

Strategisches Beschaffungsmanagement für Finanzdienstleister

Versteckte Einsparpotenziale erkennen und heben

In Zeiten der Finanzkrise wenden sich Finanzdienstleister zunehmend auch der Optimierung ihres Beschaffungswesens zu und realisieren dabei Einsparpotenziale im deutlich zweistelligen Prozentbereich. Trotz grundsätzlich günstiger Rahmenbedingungen sind dabei Herausforderungen bei der Datentransparenz, beim Einsatz innovativer Sourcing-Ansätze und der organisatorischen Absicherung zu meistern.

Anders als in Industrieunternehmen ist der Wertschöpfungsanteil der Beschaffung für Finanzdienstleister vergleichsweise gering und macht beispielsweise im Vergleich zur Automobilindustrie nur Bruchteile aus. Einzige Ausnahme bildet dabei die IT-Infrastruktur, die für Finanzdienstleister das Rückgrat ihrer Wertschöpfung darstellt. In vielen Unternehmen haben sich daher Fachbereiche oder selbständige Einheiten herausgebildet, die IT-Dienstleistungen intern erbringen und auch den Einkauf von Hard- und Software sowie entsprechender externer Dienstleistungen koordinieren.

Die Suche nach Optimierungspotenzialen führt zunehmend zu einem stärker zentralisierten bzw. koordinierten Einkauf über alle Beschaffungsgruppen hinweg. Mit einer solchen Reorganisationsmaßnahme geht die Erwartung einher, Bündelungsvorteile über verschiedenste Geschäftseinheiten oder Regionen hinweg nutzen

zu können sowie gleichzeitig kategoriespezifische Beschaffungskompetenz zu konzentrieren und allen Bedarfsträgern zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig ist eine Ausweitung dieses Trends zu beobachten: Während vor einigen Jahren zunächst eher „Global Player“ unter den Finanzdienstleistern auf diese Art und Weise ihre Kosten optimiert haben, erkennen nun zunehmend auch mittelgroße Finanzdienstleister diese Chance.

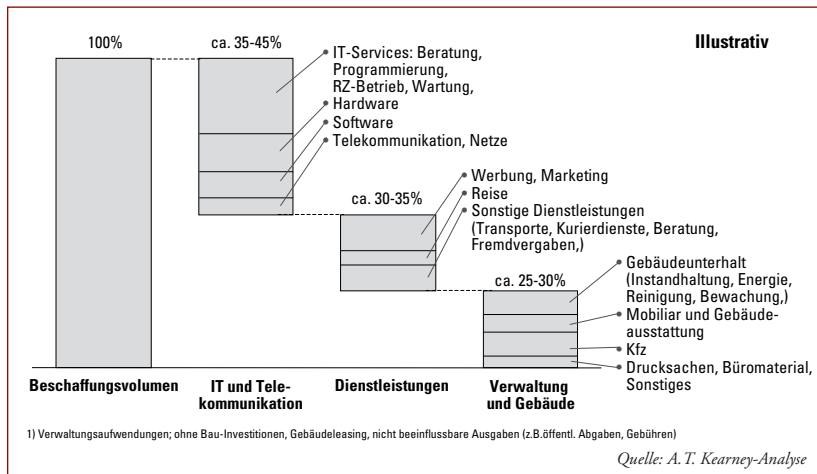
Herausforderung Transparenz

Grundvoraussetzung für ein wirksames Beschaffungsmanagement sind ausreichende Informationen zum Gesamtbedarf. In der Praxis verhindert eine Vielzahl im Unternehmen existierender Einkaufssysteme einen Gesamtblick auf das eigene externe Ausgabenvolumen. Wesentlicher Hemmschuh einer Zusammenführung der unterschiedlichen Daten sind höchst heterogene IT-Landschaften, die nicht selten aus



Das Umfeld für zusätzliche Kostenreduzierungen durch gezielte Beschaffungsoptimierung ist bei Finanzdienstleistern besonders günstig.

Abbildung 1: Beschaffungsgruppen Finanzdienstleister



unterschiedlichen ERP-Systemen bestehen. Erschwerend kommt in der Regel hinzu, dass unterschiedliche Klassifizierungssysteme für Materialien und Dienstleistungen sowie uneinheitliche Lieferantenbezeichnungen verwendet werden. Zudem sind erfahrungsgemäß Qualität und Detailgrad der erfassten Beschaffungsdaten bei Finanzdienstleistern eher gering. Dies gilt insbesondere für Bereiche jenseits von IT und Telekommunikation und ist häufig darauf zurückzuführen, dass einer systematischen Erfassung in der Vergangenheit aufgrund der vermeintlichen „Ferne“ zur eigentlichen Leistungserbringung keine Bedeutung beigemessen wurde.

Notwendig ist daher umso mehr die Schaffung eines Mindestmaßes an Transparenz der Beschaffungsdaten – jedoch ohne durch manuelles Zusammentragen von Daten eine „Lähmung“ der Gesamtorganisation herbeizuführen. Neueste Methoden erlauben hier eine deutliche Reduzierung des manuellen Aufwands bei der Harmonisie-

rung und Klassifizierung der Daten. Im Mittelpunkt steht dabei die Erstellung eines sogenannten „Datenkubus“, der Auswertungen zum Beschaffungsvolumen über Leistungen, Lieferanten und Unternehmenseinheiten erlaubt.

Differenzierte Einkaufsstrategien als Erfolgsfaktor

Erfahrungsgemäß lassen sich für Finanzdienstleister im Beschaffungsbereich drei große Ausgabenbereiche identifizieren: IT & Telekommunikation, Dienstleistungen sowie Verwaltung und Gebäude (vgl. *Abbildung 1*).

Mit 35 bis 45 Prozent ist IT & Telekommunikation der größte Ausgabenbereich. Das übrige Ausgabenvolumen verteilt sich vor allem auf einzelne Beschaffungsgruppen wie Werbung und Marketing, sonstige externe Dienstleistungen und Gebäudeunterhalt.

Ist eine grundlegende Ausgaben-transparenz hergestellt, gilt es, über beschaffungsgruppen-spezifische Einkaufsstrategien Kostensenkungspotenziale bestmöglich zu erschließen.

Häufig sind sogar in spezialisierten IT-Fachbereichen weitere Optimierungsmöglichkeiten vorhanden, da deren Tätigkeitsschwerpunkt in vielen Fällen auf der Bedarfsdeckung statt der Einkaufsoptimierung liegt. Dies geht mit einem eher technischen statt kaufmännischen Qualifikationsprofil der Mitarbeiter in diesen Bereichen einher. Oftmals verzichten die IT-Bedarfsträger auch auf die Einbindung der spezialisierten Einkaufsfunktion bei der Beschaffung.

Im Regelfall offenbart bereits die Ausgabentransparenz erste Ansatzpunkte zur kurzfristigen Optimierung. Dazu zählen beispielsweise der einfache Abgleich unterschiedlicher Konditionen verschiedener Organisationseinheiten bei identischen Lieferanten sowie die kritische Prüfung gewählter Volumentrabatte bei Schlüssellieferanten. Weiterhin ist die Frage zu beantworten, in welchem Umfang eine Beschaffungsgruppe in der bisherigen Form überhaupt noch benötigt wird oder, ob bestimmte vereinbarte Leistungen reduziert werden können.

Wesentlicher Hebel zur Optimierung ist die Bündelung von Beschaffungsvolumina und Lieferantenkonsolidierung. Eine umfassende Realisierung der Potenziale und Besonderheiten einzelner Beschaffungsgruppen erfordert jedoch vielfach darüber hinausgehende Optimierungsansätze. A.T. Kearney hat zur Ableitung kategoriespezifischer Einkaufsstrategien auf Basis der Erfahrung aus mehr als 500 Einkaufsprojekten das sogenannte „Einkaufsschachbrett“ entwickelt (vgl. *Abbildung 2*).

Ausgehend von einer Charakterisierung der Einkaufssituation für Beschaffungskategorien nach Stärke von Angebot und Nachfrage können dabei zunächst vier Grundstrategien abgeleitet werden: Steuerung der Nachfrage, Nutzung des Wettbewerbs bei eher geringer Lieferantenstärke, Veränderung der Natur der Nachfrage sowie die Suche eines „Win-Win“ mit dem Lieferanten im Fall von Lieferantenmärkten. Diese Grundstrategien lassen sich in 64 unterschiedliche Einkaufsstrategien übersetzen.

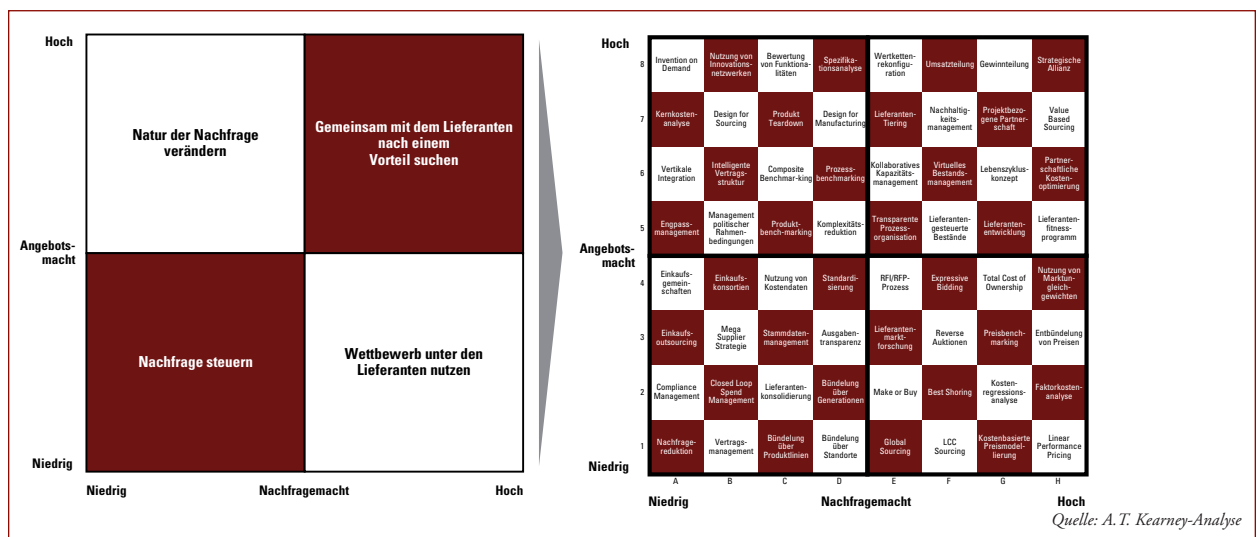
Die Anwendung dieses Bezugsrahmens auf die für Finanzdienstleister relevanten Beschaffungsgruppen zeigt ein für die Einkaufsoptimierung günstiges Umfeld. Für die meisten Beschaffungsgruppen ist die Nachfrageseite in einer tendenziell starken Position, da eine Vielzahl von Anbietern existiert und ein Wechsel des Anbieters ohne Gefährdung des Kerngeschäfts leicht möglich ist. Hier lassen sich un-

ter Anwendung wettbewerblicher Strategien wie Volumenbündelung, Ausschreibung, Zielpreisvorgabe oder Maßnahmen zur Volumensteuerung signifikante Einsparungen realisieren – und dies kurz- bis mittelfristig.

Allerdings ist die Nutzung der klassischen Ausschreibung nicht für alle Beschaffungsgruppen ohne weiteres sinnvoll. Die Erfahrung zeigt, dass über die reine Nutzung dieses typischen Wettbewerbsansatzes nur ein Teil der Potenziale realisiert wird. Dies gilt beispielsweise im bedeutenden Bereich der Software. In einer Vielzahl von Fällen sehen sich Finanzdienstleister hier dominierenden Anbietern gegenüber – was ganz besonders für den Bereich von ERP-Systemen gilt. Neben Strategieansätzen wie der Bündelung des Bedarfs und Lizenzclearing sind hier intelligente Vertragskonstrukte, zum Beispiel die Modifizierung von Nutzerrollen, geeignet, zusätzlichen Spielraum zu eröffnen.

Hohe Einsparungen werden vor allem in Beschaffungsgruppen realisiert, die traditionell nicht Teil der Beschaffungsoptimierung sind – wie beispielsweise im Marketing. Hier werden erste Einsparungen in der Regel bereits dadurch erzielt, dass Leistungen entbündelt werden: dabei werden die Leistungserbringung für kreative Erstellung von Broschüren und deren Druck getrennt und auf dieser Basis wettbewerbliche Optimierungsstrategien angewendet. Viele Marketing-Leistungen stellen sich zudem beim genaueren Hinsehen als standardisierbar heraus und können daher auch ausgeschrieben werden. Eine Beteiligung der Beschaffungsabteilung beim Einkauf von Marketingleistungen darf aber nicht dahingehend missverstanden werden, dass der Einkauf beispielsweise Kreativagenturen und deren Leistungen bestimmt: Der Einkauf versteht sich als Serviceabteilung für die Bedarfsträger und professionalisiert

Abbildung 2: A.T. Kearney Einkaufsschachbrett™



den Einkaufsprozess, ohne in Kreativentscheidungen einzugreifen.

Zentralisierung nicht um jeden Preis

Zur nachhaltigen Erzielung von Einsparpotenzialen ist eine organisatorische Verankerung von Expertenwissen und einem koordinierten Vorgehen über alle Bedarfsträger unerlässlich. Best Practice Beispiele zeigen, dass dies nicht zwingend mit einem aufwändigen Personalaufbau in der Fläche einhergehen muss, sondern vielmehr durch die intelligente Steuerung einer virtuellen Beschaffungsorganisation in der Fläche geleistet wird. Ankerpunkt ist dabei eine „schlanke“ zentralisierte Einkaufsfunktion.

Häufig wird durch Gleichsetzung von „Koordination“ mit „Zentralisierung“ interner Widerstand aufgebaut und damit die Möglichkeiten zur vollständigen Nutzung der eigenen Einkaufsposition verbaut. Führende Finanzdienstleister begegnen dieser Herausforderung, indem sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen der zentralen Beschaffungsfunktion und dezentralen Einheiten anhand der Charakteristika des Lieferantenmarktes und der Bedeutung von Beschaffungsgruppen festlegen.

So werden Beschaffungsgruppen mit überregionalem Lieferantenmarkt unter Einbindung der relevanten Bedarfsträger eher zentral gesteuert. Entsprechend bedingen lokale Lieferantenmärkte eine dezentrale Verantwortung im Beschaffungsgruppenmanagement. Lokale Beschaffungsgruppen profitieren jedoch vom zentral koordinierten Wissensaustausch, zum Beispiel hinsichtlich Ausschreibungsunterlagen.

Eine aktuelle A.T. Kearney-Studie zum Management der Beschaffungsgruppen von Finanzdienstleistern zeigt, dass in zunehmendem Maße auch externe Dienstleister bei der Optimierung von Beschaffungsgruppen einbezogen werden. Dies gilt beispielsweise für den Bereich des Gebäudemanagement und der Fuhrparkbewirtschaftung. Hier wird das Expertenwissen der externen Dienstleister genutzt, um eigene Ressourcen an anderer Stelle im strategischen Einkauf einzusetzen. Die Gesamtsteuerung verbleibt dennoch in jedem Fall bei der Einkaufsfunktion.

Um die Funktionsfähigkeit der Einkaufsorganisation zu gewährleisten, muss über eine effektive Governance regelkonformes Verhalten eingefordert werden. Dies beginnt mit einem notwendigen Commitment zum koordinierten Vorgehen, das grundsätzlich das Gemeininteresse Einzelinteressen vorzieht. So muss sichergestellt sein, dass gemeinsam geschlossene Lieferantenverträge auch von allen beteiligten Bedarfsträgern genutzt werden. Zur Umsetzung dieser Regel bedarf es einer funktionierenden Eskalationsinstanz, die Konfliktsituationen löst. Ferner ist ein effizientes Controlling notwendig, das Abweichungen ermittelt und auf dieser Basis regelkonformes Verhalten herbeiführt. Die Umsetzung der künftigen Aufgabenverteilung muss in jedem Fall durch ein effektives Change Management begleitet werden, das eine dauerhafte Stabilität der Prozesse sicherstellt.

nierten Vorgehen, das grundsätzlich das Gemeininteresse Einzelinteressen vorzieht. So muss sichergestellt sein, dass gemeinsam geschlossene Lieferantenverträge auch von allen beteiligten Bedarfsträgern genutzt werden. Zur Umsetzung dieser Regel bedarf es einer funktionierenden Eskalationsinstanz, die Konfliktsituationen löst. Ferner ist ein effizientes Controlling notwendig, das Abweichungen ermittelt und auf dieser Basis regelkonformes Verhalten herbeiführt. Die Umsetzung der künftigen Aufgabenverteilung muss in jedem Fall durch ein effektives Change Management begleitet werden, das eine dauerhafte Stabilität der Prozesse sicherstellt.

Fazit

Finanzdienstleister können im Einkauf eine Reihe zusätzlicher Optimierungschancen nutzen. Die Rahmenbedingungen für Finanzdienstleister sind aktuell günstig und versprechen kurz- und mittelfristig messbare Einspareffekte. Neben einem Mindestmaß an Transparenz über das eigene Beschaffungsvolumen ist auch der Wille zu einer stärkeren Koordination der Beschaffungsaktivitäten zentrale Voraussetzung, um die vorhandenen Potenziale wirklich gezielt zu realisieren.

Autoren:

Dr. Peter K. Wessmann (Düsseldorf) erreichen Sie unter peter.wessmann@atkearney.com.

Dr. Karsten Engler (Frankfurt) erreichen Sie unter karsten.engler@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaisersplatz 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de