

Managed Service im Einkauf

Efficio übernimmt Ihre Einkaufsfunktion – professionell, zuverlässig, dauerhaft

Unser Managed-Service-Ansatz für den Einkauf klein- und mittelständischer Unternehmen:

- Berücksichtigt Ihre individuellen Anforderungen unter Einbeziehung von Best Practices, Benchmarks und unserem Fachwissen aus über 20 Jahren Beratertätigkeit
- Bringt unser Know-how, Systeme und Vorlagen effektiv und schnell in Ihr Unternehmen ein
- Garantiert Ihnen zeitnah einen positiven ROI für Ihren Business Case
- Beschleunigt die Etablierung eines professionellen Einkaufs in Ihrer Organisation
- Setzt gesetzliche Vorschriften und Compliance-Richtlinien zuverlässig um
- Stellt Ihnen sofort bei Ihnen vor Ort ein hoch motiviertes, qualifiziertes Team zur Verfügung

Ihr Mehrwert durch Efficio:

Systematische Bewertung aller externen Ausgaben & Bewertung des Optimierungspotentials

1. Ausgabenanalyse und Datenaufbereitung
2. Vergleich mit Best Practices und Benchmarks
3. Erstellung Einsparplan je Geschäftsjahr
4. Unterstützungsbedarf durch das Management / Fachbereiche

Umsetzung des Einkaufspotentials / Strategischer Einkauf

1. Durchführung von strategischen Ausschreibungen für die Kernwarengruppen
2. Preis- u. Nachverhandlungen sowie Abschluss von Verträgen
3. Entwicklung Einkaufsstrategien
4. Aufbau alternativer Beschaffungsquellen

Weiterentwicklung der Einkaufsorganisation und Digitalisierung von Prozessen

1. Best-Practice-Einkaufsprozesse
2. Umsetzung von Prozessautomatisierung und ggf. Einführung von IT-Systemen
3. Umfassendes Efficio-Portfolio an Richtlinien, Handbüchern, Vorschriften, etc.

Optimierungsprojekte von Schnittstellenthemen mit angrenzenden Abteilungen

1. Verbesserung Working-Capital auf der Kreditoren- und Debitorenseite
2. Integration Einkauf in Budget- & Forecast-Prozess
3. Standardisierte Vertragsdokumente
4. Lieferanten- und Risikomanagement

Management-Reporting und Monitoring der Compliance

1. Abgestimmte Einsparmethodik und Monitoring der Einsparungen
2. Etablierung eines Management-Reports mit Top-KPIs
3. Compliance-Monitoring und Abstimmung von Korrekturmaßnahmen



Efficio ist das weltweit größte, auf den Einkauf spezialisierte Beratungsunternehmen und verfügt über zehn Niederlassungen in der EMEA-Region und Nordamerika. Kontaktieren Sie uns, um mehr über unsere Managed Services im Einkauf zu erfahren!

Unsere Büros

- Abu Dhabi
- Düsseldorf
- Genf
- Kopenhagen
- London (Hauptsitz)
- Mailand
- New York
- Paris
- Riad
- Toronto

Efficio GmbH
Königsallee 6-8
40212 Düsseldorf

+49 211 566 88 111

info@efficioconsulting.de
www.efficioconsulting.de

Managed Service – effizienter Einkauf

Fallstudie Managed Service: Etablierung und Durchführung des Einkaufs für Universal-Investment durch Efficio

Frank Eggloff:

Frank Eggloff ist seit 2017 Geschäftsführer der Universal-Investment-Gesellschaft mbH. Er verantwortet als Chief Regulatory Officer sowohl Corporate Legal, Legal Fund Operations, Compliance, Internal Audit und Corporate Secretary & Governance als auch Data & Quality Management.

Vor seinem Einstieg bei Universal-Investment war er bei der State Street Bank International tätig, zuletzt als Geschäftsführer und Chief Financial Officer.



Interview mit Frank Eggloff, Geschäftsführer von Universal-Investment

Wie in vielen Unternehmen der Dienstleistungsbranche hat auch Universal-Investment dem Einkauf lange wenig Beachtung geschenkt. Mit dem gestiegenen Einkaufsvolumen erreichte der Finanzdienstleister hier eine Größe, ab der sich eine Professionalisierung dieser Funktion durchaus lohnt. Statt selbst eine zentrale Einheit aufzubauen, vergibt Universal-Investment Mitte 2017 den Einkauf als Managed Services an Efficio. Der verantwortliche Geschäftsführer Frank Eggloff erklärt heute, warum er sich für diesen Schritt entschieden hat und verrät seine Lessons Learned.

Warum rückte Mitte 2017 der Einkauf in den Management-Fokus?

Wir wollten im Rahmen unserer Wachstumsstrategie wissen, an welchen Stellen man die Firma weiter verbessern kann. Dabei ist schnell die Frage aufgekommen, ob mit unserem überschaubaren Einkaufsvolumen eine Professionalisierung des Einkaufs überhaupt sinnvoll ist. Diese Frage haben wir von Efficio im Rahmen einer Kurzdiagnostik aufarbeiten lassen.

Das Ergebnis dieser Analyse war, dass wir zwar im Vergleich zu vielen anderen Industrien und Organisationen ein nicht unglaublich großes Einkaufsvolumen haben, aber nichtsdestotrotz einen Punkt erreicht haben, ab dem eine Professionalisierung im Einkauf einen erheblichen Ergebnisbeitrag beisteuern kann.

Und dann mussten Sie die Make-or-Buy-Entscheidung treffen?

So wie wir als Organisation aufgestellt sind, stehen wir vermutlich genau an dem Punkt, ab dem die organisatorischen Komplexitäten, den Einkauf selber auf die Beine zu stellen und dauerhaft professionell zu betreiben, eher hoch sind. Daher haben wir uns dann entschieden, diesen als Managed Services nach außen zu vergeben. Auf diese Art und Weise bekommen wir eine Mischung zwischen dauerhafter Standardbetreuung und produktgruppenspezifischem Spezialwissen. So kann man das Team auf der einen Seite im Organismus fest verankern, auf der anderen Seite regelmäßig ausgesuchte Spezialisten zu Sonderthemen wie IT, Zeitarbeit oder

Marktdaten je nach Bedarf hinzuziehen. Für uns als Unternehmen mit einem relativ kleinen externen Einkaufsvolumen wäre es schwierig, am Markt den/die Einkäufer zu finden, die sich bei all diesen unterschiedlichen Warengruppen tiefer auskennen.

Mit zwei Efficio-Mitarbeitern ist der Einkauf nun auch eine sehr schlanke und damit agile Einheit. Ist das auch ein Vorteil?

Auf jeden Fall: Wir haben zwei feste Efficio-Mitarbeiter, die dauerhaft den Einkauf im Auftrag der Universal-Investment-Gruppe betreuen und nehmen für Spezialthemen einen dritten oder auch vierten Experten aus dem Efficio-Netzwerk hinzu. Diese flexible Mischung aus fester Kerntruppe und bei Bedarf Spezialisten für IT, Telefon oder für Flugreisen ist für uns enorm wichtig. Ich kann nicht für alle Themen Vollprofis einstellen. Aber Efficio kann sie uns immer einmal wochenweise überlassen. Beispielsweise verhandelt man nicht jedes Jahr einen Mietvertrag neu. Daher reicht es, wenn der Mietexperte alle drei Jahre für uns verhandelt.

Welche Ziele haben Sie definiert?

Zum einen wollen wir einfach den Einkaufsprozess standardisieren, harmonisieren und organisieren. Natürlich wollen wir auch Einsparungen erzielen. Aber es geht um mehr als die absoluten Einsparungen. Es geht auch um Themen wie Vertragsgestaltung, gelieferte Qualitäten und Lieferantenauswahl. Dazu zählt zudem das Verständnis für rechtliche Risiken und wie man sie vermeidet. Aber auch, dass man durch das Aufbrechen langjähriger Lieferantenbeziehungen im Gesamtbild ein besseres Ergebnis erzielt.

Inwieweit spielt Compliance hier eine Rolle?

Der Einkauf ist traditionell im Hinblick auf Compliance ein Risiko. Daher wollten wir unbedingt mehr Transparenz und mehr Sensibilisierung. Das haben wir mit dem eingeführten Verhaltenskodex erreicht. Als Verantwortlicher müssen Sie wissen: Wer bestellt was, wann, bei wem und zu welchem Preis? Sie wollen als Geschäftsleitung nicht das Risiko haben, dass Ihnen eines Tages die Revision hier Vorwürfe macht.

Welche Bereiche waren Ihnen im Einkauf besonders wichtig?

Bei uns ist das naturgemäß der IT-Einkauf, weil hier die Mindestanforderungen an das Volumen am ausgeprägtesten sind. Hier zahlt man schnell den falschen Preis oder hat ungünstige vertragliche Konstrukte. In unserer Industrie ist die IT für den Tagesbetrieb die relevanteste Produktgruppe.

Es geht aber im Einkauf nicht zwingend um den absoluten Kaufpreis, sondern um eine Mischung aus Preis und Qualität. Ein Erfolg ist auch, wenn man für den Euro ein besseres Ergebnis bekommt. Daneben spielt bei Universal-Investment der Einkauf von Beratungsleistungen eine große Rolle.

Aber Ihr Einkauf hat eine Größenordnung, bei der Einsparungen auch im Gesamtergebnis wahrgenommen werden.

Durchaus.

Wie würden Sie den Erfolg des Managed Services beschreiben?

Wir fühlen uns sehr wohl mit dem, was wir – und auch wie – wir es gemacht haben. Sowohl in der Kosteneinsparung als auch in der Kostenvermeidung haben wir schöne Erfolge erzielt. Wir haben insbesondere mit einer Einkaufsrichtlinie im Bereich Compliance große Fortschritte gemacht, sodass wir im Gesamtbild durchgängig von sehr guten Erfahrungen berichten können.

Sie sind auf Expansionskurs mit einem steigenden Einkaufsvolumen. Wie konnten Sie dank des Managed Services einen proportionalen Zuwachs der Kosten verhindern?

Das ist auch ein Grund gewesen, weshalb wir den Einkauf nicht selbst aufgesetzt haben. Man braucht eine Mindestausstattung für einen funktionsfähigen Einkauf. Mit Wachstum der Firma steigt auch das Einkaufsvolumen an. Wenn ich aber bereits in 10 in gewisser Weise in Vorlage getreten bin – den Einkauf professionell aufgesetzt habe – muss ich später nicht nachinvestieren. Und dann sinken natürlich im Laufe der Zeit – Wachstum vorausgesetzt – die durchschnittlichen Kosten, die der Einkauf verursacht, bezogen auf eine Million zusätzlicher Ausgaben oder bezogen auf die Anzahl der Rechnungen.

Was sind bei Universal-Investment die wichtigsten Faktoren für den Erfolg des Managed Services gewesen?

Man braucht ein klares Zielbild, man braucht Respekt vor den bestehenden Prozessen und eine ruhige Hand, um diesen Wandel sanft in das Unternehmen einzufügen. Bei der Einführung des Einkaufs werden oft Fehler gemacht, weil die neue Einheit als zu bürokratisch, zu langwierig, zu umständlich abgelehnt wird. Daher müssen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Absicht gut erklären und die Organisation mit gesundem Menschenverstand auf den Wandel vorbereiten. Dabei spielen die handelnden Charaktere eine zentrale Rolle. Das hat Efficio bei uns sehr gut gemacht. Wir haben mit Efficio einen Partner gefunden, der uns fachlich vollständig überzeugt hat und das – Gott sei Dank – in einer menschlich hoch bemerkenswerten, respektablen Art und Weise im Tagesgeschäft umsetzt. Deswegen sind die Kollegen von Efficio, die bei uns täglich im Büro sind, auch als Bestandteil der Belegschaft voll umfänglich und uneingeschränkt akzeptiert.

Das heißt, diese menschliche Komponente spielt für den Erfolg eine sehr große Rolle?

Das ist wie so oft im Leben ganz entscheidend.

Sie sagten bereits, die Implementierung ist nicht einfach. Welche Vorbehalte gab es?

Generell gab es die typischen Widerstandsargumente. ‚Brauchen wir nicht‘, ‚wir machen das schon ordentlich‘ oder ‚die können uns nicht helfen, wir verhandeln selber besser‘. Sehr gerne wird auch immer angeführt, dass der Einkauf die Prozesse verlangsamt, umständlich ist und alles so nicht funktioniert. Also insofern sind es die ganz klassischen Gesprächsbausteine, die da aufkommen. Und tatsächlich ist es selten so, dass eine Maßnahme uneingeschränkt und zu 100 Prozent negativ oder positiv ist. So ist es eben auch beim Einkauf: Natürlich – und das ist ja auch Absicht – sind manche Prozesse dann weniger gradlinig als vorher und natürlich ist die Einführung des Vier-Augen-Prinzips eine zusätzliche Kurve im Organismus.

Dennoch haben die Vorteile überwogen?

Die Vorteile wie die Professionalisierung, die Transparenz, das Management rechtlicher Risiken und nicht zuletzt die professionellen Verhandlungen, führen immer wieder zu dem Ergebnis: Man muss auch als Mittelständler im nicht-produzierenden Gewerbe oder als klassisches Dienstleistungsunternehmen dem Einkauf eine hohe Aufmerksamkeit zugehen.

Wie haben Sie die Widerstände abgebaut?

Zuerst muss man die Führungsmannschaft aufklären: Was ist der Einkauf, wozu brauchen wir ihn? Warum ist das aus budgetärer Sicht, aus Sicht von Compliance sinnvoll? Gut ist es dann, in einigen Pilotprojekten die ersten Einsparungen zu generieren. Das hilft bei der Überzeugungsarbeit.

Danach kommt die Prozessveränderung in der Fläche. Wir haben eine Einkaufsrichtlinie geschrieben und diese auch in Übergangszeiten live geschaltet. Wir haben den gesamten Prozess von A bis Z nach rund neun Monaten umgestellt. Das war ein ziemlich gutes Ergebnis, auch weil das Geräuschlos und friedlich vonstattengegangen ist.

Das ist auch ein ganz beachtlicher Erfolg von den Kollegen bei Efficio. Sie haben es hochgradig unaufgeregt, professionell, ohne große Konflikte und ohne das übliche Theater bekommen, den Einkauf als festen Bestandteil in der Prozesskette zu etablieren.

Wie wichtig war es, dass die Efficio-Kollegen dauerhaft vor Ort waren?

Das war eine Grundvoraussetzung. Wir haben den Punkt erreicht, an dem die Kollegen – obwohl sie nicht bei uns angestellt sind – als Teil der Belegschaft empfunden werden. Das ist auch ganz wichtig. Es war uns immer eine Herzensangelegenheit, dass wir eine personelle Stabilität im Team haben. Wir haben also natürlich der Vertrauensbildung und verhindert redundante Diskussionen. Wenn neben der personellen Stabilität auch noch eine kulturelle Konsistenz da ist – wenn die Kollegen von Efficio sich ganz ähnlich verhalten in vergleichbaren Situationen – dann macht es das wirklich deutlich leichter.

Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Wir würden das Projekt vermutlich weitestgehend gleich oder ähnlich wieder so auflegen. Wichtig ist Folgendes: Es braucht einen klaren Entschluss aus der Ebene der Geschäftsführung. Sie brauchen einen klaren Willen – organisiert, sauber, transparent, sparsam. Sie brauchen dann eine Phase in der man in Ruhe der Belegschaft erklärt, warum es Sinn macht, die Einkaufstätigkeit zu zentralisieren und professionalisieren. Man braucht dann eine saubere, breitflächig abgestimmte schriftlich fixierte Ordnung, Prozessbeschreibung der Einkaufsrichtlinie, Genehmigungsrahmen etc.

Ihr Best-Practice-Rat?

Man muss dem Einkauf auch die Zeit geben, ohne allzu großen finanziellen und zeitlichen Druck, Wurzeln zu ziehen. Der Einkauf braucht Zeit, um sich einzufinden und um mit den Menschen zu arbeiten, die bisher dezentral bestellt haben. Wenn er dann als Entlastung empfunden wird – und zwar als Entlastung sowohl für die GuV als auch für die jeweils betroffenen Abteilungen und handelnden Personen – dann hat der Einkauf eine ganz wunderbare Chance, sich als Organisationseinheit zu präsentieren, die dem Unternehmen hilft.

Sie sagen: „Man muss dem Einkauf Zeit geben, um Wurzeln zu ziehen“. Das widerspricht dem Bestreben, möglichst schnell messbare Erfolge vorzuweisen.

Zwischen Säen und Ernten vergeht oft mehr als eine Nacht. Wer glaubt, dass er Freitag den Einkauf liveschalten und Montag oder Dienstag schon unglaubliche betriebswirtschaftliche Erfolge feiern kann, ist natürlich auf dem Holzweg. Zwischen Säen und Ernten muss man vernünftigerweise sechs bis neun Monate ansetzen.

Man muss natürlich unterscheiden, ob ich einen Einkauf in einem Organismus etabliere, der betriebswirtschaftlich an der Klippe steht und ums Überleben kämpft. Dann muss der Einkauf anders agieren als in unserer Situation, dann spielen auch die Emotionen eine andere Rolle. Wenn Sie aber einen ordentlich aufgestellten Organismus auf Wachstumskurs haben, und Sie wollen den Einkauf langfristig erfolgreich ausrichten, braucht es einfach einen Vorlauf von sechs bis neun Monaten.

Man muss natürlich unterscheiden, ob ich einen Einkauf in einem Organismus etabliere, der betriebswirtschaftlich an der Klippe steht und ums Überleben kämpft. Dann muss der Einkauf anders agieren als in unserer Situation, dann spielen auch die Emotionen eine andere Rolle. Wenn Sie aber einen ordentlich aufgestellten Organismus auf Wachstumskurs haben, und Sie wollen den Einkauf langfristig erfolgreich ausrichten, braucht es einfach einen Vorlauf von sechs bis neun Monaten.

Gab es Überraschungen? Sowohl positive als auch negative?

Nein, ich habe das auch nicht zum ersten Mal gemacht. Man hat ganz schnell ganz typische Projektverläufe. Es gibt diese Widerstandslinien. Da weiß man, wie man damit umgehen muss. Wir haben dann einen Schwerpunkt auf die Personalauswahl gelegt. Dann ist ganz entscheidend, dass Sie die Key Performance Indikatoren, die KPIs, nicht nur monetär setzen. Wenn Sie den Einkauf in die Situation bringen, dass der Erfolg alleine gemessen wird an den eingesparten Euros, wird der Umgang natürlich automatisch emotionaler und ruppiger.

Was sollte man stattdessen anstreben?

Man sollte so fair sein und sagen, der Einkauf hat a) eine Transparenzaufgabe und b) eine monetäre Aufgabe. Diese besteht aus einer Mischung aus Sparen und Vermeiden – das sind zwei Paar Schuhe, völlig getrennt voneinander. Und der Einkauf hat eben auch eine Compliance- und Risk-Management-Funktion. Und er muss intelligent und abgewogen die Qualitäten der eingekauften Produkte absichern. Daraus ergibt sich ein Zielbündel, das man nach den eigenen Bedürfnissen priorisieren muss. Es wäre ein großes Missverständnis, den Einkauf alleine entlang monetärer KPIs messen zu wollen.

Für wen lohnt sich Ihrer Meinung nach Managed Services?

Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder Mittelständler ab einem Einkaufsvolumen von 25 bis 30 Millionen Euro selektiv und punktuell einen professionellen Einkauf braucht. Und selbst wenn die Organismen kleiner sind, wird sich eine Beratung punktuell lohnen. Ein großer Teil des Erfolgs entscheidet sich im Einkauf – das ist betriebswirtschaftliches Allgemeingut.

Ihre Einsparziele haben Sie erreicht. Was sind Ihre mittel- bis langfristigen Ziele?

Das sind Prozesssicherheit, Compliance, Risiko-Management, Einsparungen und Qualität absichern. Wir werden versuchen, diese Ziele in Balance zu halten und jedes Jahr einvernehmlich neu festzulegen. Aber natürlich ist es so, – gerade, wenn Sie den Einkauf als Managed Services haben – dass sich dieser immer selber finanzieren muss. Und dann muss er über dieses ‚ich habe mich selbst finanziert‘ hinaus noch in der Matrix weitere Ziele erreichen. Deshalb werden wir mittelfristig schauen, dass wir diese Ziele in Balance halten, justieren, nachschärfen.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Wir haben Quartalstreffen, in denen wir sehr detailliert besprechen, was passiert ist. Daraus ergeben sich dann diese Justierungen. Mal muss man eher einen Schwerpunkt auf Compliance setzen, ein anderes Mal auf Risk-Management. Und wie bei anderen Organisationseinheiten muss man die finanziellen Ziele so vernünftig, plausibel und einvernehmlich festsetzen, dass man sie auch erreichen kann.

Vielen Dank für das Gespräch.

