

Bessere Performance im Beschaffungsprozess:

Qualität steigern – Kosten senken.
Wie sieht die neue Einkaufsstrategie aus?

Die Einkaufsstrategie der Freien Universität Berlin

Nicole Samstag

**Freie Universität Berlin
Leiterin Zentraler Einkauf**

Freie
Universität
Berlin



Freie Universität Berlin

Studierende:	rund 33.000
Professorinnen und Professoren:	357
Fachbereiche und Zentralinstitute:	12 Fachbereiche, 4 Zentralinstitute
Studiengänge:	178
Promotionsprogramme:	52
Sonderforschungsbereiche:	10 in Sprecherschaft der Freien Universität 9 Beteiligungen; 4 in Sprecherschaft der Charité 9 Beteiligungen
Staatlicher Jahreszuschuss:	329 Millionen Euro, <i>davon 62 Millionen Euro für Versorgungsleistungen und Beihilfen (2017)</i>
verausgabte Drittmittel:	132 Millionen Euro (2017)
Beschäftigte:	4.500

https://www.fu-berlin.de/universitaet/leitbegriffe/filmportraet/filmportraet_deutsch_kurz/index.html

Agenda

1. IST Aufnahme

2. Identifizierte Handlungsfelder

3. Vor- und Nachteile des Umsetzungsvorschlags

4. Umsetzungsstand

Durch automatisierte Bestell- und Ausschreibungsprozesse zur Rolle des aktiven Schnittstellenpartner



1.

IST Aufnahme 2011/ 2012

Zusammenfassung der kritische Prozessbetrachtung - IST Aufnahme 2011

- **Hoher Dezentralisierungsgrad mit einem uneinheitlicher Beschaffungsprozess** - Diverse Verfahrensanweisungen in den dezentralen Bereichen
- **Durch den ausgeprägten Dezentralisierungsgrad lag die kaufmännische und vergaberechtliche Verantwortung in den Bereichen**
- **Vertragssteuerung dezentral**
- **Eigener FU Shop mit ca. 5.000 Artikeln**
Individualsoftware mit manuelle Artikel- und Stammdatenpflege durch die Einkäufer
- **Durch eine fehlende Gesamtprozessbetrachtung Medienbrüche im Prozess**
- **Einkaufscontrolling** nur „zu Fuß“ möglich
- **nachgelagerte Freigabe** (4 Augenprinzip, Fachfreigaben etc.)
- **keine Standardisierung der Vergabeunterlagen**
- **Besonderheit: Spezielle Anforderungen** (Freiheit in Forschung & Wissenschaft)

IST Aufnahme 2011

Stärken-/Schwächen-Analyse (Beschaffung) 1/2

Thema	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Einkaufsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Der starke Grad an Dezentralisierung erhöht die Flexibilität der Fachbereiche • Schnelle Beschaffungen möglich durch wegfallende Abstimmung und Schnittstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Maverick Buying Quote • hohe Prozess - und Beschaffungskosten • wenige Bündelungseffekte der Verhandlungskraft • Kaum Systemlieferanten • unterschiedliche Konditionen • keine zentrale Vertragssteuerung • zentralisierte Themen sind über mehrere Einkäufer verteilt (z.B. Drucker & Toner, Büromaterial & Büroeinrichtung) • fehlende Know how Bündelung • Zuständigkeiten unklar
Mitarbeiter im Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsbereit, freundlich und motiviert • größtenteils über 10 Jahre im gleichen Aufgabenumfeld (Beschaffungsgebiet) 	<ul style="list-style-type: none"> • ausschließlich operative Einkäufer • Sachbearbeitungsrolle • größtenteils über 10 Jahre im gleichen Aufgabenumfeld (Beschaffungsgebiet)
Ausschreibungs- und Vergabequalität	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information durch den Einkauf • Nutzung der Verträge des LVwA 	<ul style="list-style-type: none"> • unzureichendes Vergaberechtskenntnisse • keine zentrale Erfassung der Vergaben/ keine Übersicht der Ordnungsmäßigkeit • Fehlende Effizienz der Arbeit durch fehlende standardisierte Dokumente & Abläufe • keine Systemunterstützung

IST Aufnahme

Stärken-/Schwächen-Analyse (Beschaffung) 2/2

Thema	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Gesamtprozess	<ul style="list-style-type: none"> • vorhandene und gelebte elektronische Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Gesamtprozessbetrachtung • Prozess umständlich und unverständlich • Fehlende Prozessschritte (z.B. elektr. Bedarfsanforderung/ Wareneingangsbestätigung) • Beschaffung nur tlw. im Vier-Augen-Prinzip • Verlagerung der Prüfungen ans Ende des Prozesses
eProcurement - BIOS Shop	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronischer Marktplatz vorhanden • Individualsoftware angepasst auf die speziellen Bedürfnisse der Universität • weitere individuelle Anpassungen möglich • Abbildung des Gesamtprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellumsatz seit 2007 stagnierend • geringe Akzeptanz (FU weit) • Preise tlw. unwirtschaftlich • Bruchteil der benötigten Artikel enthalten • Pflege der Artikel durch die Einkäufer • Mangelnde Integration an Schnittstellsysteme • technische Systemadministration ausschließlich durch den Einkauf
System und Stammdaten		<ul style="list-style-type: none"> • mehrfache Datenpflege (BIOS/ SAP) • Fehlenden Warenwirtschaftssystem
Steuerung und Ausrichtung der Einkaufsaktivitäten		<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Einkaufscontrolling • Keine ausreichende Systembasis vorhanden für belastbare Potenzialanalysen



2.

Identifizierte Handlungsfelder

Zusammenfassung der Handlungsfelder

Thema	Maßnahmen
Zentralisierung der Beschaffungen (VOL/ VOF)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Zentralen Einkaufs
Aufbau eines strategischen Einkaufs	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung Beschaffungs-/ Warengruppenstrategien • Cross-Funktionale Zusammenarbeit (Bedarfsanforderer) • Aufbau eines Lieferantenmanagements/ einer Lieferantenkultur • Aufbau Ausschreibungsteam • Standardisierung der Ausschreibungsunterlagen • Aufbau Zentrales Vertragsmanagement
Prozessoptimierung „Purchase to pay“	<p>→ Der Einkäufer als Themengeber! Agieren, statt reagieren!</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsprozessoptimierung • Erhebung des Gesamtprozesses • Prüfung, Harmonisierung , Verschlinkung und Stabilisierung der Prozesse • Erstellung von Prozessbeschreibungen • Schulung Mitarbeiter
Ausbau/ Stabilisierung des eProcurement	<ul style="list-style-type: none"> • Anschluss neuer Sortimente & Kataloge • Überprüfung Marktplätze / Katalogsysteme
Prüfung eVergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau Ausschreibungsplattform



3.

Vor- und Nachteile des Umsetzungs- vorschlags

Zusammenfassung der Vor- und Nachteile

+ Vorteile

Reduzierung der Material- Beschaffungskosten

- Verhandlungsmacht - Bündelung der Einkaufsmacht
- Standardisierung - unternehmensweiten Qualitätsstandards
- Bestandsoptimierung

Erhöhung der Ordnungsmäßigkeit

Reduzierung der Beschaffungsprozesskosten

- Einkaufsprozesse standardisiert
→ reduz. der Medienbrüche
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit

Verbesserung der Marktkennntnisse

Etablierung einer Lieferantenkultur

Reduzierung der Einstandspreise (Ø 9 %*)

Reduzierung der Prozesskosten (Ø 27,6%*)

- Nachteile

Reduzierung der Flexibilität

Reduzierung der Schnelligkeit/ Reaktionsfähigkeit

Hoher Kommunikationsaufwand

* BME Studie – Stimmungsbarometer 2011/ 2012



4.

Umsetzungsstand

Umsetzungsstand

„Vergaberechtliche Situation“

Optimierungsplanung

- Zentralisierung der Beschaffungsvorgänge zur Erhöhung der Ordnungsmäßigkeit



- Aufbau Knowhow und Einstellung von strategischen Einkäufern
Stärkung des Einkaufsteams!
- Erstellung & Standardisierung von Ausschreibungsunterlagen
- Aufbau zentraler Submissionsstelle
- Zentralisierung der Beschaffungsvorgänge
- Einführung Ausschreibungsplattform 2012 - 2018 bei Medien
- Einführung eVergabemanagementsystems seit 2018 (AI)

„Einstandspreise & Prozesskosten“

Optimierungsplanung

- Senkung der Einstandspreise (Ø 9 %) durch Bündelung der Nachfrage & Optimierung des Warensortiments
- Senkung der Prozesskosten (Ø 27,6 %) durch eine Bündelung der Beschaffungsexpertise



- Aufbau Knowhow und Einstellung von strategischen Einkäufern
Stärkung des Einkaufsteams!
- Entwicklung div. Beschaffungsstrategien (Warengruppenstrategien)
- Ausschreibung von div. Rahmenverträgen,
- Aufnahme neuer Sortimente im Katalog
- Nutzung von Bündelungseffekten
- Aufbau von Systemlieferanten
- Verpflichtende Nutzung der Rahmenverträge FU weit

„eProcurementsystem“

Optimierungsplanung

- Umstellung Altsystem auf SAP MM/ SRM
- Einführung neues Contentmanagementsystem
- Erhöhung des Anteils an Katalogbestellungen & Aufbau der Akzeptanz



- Einführung SAP SRM & Katalogsystem der Fa. POET im SAAS* - Betrieb (UniKat) 2014
- Prozessanalyse & -optimierung Gesamtprozess (Purchase to Pay)
- Einführung der fehlenden Prozessschritte: Bedarfsanforderung und Wareneingang
- Einführung 4-Augenprinzip bereits bei der Auftragsvergabe
- Reduzierung der Datenpflege (Nutzung vorhandener Stammdaten)
- Ausbau elektronischer Kataloge
- Contentpflege durch Lieferanten

Umsetzungsstand

Der Einkauf hat sich als aktiver Ansprechpartner & Schnittstellenpartner etabliert.

Der Einkauf wird als Innovationstreiber (Themengeber) auf Augenhöhe wahrgenommen.

Medienbrüche wurden reduziert.

Durch den neuen Beschaffungsprozesse kann der Einkauf sich mehr auf die strategischen Themen konzentrieren.

Mit dem neuen Contentmanagementsystem müssen die Einkäufer „nur“ noch die Qualität der Kataloge prüfen und nicht mehr selbst die Artikel im Katalog pflegen.

Mit dem Vergabemanagementsystem wird eine höhere Rechtssicherheit gegeben.
Die Aufwände haben sich stark reduziert!

Durch Vorgaben zur Nutzung der zentralen Rahmenverträge konnten durch Bündelungen die Einstandspreise stark reduziert werden.

Der FU Katalog und die enthaltenen Produkte genießen eine hohe Akzeptanz in der Universität.
Aktuell 65.000 Artikel in 37 Rahmenverträgen.

Die Anzahl der Belege (Bestell- und Rechnungsakten) hat sich stark reduziert!

Der Einkäufer und Besteller konnten während des Lockdowns komplett digital/ elektronisch im Homeoffice arbeiten. (eVergabe sowie das komplette Bestell- und Rechnungswesen)

Worauf kommt es bei der Digitalisierung der Prozesse ankommt



Klärung des Auftragsgegenstands!
Ist die Digitalisierung sinnvoll?

Analyse der Geschäftsprozesse
Ist/ Soll

Marktanalyse –
Welche Software/ Plattform gibt es und welche erfüllt die Anforderungen?

Beteiligung der Bereiche

KeyUser Struktur & Schulungskonzept

Gibt es ähnliche digitale Prozesse im Unternehmen?

Kommunikation!
Mehrwert / Vorteile aufzeigen, Ängste abbauen

Wie muss sich der Einkauf in Zukunft aufstellen?

Der Einkauf als Thementreiber & Innovator, denn...

der Einkauf hat eine zentrale Sicht

der Einkauf hält Kontakt zu Lieferanten & Märkten → Trends & Innovationen

der Einkauf kann als Schnittstellenmanager Bereiche/ Bedarfe zusammenbringen

der Einkauf erkennt als erster unternehmensweite Potentiale

der Einkauf kann bei der Umsetzung der Unternehmensziele mitwirken (Nachhaltigkeit, Digitalisierung, usw.)

Agieren statt „nur“ reagieren!