

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Einsparpotenziale in der Beschaffung bei Finanzinstituten

Marc Kloepfel
Alexander Tomzik

Mai, 2009



Unentdeckte und ungenutzte Potenziale

Eine Analyse von Kloepfel Consulting stellt fest, dass insbesondere bei Finanzinstituten (wie z.B. Banken und Versicherungen) vorhandene Potenziale im Bereich der Einkaufskosten nur unzureichend erkannt und realisiert werden. So wurde über einen langen Zeitraum der Bereich der Beschaffung bei möglichen Einsparungspotenzialen komplett außen vor gelassen. Maßnahmen zur Einkaufs-Reorganisation wurden nicht getroffen, während der optimierbare Kostenberg immer weiter ansteigt.

Die Situation verwundert umso mehr, betrachtet man die aktuelle Lage der Kreditinstitute. Sicherlich lassen sich durch eine Optimierung der Einkaufskosten nicht die grundlegenden Probleme des Finanzsystems lösen, aber es lassen sich zumindest ansehnliche Zusatzerträge erwirtschaften.

Bei der Mehrheit der Finanzbetriebe sieht die Lage ähnlich aus. Ein Paradebeispiel: eine lokale Bank, die ihren Kostenblock mit Ausgaben für 48! Kopiergeräte sowie den damit verbundenen Serviceverträgen um knapp 90.000 € zusätzlich aufstockte und dieser durch die Bündelung auf einen einzigen Lieferanten um rund 30.000 € reduziert werden konnte.

Eine weitere Bank konnte durch eine standardisierte und zentralisierte Koordination von firmenexternen Dienstleistern sowie eine Überprüfung der PR-Ausgaben über 15% - knapp 800 Mio. € - einsparen.



Erfahrungen von Kloepfel Consulting zufolge hinkt das Finanzwesen in der Anpassung von Einkauf und Logistik an die zeitlich gegebenen Umstände stark hinterher, Beispiele aus einem Projekt:

- Der Einkauf versorgt rund 3.000 aktive Lieferanten mit Aufträgen, wovon lediglich 7,4% für die Beschaffung von 80% des Volumens verantwortlich sind.
- Je Lieferant wird im Durchschnitt ein Volumen in Höhe von nur 8.700 € beschafft.

- Gerade einmal 38% des Beschaffungsvolumens wird über durch Einkaufsabteilung bearbeitet (der Rest läuft über Fachbereiche wie Marketing, IT oder die lokalen Niederlassungen).
- Lediglich 3% des Bedarfsvolumens wird online bestellt.

Eine Definition des Einkäufer-Aufgabenfeldes ist häufig nicht vorhanden. Die Einkäufer-Realität ist i.d.R. rein „operativen“ Aspekten unterworfen, eine Beschaffungsstrategie oft nicht vorhanden. Zu einer solchen Strategie gehören Aspekte wie:

- ✓ Beschaffungsprogramme (stellen die Basis für die Planung der Unternehmensbeschaffung dar)
- ✓ Sourcing-Strategien (befassen sich mit Mengen-, Sortiments-, Qualitäts-, Preis- und Lieferantenfragen, z.B. Make-or-Buy)
- ✓ Kommunikationspolitik (soll Vorteile in Bezug auf das Wiederauffinden von Informationen sowie in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität der Beschaffungsprozesse herausbilden)
- ✓ Beschaffungskonditionen (benennen insbesondere Zahlungs- und Lieferbedingungen, den vereinbarten Preis sowie den Ort der Übergabe)
- ✓ Lieferantenportfolio (skizziert eine Lieferantenevaluation sowie -identifikation zur Auswahl eines geeigneten Lieferanten)

All diese Gesichtspunkte lassen sich in 4 simplen Fragen zusammenfassen: WAS, WO, BEI WEM und WIE?

Zu den definierten Aufgabenfeldern der Beschaffung in einem Finanzdienstleistungsunternehmen zählen hauptsächlich drei Bereiche, externe Dienstleistungen/Immobilienunterhaltung, PR und IT. Die erste notwendige Maßnahme sollte sein, diesen drei Bereichen Transparenz zu verleihen, beginnend bei „Stationary“-Produkten, bei welchen ein Einsparungspotenzial von 30% durch die Standardisierung von Arbeits- und Ablageverfahren möglich wird und dieses durch die Verwendung von Mehrwegartikeln (u.a. Druckerpatronen, Kugelschreiberminen...) noch gesteigert werden kann.

Der Einkauf genießt in Finanzinstituten einen sehr geringen Stellenwert, vor allem im Vergleich zu den übrigen Abteilungen. Es ist unabdingbar, dass die Verantwortlichen ihre Kompetenz unter Beweis stellen und sich somit der Akzeptanz der anderen verdient machen. Der Einkauf muss als selbstständige und v.a. notwendige innerbetriebliche Instanz anerkannt werden, damit ein

harmonisches Zusammenspiel aller Beteiligten und somit auch die Realisierung eines erfolgreichen Unternehmenskonzepts möglich wird.

So hat z.B. ein Finanzdienstleister eine Beschaffungsplattform entwickelt, die es sämtlichen Angestellten ermöglicht, notwendiges Büromaterial wie Drucker und PCs, jedoch auch den Service von externen IT-Dienstleistern darüber zu ordern. Resultat dieser Neueinführung: Eine Ersparnis von knapp 2 Millionen € - 40% des Gesamtvolumens –, die durch diese Plattform und die Tatsache, dass ca. 1.500 Einzelaufträge an fremdbetriebliche Dienstleister p.a. vergeben werden, erzielt werden konnte.

Welche Einsparungspotenziale lassen sich im Schnitt bei Banken und Versicherungen realisieren?

- Telekommunikation → 33%
- Gebäudemanagement → 22%
- PR/Druckartikel → 18%
- Bürotechnik – Leasing/Wartung → 17%
- Büromaterial → 15%
- Kurierdienste → 13%
- IT-Dienstleistungen → 12%
- Energie → 5%



Finanzinstitute sollten sich vor diesem Potenzialen nicht weiter verschließen und konsequent in der Realisierung gehen.

Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produktwertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy-Analysen, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von der Lieferantenrecherche, über das Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

Besuchen Sie uns auf www.kloepfel-consulting.com !!

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:
info@kloepfel-consulting.com**