ermöglichung adäquater Methoden (agil: Scrum, Kanban, Design Thinking)
- Veränderte Führungs- und Steuerungsansätze
- Fokus: **Effektivität** im VUCA-Raum

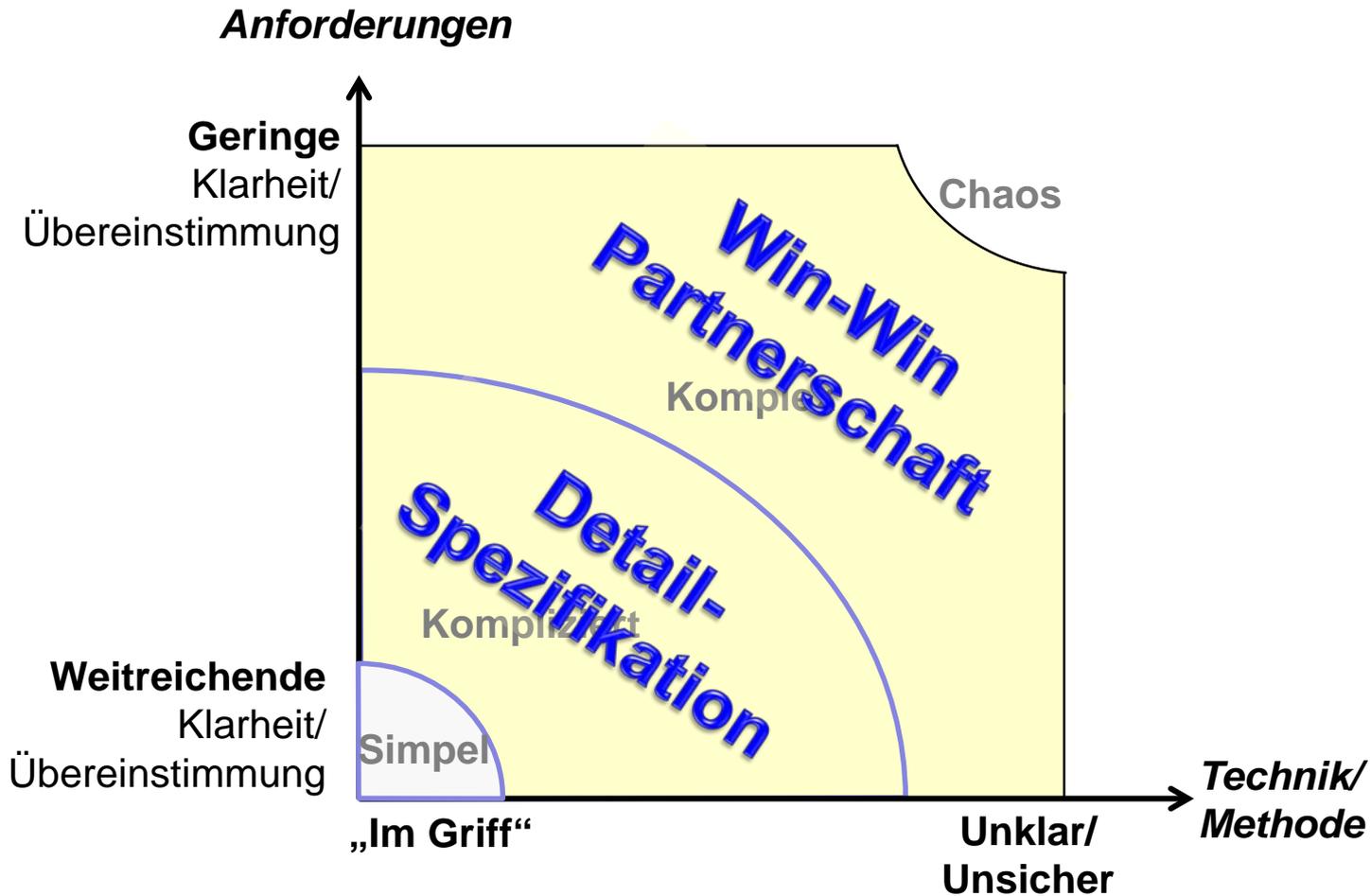
Philosophie
der Partnerschaft
(Verhandlungsansatz)

Komplizierte und komplexe Herausforderungen



Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplizierte und komplexe Herausforderungen



Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Harvard-Methode – Wege des Interessenausgleichs

Verhandlungsstrategie / -ansatz



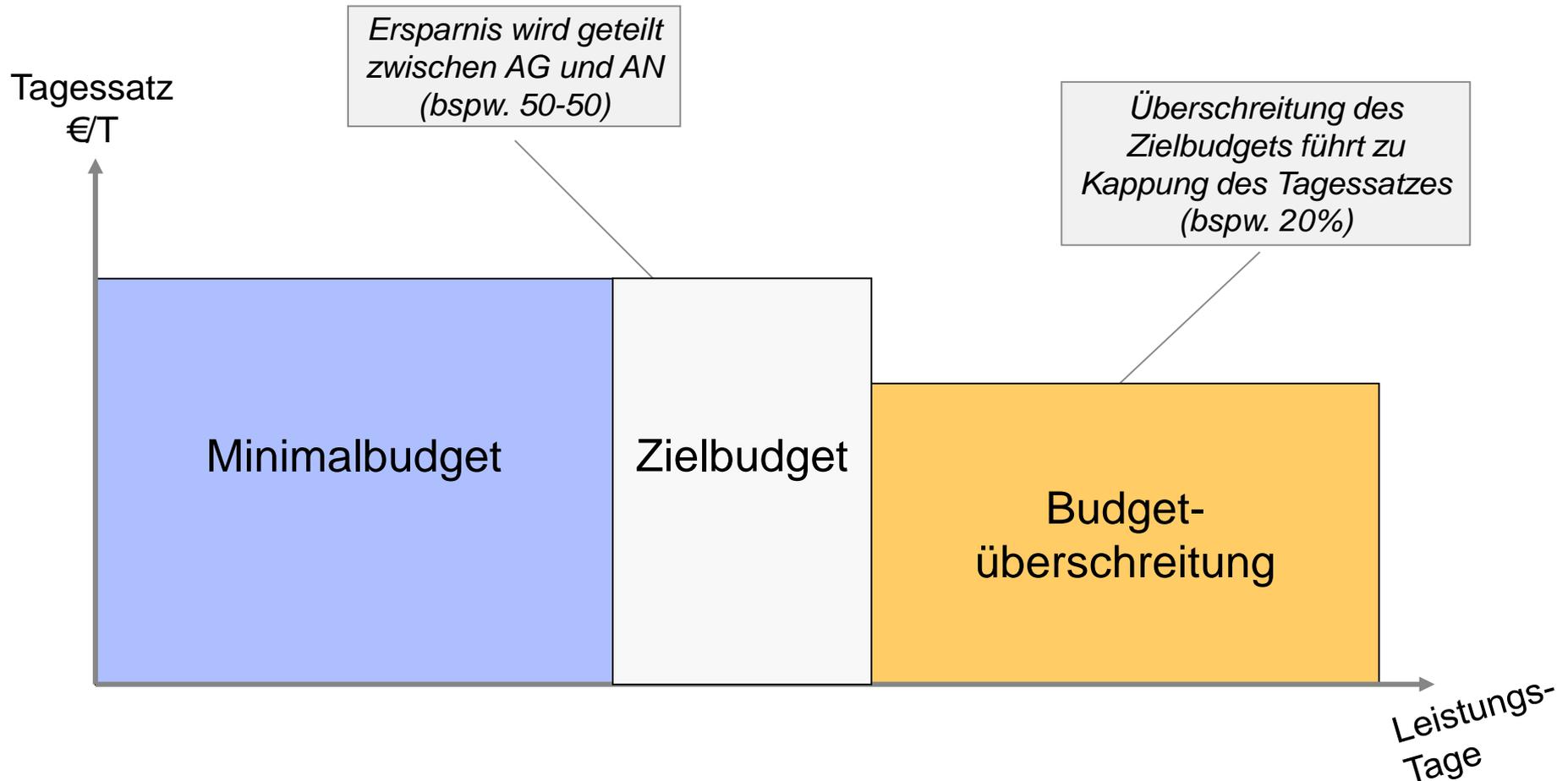
Vertragsansätze/
Einkaufsprozess

Prinzipielle Ansätze

- Dienstvertrag
- Werkvertrag
- Viele kleine Werkverträge (Werkvertrag je Sprint)
- „Agiler Festpreis“
 - Money for Nothing
 - Change-for-Free
 - Bonus-Malus
 - Design to Cost

Vertragsmodell mit Bonus/Malus Regelung

Projekt-
beispiel

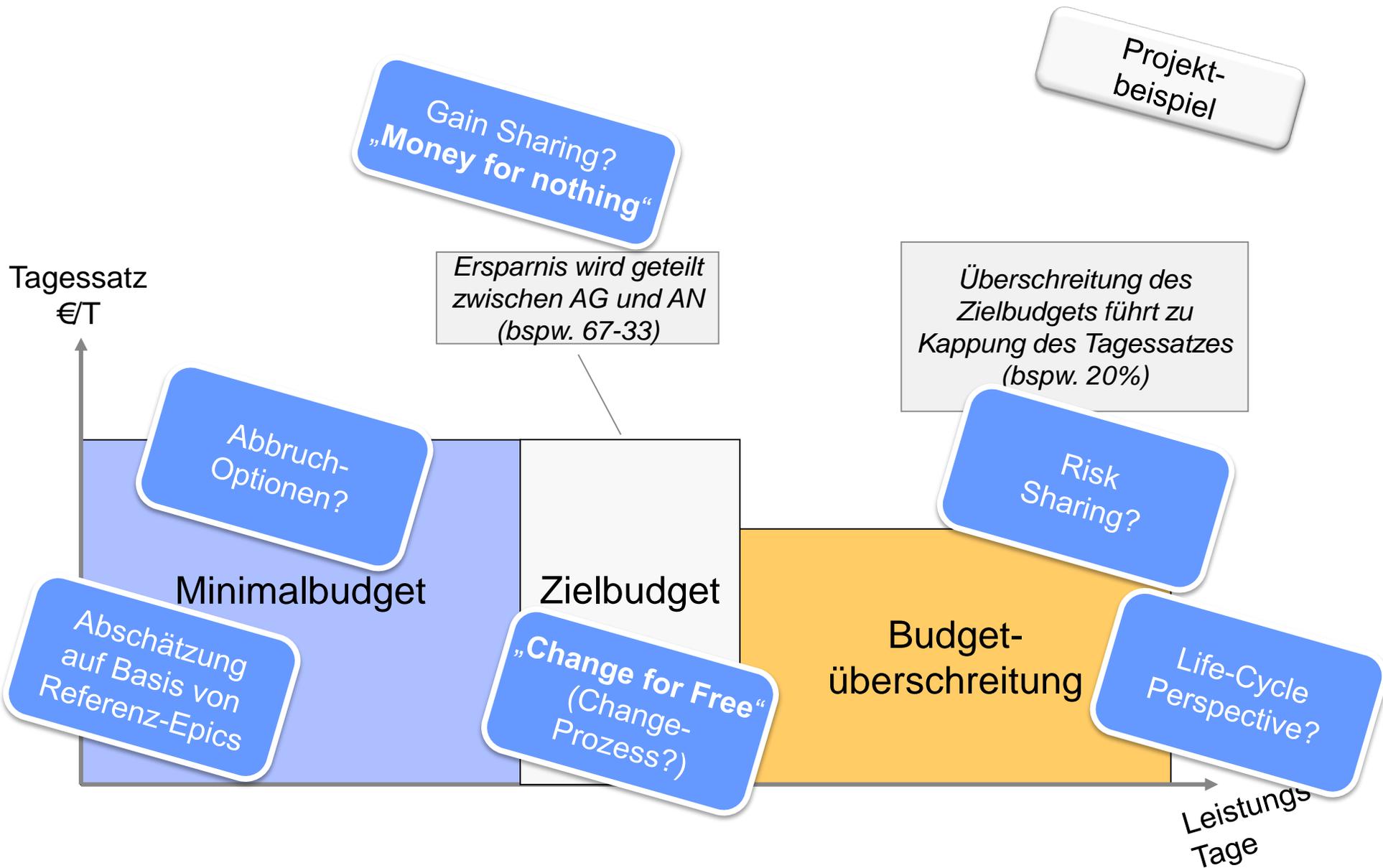


„Agiler Festpreis“ - Ablauf

1. Definition Vertragsgegenstand (→ Vision und Epics)
2. Spezifikation eines Epics („Kalibrieren“)
3. Gemeinsamer Workshop zum Gesamtscope
(Epics → Gesamtumfang → Festpreis → Sicherheitsaufschlag)
4. Riskshare und Checkpoint-Phase festlegen
(Riskshare-Model; Ausstieg)
5. Vereinbarung der Prozesse zur Projektsteuerung
(„Scope Governance-Group“)
6. Festlegen eines Motivations- und Kooperationsmodells
(Gain-Share → „Money for Nothing“)

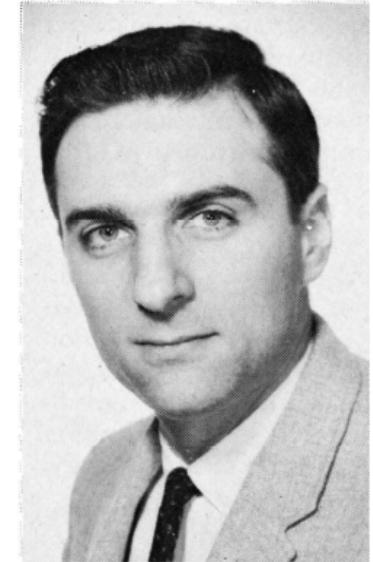
in Anlehnung an Opelt, Andreas: In sechs Schritten zum Agilen Festpreis. In Projektmagazin, 6/2014

Prinzipien, Methoden in Kombination mit Bonus/Malus



Veränderungen im Einkauf selbst

Conways Gesetz



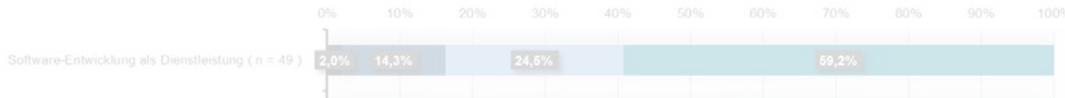
Melvin Conway

*“Any organization that designs
a system...
will inevitably produce a design
whose structure is a **copy**
of the organization's **communication structure.**”**

* Melvin E. Conway in Datamation, April 1968
http://www.melconway.com/Home/Committees_Paper.html, abg. 5.2.2016

Studie „Agiler Einkauf“ - Empfehlungen

Die Auswirkungen Agiler Methoden werden insbesondere die Beschaffung folgender Produkte/Dienstleistungen maßgeblich verändern.*



"Bezogen auf die Herausforderungen und Chancen agiler Methoden sind die Auswirkungen aktuell gut aufgefassen."



Empfehlungen

Auf Basis der Studienergebnisse ergeben sich **9 Empfehlungen** zur Ausrichtung des Einkaufs auf Chancen und Herausforderungen von Digitalisierung und Agilisierung:

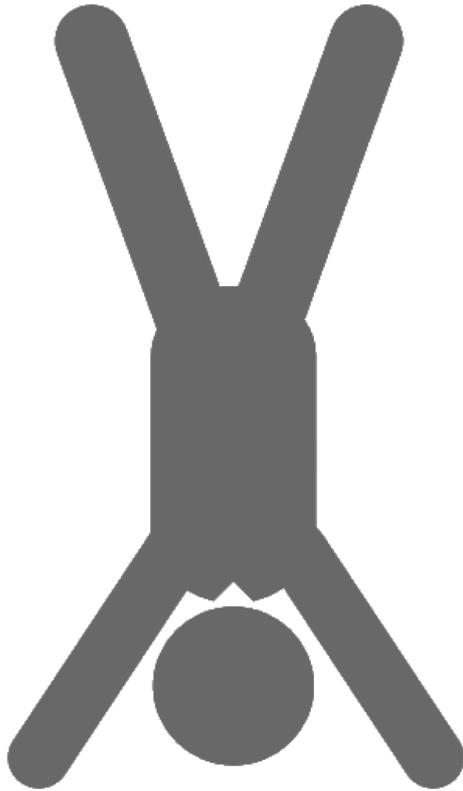
1. Grundlagen vermitteln
2. Spezifische Situation verstehen
3. Zweckmäßige Differenzierung
4. Eng zusammenarbeiten
5. Skills und Vertragsarchitekturen entwickeln
6. Prozesse für agilen Einkauf fit machen
7. Profile der Mitarbeiter reflektieren
8. Agile Methoden nutzen
9. Heute starten!

Studienbericht unter: www.process-and-project.net/studie-agiler-einkauf

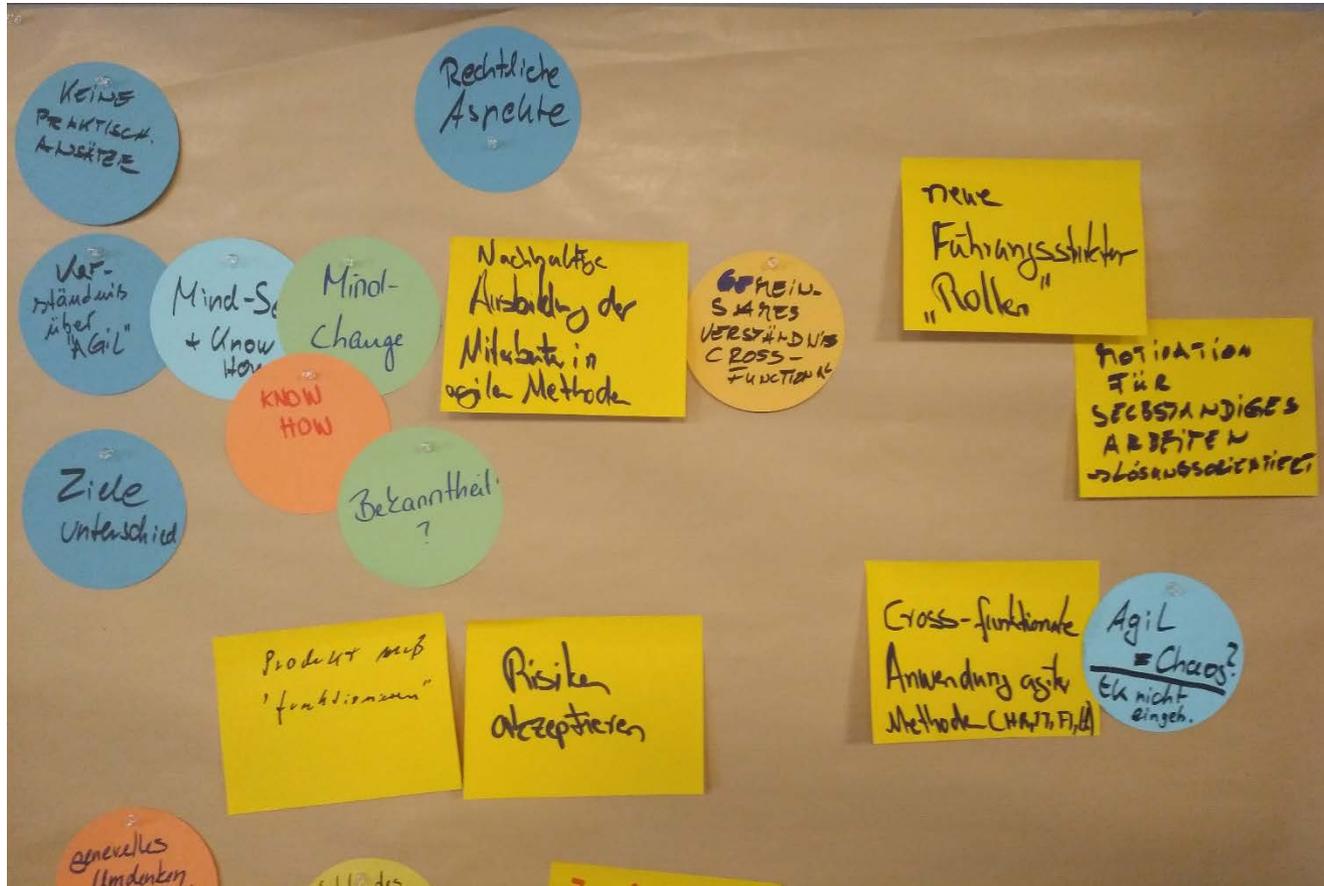
**Kopfstandübung:
Warum klappt das nicht mit unserem EK?**

Kopfstandübung

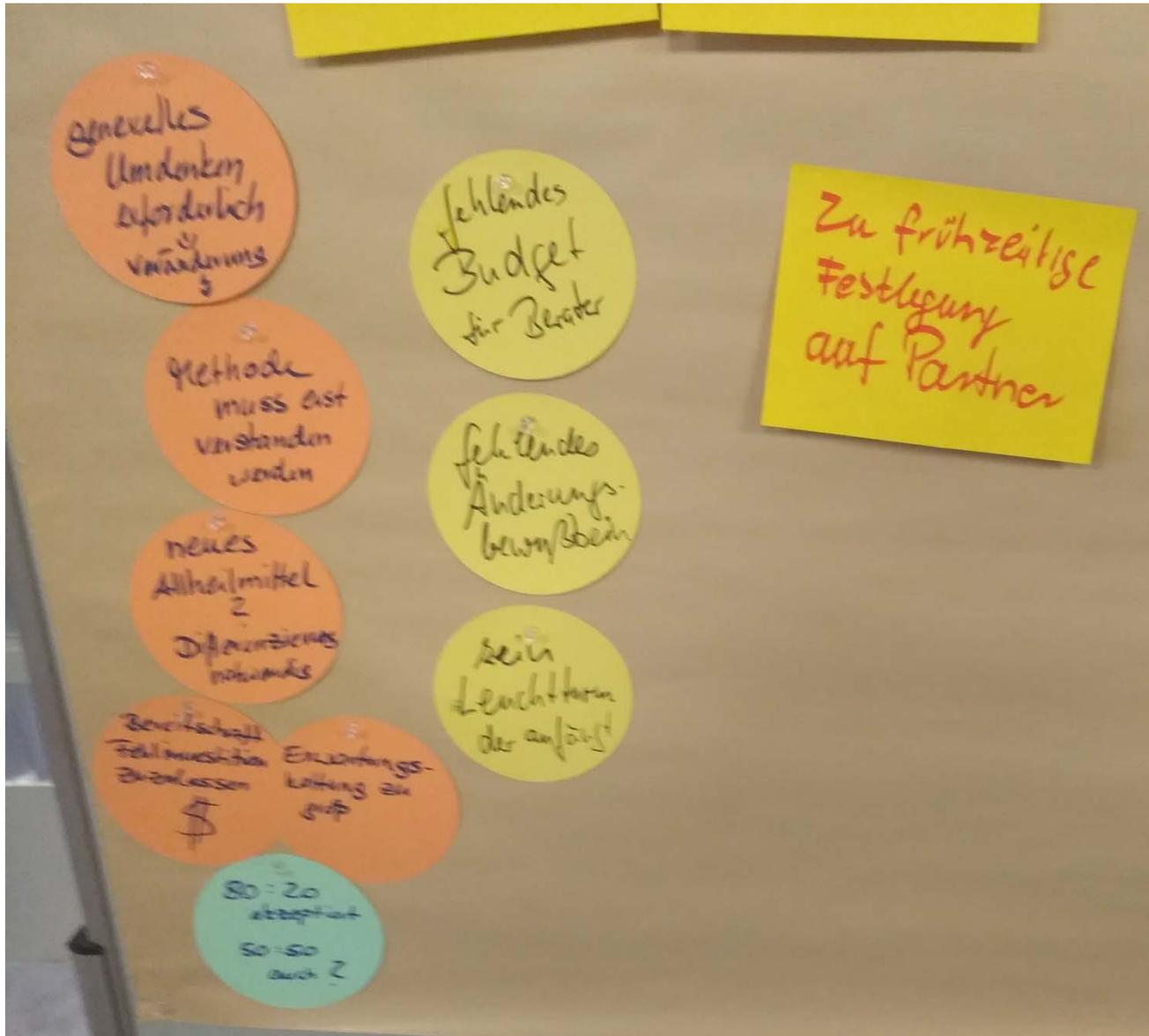
- Warum klappt das nicht mit unserem EK?



Kopfstandübung A



Kopfstandübung B



Kopfstandübung C

Herausforderungen
"agilen Einkaufs"

- ↳ Mitarbeiter & Vorgesetzte
↳ Überforderung
↳ Unterscheidung
↳ Standards agil
↳ zu lange "im Trott"
- ↳ Gesamtunternehmen
↳ Jahrzehnte: "Keine Fehler!"
↳ Bound / Mgmt.
- ↳ Methoden
↳ Keine Akzeptanz vom
↳ Verschönern
↳ "Pseudo-Präzision"
- ↳ "Savings" nicht/schlecht
↳ ausweisbar

Zu viel
operatives Bu-
siness

Heterogenität
des Ökosystems

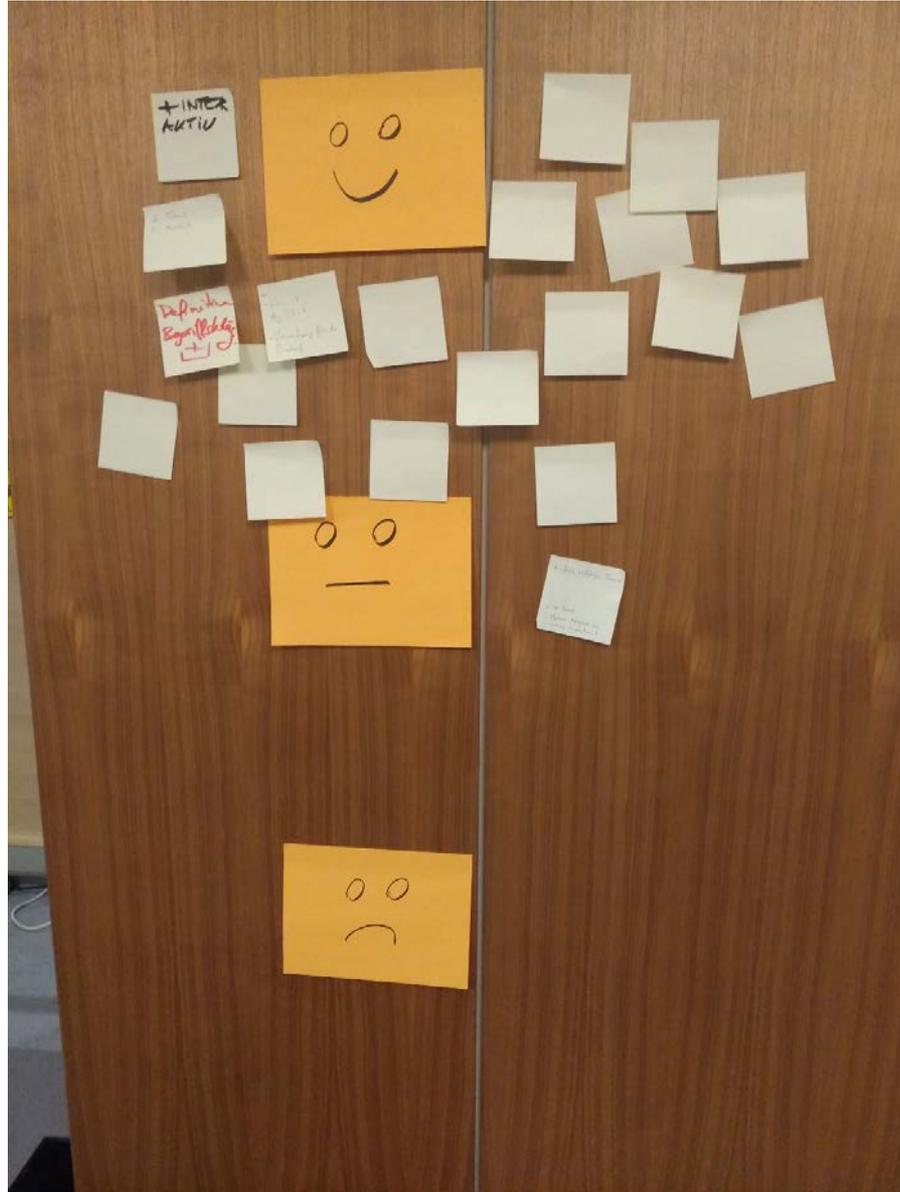
Zu viele
Projekte -
alles gleichzeitig

Bereitschaft
der Mitarbeiter

Commitment
Top-Mgmt

Retro und Next Steps

Retrospective





**Bericht Agiler Einkauf 2017
&
Teilnahme am
Survey - Beschaffung & Vertragsgestaltung in Zeiten von Digitalisierung
und Agiler Methoden 2018
in Kooperation mit dem BME**

<https://www.process-and-project.net/BME>

Wir freuen uns auch über Ihr Fragen zu den Themen!
Prof. Dr. Ayelt Komus & Maximilian Kassner



Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträge und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Sie treffen mich bei:



Twitter: @Ayelt Komus



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>