

**C-Material-Outsourcing bei der HVB Group**

## 5 000 zufriedene Mitarbeiter

*Das C-Material-Outsourcing an einen Einkaufsdienstleister bringt der HVB Group wesentliche Einkaufskostenvorteile und 5 000 zufriedene User. Durch den externen Betrieb einer Beschaffungsplattform im ASP-Modell wurden bei der Reduktion von Betriebskosten große Erfolge erzielt.*

Große Organisationen, die auch in schwierigen Zeiten erfolgreich handeln wollen, müssen oftmals außergewöhnliche Entscheidungen zur Stärkung ihres Kerngeschäfts treffen. Dies gilt vor allem dann, wenn das Management aus einer Rezession gestärkt hervorgehen will und hierfür die Verwaltungskosten senken muss, um somit gleichzeitig die Grundlage für ein robustes Wachstum in der Zukunft zu schaffen. Die allgemeine wirtschaftliche Lage der Großbanken in Deutschland ist angespannt.

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Konzern-Einkauf der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG (HVB), München, werden laufend Maßnahmen zum Reduzieren der Kosten und zum Steigern der Leistungsfähigkeit überprüft und umgesetzt. Als eine mögliche Maßnahme zur Kostensenkung und Steigerung der Effizienz ist das Outsourcing der C-Material-Beschaffung der HVB identifiziert worden.

In Kombination mit dem Auslagern der Beschaffung gab es auch das Ziel, einen wirtschaftlichen Weg zur Entwicklung und zum späteren Betrieb einer neuen Standardbeschaffungslösung zu finden. Hierzu wurde ein Projekt initialisiert, das eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für die Entscheidung durchführen sollte. Unter der Federführung der Abteilung Non-IT Beschaffung in der HVB wurde entschieden, alle Teile an einen Dienstleister zu vergeben. Sowohl die Weiterentwicklung der Software und der Betrieb der Systeme als auch die Einkaufsdienstleistung waren somit in einer Hand. Nur diese Kombination ermöglichte es, die kompletten Synergien in sehr kurzer Zeit zu realisieren und die Potenzialverluste aufgrund zu vieler Schnittstellen äußerst gering zu halten. Hauptziel war es, eine Reduzierung der administrativen Tätigkeiten im Einkauf zu er-



**Blumensträuße mit individuellen Grußkarten fallen in eine der Warengruppen, die bei der HVB im ASP-Modell an einen Einkaufsdienstleister vergeben wurden**  
Foto: Fleurop

reichen und eine Optimierung der Sachkosten im C-Materialbereich durch Bündelungseffekte mit den anderen Kunden des Einkaufsdienstleisters zu erzielen. Eine Erweiterung des Contents durch die Nutzung der elektronischen Kataloge des Einkaufsdienstleisters sowie der wirtschaftliche Betrieb der neuen Beschaffungsplattform als ASP-Lösung sollten mit den vorgenannten Synergien der neuen Plattform einhergehen. Die Internetfähigkeit um die wachsende Internationalität des Konzern-Einkaufs abbilden zu können und die Mandantenfähigkeit um Konzernunternehmen ohne Investitionen an die neue Lösung anbinden zu können waren ebenfalls maßgebliche Treiber zur Umsetzung des Projektes. Aufgrund der in der Darstellung beschriebenen, immer weiter wachsenden Schwierigkeiten und der damit verbundenen steigenden Unzufriedenheit bei den 5 000 Usern hat sich die HVB einen sehr ambitionierten Zeitplan für die Umsetzung vorgenommen, der in Gänze auch so realisiert wurde.

Als Vorgehensmodell wurde ein Stufenplan mit folgenden Phasen definiert:

1. Analyse der Ist-Prozesse inklusive Identifikation von Schwachstellen und Optimierungspotenzialen
2. Definieren der Soll-Prozesse und Anforderungen an die logistischen IT-Systeme
3. Kontaktaufnahme mit potenziellen Out-

sourcing-Partnern und Einholen von Angeboten unter Verwendung der erarbeiteten Soll-Prozesse und Anforderungen

4. Auswerten der Angebote, Delta-Betrachtung mit den Anforderungen der HVB Group, Berechnen des Business Case und Ableiten der Handlungsempfehlungen

5. Durchführen der Vertragsverhandlungen und Abschluss des Vertrags durch den Konzern-Einkauf der HVB

6. Entwickeln des detaillierten Lösungsszenarios mit dem ausgewählten Outsourcing-Partner, Implementieren der Lösung und Umsetzen in die Praxis

Nach Unterzeichnung des Vertrages mit dem Einkaufsdienstleister Ende März 2004 startete das Projektteam bereits im Juli mit den ersten beiden Konzernunternehmen in die Pilotphase. Im Januar 2005 schaltete das Projektteam die neue Beschaffungsplattform für die gesamte HVB AG produktiv. Auf Grund der noch nicht erprobten Prozesse und des Multiplikatoreffekts (5 000 Anforderer bundesweit in der HVB) wäre es zu risikoreich gewesen, alle User im Rahmen eines „big bang“ auf die neue Plattform an den Outsourcingpartner zu übergeben.

Der Einkaufsdienstleister besitzt aufgrund der überschaubaren Größe die notwendige Flexibilität, auf die Anforderungen der HVB schnell reagieren zu können. Außerdem hat das Unternehmen eine System-

**PRAXIS**

architektur, die einen automatisierten und beleglosen „Procure to pay“-Prozess sicherstellen kann. Die HVB hatte dies in der Vergangenheit mit ca. 50000 Bestellungen p. a. und ca. 200000 Bestellpositionen p. a. unter SAP R/3 und EBP schon zu einem sehr großen Teil realisiert. Die bisher installierten und bewährten Beschaffungsprozesse galten als Minimallösung. Daher war es zwingend erforderlich, einen Partner zu finden, der technisch gewährleisten kann, dass eine automatisierte Verbuchung im SAP R/3 FI der HVB AG möglich ist, ohne die Aufwände gegenüber der Vergangenheit wieder ansteigen zu lassen.

Auf der neuen Procurement-Plattform werden vier verschiedene Arten von Bestellvorgängen abgewickelt:

1. Waren wie z. B. Büromaterial, Kopierpapier im echten Outsourcing-Modell (Auftraggeber und Rechnungsempfänger ist der Einkaufsdienstleister. Es erfolgt eine Weiterverrechnung an die HVB AG.)

2. Strategisch wichtige Waren und Dienstleistungen der HVB im Routing Modell (Auftraggeber und Rechnungsempfänger ist die HVB AG.)

3. Bestellungen für Dienstleistungen werden nachträglich über den „maschinellen Warenkorb“ im Bestellsystem automatisiert angelegt und eine entsprechende Zahlung im ERS-Verfahren (Evaluated Receipt Settlement) ausgelöst. (Auftraggeber und Rechnungsempfänger ist die HVB AG.)

4. Einmalbeschaffungen von nicht katalogisierten Sonderbedarfen, die im Kundenservice abgewickelt werden.

Die folgenden Warengruppen, die über die neue Lösung abgewickelt werden können, gehen über die normalen C-Materialien weit hinaus. Mit dieser Möglichkeit erreicht der Konzern-Einkauf eine sehr hohe Transparenz auch für den Dienstleistungsbereich:

- Büromaterial
- Papier, Drucksorten aus HVB-eigenem Lager
- Funktionsmaterialien wie Stempel und Visitenkarten mit individuellem Text
- Blumensträuße mit individuellen Grußkarten
- Dienstleistungen wie Geldautomatenbestückung, Werttransporte, Mitarbeiterumzüge
- Etc.

Der Start verlief ohne Probleme. Das System, dem die Software als Basis zugrunde liegt, hatte bei den Usern von Beginn an eine sehr hohe Akzeptanz. Dies führte dazu, dass an der internen, den Anwender sehr professionell beratenden Hotline der HVB die Calls bereits nach der ersten Woche deutlich zurückgingen. In den ersten sechs Wochen wurden an der Hotline rund 5000 Anfragen beantwortet.

Mit zu verdanken ist der gute Start auch der gleichzeitig allen Nutzern zur Verfügung

gestellten E-learning-Software. Diese wurde von der beauftragten Werbeagentur sehr ansprechend und funktionsorientiert erstellt und gewährleistet, dass die Anwender in sehr kurzer Zeit die Funktionsweise der neuen Plattform verstehen können.

Entsprechend handelte es sich im Projekt zum Outsourcing der C-Materialbeschaffung der HVB und zugehöriger Logistikleistungen nicht um die simple Auslagerung einzelner Prozesse oder Aufgabengebiete, sondern darum, den Nutzen des Outsourcing, der weit über das einfache Kostensparen hinausgeht, voll auszuschöpfen. Hierbei war es wichtig, dass

Ende über keine Kontrollmöglichkeit verfügt, die den Outsourcing-Partner in Hinsicht auf Qualität und Preise kritisch überprüft, bei Bedarf steuernd eingreift und die erbrachten Leistungen beurteilt. Für dieses Risiko musste durch das Projektteam eine Lösung erarbeitet werden.

Um die fachliche Schnittstelle zwischen dem Outsourcing-Partner und der HVB Group im Praxisbetrieb sicherzustellen, wurde ein Ansprechpartner definiert. Dieser hat als Hauptaufgabe den Outsourcing-Partner zukünftig zu betreuen, dessen Tätigkeiten einem ständigen Review zu unterziehen, auftretende Schwierigkeiten früh-

Einführung der Beschaffungsplattform für C-Güter in der HVB Group		
Übersicht über die Aktivitäten – Einführung Beschaffungsplattform C-Güter		
Stufe 1	Aktivitäten	Ergebnis
1. Anbietersuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführen einer Ausschreibung</li> <li>• Vergleich der Lieferantenangebote / Benchmarking</li> <li>• Erstellen einer Short-List potenzieller Dienstleister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Short List für Lieferantenauswahl</li> </ul>
2. Business Case	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berechnen des Business Case</li> <li>• Treffen der Realisierungsentscheidung</li> <li>• Lieferantenauswahl auf Basis des Kosten-/Nutzenverhältnisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl des kostengünstigsten Lieferanten</li> </ul>
3. Einsparungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Verhandlung der HVB-Verträge mit dem Dienstleister PSG mit dem Ziel Bündelungseffekte zu nutzen, da die Fa. PSG noch weitere 250 Kunden über Ihre Plattform bedient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung der Savings aus den Skaleneffekten</li> </ul>
4. Plattform	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren der Anforderungen seitens HVB an die Beschaffungsplattform für C-Güter</li> <li>• Durchführen der Systemanpassungen durch den Dienstleister PSG an der Beschaffungsplattform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung der neuen Beschaffungsplattform für C-Güter</li> </ul>
5. Weiterentwicklung Plattform	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführen von weiteren Funktionalitäten wie Archivfunktionen, OCI-Absprung etc.</li> <li>• Weitere Prozess und Systemoptimierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „best in class“ Beschaffung im C-Materialbereich</li> </ul>

die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Partner langfristig ausgelegt, das Miteinander vertraglich geregelt und auf gemeinsam festgelegte Ziele ausgerichtet wird. Grundvoraussetzung war, dass der Outsourcing-Partner die einzelnen Dienstleistungsbausteine zukünftig kostengünstiger, jedoch mit mindestens der gleichen Qualität und gleichem Serviceumfang wie die bisherige Inhouse-Lösung anbieten kann. Ein wichtiger Punkt hierbei ist auch die Sicherstellung der Revisionsanforderungen der HVB.

Zugleich mussten weitere Anforderungen wie die administrativen Aufgaben und Vorabinvestitionen so weit wie möglich auf den Outsourcing-Partner zu verlagern erfüllt werden. Der Konzern-Einkauf der HVB übernimmt für diese Produkte nur noch die strategischen Beschaffungsleistungen wie z. B. das Controlling der Preisentwicklung. Das größte Risiko des Outsourcing bestand darin, dass die HVB am

zeitig zu erkennen, zu analysieren und zeitnahe Lösungen herbeizuführen. Mit Einführung dieser Rolle, wurde eine ständige Kontrollinstanz gegenüber dem Outsourcing-Partner installiert und ein zentraler Ansprechpartner für alle Belange betreffend C-Material und zugehörige Logistikprozesse in der HVB geschaffen.

Mit diesem Projekt hat die HVB in Zusammenarbeit mit den Einkaufsdienstleistern als Vorreiter in der Finanzdienstleistungsbranche die Möglichkeit aus der Taufe gehoben, über einen externen Dienstleister Volumina im C-Materialbereich zu bündeln. Derzeit arbeitet die HVB an der Anbindung der Bank Austria Creditanstalt in Wien, an der Anbindung von weiteren Konzernunternehmen in Deutschland sowie an der Integration von weiteren strategischen Warengruppen, wie z. B. IT-Dienstleistungen.

Das neue gelebte Modell muss in der Praxis dem stetigen Wandel und den Neuerungen der HVB Group permanent angepasst werden. Hierdurch kann dafür zukünftig sichergestellt werden, dass gemäß Best Business Practices gearbeitet wird, und es wird ein entscheidender Beitrag zur Verminderung der Verwaltungskosten der HVB Group geleistet.

Raimund Pintz



**Raimund Pintz,**  
Abteilungsleiter, Leiter  
Konzern-Einkauf Non-IT  
der Bayerischen  
Hypo- und Vereinsbank AG

[www.hypovereinsbank.de](http://www.hypovereinsbank.de)