

BIP

10 JAHRE BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

www.bme.de · Ausgabe 2 · März/April 2020



Das verdient man im Einkauf

Große Lücken
Tender Tools sind noch
verbesserungsbedürftig

Große Daten
Im Einkauf von Hello Fresh
geht nichts ohne Big Data

Große Ziele
Kion-Einkaufschef Stefan
Krebs im BIP-Interview

Mit sanftem Druck zu besserer Leistung

PRIVATE EQUITY. Bei immer mehr Mittelständlern kommt frisches Kapital nicht von den Banken, sondern von Finanzinvestoren. Für den Einkauf ergeben sich dadurch oftmals ganz neue Spielräume, die sich spätestens in wirtschaftlichen Abschwungzeiten auszahlen dürften.

Der Datendienstleister Prequin warf im Sommer 2019 eine unglaubliche Zahl in den Raum: Etwa 2,5 Billionen US-Dollar an sogenanntem Dry Powder, also Cash, sollen Private-Equity(PE)-Gesellschaften weltweit für Investitionen in Zielfirmen aktuell zur Verfügung stehen. Diese Zahl dürfte sich seither auch nicht wesentlich verändert haben. Längst hat sich Private Equity, also Eigenkapital, das außerbörslich zur Verfügung gestellt wird, auch in Deutschland zu einer tragenden Säule der Unternehmensfinanzierung entwickelt. Laut Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) gibt es hierzulande mehr als 300 PE-Gesellschaften, die mehr als 5.000 Unternehmen in ihren Portfolios halten. 2018 betrug die Investitionen in diese etwa 9,6 Milliarden Euro. Vor allem für mittelständische Unternehmen stellt PE eine interessante Alternative zum Kredit der Hausbank

dar. Es hilft bei Wachstumsoffensiven, aber auch beim Strukturwandel, dem sich immer mehr Unternehmen zu stellen haben. Üblicherweise halten PE-Gesellschaften ihre Portfoliounternehmen bis zu zehn Jahre und verkaufen sie dann gewinnbringend weiter.

Einkauf unterschiedlich im Fokus. Am Beginn eines jeden PE-Investments steht die sogenannte Due Diligence, bei der die PE-Gesellschaft das Zielunternehmen auf Herz und Nieren screent und durchcheckt. Finanzen, Recht, Technologie, Markt, IT, Produktion, Personal, Organisation, Kultur – alles wird durchleuchtet. Auch der Einkauf? „In unserem Unternehmen finden sich in den Due Diligence Reports auch Aussagen zum Einkauf“, sagt Beate Dillmann, Head of Global Procurement bei Triton Partners, einer internationalen Private-Equity-Gesellschaft mit schwedisch-deutschen Wurzeln.

Aber ist das immer so? Was – bezogen auf den Einkauf – in der Due Diligence immer eine große Rolle spielt, ist das Thema Working Capital Management. „Dazu analysieren wir Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten“, sagt Jan Markus Drees, Mitglied der Geschäftsleitung bei VR Equitypartner. Erst später, wenn zusammen mit dem Management des Zielunternehmens dann ein sogenannter Value Creation Plan für die ersten 100 Tage ausgearbeitet wird, wird es konkreter. Warengruppenstrategien, Lieferantenmärkte, Governance-Strukturen und Benchmarks sind typischerweise Teil eines solchen Plans. „Wir schauen uns alle Value Chains des Unternehmens an und identifizieren Optimierungsprojekte“, so Drees. Dabei gehe es aber nicht nur um Kostenoptimierung, sondern auch um Lieferprozesse, Verhandlungstrainings oder Co-Sourcing. „Wir drehen das Unternehmen aber nicht um“, betont Drees. Die Beteiligungen von VR Equitypartner sind in der Regel Minderheitsbeteiligungen, die zwischen 30 und 45 Prozent liegen. Die Mehrheit liegt meist noch bei Unternehmerfamilien.

Anders ist das bei Triton Partners. Die von Triton beratenen Fonds halten an ihren über 40 Portfoliofirmen ausschließlich Mehrheitsbeteiligungen, in vielen Fällen sind sie sogar der alleinige Eigentümer. Das gibt dem Investor natürlich deutlich mehr Spielraum. Diesen nutzt Triton über sein eigenes Einkaufsprogramm aus, das 2011 »



„Im Rahmen des Value Creation Plans schauen wir uns die Value Chains an, drehen das Unternehmen aber nicht um.“

Jan Markus Drees, Mitglied der Geschäftsleitung bei VR Equitypartner

DIGITALE TRANSFORMATION: VISION VS. REALITÄT

HIGHLIGHTS

Bauen Sie Ihren eigenen Bot und lernen Sie, KI selbst anzuwenden

3. DISRUPTING PROCUREMENT 2020!

28. – 29. April 2020 | Berlin

Erfahren Sie alles über die Realisierung aktueller Trends und die digitale Zukunft des Einkaufs:

- **RPA, KI, Process Mining, Digital Twin, Blockchain & Co.** – welche Use-Cases gibt es im Einkauf und wie sieht die Zukunft aus?
- Disruptiven Wandel aktiv gestalten – der Einkauf als **Innovationsscout**
- **Digital Procurement Roadmap** – Technologie trifft Mensch: Freiräume schaffen und digitale Skills im Einkauf aufbauen

Freuen Sie sich u.a. auf diese Experten:



Kai Schmidhuber,

Spezialist für Digitalisierung & Erfindertum, Gründer mit Executive-Erfahrung in vier multinationalen Unternehmen, zuletzt Chief Digital Officer von L'ORÉAL Deutschland



Michael Schürmann,

Vice President Indirects,
Körber AG



Susanne Vorberg,

Procurement Strategy and Projects,
Airbus Operations GmbH

SONDERKONDITIONEN:

-50 % für den zweiten Teilnehmer &
der dritte Teilnehmer ist kostenfrei!

Jetzt anmelden: www.bme.de/disrupting



Follow us @BMEev

Stay up-to-date: **#BMEdisrupt**

VERANSTALTER

BME
verband
Bundesverband
Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V.

Kontakt: Vanessa Timter, ☎ +49 6196 5828-220, ✉ vanessa.timter@bme.de

„Am Anfang herrscht schon oft Skepsis.
Die Einkäufer müssen erst verstehen lernen,
wie Private-Equity-Häuser ticken.“

Thibault Pucken, Geschäftsführer der Einkaufsberatung Inverto

lanciert wurde (siehe auch Interview Seite 33). Beate Dillmann hat es aufgebaut. Anfangs schlug ihr dabei auch viel Skepsis entgegen: „Das wird nie funktionieren mit den Rahmenverträgen“, war nur einer der Kommentare, die sie zu hören bekam. „Heute unterstützen wir unsere Portfoliofirmen aus den Branchen Industrie, Dienstleistungen, Konsumgüter und Gesundheitswesen erfolgreich bei der Wertsteigerung im Einkauf“, sagt sie. In den vergangenen acht Jahren habe man gemeinsam mit den Portfoliofirmen 52 Millionen Euro an Cost Avoidance und 43 Millionen an harten Savings erreicht. Das bearbeitete Einkaufsvolumen lag bei 800 Millionen Euro. Pro Jahr erwirtschaften die Portfoliofirmen im Schnitt etwa zehn Prozent Savings.

Dreiecksbeziehung. Die Beispiele VR Equitypartner und Triton Partners zeigen zwei verschiedene Herangehensweisen von PE-Unternehmen an den Einkauf in ihren Portfoliofirmen. „In der Praxis sehe ich große Unterschiede, wie die Wertsteigerung in den Portfoliofirmen gemanagt wird“, sagt Thibault Pucken, Geschäftsführer der Einkaufsberatung Inverto. Die einen gingen sehr aktiv mit ihren eigenen Leuten rein, die anderen würden nur Managementziele vorgeben und sich sonst raushalten. Definitiv vorbei sei aber die Zeit der reinen „Finanzoptimierer“, die weit weg vom Business der Portfoliounternehmen agierten. „Heute haben viele PE-Häuser eigene Operation Teams mit dedizierten Einkaufsexperten von bis zu sieben Leuten, die die Aufgabe haben, die besten

Berater und Experten für Optimierung zu finden, so auch für den Einkauf“, erklärt Pucken. Diese „Multiplikatoren“, wie Pucken sie nennt, seien dann Sparringspartner des Einkaufschefs und würden ihm wenn nötig auch mal Dampf machen.

Einer Studie seines Hauses vom Sommer 2019 zufolge, für die 58 PE-Manager befragt wurden, seien vor allem Spezifikationsstrategien wie Design to Value oder Design to Cost, aber auch Global Sourcing, Bündelung und Nachfragemanagement die größten Hebel für Verbesserungen im Einkauf – vor allem wenn das Unternehmen davor schon ein- oder zweimal verkauft wurde („Secondaries“ beziehungsweise „Tertiaries“). „Denn Verhandlungen, Ausschreibungen oder Working Capital Management haben ja die Eigentümer davor schon weitestgehend zur Optimierung genutzt“, erklärt Pucken.

Indirekte Einflussnahme. Welche konkreten Ziele im Einkauf verfolgt werden, legen die einzelnen Portfoliounternehmen in der Regel weiterhin eigenständig fest. Allerdings sollten diese – wenig überraschend – im Einklang mit den jeweiligen Unternehmenszielen stehen. Und bei denen redet das Deal Team des PE-Investors üblicherweise wiederum ein Wörtchen mit. Dadurch erfolgt im Endeffekt doch wieder eine – wenn auch nur indirekte – Einflussnahme des PE-Investors auf die Einkaufsziele. Aber die scheint auch was zu bringen: In den Portfoliofirmen, in denen Ziele im Einkauf definiert wurden, lagen die Savings durchschnittlich bei 4,3 Prozent, in allen an-

deren nur bei 2,8 Prozent, wie die Inverto-Studie zeigt.

Und sollte sich die Konjunktur in den kommenden Monaten weiter eintrüben, wird der Einkauf sowieso wieder stärker in der Pflicht sein, seinen Beitrag zur Kostenoptimierung im Unternehmen zu liefern. „Lag der Fokus in den vergangenen Jahren in vielen Firmen vor allem auf den Themen Liefersicherheit und Lieferqualität, scheinen Kosten und Preise nun wieder wichtiger zu werden“, schildert Jan Markus Drees seine Beobachtungen. Hierzu könnten die PE-Gesellschaften im Zusammenspiel mit externen Beratern wichtige Impulse im Einkauf der Portfoliounternehmen setzen.

Neue Aufmerksamkeit. Dass nicht alle Einkäufer vom ersten Tag an glücklich sind, wenn sie hören, dass ein PE-Investor im Unternehmen einsteigt, können die Experten nachvollziehen. Doch wie so oft im Leben entscheiden über Erfolg oder Misserfolg die handelnden Personen: „Ich erlebe per se eine sehr offene Kommunikation und einen offenen Umgang damit. Das liegt aber auch daran, dass alle Einkaufsverantwortlichen bei Triton selbst Einkaufserfahrung haben, entweder als Einkaufsleiter oder Commodity Manager. Dadurch können wir auf Augenhöhe mit den Einkäufern in den Portfoliofirmen sprechen und ein gutes Vertrauensverhältnis aufbauen“, schildert Beate Dillmann ihre Erfahrungen. Thibault Pucken ergänzt: „Am Anfang herrscht schon oft Skepsis. Die Einkäufer müssen erst verstehen lernen, wie PE-Häuser ticken.“ Danach ergäbe sich für den Einkauf aber die Chance, zur Wertsteigerung beizutragen, verbunden mit einer Repositionierung im Unternehmen. „Wenn es neue Spielregeln gibt, nutzen smarte Einkaufsleiter das aus und kommen gestärkt aus diesem Prozess hervor. Sie können hinterher vielleicht Dinge umsetzen, die sie zuvor nicht tun konnten, weil ihnen die Aufmerksamkeit gefehlt hat“, betont Pucken vor allem die Chancen für den Einkauf.

Tobias Anslinger, BME



Beate Dillmann ist Head of Global Procurement bei der internationalen Private Equity Gesellschaft Triton Partners in Frankfurt am Main.

Was genau ist das Triton-Einkaufsprogramm?

Es ist ein Programm, über das wir als Private-Equity(PE)-Unternehmen seit 2011 mit einem eigenen Einkaufsteam unsere mehr als 40 Portfoliofirmen aus den Branchen Industrie, Dienstleistungen, Konsumgüter und Gesundheitswesen bei der Wertsteigerung unterstützen. In den vergangenen acht Jahren haben wir gemeinsam mit den Portfoliofirmen 52 Millionen Euro an Cost Avoidance und 43 Millionen an harten Savings erreicht. Rund 800 Millionen Euro haben wir bearbeitet. Pro Jahr erwirtschaften wir etwa zehn Prozent Savings.

Von welchem Einkaufsvolumen sprechen wir?

Wir sprechen zunächst einmal nur von den indirekten Materialien. Diese belaufen sich auf etwa zwei Milliarden Euro pro Jahr. Durch verhandelte Rahmenverträge oder gemeinsame Ausschreibungen können wir den Portfoliofirmen Bündelungsvorteile zukommen lassen.

Ist das Programm freiwillig oder verpflichtend?

Wir sind kein Konzern und unsere Portfoliofirmen sind keine verbundenen Unternehmen. Deshalb ist es eine Einladung, aber keine Verpflichtung: „Schlüpfe unter unseren Schirm und profitiere von den gemeinsamen Rahmenverträgen, Ausschreibungen und Projekten.“ Wenngleich wir als PE-Unternehmen aber darauf achten, dass die Portfoliofirmen nicht ausgeschöpfte Potenziale im Einkauf heben. 80 bis 85 Prozent der Portfoliofirmen arbeiten sehr eng mit uns zusammen.

Wodurch passiert das?

Ich bezeichne uns gern als „virtuellen Zentraleinkauf“. Wir haben mittlerweile über 50 Rahmenverträge verhandelt, die jede Portfoliofirma nutzen kann. Ein Beispiel: Gegenüber einem großen deutschen Automobilhersteller treten wir als Triton auf und verhandeln einen Rahmenvertrag für 3.000 Fahrzeuge. Von dieser verhandelten Menge profitieren die Portfoliofirmen für ihre Fahrzeugflotten. Oder wir schreiben zwei Mal pro Jahr Seefrachten aus. Aktuell haben wir 11.000 Container im Markt.

Wo setzen Sie noch an?

Wir bieten eine unternehmensindividuelle Optimierung: Wenn die Firma einen hohen Materialkostenanteil am Umsatz (größer 50 Prozent) aufweist, dann führen wir ein Assessment des Einkaufs durch. Wir vergleichen dieses Ergebnis mit dem Ergebnis aus der Due Dillgence und empfehlen dann dem jeweiligen Deal Team, ein spezifisches Einkaufsprojekt aufzusetzen. Das setzen wir dann zusammen

mit einer Einkaufsberatung um, um nach sechs bis zwölf Monaten eine professionelle Einkaufsorganisation in dem Unternehmen zu haben. Quartalsweise gibt es dann Review Meetings mit dem CPO, um die Nachhaltigkeit des Ergebnisses zu sichern.

Daneben haben wir eine eigene „Procurement Academy“, in der wir seit 2013 zusammen mit einem externen Dienstleister im Jahr zehn bis zwölf Trainings anbieten. Über 600 Teilnehmer in 70 Trainings haben daran bereits teilgenommen.

Was ist für den Einkauf anders, wenn der Eigentümer der Firma ein PE-Unternehmen ist?

Der Einkäufer muss sich mit Themen auseinandersetzen, die sonst womöglich nicht die höchste Priorität bei ihm hätten, die aber dem Unternehmen insgesamt eine Wertsteigerung versprechen.

Sie üben also sanften Druck aus.

Nein, keineswegs. Wir nennen das eher eine „freundliche Umarmung“. Und wie das halt so ist, wenn man jemanden in den Arm nimmt, holt man sein Gegenüber auch manchmal etwas enger an sich ran (*lacht*).

Was fehlt den Einkäufern in den Beteiligungsunternehmen typischerweise und wie können sie durch Ihre Expertise profitieren?

Zum einen fehlt ihnen die Größe, auch, weil auf die indirekten Materialien oft gar nicht so der Fokus gelegt wird. Und manchmal fehlen die Skills. Dafür haben wir die Trainings implementiert, die auch gut und gern genutzt werden. Dadurch dass bei Triton eben auch Einkaufsprofis am Werk sind, wissen wir, dass in vielen Fällen eben „etwas geht“. Wir hatten nie Einkaufsprojekte, bei denen der ROI kleiner zwei war. Meist lag er eher bei vier oder fünf.

Transparenz gefällt nicht jedem, weil die eigenen Leistungen plötzlich vergleichbar werden.

Da wir einen guten Draht zu den Einkaufsleitern haben, gehe ich davon aus, dass wir sie von dem Nutzen überzeugen können.

Legen Sie auch die Ziele im Einkauf der Portfoliofirmen fest?

Nein, da mischen wir uns nicht ein. Ziele definiert jede Portfoliofirma eigenständig, natürlich abgeleitet von den Unternehmenszielen. Diese werden im Management festgelegt. Wir unterstützen aber, wenn es nötig ist. Und wenn es um indirekte Materialien geht, geben wir auch Hinweise und Empfehlungen ab.

Was dürfen die Einkäufer in den Portfoliofirmen für die Zukunft erwarten?

Wir bauen gerade ein KPI-Dashboard für den Einkauf auf, quer über alle 40 Firmen und über alle unsere vier Sektoren. Darüber können sich die Einkäufer dann mit anderen Portfoliounternehmen vergleichen.

Das Interview führte Tobias Anslinger, BME