

# PPE für Finanzdienstleister

## Spitzenleistungen im Einkauf – Purchasing Performance Excellence (PPE)

*Der Einkauf bei Finanzdienstleistungsunternehmen hat deutlichen Nachholbedarf im Vergleich zum Industrie-einkauf. Die Managementberatung Arthur D. Little und der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen haben zusammen mit der Arbeitsgruppe «Finanzdienstleister» des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) die Einkaufsorganisationen von zwanzig namhaften Banken und Versicherungen einem Benchmark unterzogen. Das sog. Purchasing Performance Excellence (PPE) Benchmarking für Finanzdienstleister beschäftigt sich mit folgenden Kernfragen: Was zeichnet einen innovativen Einkauf aus? Wann erbringt der Einkauf Spitzenleistungen? In welchen Bereichen sind noch Verbesserungen möglich, um einen substantziellen Einfluss auf das Unternehmensergebnis zu bewirken?*

Der Benchmark der Finanzdienstleistungsunternehmen wurde im Rahmen der Purchasing Performance-Excellence-(PPE)-Studie durchgeführt, an der in den letzten Jahren mehr als 500 führende Unternehmen teilgenommen haben. In der Studie wurden die Leistungen der Einkaufsorganisationen anhand von sechs Performancefeldern bewertet.

Von 1725 möglichen Punkten erreichte der Sieger der Finanzdienstleistungsbranche 1142 Punkte. Der Durchschnitt über alle Finanzdienstleistungsunternehmen liegt bei 712 Punkten. (Zum Vergleich: Der branchenübergreifende Durchschnitt liegt bei 846 Punkten.)

Die Einkaufsorganisationen der Finanzdienstleistungsbranche zeichnen sich

durch eine relativ schlanke Ressourcenausstattung aus. Dies zeigt sich beispielsweise in den deutlich geringeren Kosten der Einkaufsorganisation im Verhältnis zum Einkaufsvolumen.

Die Einkaufsorganisationen der Finanzdienstleister betreuen im Schnitt ca. 3000 aktive Lieferanten, wobei 80% des Einkaufsvolumens bei nur 7,4% der Lieferanten beschafft werden.

Das durchschnittliche Einkaufsvolumen pro Lieferant liegt bei nur 100 000 EUR (branchenübergreifend: 2 Mio. EUR). Die durchschnittliche Preisrate der Einkaufsorganisationen der Finanzdienstleistungsbranche lag bei minus 1,9%. Dies entspricht ungefähr auch der erwarteten Preisrate für die nächsten Jahre (exakt: minus 2%).

Im Bereich Einkaufsstrategie/-ziele zeigten sich Schwächen bei Materialgruppenstrategien und den klar formulierten Einkaufszielen, die durchwegs noch ausbaufähig sind. Wesentliche strategische Stossrichtungen sind zwar teilweise definiert, jedoch fehlt es an einer ausreichenden Implementierung, bedingt durch mangelnde Instrumente zur Strategieumsetzung und Kontrolle.

Die aktuellen Schwerpunkte der Einkaufsorganisationen der Finanzdienstleistungsunternehmen liegen sehr stark auf operativen Aufgaben. Für strategische Aufgaben wird deutlich zu wenig Zeit aufgewendet. Auch wird die Rolle und Bedeutung der Einkaufsorganisationen aus Sicht der internen Kunden nur gering bis mittel eingeschätzt. Dies geht einher mit einem noch deutlich ausbaubaren Vernetzungsgrad des Einkaufs mit den internen Bedarfsträgern.

Die Einkaufsverantwortung bei den Finanzdienstleistungsunternehmen ist grundsätzlich auf der mittleren bis unteren Führungsebene angesiedelt. Das Ausbildungsniveau in den Beschaffungsorganisationen kann als hoch bezeichnet werden. So verfügen 23% der Mitarbeiter über ein Abitur und 19% haben die Ausbildung eines Diplomkauffmannes absolviert. Dennoch zeigt die durchschnittliche Einkaufsorganisation deutliche Schwächen beim Einsatz von Best-Practice-Einkaufsmetho-

den wie beispielsweise Materialgruppenmanagement oder Einkaufs-Portfolioanalysen.

Das Lieferantenmanagement bei Finanzdienstleistungsunternehmen ist deutlich ausbaubar.

Hierzu gehören etwa die Steigerung der Intensität der Zusammenarbeit, die Entwicklung von Lieferantenauswahl und -bewertungsverfahren sowie die Etablierung einer systematischen Lieferantenentwicklung. Als ein zentrales Handlungsfeld wurde weiterhin auch das Lieferantenrisikomanagement identifiziert.

In Bezug auf das Performancefeld «Technologie» schneiden die Einkaufsorganisationen der Finanzdienstleistungsunternehmen durchschnittlich ab, wenn gleich auch hier Unterschiede zu anderen Branchen erkennbar sind. Während innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche nur 24% der Studienteilnehmer mehr als 5% des Beschaffungsvolumens über das Internet online 3 anfragen, sind es im branchenübergreifenden Durchschnitt 60%. Ähnlich verhält es sich bei der Nutzung von Online-Auktionen, welche nur für 12% der Finanzdienstleister für mehr als 2% des Beschaffungsvolumens genutzt werden. (Branchenübergreifend sind es 38% der Unternehmen, welche mehr als 2% ihres Beschaffungsvolumens über Online-Auktionen abwickeln.)

### Arthur D. Little (Schweiz) AG

Arthur D. Little verbindet globale Präsenz mit einer starken Position im deutschsprachigen Raum. Als klassische Managementberatung konzentriert sich Arthur D. Little auf die Bereiche Strategie (Strategie&Organisation, Mergers&Acquisitions, Post Merger Integration, Restrukturierung, Corporate Finance, Customer Management und Marketing), Operations (Kostensenkung, Supply Chain Management, Information Management und eBusiness, Knowledge Management) sowie die traditionellen Schwerpunkte Technologie- und Innovationsmanagement.

**i** Tel. +41 44 722 89 47  
heilig.sarah@adlittle.com

Im Vergleich der Finanzdienstleistungsbranche mit den branchenübergreifenden Werten wird die Performancelücke erkennbar. So erreicht der Durchschnitt der Finanzdienstleistungs-Einkaufsorganisationen gemessen am branchenübergreifenden Durchschnitt einen Einkaufs-Performance-Index (EPI<sup>®</sup>-D) von 84,2. Noch deutlicher wird die Differenz bei der Betrachtung der jeweiligen Sieger. Der beste Einkauf der Finanzdienstleister erreichte einen EPI<sup>®</sup>-S von nur 75,5 gemessen am branchenübergreifenden Sieger der PPE-Studie (EPI<sup>®</sup>-S=100). Die grössten Potenziale zur Schliessung dieser Performancelücke versprechen drei Schwerpunktthemen:

- 1) Ausbau der Einkaufsstrategie/-steuerung inklusive der dafür notwendigen Instrumente zur Strategieumsetzung
- 2) Gezielte Optimierung des Lieferantenportfolios
- 3) Verstärkte Vernetzung des Einkaufs mit den internen Kunden

Als ein zentrales Ergebnis des Performance-Benchmarking im Finanzsektor hält Carsten Vollrath, Managing Director Arthur D. Little (Schweiz) AG, fest: «Im Zuge des Outsourcings wird das Risikomanagement immer wichtiger. Mit der Implementierung des strategischen Provider-Managements tragen führende Banken und Versicherungen dieser Entwicklung Rechnung.»

Das Benchmarking ist offen für weitere Teilnehmer aus dem Finanzdienstleistungssektor. Noch in diesem Sommer wird eine zweite Befragungs-Welle durchgeführt, deren Ergebnisse im Spätherbst präsentiert werden. Als Ergebnis der Studie erhalten die teilnehmenden Banken und Versicherungen eine fundierte Bewertung der aktuellen eigenen Einkaufsperformance gespiegelt am Wettbewerb, namhaften branchenfremden Einkaufsorganisationen sowie branchenübergreifenden Best Practices. Daraus lassen sich wertvolle Hinweise für nachhaltige Leistungssteigerungen im eigenen Einkauf ableiten. ■