

**Praxisbericht: C-Material Outsourcing in Kombination mit einer extern gehosteten Beschaffungsplattform.**

**Nachhaltige Effizienzsteigerung im Einkauf durch Reduzierung von administrativen Tätigkeiten und Konzentration auf strategisch wichtige Warengruppen.**

**„Das C-Material Outsourcing an den Einkaufsdienstleister PSG in Lohmar, bringt für die HVB Group wesentliche Einkaufskostenvorteile. Durch den externen Betrieb einer Beschaffungsplattform im ASP-Modell, konnten bei der Reduktion von Betriebskosten große Erfolge erzielt werden. Weitere Vorteile generiert die neue Lösung durch die vereinfachte Anbindung von Konzernunternehmen, neue Funktionalitäten wie z. B. Funktionsmaterialien mit individuellen Texten und einen OCI-Absprung, sowie einen wesentlich erweiterten Content“.**

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

Große Organisationen, die auch in schwierigen Zeiten erfolgreich agieren 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.

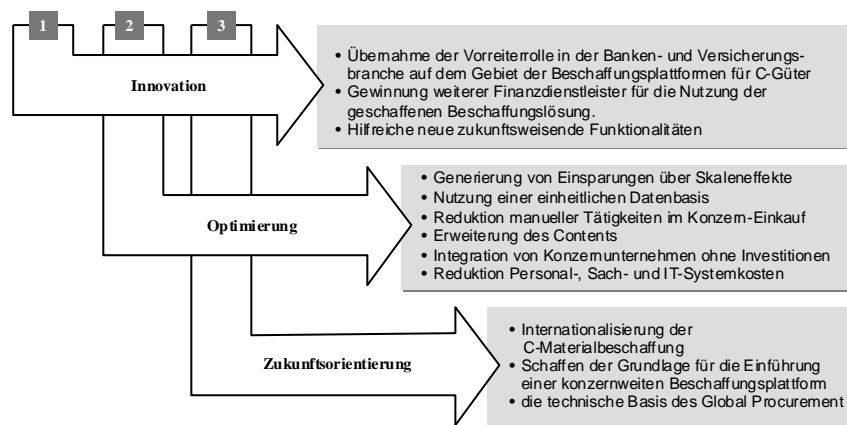
Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Konzern-Einkauf der HVB, werden laufend Maßnahmen zum Reduzieren der Kosten und zum Steigern der Leistungsfähigkeit überprüft und umgesetzt. Als eine mögliche Maßnahme zur Kostensenkung und Steigerung der Effizienz wurde das Outsourcing der C-Materialbeschaffung der HVB identifiziert.

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 von **Raimund Pintz**, dem Leiter der Non-IT Beschaffung in der HVB, wurde entschieden, alle Teile an die Firma **PSG in Lohmar**, besser bekannt unter dem Markennamen **IPS**, zu vergeben. Sowohl die Weiterentwicklung der **j-catalog** Software, der Betrieb der Systeme der PSG, 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 Potentialverluste aufgrund zu vieler Schnittstellen äußerst gering zu halten.

Hauptziel war es, eine Reduzierung der administrativen Tätigkeiten im Einkauf zu erreichen 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 einher gehen. 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 maßgeblichen Treiber zur Umsetzung des Projektes.

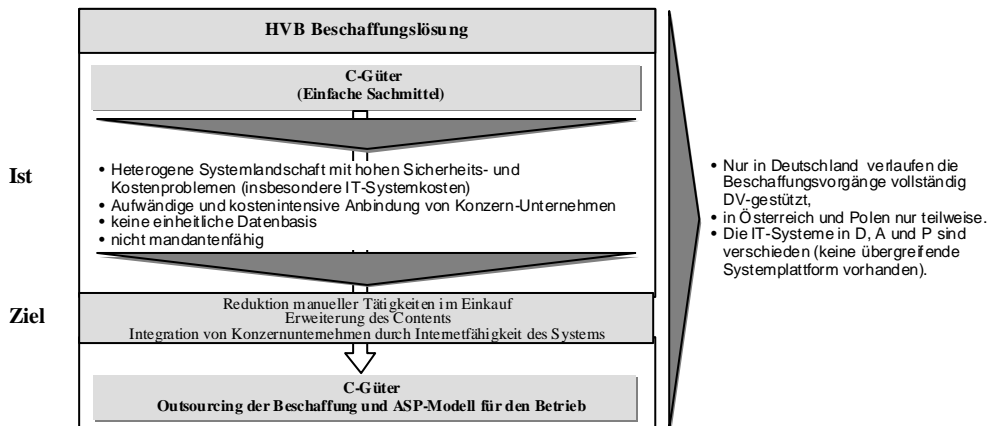
**Mit der dargestellten Vorgehensweise werden die vorhanden Einsparungspotenziale sofort realisiert bei gleichzeitiger Risikominimierung.**

Überblick über die Vision im Umfeld der C-Material-Beschaffungslösung



Aufgrund der in der Darstellung beschriebenen, immer weiter wachsenden Schwierigkeiten und der damit verbundenen steigenden Unzufriedenheit bei den 5000 Usern, hat sich die HVB einen sehr ambitionierten Zeitplan für die Umsetzung vorgenommen, der in Gänze auch so realisiert wurde.

**Ausgehend von den Schwächen der heutigen Beschaffungssysteme ist die Einführung einer konzernweiten Beschaffungsplattform für C-Material sinnvoll.**



**Die Nutzung der PSG-Lösung ist sinnvoll, weil**

- das Nutzen der besseren Preise von PSG zeitnah Savings generiert,
- das Beseitigen der Störanfälligkeit des IT-Systems der HVB erfolgt,
- die PSG-Plattform eine Stand-alone-Lösung ist, die sich wirtschaftlich vollständig rechnet.

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 Outsourcing-Partnern und Einholen von Angeboten unter Verwendung der erarbeiteten Sollprozesse 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

### Einführung der Beschaffungsplattform für C-Güter in der HVB Group

Übersicht über die Aktivitäten – Einführung Beschaffungsplattform C-Güter

Stufe 1	Aktivitäten	Ergebnis
1. <b>Anbieterauswahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführen einer Ausschreibung</li> <li>• Vergleich der Lieferantangebote / 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. <b>Business Case</b>	<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. <b>Einsparungen</b>	<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. <b>Plattform</b>	<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. <b>Weiterentwicklung Plattform</b>	<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>

PSG besitzt aufgrund der überschaubaren Größe, die notwendige Flexibilität, auf die Anforderungen der HVB schnell reagieren zu können. Außerdem hat die PSG eine Systemarchitektur, die einen automatisierten und beleglosen „procure to pay“ Prozess sicherstellen kann. Die HVB hatte dies in der Vergangenheit mit ca. 50.000 Bestellungen p. a. und ca. 200.000 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 (**E**valuated **R**eceipt **S**ettlement) ausgelöst. (Auftraggeber und Rechnungsempfänger ist die HVB AG)
4. Einmalbeschaffungen von nicht katalogisierten Sonderbedarfen, die im Kundenservice der PSG abgewickelt werden.

Die 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 **j-catalog** 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 zurück gingen. In den ersten sechs Wochen, wurden an der Hotline ca. 5.000 Anfragen beantwortet.

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

**Auftrags erfassung**

Schnellsuche | Erweiterte Suche | **Suchergebnis** | Einkaufslisten | Warenkorb | Kopfdaten | Ihr Warenkorb: keine Artikel / 0,00 EUR

Alle anzeigen | 3 Produkte im Vergleich

Ausgewählte Produkte	50001847	50028312	50028313
Kurzbeschreibung	FINELINER EDDING 1600 GRÜN STR.BR. 0,3MM	STIFT EDDING 300 BLAU	STIFT EDDING 300 SCHWARZ
Abbildung			
Langbeschreibung	FINELINER EDDING 1600 GRÜN STR.BR. 0,3MM	STIFT EDDING 300 BLAU	STIFT EDDING 300 SCHWARZ
Hersteller			
Herstellernummer	10497250	10497936	10497937
Lieferant	PSG Procurement Services GmbH	PSG Procurement Services GmbH	PSG Procurement Services GmbH
Mengeneinheit	Stück	Stück	Stück
Produkteigenschaften			
Preis/Preiseinheit	0,41 / 1 EUR	0,37 / 1 EUR	0,37 / 1 EUR

(c) 2004 iCatalog Software AG

**SUCHERGEBNIS**

1 2 3 4 5 6

© Die Melchers Werbung

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 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, als 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 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 frühzeitig 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 zugehöriger Logistikprozesse in der HVB geschaffen.

Mit diesem Projekt hat die HVB in Zusammenarbeit mit der PSG und j-catalog, 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.