

BMWi/BME-Preis „Innovation schafft Vorsprung“

„Innovative Beschaffungsprozesse“

Sieger 2015:

KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

„Professionalisierung der Beschaffung im öffentlichen Bereich
am Beispiel der KfW Bank“

Ausgangssituation

Im Zuge einer umfassenden Prüfung und Begutachtung der Abläufe und Prozesse durch den Bundesrechnungshof wurden 2008 auch die Beschaffungsaktivitäten innerhalb der KfW Bankengruppe analysiert und bewertet. Der Vorstand der KfW Bank, der das Potenzial der Beschaffung erkannte, regte ein Entwicklungsprojekt mit den Zielen einer strikten Trennung von Bedarfsträger und Besteller an. Ziele waren dabei:

- Minimierung von Korruptionsrisiken
- mehr Transparenz in der Beschaffung
- Synergien aus einer möglichen Zentralisierung und Professionalisierung der Beschaffungsprozesse nutzen
- elektronische Tools und allgemeinverbindliche Richtlinien einführen
- die Verankerung eines neuen Rollenverständnisses des Einkaufs als mehrwertstiftende Unternehmensfunktion

Zentralisierung der Beschaffung 2009 gestartet

Das Projekt wurde mit einer Untersuchung der Beschaffungsprozesse der KfW 2009 gestartet. Eine Analyse identifizierte das Beschaffungsvolumen, die Besteller, die unterschiedlichen Beschaffungsprozesse sowie eine Vielzahl von Verträgen, die bislang dezentral gemanagt wurden. Die Verantwortlichen beschlossen daraufhin in einem ersten Schritt die zentrale Bündelung aller Beschaffungsaktivitäten in einer neu geschaffenen Abteilung **Zentrale Beschaffung**, in die alle Mitarbeiter integriert wurden, die bislang individuelle Einkaufsaktivitäten für einzelne Bereiche durchgeführt hatten.

Parallel dazu wurden für die Beschaffung eine Organisationsform und -struktur festgelegt und die Beschaffungsprozesse neu definiert, um eine zukünftige Professionalisierung des Beschaffungswesens zu ermöglichen.

Als technische Lösung für die Schaffung eines durchgehenden Beschaffungsprozesses entschied sich die KfW für die Einführung eines P2P- (procure-to-pay-) Prozesses auf Basis von SAP SRM, der die elektronischen Anforderungen mit Genehmigungsprozess über alle Hierarchiestufen sowie die Bestellfähigkeit und integrierte Rechnungsprüfung beinhaltet.

Erhebung von Kennzahlen unterstützt Prozessentwicklung

Um die Prozessschritte und die Entwicklung der Beschaffung transparent und effizient managen zu können, wurde bereits mit Beginn der KfW-weiten Zentralisierung der Beschaffungsprozesse ein „Einkaufs-Cockpit“ eingerichtet, mit dem verschiedene Kennzahlen erhoben werden. In monatlichen Reports misst die KfW – neben dem Beschaffungsvolumen nach Warengruppen – u.a. die Einbindungsquote in Beschaffungsaktivitäten, die erzielten Einsparungen, die Kosten der Beschaffungstätigkeit, die Anzahl und die Bearbeitungszeit der

Vergabeverfahren, die Rechnungsbearbeitung und die Mahnquote, die Klassifizierung der Lieferanten, die Rahmenvertragsquote sowie weitere individuelle Kennzahlen.

Die Reports ermöglichen der KfW, gezielte Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Beschaffungsaktivitäten abzuleiten und damit die Einkaufsfunktion sowie die integrierte Rechnungsprüfung sukzessive zu professionalisieren. Mit den Kennzahlen werden Jahresziele definiert, an denen sich die Beschaffung orientiert. So basieren Maßnahmenpakete, Projekte und individuelle Anstrengungen auf den Ergebnissen der Reports. Fazit: Das hohe Maß an Transparenz führte in den vergangenen Jahren zu zahlreichen Innovationen hinsichtlich des Beschaffungsweges und der Beschaffungsprozesse.

Effizienzsteigerung durch belastbare Daten erreicht

Mit den Erkenntnissen aus den Reports und dem damit verbundenen Verständnis für die Anforderungen der verschiedenen Unternehmensbereiche, entwickelten die Einkäufer und Vergabereferenten der KfW verschiedene Methoden zur effizienten und effektiven Versorgung der Bank. So zeigte zum Beispiel das Beschaffungsvolumen im Bereich von Zeitarbeitseinsätzen ein hohes Bündelungspotenzial. Als Ergebnis konnten Verträge mit 70 verschiedenen Zeitarbeitsagenturen durch einen „Mastervendor“ abgelöst werden, der heute nahezu den gesamten Bedarf an Zeitarbeit abdeckt. Voraussetzung dafür war die Durchführung einer deutschlandweiten Ausschreibung sowie eine Neudefinition des Beschaffungsweges und der Verantwortlichkeiten. Ergebnis: Neben Büromaterial ist nun auch Zeitarbeit dank definierter Profile per Katalog bestellfähig.

Der Vorteil der neuen KfW-Beschaffungsstrategie zeigt sich auch bei EU-weiten Ausschreibungen. Aufgrund der gesetzlichen Fristen hat das EU-Vergaberecht nur ein geringes Potenzial an Möglichkeiten, die Beschaffungsprozesse zu beschleunigen. Vorteil der KfW-Strategie: Auch hier liefern die Kennzahlen aus dem „Einkaufs-Cockpit“ spezifische Angaben zu Durchlauf- und Bearbeitungszeiten. Wiederkehrender Bedarf, insbesondere im Umfeld der IT-Beratung und -Programmierung, wurde in einem Rahmenvertrag zusammengefasst und ausgeschrieben. Spezifische Anforderungen können dadurch im Rahmen sogenannter Miniwettbewerbe unter den identifizierten Rahmenvertragspartnern zeitsparend ausgeschrieben werden. Darüber hinaus wurde eine elektronische Plattform eingerichtet, die den Prozess optimiert und Verzögerungen aus manuellen Schritten reduziert.

Durch die Erkenntnisse aus den Kennzahlen des „Einkaufs-Cockpits“ konnten die Schlüsselfaktoren der Professionalisierung identifiziert werden. Die Kennzahlen verdeutlichen, wo Handlungsbedarf besteht bzw. wo im Benchmark bereits gute Ergebnisse erzielt werden.

Optimierung des Lieferantenmanagements

Auch das Management der Top-Lieferanten konnte durch die Einführung eines professionellen Providermanagements optimiert werden. Eingeführt wurde ein Steuerungssystem, das die Leistung der Lieferanten analog den vertraglichen Verpflichtungen bemisst, bewertet und gegebenenfalls bei Leistungsstörungen eingreift.

Die Vielzahl von Verträgen, die früher nur in den einzelnen Fachbereichen dokumentiert waren, wurde in eine Vertragsdatenbank unter der Regie der Beschaffung überführt. Damit konnte Transparenz darüber geschaffen werden, für welche Warengruppen bereits Verpflichtungen bestehen bzw. für welche Beschaffungsmaßnahmen neue Versorgungsverträge erforderlich sind.

Auch die jetzt im Beschaffungsprozess integrierte Rechnungsprüfung profitierte vom „Einkaufs-Cockpit“: Die Anzahl der Zahlungsvorgänge, die Bearbeitungszeit und die Mahnquote werden monatlich im Reporting ausgewertet und erlauben damit gezielte Maßnahmen (zum Beispiel elektronischer Rechnungseingang), die zu einer Verbesserungen im Zahlungsverkehr führen.

Fazit

Die Zentrale Beschaffung der KfW verantwortet ein Einkaufsvolumen von rund 500 Millionen Euro pro Jahr. Die Reife der mittlerweile etablierten Beschaffungsprozesse, die zunehmende Akzeptanz innerhalb der KfW und schließlich die gestiegene Expertise im Beschaffungswesen machen Einsparungen transparent. Dadurch kann der Mehrwert der professionellen Beschaffung budgetwirksam herausgestellt werden. Die Zentrale Beschaffung entwickelt sich damit vom Warengruppen- zum Sachkostenmanager.

Die Entwicklung von anfangs dezentralen Einkaufsaktivitäten hin zu standardisierten Prozessen mit Integration der Rechnungsprüfung ist inzwischen abgeschlossen. Die erreichte Transparenz durch die Erhebung von Beschaffungskennzahlen („Einkaufs-Cockpit“) haben gezielte Maßnahmen zur Optimierung der Beschaffungswege und -kosten ermöglicht. Einzelprojekte für spezifische Warengruppen (Kataloge, Rahmenverträge/Panel-Verträge, Mastervendor etc.) und Prozessanpassungen (elektronische Ausschreibungs-Plattform, elektronischer Rechnungseingang etc.) sind Beispiele, die sich aus den Erkenntnissen des Einkaufs-Cockpits ableiten lassen.

Die zentrale Beschaffung der KfW managt heute, dank des standardisierten elektronischen p2p-Prozesses, mit vergleichsweise geringem Aufwand über 18.000 Bestellungen und mehr als 30.000 Rechnungen im Jahr. Sie ist in 98 Prozent aller Einkaufsaktivitäten eingebunden und anerkannter Ansprechpartner für Vorstand und Mitarbeiter der KfW bei allen Einkaufsthemen. Diese Position nutzt die Zentrale Beschaffung heute gewinnbringend und optimiert kontinuierlich mit innovativen Einkaufsmethoden und -prozessen sowie durch die geschickte Ausschöpfung des rechtlichen Spielraums im EU-Vergaberecht alle Einkaufsaktivitäten der Bank.

Ansprechpartner:

KfW Bankengruppe
Martin Müller-Raidt
Direktor Zentrale Beschaffung
Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt
Tel.: 0 69/74 31-21 77, Fax -42 23
E-Mail: martin.mueller-raidt@kfw.de
Internet: www.kfw.de