

Horst Wildemann

Supply Chain Management für Finanzdienstleister *

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation	Seite 2
2. Bausteine des Supply Chain Management	Seite 4
2.1 Optimierung des Einkauf	Seite 4
2.2 Optimierung der Logistik	Seite 6
3. Einkaufspotenzialanalyse als Methodik zur Erschließung der Potenziale	Seite 8
4. Fallbeispiele	Seite 9
4.1 Senkung der beschaffungskosten eines Bankkonzerns	Seite 9
4.2 Outsourcing von Logistikleistungen einer Fondsgesellschaft	Seite 11
4.3 Reorganisation von Dienstleistungsprozessen bei Banken mit industriellen Lösungsansätzen	Seite 11
5. Fazit	Seite 12
6. Literaturverzeichnis	Seite 12

1. Ausgangssituation

Die Industrie ist bereits vor Jahren mit einschneidenden Veränderungen und einem hohen Wettbewerbsdruck konfrontiert worden. Insbesondere die Automobilindustrie besitzt in den Bereichen Globalisierung und Industrialisierung ein umfassendes Know-how. Sie hat in allen geschäftsprozessrelevanten Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Einkauf, Logistik, Produktion und Vertrieb ihre Performance verbessert. Es entstanden Unternehmensnetzwerke, Partnerschaften und Kooperationen. Aber auch die Industrie bleibt von der anhaltend schwachen Konjunktur nicht verschont.

Die Folgen dieser schlechten Konjunkturlage erreichten auch die Finanzdienstleister. Sie spüren den erhöhten Kosten- und Wettbewerbsdruck, die Privatisierung vieler Finanzinstitutionen steht bevor. Es werden immer mehr kritische Stimmen laut, die eine unzureichende Kundenorientierung bemängeln. Des Weiteren sind durch Basel II und die damit verbundenen Ratings Kreditvergaben restriktiver geworden. Resultate der Krise sind in dem Abbau von Mitarbeitern, der Schließung von Filialen und den einschneidenden Änderungen im Vorsorgeapparat einiger Finanzinstitute zu sehen. Langfristig können die Kreditinstitute der Krise nur durch eine deutliche Performancesteigerung entkommen.

Die Verbesserung der Performance zur Wertsteigerung von Banken kann im Sinne einer Konzentration auf Kernkompetenzen und Optimierung der Wertschöpfungskette durch eine Veränderung der Geschäftsmodelle erreicht werden. Die Wertschöpfungskette erstreckt sich von der Bedarfsmeldung des Kunden über die Produkt-/Leistungserstellung bis zum Absatz. Eine systematische Optimierung der Wertschöpfungskette liefert der Ansatz des Supply Chain Managements.

Supply Chain Management bewirkt die Schaffung von Transparenz entlang der Wertschöpfungsprozesse sowie die Beschleunigung der Material- und Informationsflüsse. Es umfasst die prozessorientierte Planung, Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der unternehmensübergreifenden und unternehmensinternen Prozesse. Supply Chain Management ist somit eine Organisations- und Managementphilosophie, die durch eine prozessoptimierenden Integration der Aktivitäten der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen auf eine unternehmensübergreifende Koordination und Synchronisation der Informations- und Materialflüsse zielt, um Kosten, Zeit und Qualität zu optimieren. Alle logistischen Unternehmensfunktionen der Beschaffung, Produktion, Distribution und Entsorgung werden durch diese Philosophie betrachtet.

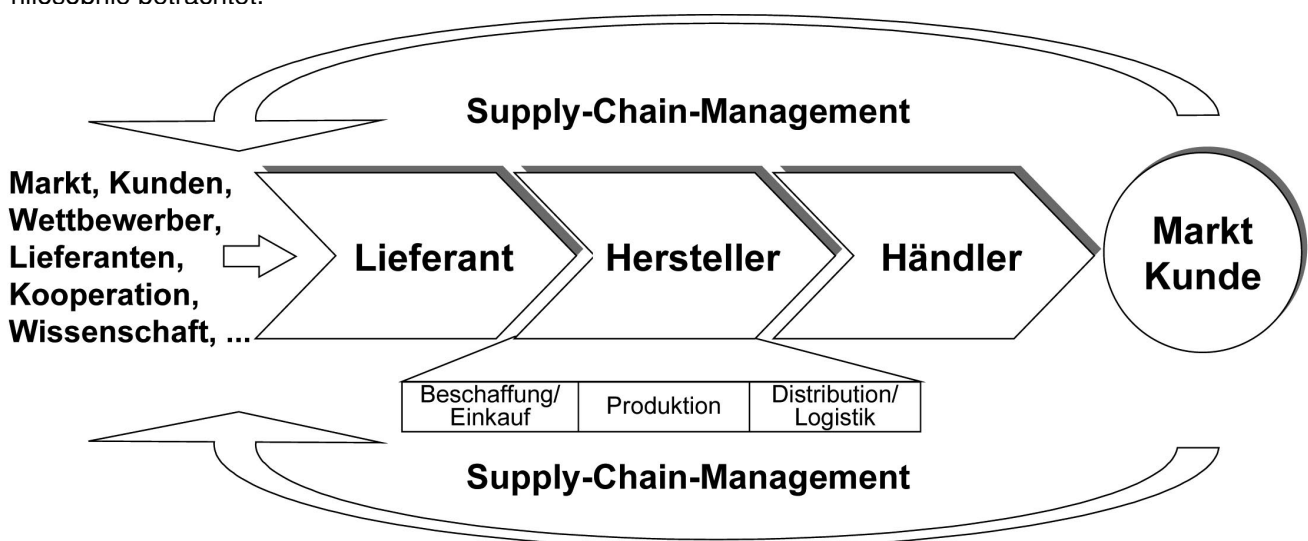


Abbildung 1: Aufbau des Kennzahlensystems der Fallstudie Finanzdienstleister

Dabei werden folgende gleichberechtigte Ziele verfolgt:

- Erhöhung des Kundenservice durch die Verkürzung der Lieferzeit, -treue, -zuverlässigkeit und Reaktionszeit auf Anfragen sowie die Erhöhung der kundenspezifischer Abwicklung.
- Reduzierung von Kosten durch eine deutliche Senkung der unternehmensinternen und -übergreifenden Prozess- und Materialkosten.
- Reduzierung von Prozesszeiten durch Verkürzung der Durchlaufzeiten.
- Steigerung des Qualitätsniveaus, unterstützt durch Anreizmechanismen.

Die Übertragbarkeit des Supply Chain Management-Konzepts wird durch die Unterschiede zwischen der Industrie und der Finanzdienstleistung bestimmt. Die Kernkompetenzen der Finanzdienstleister bestehen in der Kapitalbeschaffung, -verwendung und -verwaltung. Ihre Produkte sind Dienstleistungen, die die Eigenschaft und oder Verfügungsrechte von Nominalkapital verändern. Dienstleistungen haben unter anderem die Eigenschaft, dass sie nicht vorproduzierbar sind, somit können Finanzdienstleister ihre Produkte erst bei Bedarf erstellen, wodurch Schwierigkeiten im Kapazitätsmanagement entstehen. Der größte Unterschied zu materiellen Produkten besteht vor allem in der Simultanität von Leistungserbringung und –beanspruchung. Bei Finanzdienstleistern ist zwischen Front-Office und Back-Office zu unterscheiden. Beim ersteren steht die Beratung des Kunden im Vordergrund, während bei der zweiten Variante Leistungsbündel erstellt oder von weiteren Anbietern zusammengestellt eingekauft werden. Die Leistungserbringung im Front-Office findet mit dem Kunden statt und das im Back-Office eingekaufte Leistungsbündel wird individuell - aus bereits bestehenden Einzelvarianten - angepasst oder kombiniert. Es besteht trotz direkter Integration des Kunden das Problem der Qualitätsbeurteilung, wodurch die Kunden ein erhöhtes Kaufrisiko wahrnehmen. Für die unternehmensinterne und -externe Koordination und Synchronisation der Informationsflüsse im Rahmen des Supply Chain Managements sind die Bereiche des Front- und Back-Office zu analysieren. Im Front-Office ist die Schnittstelle Kunde-Unternehmen, im Back-Office Lieferant-Unternehmen zu betrachten. Daher betrifft das Supply Chain Management in der Finanzwirtschaft im Wesentlichen die Bereiche Beschaffung/Einkauf und Distribution/Logistik. Die Materialflüsse sind bei Finanzdienstleistern im Idealfall zu minimieren, da sie nicht zu den Kernkompetenzen zählen.

2 . Bausteine des Supply Chain Management

Die Anwendung des Supply Chain Management auf Finanzdienstleister für die Schnittstelle Einkauf beinhaltet die Instrumente Electronic Sourcing, Lieferantenmanagement, IT-Outsourcing, Advanced Purchasing und Einkaufscontrolling. Für den Bereich Logistik werden im Folgenden die Instrumente Customer Relationship Management, Efficient Consumer Response, Leistungstiefengestaltung, Geschäftsprozessoptimierung und SCM-Tools näher betrachtet.¹

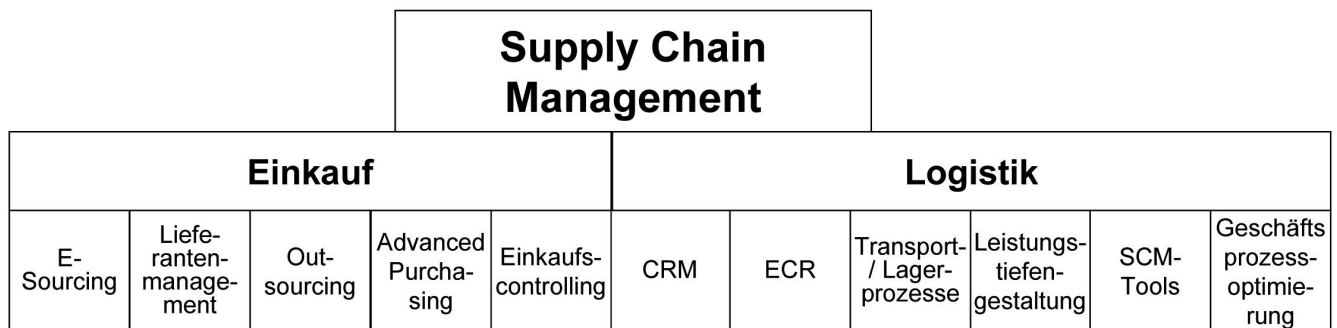


Abbildung 2: Bausteine des Supply Chain Management

2.1 Optimierung des Einkauf

- 1. Electronic Sourcing:** Electronic Sourcing hat bereits in vielen Unternehmen das Konzept der Beschaffung von Grund auf verändert. Es führt zu einer radikal geänderten Sichtweise in der Beschaffung und ist als Enabler zu verstehen, der sowohl die innerbetriebliche Zusammenarbeit mit dem Einkauf als auch die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit mit Lieferanten verändert. Die bisherigen Geschäftsprozesse, die Zuständigkeiten, die Produkte und das Beziehungsgeflecht und -verhalten zum Lieferanten ändern sich. Damit ergeben sich vielfältige neue Themenfelder im Einkauf, die von der Neuausrichtung und Positionierung der Einkaufsorganisation über die Einflussnahme auf die Produktgestaltung und die Zusammenarbeit mit Lieferanten reichen. Electronic Sourcing eröffnet dem Einkauf völlig neue Themenfelder. Vor allem aber ist Electronic Sourcing seit langem die größte Chance für den Einkauf eines Finanzdienstleisters, den gestiegenen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und die damit einhergehende Multikanalstrategie umzusetzen. Wer sich nicht darauf vorbereitet, wird mit Sicherheit später bestraft und verliert heutige Wettbewerbsvorteile.
- 2. Lieferantenmanagement:** Bei den meisten Unternehmen wird unter Lieferantenmanagement die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen verstanden. Die Bausteine hier für sind das Management der Lieferantenbasis, die Lieferantenbewertung und -entwicklung sowie die Lieferantenintegration. Transparenz des Beschaffungsmarkts ist Voraussetzung für eine optimale Gestaltung der Zuliefer-Abnehmer-Beziehung. Was im Bereich der direkten Materialien über Instrumente, wie z.B. die Einkaufspotenzialanalyse, bereits State-of-the-Art ist, hat sich im Bereich der hier beschriebenen Finanzdienstleistungsmärkte noch nicht etabliert. Dies ist umso folgenreicher, als dass in Unternehmen die Anzahl der hier betrachteten Beschaffungsgüter weitaus höher ist als die der direkten Materialien. Auf Grund der Vielzahl von (regionalen) Anbietern für jede dieser Leistungen nimmt die Markttransparenz zunehmend ab. Besitzt der Einkäufer

einen ungenügenden Marktüberblick, wählt er eine Bezugsquelle aus, mit der er bereits in Kontakt steht bzw. stand oder er verlässt sich auf Hinweise aus dem Unternehmensumfeld, die subjektiv geprägt sein können. Die Folge fehlender Informationen sind suboptimale Konditionen beim Einkauf v.a. von Dienstleistungen. Man verschenkt die Möglichkeit seine Nachfragemacht zu bündeln und erhöht die Transaktionskosten mit jedem neu verpflichteten Dienstleister.

3 .IT-Outsourcing: Viele Unternehmen können ihre IT-Kosten nicht verursachungsgerecht nachweisen. Insbesondere die Finanzdienstleister sind abhängig von einer ausfallsicheren IT. Dies zeigt, dass das Einkufen von IT-Leistungen von einem IT-Dienstleister zielführend wäre, wobei die Abhängigkeit von einem solchen Servicegeber nicht zu unterschätzen ist. Die Unternehmen haben häufig eine veraltete Infrastruktur oder Alt-Applikationen, die nicht mehr gebraucht, oft auch nicht mehr verstanden werden. Zusätzlich sind viele individuelle Programme als Insellösungen erstellt worden, die ursächlich für eine Vielzahl von Schnittstellenproblemen verantwortlich sind. Bei Zusammenschlüssen oder Partnerschaften verhindert dies, die gewünschten Synergieeffekte zu realisieren. Durch den Übergang der meist bestehenden IT-Insellösungen zu einem IT-Outsourcing wird eine umfassende Komplexitätsreduzierung und somit eine Konzentration auf das Kerngeschäft angestrebt. Dadurch werden eine überschaubare schlanke Organisation, eine Schnittstellenreduktion, eine Effizienzsteigerung und eine Minimierung der Durchlaufzeiten erreicht.

Durch das Outsourcing der IT resultiert eine signifikante Kostenreduktion, die in der Regel bei mindestens 20% liegt. Zusätzlich wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im IT-Bereich gewährleistet. Durch die Einbindung des Spezialisten erfolgt ein Zugang zu innovativen IT-Technologien und IT-spezifischem Know-how. Für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von IT-Dienstleister und Finanzdienstleister ist es jedoch notwendig, dass der Servicegeber sowohl über Kompetenzen im Finanzdienstleistungssektor verfügt als auch eine ausreichende finanzielle Stärke aufweist.

4. Advanced Purchasing: Mit der Vorverlagerung von Einkaufsaktivitäten in die frühen Phasen der Leistungserstellung/-entwicklung, beschäftigt sich das Advanced Purchasing. Bei der Dienstleistungserstellung werden Skill Level untersucht und vorab definiert, was mit dem Instrument Produktklinik vergleichbar ist. Beauty Contest ist ein weiteres Instrument, welches häufig eingesetzt wird und oft als Konzeptwettbewerb bezeichnet wird, entlehnt aus der Automobilindustrie. Bei allen Instrumenten im Rahmen des Advanced Purchasing ist ein detailliertes Briefing des Bedarfsträgers notwendig, da sie in einem sehr frühen Stadium eingesetzt werden und somit zu signifikanten Fehlentscheidungen führen können, wenn der Bedarf nicht so spezifisch wie möglich dargelegt wurde. Dennoch unterstützt gerade das Advanced Purchasing die frühe Auswahl und Erstellung eines Lieferantenportfolios und die Vertragsgestaltung mit klar definierten Service Level Agreements, die eine reibungslose und effiziente Zusammenarbeit ermöglichen.

5. Einkaufscontrolling: Die Qualität einer Dienstleistung ist auf Grund fehlender Prozessstandards bei ihrer Erstellung heterogener als die eines Produktes. Demzufolge ist es beim Einkauf von Dienstleistungen wichtig, entsprechende Messgrößen für die Dienstleistungsqualität zu definieren, zu erheben und auszuwerten, um etwaige Abweichungen, die den Wert der eigenen Leistungen schmälern können, mit entsprechenden Abschlägen belegen zu können. Auf Grund fehlender Instrumente ist dieser Aspekt des Einkaufs von Dienstleistungen noch wenig entwickelt.

Einen Ansatz für ein effizientes Einkaufscontrolling stellt ein Steuerungsinstrument ähnlich der Balanced Scorecard dar. Hierbei werden unterschiedliche Perspektiven des Einkaufs betrachtet. Neben den eigenen Einkaufsaktivitäten werden die Schnittstellen zu den Kunden, den übrigen Unternehmensbereichen und zu den Lieferanten "controllt". Bestandteil des Controlling sollten immer ein Potenzialcontrolling sein, das kurzfristig angelegt ist und ein Maßnahmencontrolling, das sowohl kurz- als auch langfristige Maßnahmen beinhaltet, die immer in eine Potenzialabschätzung münden sollten. Unterstützt wird das Ziel der kosten- und prozessmäßigen Verbesserung der Geschäftsprozesse durch die Visualisierung von Ziel- und Anreizsystemen und deren Kopplung an die Controlling-Ergebnisse.

2.2 Optimierung der Logistik

- 1. Customer Relationship Management:** Mit Customer Relationship Management wird die kundenorientierte Unternehmensphilosophie verstanden, die mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. Dabei zielt das CRM auf die Erhöhung der Liefertreue und der Lieferfähigkeit bei einer gleichzeitig verbesserten Ressourcenauslastung und -nutzung ab. Vor dem Hintergrund der Individualisierung der Nachfrage bei Finanzdienstleistungen steigt für die Finanzdienstleister die Bedeutung des Wissens um die Bedürfnisse des Kunden. Im Fokus steht dabei die Effizienz und die Effektivität. Effizienz beinhaltet die wirtschaftliche Bearbeitung der Kundenanforderungen, wohingegen unter Effektivität die richtige, individuelle Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch das Front-Office zu verstehen ist. Auf diese Weise lassen sich kostenintensive und wirkungslose Streuungen reduzieren und Kosten im Front-Office senken.
- 2. Efficient Consumer Response:** Das Efficient Consumer Response-Konzept eröffnet Finanzdienstleistern durch eine enge Zusammenarbeit mit Zulieferern entlang der Wertschöpfungskette für Finanzdienstleistungsprodukte strategische Wettbewerbsvorteile. Neben der Optimierung des Distributionskanals ist aus einem besseren Verständnis der Kundenwünsche heraus die Marktversorgung zu optimieren. Das ERC-Konzept liefert den Finanzdienstleistern hierzu einen unternehmensübergreifenden prozessorientierten Ansatz mit den Betrachtungsfeldern Material- und Informationsfluss sowie begleitendes Marketing. Unternehmen, die das ECR-Konzept umsetzten, erzielten neben signifikanten Kostenreduzierungen in den eigenen Geschäftsprozessen eine höhere Kundenloyalität, was zu zusätzlichen Umsätzen führte. Zur Entwicklung eines leistungsfähigen Konzeptes für Finanzdienstleister ist als notwendige Voraussetzung der Aufbau eines effizienten Informationssystems erforderlich. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Investitionsbereitschaft, Einsatz moderner Informationstechnologien, uneingeschränkte Datenweitergabe - soweit nicht gesetzlichen Einschränkungen unterliegend -, Bereitschaft, Veränderungen in der eigenen Organisation oder den Prozessen herbeizuführen, sowie Zuverlässigkeit und Vertrauen in den Wertschöpfungspartner.
- 3. Leistungstiefengestaltung:** Bei der Gestaltung von unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten stellt die Bestimmung einer optimalen Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Unternehmen einen maßgeblichen Faktor dar. Im Rahmen der Arbeitsteilung kann zwischen einem dauerhaften und einem situativen Outsourcing unterschieden werden. Das situative Outsourcing gewinnt insbesondere dann Relevanz, wenn im Rahmen einer Kompetenzenredundanz Kapazitätsspitzen beim Finanzdienstleister auftreten. Dagegen trennt sich der Finanzdienstleister im Rahmen des dauerhaften Outsourcing gänzlich von den betroffenen Aktivitäten, etwa der Betreuung von Rechenzentren. Der allgemeine Trend zur Intensivierung der Arbeitsteilung und zur Übergabe von immer größeren Leistungsumfängen an die Zulieferer hat sich bereits in der Industrie bestätigt. Für Finanzdienstleister stellt sich die Frage, wie die optimale Leistungstiefe zum Aufbau einer erfolgreichen und zugkräftigen Supply Chain zu ermitteln und umzusetzen ist. Zur Beantwortung dieser Frage ist es notwendig, die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens sowie die der Wertschöpfungspartner zu identifizieren. Grundsätzlich sind bei Finanzdienstleistern Unterstützungsfunktionen keine Kernkompetenzen. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Kernkompetenzanalyse der Supply Chain ist es im Weiteren möglich, die optimale Leistungstiefe der einzelnen SCM-Partner zu bestimmen.
- 4. Geschäftsprozessoptimierung:** Um eine Kundenorientierung bei den Finanzdienstleistern umsetzen zu können, muss die Stimme des Kunden in allen Funktionsbereichen des Dienstleisters, also nicht nur im Front-Office sondern auch im Back-Office und bei den Lieferanten, gehört werden. Dies führt zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensaktivitäten. Im Mittelpunkt der Analyse stehen somit Geschäftsprozesse, wie die Verfügbarkeit von Dienstleistungen oder die termingerechte Markteinführung neuer Dienstleistungen.

Jede Arbeit lässt sich dabei als ein Prozess betrachten, der aus einer Folge von Tätigkeiten besteht, die ein Ergebnis bewirken. Der Arbeitsprozess lässt sich als eine Reihe verschiedener Teilprozesse analysieren, für die es jeweils Kunden und Lieferanten gibt – unternehmensintern und -extern. Jeder Prozess bringt einen Output hervor, von dem der Kunde erwartet, dass er bestimmten Anforderungen entspricht. Der Leistungserstellungsprozess der Finanzdienstleister lässt sich in mehrere mit einander verkettete funktionsübergreifende Geschäftsprozesse gliedern, die sich anhand der Zeitstrecken identifizieren lassen. Für eine Optimierung der Geschäftsprozesse unter den Effizienzgesichtspunkten Kosten und Zeit sind diese Zeitstrecken zu reduzieren. Dabei lassen sich bei Dienstleistungen drei Arten von zeitverbrauchenden Prozessen identifizieren. Diese sind Entwicklungsprozesse, Lernprozesse im Unternehmen und die Vertrauensbildung beim Kunden. Auf der Suche nach Zeitsenkungsmöglichkeiten stellt sich die Frage, ob die Kapazitäten für die zeitverbrauchenden Prozesse richtig eingesetzt sind. Hierbei geht es darum, die Kapazitäten so einzusetzen, dass Kundenzufriedenheit im Sinne von "richtig gleich beim ersten Mal" sich einstellt.

5. SCM-Tools: Für eine effiziente Verbindung von Beschaffungs- und Nachfragemanagement bei von Finanzdienstleistern ist der Einsatz von modernen IT-Systemen unerlässlich. Supply Chain Management-Tools zeichnen sich durch neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation aus und eröffnen neue oder nutzen bestehende Organisationsspielräume. Studien haben gezeigt, dass der Markterfolg von Unternehmen durch Kundennutzen heute zu 55% von Produkten und Geschäftsprozessen und zu 45% von der Organisation des Datenflusses mittels Extra-, Intra- oder Internet abhängt. Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Daten und Informationen sind Grundvoraussetzungen, die ein Tool im Rahmen des Supply Chain Managements für Unternehmen erfüllen muss. Neben der Voraussetzung der Informationskonsistenz über die Zeit müssen die Tools je nach Kunde, Produkt und Markt den unterschiedlichen Anforderungen an die Informations- und Materialflüsse gerecht werden. Zur Erläuterung der Tool-Funktionalitäten sind zunächst Planungsebenen und Planungsfunktionen zu differenzieren. Hinsichtlich der Planungsebenen ist zwischen der Supply Chain-Konfiguration, der Supply Chain-Planung und dem Supply Chain-Controlling zu unterscheiden. Diesen Planungsebenen sind die Planungsfunktionen Netzwerkplanung, strukturübergreifende Planung, Lieferantenmanagement, Beschaffungsprogrammplanung, Feinplanung, Distributionsplanung, Absatz- und Bedarfsplanung, Verfügbarkeitsplanung sowie ggf. Bestands- und Lagermanagement (für indirekte Materialien) zuzuordnen.

3 . Einkaufspotenzialanalyse als Methodik zur Erschließung der Potenziale

Die Optimierung des Einkaufs in Finanzdienstleistungen muss sich im Wesentlichen auf den Bereich der indirekten Materialien konzentrieren. In der Vergangenheit haben die Unternehmen vielfach die strategischen Hebel zur Realisierung von Einkaufspotenzialen für direkte Materialien optimiert und weitgehend ausgereizt, jedoch das Feld der Dienstleistungen und Software kaum berücksichtigt. Dies liegt zum einen daran, dass die direkten Materialien in der Regel vom Beschaffungsvolumen den bedeutenderen Anteil stellen und zum anderen, dass die in den indirekten Bereichen vorhandene Komplexität nicht beherrscht wird. Dem Einkäufer in der Finanzwirtschaft von Dienstleistungen muss eine Methodik aufgezeigt werden, mit der die Beschaffungssituation in den indirekten Bereichen transparent dargestellt wird. Er benötigt ein Tool, mit dem die unbefriedigende Lücke zwischen den Erfolgspotenzialen der Beschaffung von indirekten Materialien und den bestehenden Lösungskonzepten zur Erreichung dieser Potenziale geschlossen werden kann.

Mit einer in der Industrie vielfach erprobten Portfolioanalyse kann die spezifische Ausgangssituation des jeweiligen Finanzdienstleisters ermittelt werden. Auf Basis der gewonnenen Datenbasis können konkrete Handlungsempfehlungen zum Einsatz moderner Instrumente und zum Aufbau eines zweckmäßigen Instrumenten-Mix gegeben werden. Zur Identifikation von Erfolgspotenzialen in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung und in der Beschaffung stellt die Einkaufspotenzialanalyse verschiedene Analyseinstrumente wie standardisierte Fragebögen und Checklisten, Prozessanalysen, Benchmarking, Einkaufspreisanalysen und Schattenkalkulationen, Wertanalysen, Make-or-Buy-Betrachtungen und Komplexitätsanalysen zur Verfügung. Zentrales Instrument ist ein kombiniertes Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio, das der Strukturierung des Entscheidungsfeldes dient. Es schafft die Voraussetzungen für die Ableitung verschiedener, der jeweiligen Beschaffungssituation gerecht werdender Gestaltungsansätze. Das kombinierte Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio identifiziert dafür materialgruppenspezifische Beschaffungsstrategien und unterzieht diese einer Machbarkeitsprüfung in Form einer als Portfoliodarstellung komprimierten Lieferantenbewertung. Durchgeführt wird diese Analyse von einem Team unter Beteiligung der Logistik, der Produktion, der Forschung und Entwicklung, Konstruktion, des operativen und strategischen Einkaufs sowie der Qualitätssicherung. Bei Finanzdienstleistern, bei denen dieses Tool bereits erfolgreich eingesetzt wurde, setzt sich das Team - bei strategischen Bedarfen mit hohem Spezial-Know-how - aus Einkauf und Bedarfsträgern zusammen.

Der erste Schritt der Portfolio-Analyse besteht in der Vorbereitung des Beschaffungsgüterportfolios durch Bildung von Materialgruppen. Die Gruppen sollten hinsichtlich ihrer Funktionen, des Know-hows und der Bedarfe jeweils homogen sein und eine Durchführung unabhängiger Beschaffungsstrategien und Maßnahmen erlauben. Um die Übersicht der Analyse zu wahren, sollte ein Aggregationsniveau von nicht mehr als 20 Materialgruppen erreicht werden. Das Beschaffungsgüterportfolio nimmt eine Strukturierung des Einkaufsvolumens nach beschaffungsgüterspezifischem Versorgungsrisiko und dem Ergebniseinfluss vor. Dieses Risiko kann mit unternehmensexternen und -internen Kriterien ermittelt werden. Der Ergebniseinfluss kann durch eine ABC-Analyse der Einkaufsvolumina je Materialgruppe dargestellt werden. Die Kombination des beschaffungsgüterspezifischen Versorgungsrisikos und des Ergebniseinflusses ermöglicht die zweidimensionale Darstellung in einer 4-Felder-Matrix mit der Einteilung in Standard-, Kern-, Engpass- und strategische Einkaufsgüter, die jeweils differenzierte Beschaffungsnormstrategien repräsentieren. Zur Machbarkeitsprüfung der durch das Beschaffungsportfolio vorgegebenen Normstrategien erfolgt pro Materialgruppe die Erstellung eines Lieferantenportfolios. Hinter dieser materialgruppenbezogenen Vorgehensweise steckt der Gedanke einer geschäftsbeziehungsspezifischen Lieferantenbewertung. Bewertungsdimensionen des Portfolios sind das lieferantenspezifische Versorgungsrisiko und Kriterien zur Einschätzung der Angebotsmacht des Lieferanten. Die Kombination des Beschaffungsgüterportfolios mit den jeweiligen Beschaffungsquellenportfolios führt zu der in Abbildung 3 dargestellten 16-Felder-Matrix. Diese Matrix stellt in Kombination mit den Ergebnissen der oben genannten Analysen eine geeignete Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung und Ableitung von beschaffungsgüter-/ beschaffungsquellen-spezifischen Kooperationsmustern zur Optimierung der Beschaffungssituation dar.

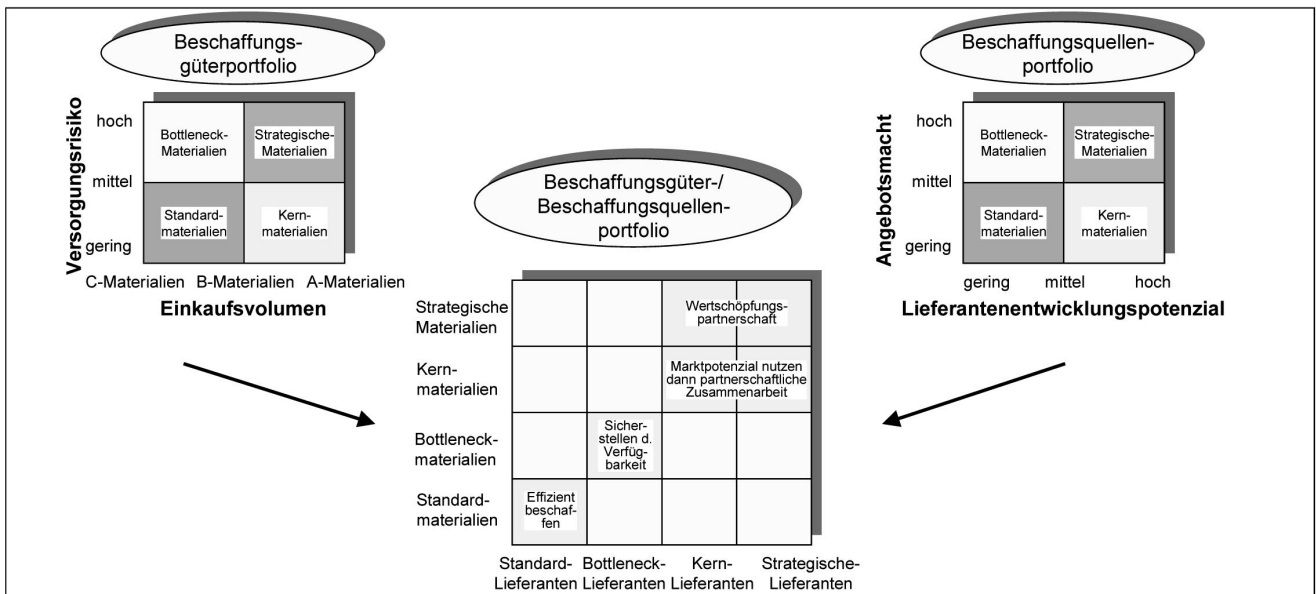


Abbildung 3: Beschaffungsgüter-/ Beschaffungsquellenportfolio der Einkaufspotenzialanalyse

4. Fallbeispiele

Anhand von drei Fallstudien werden die Erfahrungen, die in zahlreichen Projekten erarbeitet und verifiziert wurden, diskutiert.

4.1 Senkung der Beschaffungskosten eines Bankkonzerns

Bei einem großen Finanzdienstleister Deutschlands wurde im Rahmen der Optimierung von Prozessen die verstärkte Anbindung der strategischen Lieferanten angestrebt. Dazu wurde der Einkauf neu gestaltet. Es entstand ein zentraler Einkauf, der weltweit für den gesamten Konzernverbund tätig ist. Somit konnten die finanzwirtschaftlichen Tätigkeiten als Kernkompetenzen der Bank unterstützt und kurzfristige Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe erzielt werden.

Bei der Neuausrichtung lagen die Schwerpunkte auf

- der Schaffung durchgängiger Beschaffungsprozesse und Optimierung der Schnittstellen,
- der Optimierung der Materialgruppen- und Lieferantenstruktur und
- der Schaffung von Transparenz im Einkauf.

Im Rahmen der Projektaktivitäten wurden zur Erschließung der Einsparmaßnahmen Analysen der Bedarfs- und Lieferantenstrukturen sowie der Einkaufsorganisation und der Beschaffungsprozesse durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass Informationsasymmetrien sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Abnehmerseite bestanden. Diese führten regelmäßig dazu, dass die geforderten kurzen Bearbeitungszeiten häufig nicht eingehalten werden

konnten. Auf der Abnehmerseite galt es daher insbesondere einen beschleunigten Informationstransfer sicherzustellen. Die Analyse der Beschaffungsprozesse zeigte, dass das Lieferantenportfolio einer Bereinigung bedurfte und eine strategische Einbindung der wesentlichen Lieferanten in die Supply Chain nur in Ansätzen vorlag. Darüber hinaus zeigten sich signifikante Leistungslücken, zu deren unmittelbaren Schließung Workshops durchgeführt wurden. Das Ergebnis der Workshops waren umfangreiche Maßnahmen zur Potenzialrealisierung. Aufbauend auf den definierten Maßnahmen sind Lösungsoptionen erarbeitet worden, die nach einer Priorisierung implementiert werden konnten. Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit ist ein Umsetzungscontrolling aufgebaut worden. Nach erfolgreicher Optimierung der Prozesse in Deutschland wurde das Projekt auf die weltweiten Standorte des Konzern übertragen. Dies führte zum Aufbau eines globalen Einkaufsnetzwerkes. Zur Behebung der vorhandenen Informationsasymmetrien hat sich eine Lieferantenintegration als erfolgreich erwiesen. In diesem Rahmen wurden strategische Allianzen mit Lieferanten geschlossen, die durch ein Leadbuyer-Konzept gesteuert werden. Die Ausweitung der Einkaufsoptimierung führte weltweit zu einer signifikanten Reduzierung der Beschaffungskosten im Konzernverbund. Innerhalb eines Jahres konnte ein Einsparpotenzial von über 60 Mio. Euro realisiert und die Ertragslage der Bank entscheidend verbessert werden.

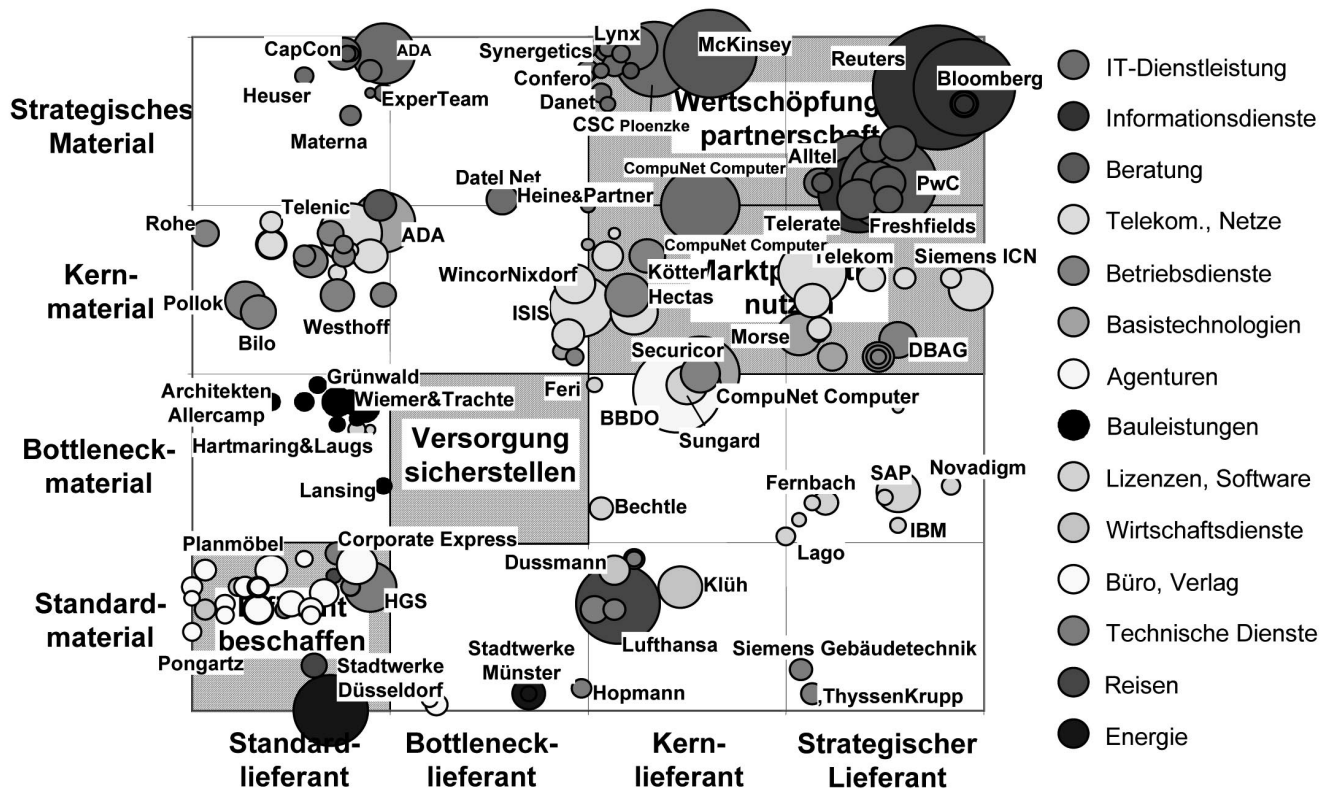


Abbildung 4: Beschaffungsportfolio der Bank

4.2 Outsourcing von Logistikleistungen einer Fondsgesellschaft

Die stagnierende Wirtschaftslage in der Finanzdienstleistungsbranche erfordert eine erhöhte Kostensensitivität. Outsourcing ist ein Instrument zur Konsolidierung der Kostenstruktur und Konzentration auf das Kerngeschäft. Neben einer Kostensenkung ist eine gleichzeitige Leistungsverbesserung zu realisieren. Dies impliziert eine detaillierte Überprüfung der Kostenstruktur und der Geschäftsprozesse. Im Fokus der Untersuchungen stehen hierbei insbesondere Unterstützungsfunktionen, die nicht unmittelbar zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen. Ein Beispiel hierfür sind die Logistik- und Versandaktivitäten von Werbe- und Druckwarenpublikationen einer der führenden Fondsgesellschaften Deutschlands.

Die durchgeführte Analyse der Lager- und Versandaktivitäten zeigte Defizite im Bereich der IT-Unterstützung und der Infrastruktur des bestehenden Lagerwesens auf. Dem Management stellte sich die Frage, das existierende Lagerwesen zu restrukturieren oder auf das Marktpotenzial von externen Logistikdienstleistern zurückzugreifen und somit ein Outsourcing zu betreiben. Das Management wählte die Option des Outsourcings auf Grund des damit verbundenen Kostensenkungspotenzials bei gleichzeitiger Leistungssteigerung.

Eine Leistungssteigerung lässt sich insbesondere durch die verbesserte IT-Unterstützung erreichen.

Auf Grund des Einsatzes eines modernen Warenwirtschaftssystems ist das Unternehmen in der Lage, umfangreiche Kundenanalysen durchzuführen und somit ein effektives Customer Relationship Management zu implementieren. Des Weiteren können mit Hilfe des modernen IT-Systems Prozessfehler im Auftragsannahmeprozess verhindert werden. Auch ist es möglich, den Kunden detaillierte Informationen über Verbleib und Zeitpunkt der Lieferungen zu geben und somit die Kundenzufriedenheit in diesem Bereich nachhaltig zu erhöhen.

Zudem ist der Logistikdienstleister auf Grund seiner guten Logistikinfrastruktur und der größeren Personalressourcen in der Lage, Kapazitätsspitzen besser abzubilden.

Im Vergleich zum internen Ausbau der Lagerinfrastruktur lässt sich im vorliegenden Fall beim Outsourcing - trotz Leistungsverbesserungen - eine Einsparung von 20% p.a. realisieren. Eine durchgängige Kostenzuweisung nach dem Verursachungsprinzip über den gesamten Distributionsprozess hinweg wird zudem zu weiteren Einsparungen in den der Logistik vorgelagerten Prozessen führen.

4.3 Reorganisation von Dienstleistungsprozessen bei Banken mit industriellen Lösungsansätzen

Das betrachtete Unternehmen ist einer der bedeutendsten Fonds-Verwalter seiner Branche. Das Ziel des Projektes war es, die bestehende Organisationsform unter Einbezug der Mitarbeiter hinsichtlich der Abwicklung des Depotgeschäftes zu untersuchen und nach den Prinzipien einer Prozessorganisation neu zu gestalten. Die Reorganisation von Arbeitsinhalten und Abteilungen unter Abschaffung unnötiger Spezialisierung war notwendig geworden, da ein Rückgang der Produktivität, verbunden mit einem Anstieg von Fehlerquoten, zu verzeichnen war. Damit einher ging eine ständig abnehmende Leistungsfähigkeit in der Abwicklung des Tagesgeschäftes und ein erheblicher Rückgang der Mitarbeiterzufriedenheit.

Für den Untersuchungsbereich im Unternehmen wurden innerhalb eines 5-Tage-Audits Schwachstellen, Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotenziale in den Unternehmensprozessen identifiziert. Hierbei wurde ein Kostensenkungspotenzial von 21 Mio. Euro erkannt. Bei einem durch das Projekt beeinflussbaren Kostenvolumen von 80 Mio. Euro entsprach dies einer Senkung von 26%.

Durch einen Genesis-Workshop zur Neugestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation konnten bereits zu Beginn des Projektes 8,3 Mio. Euro konzeptionell durch Senkung der Qualitätskosten und Produktivitätssteigerungen mit Maßnahmen hinterlegt werden. Die jeweiligen Gruppengrößen wurden optimiert und durch den Erfahrungsaustausch untereinander ergab sich eine kontinuierliche Verbesserung des Qualifikationsniveaus. Hierdurch konnten Gruppen- und Teamleiter Ebenen zusammengelegt werden, wodurch eine Hierarchieebene eingespart werden konnte. Die Gruppen wurden dabei über Zielvereinbarungen hinsichtlich Produktivität und Qualität ergebnisverantwortlich ge-

steuert. Ferner wurde die Aufbauorganisation nach Volumensteuerung und Spezialthemen gestaltet, um so einen weitgehend gleichen Aufbau der Abteilungen zu gewährleisten. Bereits in einer frühen Phase der Umstrukturierung konnte neben einem deutlichen Anstieg der Produktivität gleichzeitig auch ein bemerkenswerter Rückgang der Fehlerquoten verzeichnet werden. Die Ergebnisse bedeuten für das Unternehmen eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsposition und einen leistungsfähigeren Ablauf des Tagesgeschäftes.

5 . Fazit

Finanzdienstleister können ihre Ertragsposition entscheidend verbessern, indem sie Excellence in SCM erreichen. Um Excellence in SCM zu erreichen, müssen sie die verschiedenen Bausteine des SCM implementieren. Diese verschiedenen Bausteine lassen sich den beiden Gestaltungsfeldern Einkauf und Logistik zuordnen. Dadurch wird die Durchgängigkeit der Konzepte in der gesamten Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden gewährleistet. Die dadurch bedingte Optimierung der Supply Chain führt zu signifikanten Verbesserungen in Bezug auf Zeit, Qualität und Kosten. Deutliche Kostenreduzierungen können gerade bei Finanzdienstleistern durch die Senkung der unternehmensinternen und -übergreifenden Prozesskosten mittels Outsourcing-Strategien erzielt werden. Beispielsweise lassen sich durch ein konsequentes Outsourcing von Unterstützungsfunktionen signifikante Potenziale in den logistischen Prozessen realisieren. Die Potenziale im Einkauf liegen in der Reduzierung der Sachkosten durch die Optimierung der Lieferantenstrukturen und der Preise. Insbesondere bei Finanzdienstleistern konnten die Sachkosten häufig in Höhe von weit über 10 Prozent kurzfristig reduziert werden. Dadurch konnte die Ertragslage der Unternehmen nachhaltig verbessert werden. Die Beschleunigung der Material- und Informationsflüsse, die Verkürzung der Prozess- und Durchlaufzeiten sowie die Reduzierung der Beschaffungskosten unterstützen die Supply Chain zwischen Back- und Front-Office sowie zu externen Unternehmen und zum Kunden. Die zielführende Gestaltung und Steuerung der unternehmensübergreifenden Wertschöpfung stellt eine hoch komplexe Aufgabe dar. Das Supply Chain Management thematisiert diese effektive und effiziente unternehmensübergreifende Kopplung der unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten mit dem Ziel der Gestaltung eines friktionsfreien unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesses. Dadurch ist eine entscheidende Steigerung des Unternehmenswertes möglich.

6 . Literatur

Wildemann, H., Einkaufspotentialanalyse – Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen, München 2000.

Wildemann, H., Finanzdienstleister – Leitfaden zur Implementierung schlanker Prozesse und Strukturen, München 2004.

Wildemann, H., Logistik-Check – Leitfaden zur Einführung von Instrumenten zur Bewertung des Logistikpotentials von Unternehmen, München 2004.

Wildemann, H., Prozess-Benchmarking – Leitfaden zur Erreichung von Quantensprüngen in Geschäftsprozessen, München 2004.

Wildemann, H., Supply Chain Management – Konzepte und Anwendungen, München 2000.

Weitere Literatur, Checklisten und Fallstudien unter www.tcw.de.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>