

ORGANISATION

Strategisch einkaufen

— [www.die-bank.de](http://www.die-bank.de)

NR.7 ■ JULI 2015

# die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

GESCHÄFTSMODELLE

Baader Bank, Sutor Bank, Wikofolio

STRATEGIE

Digitale Revolution im Retail-Banking

PERSONAL

Führung durch Bindung

# Strategisch einkaufen

**ORGANISATION** In der Vergangenheit war der strategische Einkauf nicht unbedingt das Kernthema im Bankensektor, die Aufmerksamkeit galt vielmehr der Regulierung, dem Umsatz und der Kundengewinnung. Mittlerweile hat sich allerdings die Erkenntnis verbreitet, dass der Gewinn sehr gut auch durch eine Optimierung im Einkauf gesteigert werden kann. Reisen, Telekommunikation, Energieversorgung und Facility Management – nichts ist mehr vor dem Rotstift sicher. *Eli Hamacher*

**Keywords: Kostenmanagement, Procurement, Strategie**

Mit dem Thema Einkauf kennt sich Jürgen Kern bestens aus. Seit gut 13 Jahren beschäftigt ihn das Procurement. Jetzt steht er vor einer neuen großen Herausforderung. Zum 1. Januar 2015 hat ihn sein Arbeitgeber, die französische Großbank BNP Paribas, zum Chief Procurement Officer für Deutschland ernannt. Gleichzeitig ist Kern als „Global Program Manager“ für „Simple & Efficient Germany“ zuständig. In dieser Funktion soll der 47-Jährige Einkaufsvorteile und effiziente Einkaufsstrukturen in einem Land schaffen, das für die Franzosen zu den Kernmärkten zählt und für das sie ein ehrgeiziges Ziel definiert haben. Um acht Prozent jährlich will die BNP in Deutschland künftig wachsen. Dafür strebt die 2013 gegründete Geschäftsführung, die seitdem für die Gesamtgruppe in Deutschland verantwortlich ist, eine bessere Verzahnung aller deutschen Gesellschaften an. Durch zahlreiche Übernahmen – zuletzt kam die Münchner Direktbank DAB Bank AG hinzu – gehören mittlerweile 13 Einheiten mit gut 4.200 Mitarbeitern zur Gruppe. Zu deren wichtigen gruppenübergreifenden Projekten zählt auch der zentrale Einkauf. „Besorgte bislang jede deutsche Tochter die Beschaffung meist in Eigenregie, sollen alle 13 Einheiten künftig stärker zusammenarbeiten“, unterstreicht Kern.

Seit Ausbruch der Finanzkrise eilen Deutschlands Banken von Stresstest zu Stresstest. Die rekordniedrigen Zinsen und regulatorische Eingriffe wie die steigenden Anforderungen bei der Eigenkapitalausstattung setzen alle Institute, egal ob private, genossenschaftliche oder öffentlich-rechtliche, massiv unter Druck. Doch es sind nicht nur die Nachwehen des Lehman-Zusammenbruchs, die Banker zum Umdenken zwingen. „Der Wettbewerb um künftige Kunden wird mit einer Dynamik geführt, auf die viele Banken noch nicht ausreichend vorbereitet sind“, schreibt die Trendstudie „Bank & Zukunft“, für die das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation jährlich Führungskräfte aus dem Finanzsektor befragt. Um im Konkurrenzkampf zu bestehen, müssen Banken kundenorientierter,

innovationsfähiger, agiler und effizienter werden. Lösungen für diese Herausforderungen erhoffen sich die Institute unter anderem von technologischen und organisatorischen Ansätzen. Immer stärker rückt dabei jetzt auch der strategische Einkauf in den Fokus.

Markus Heidrich, Partner bei dem auf Einkauf und Supply-Chain-Management spezialisierten Düsseldorfer Beratungsunternehmen Kerkhoff Consulting, beobachtet ein Umdenken bei den Geldinstituten. „Bislang war der strategische Einkauf kein

Reisen, Telekommunikation, Energieversorgung und Facility Management stehen bei den meisten Procurement-Managern ganz oben auf der Agenda.

Fokusthema im Bankensektor, die Aufmerksamkeit galt vielmehr Umsatz und Kundengewinnung. Jetzt setzt sich aber in Vorstandskreisen die Erkenntnis durch, dass der Gewinn sehr gut auch durch eine Optimierung im Einkauf gesteigert werden kann.“ (siehe Interview)

## Sinnhaftigkeit muss in den Fachabteilungen ankommen

Dabei eignen sich die „niedrig hängenden Früchte“ besonders, um zügig erste sichtbare Erfolge zu erzielen. So nennt Einkäufer Jürgen Kern von der BNP Paribas die Bereiche, in denen relativ einfach die Kosten gesenkt werden können. Reisen, Telekommunikation, Energieversorgung und Facility Management (Drucker, Büromaterial, Energieversorgung, Reinigung und Kantine) stehen bei den meisten Procurement-Managern deshalb ganz oben auf der Agenda. So nahmen sich auch Kern und sein Team in der ersten Projektphase unter anderem die Mobilfunk- und Festnetzverträge aller 13 Geschäftseinheiten vor. Bis dato hatte nahezu jede Einheit eigene Verträge mit zwei verschiedenen Providern abgeschlossen. „Allein durch die Bündelung der Einzelverträge und den Abschluss von deutschlandweiten Rahmenverträgen haben wir mehr als 20 Prozent ein-



Auf Leuchtturmprojekte sind Banken angewiesen. Denn ohne intensive Überzeugungsarbeit bei den Kollegen würden sie wohl kaum das ehrgeizige Sparziel des Top-Managements erreichen können.



sparen können“, freut sich Kern. Und für die Mitarbeiter in den einzelnen Gesellschaften habe sich dabei noch nicht einmal etwas geändert.

Auf solche Leuchtturmprojekte ist der Diplom-Kaufmann dringend angewiesen. Denn ohne intensive Überzeugungsarbeit bei den Kollegen würde er wohl kaum das ehrgeizige Sparziel des Top-Managements erreichen können. Wenn die oberste Führungsspitze solch ein Projekt unterstütze, würden Vorbehalte zwar schneller ausgeräumt, weiß Kern. Aber in den Fachabteilungen müsse sich auch die Erkenntnis durchsetzen, dass es ökonomisch wenig Sinn mache, wenn jeder allein Materialien oder Dienstleistungen einkaufe. Von „Maverick Buying“ sprechen die Experten, wenn außerhalb standardisierter Beschaffungswege eingekauft wird.

### **Reduzierung des Aufwands für Kontrolle und Rechnungslegung**

Auf eine verstärkte Standardisierung setzt auch die Wüstenrot & Württembergische AG in Stuttgart. Wie bei der BNP Paribas markierte bei den Schwaben der Jahresanfang den Beginn einer neuen Ära. Zuvor getrennte Bereiche bündelte das Institut unter dem Dach eines zentralen Einkaufs, der von der Anforderung bis zur Bezahlung den kompletten Prozess begleitet. Dessen Leiterin, Nadine Lauser, verspricht sich von der Zusammenlegung hohe Einsparungen im einstelligen Millionenbereich.

Schon vor dem Jahreswechsel hatte der Finanzdienstleister begonnen, die Prozesse zu optimieren. Seit 2010 kauft er den

Strom an der Leipziger Börse ein. Auch die Logistikkosten wurden drastisch gesenkt, binnen drei Jahren immerhin um 30 Prozent. „Wir haben schlicht weniger Waren, etwa Büromaterial, auf Lager gelegt“, erklärt Lauser, die unterstreicht, dass sie und ihre Kollegen auch in der neuen Ära die Fachbereiche nicht bevormunden, sondern beraten und unterstützen wollen. „Wir müssen uns Flexibilität und Luft zum Atmen bewahren.“ Gemeinsam mit der Personalabteilung wurde zum Beispiel ein Pool von Coaches und Headhuntern aufgebaut. Mit diesen strategischen Partnern schloss W&W Rahmenverträge ab. Wird ein Coach benötigt, liegt die Wahl aber bei der Personalabteilung, die besser als der Einkauf einschätzen kann, wann sie welche Skills benötigt.

Klar ist aber auch, dass für die strategischen Partner die Devise gilt: so viele wie nötig, so wenige wie möglich. So kann das Procurement attraktive Rahmenverträge verhandeln und letztlich sinkt durch die größeren Volumina auch der Aufwand für Kontrolle und Rechnungslegung. „Wenn alle Beteiligten sehen, dass der neue Weg auch zu Entlastungen führt, ziehen sie eher an einem Strang“, gibt die 39-Jährige das Ziel vor.

Ohne Zugeständnisse geht es nicht. Um das Sparziel zu erreichen, müssen gewisse Entscheidungsbefugnisse beschnitten werden. Ganz autark haben zum Beispiel früher die Köche bei der Wüstenrot & Württembergischen in den beiden Betriebsrestaurants entschieden, was mittags auf den Tisch kommt. Jeder Restaurantleiter gab bei den Lebensmittelhändlern seine eigenen Bestellungen auf. Damit ist jetzt Schluss. Die Kantinen

in Stuttgart und Ludwigsburg, die sich jeden Mittag um das leibliche Wohl von immerhin im Schnitt gut 1.000 Mitarbeitern kümmern – gibt es Spätzle oder Maultaschen, sind es noch einige hundert mehr – stimmen heute ihre Speisepläne ab und kaufen zentral ein. Weder Qualität noch Vielfalt hätten gelitten, unterstreicht Lauser.

### Kostenvorteile durch Mengeneffekte

Bei der Düsseldorfer Targobank, die früher zur amerikanischen Citigroup und heute zur französischen Crédit Mutuel gehört, kümmert sich ein sechsköpfiges Team um Anschaffungen, die 25.000 € übersteigen. Wie Nadine Lauser hält auch Marc Mützelburg, seit 2010 Abteilungsleiter Einkauf, dabei nichts von Alleingängen. „Wir verstehen uns als interner Dienstleister, sind ein Regulativ und streben immer einen Konsens an. Wenn eine Abteilung meint, dass sie ein Premium-Produkt brauche und die Basis-Version nicht reiche, dann kann es durchaus auf die teurere Variante herauslaufen. Wir wollen nicht ständig der billige Jakob sein.“ Fest steht für den 32-Jährigen aber auch: „Es wird kein Premium-Produkt angeschafft, nur weil das schon immer so war.“

Um die Kosten zu senken, testet der Diplom-Wirtschaftsjurist auch neue Wege. Zum Beispiel die E-Reverse-Auctions. Bei diesen internetbasierten Beschaffungsauktionen werden die Gebote ohne zeitliche Verzögerung offengelegt, wobei der Bieter immer wieder nachbessern kann. Anders als bei Ebay fällt der Preis im Auktionsverlauf. Nachdem ein Rahmenvertrag ausgelaufen war, hatte die Targobank 2014 erstmals ein neues Reisebüro über diesen Weg gesucht, nicht zuletzt um einen besseren Überblick über die Wettbewerber zu bekommen. Mit dem Ergebnis war Mützelburg äußerst zufrieden, weil er deutliche Einsparungen erzielen konnte. Der Industriekaufmann räumt aber auch ein: „Diese Auktionen eignen sich nur bei sehr standardisierten Leistungen, die einen fairen Vergleich der Angebote ermöglichen. Bei einer komplexen Kampagne etwa wäre dies nicht der richtige Weg.“

Mützelburgs Team wacht nicht nur über die Kosten. Ein ausgefeiltes Risikomanagement stellt bei der Targobank sicher, dass bei Ausfall eines Lieferanten der Geschäftsbetrieb nicht empfindlich gestört wird. Geht zum Beispiel ein Büroartikel-Anbieter in die Insolvenz, lässt sich schnell Ersatz finden. „Bei systemrelevanten Lieferanten sieht das jedoch schon anders aus“, weiß Mützelburg. Etwa zehn Prozent der rund 400 Lieferanten stuft der Einkäufer als systemrelevant ein, darunter die Drucker von Banknoten. Für diese gebe es ein äußerst engmaschiges Monitoring mit regelmäßigen Bonitätsauskünften, Firmenbesuchen und Medienrecherchen. „So erkennen wir frühzeitig Unregelmäßigkeiten.“ Als vor zwei Jahren ein Geldversorger fast in die Insolvenz ging, zeigte das Frühwarnsystem seine Wirkung. Zum einen sei man nicht kalt erwischt worden, zum anderen zahlte

es sich aus, dass anders als etwa bei Büromaterial hier auf eine zu starke Bündelung der Anbieter verzichtet worden sei, um im Ernstfall ausweichen und den Ausfall eines Dienstleisters schnell kompensieren zu können.

### Lieferanten-Monitoring mit regelmäßigen Bonitätsprüfungen und Firmenbesuchen

Nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Sektor steht der Einkauf vor neuen Entwicklungen und Herausforderungen. Anders als in der Industrie komme dem Einkauf zwar keine so hohe Bedeutung zu, weil er nicht unmittelbar das Kerngeschäft berühre, weiß Matthias Berg, der beim Bundesverband Materialwirtschaft Einkauf und Logistik e.V. in Frankfurt für öffentliche Auftraggeber verantwortlich ist. Zunehmend würden jedoch von Ministerien oder auch dem Bundesrechnungshof höhere Ansprüche an die Transparenz im Einkauf gestellt, nicht zuletzt um Korruptionsrisiken zu minimieren.

Das erfordert ein drastisches Umdenken auch bei den öffentlichen Banken. Noch ist deren Procurement eher rein operativ aufgestellt, sprich die Einkäufer übernehmen eine reine Bestellfunktion. Als Grund nennt BME-Experte Berg: „In vielen Fällen fehlt eine übergeordnete Stelle, die die Verantwortung für die Umsetzung einer Einkaufsstrategie übernimmt. Derzeit sind die Verantwortlichkeiten eher dezentral verteilt und es fehlt an klaren Strukturen.“ Verantwortlich hierfür seien fehlende Marktkennntnisse, mangelnde Erfahrung, unzureichende Personalkapazitäten und interne Unterstützung. Damit im öffentlichen Sektor die frühe Einbindung in Prozesse flächende-

Jürgen Kern,  
Chief Procurement Officer  
bei der BNP Paribas in  
Deutschland:



„Ein gewisser Zeitdruck und klare Zielvorgaben müssen vorhanden sein. Sonst dauert die Umsetzung insbesondere von gruppenübergreifenden Procurement-Projekten zu lange und es werden keine konkreten sowie messbaren Resultate erzielt.“



ckend umgesetzt werden könne, seien deshalb eine veränderte Aufstellung der Einkaufsorganisation sowie neue Qualifizierungswege für die Einkaufsmitarbeiter nötig. Nur dann könnten die Procurement-Spezialisten wie in der Privatwirtschaft die Funktion eines Schnittstellenmanagers übernehmen.

Wie das aussehen kann, macht die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) vor, mit einer Bilanzsumme von knapp 465 Mrd. € und rund 5.440 Mitarbeitern drittgrößte Bank in Deutschland. Ihre Beschaffungsprozesse hat die staatliche Förderbank so professionalisiert, dass sie Anfang des Jahres den vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie vom BME initiierten Wettbewerb „Innovation schafft Vorsprung“ gewann. Über 10.000 € Preisgeld freut sich Martin Müller-Raidt, Direktor Zentrale Beschaffung bei der KfW, mit seinem Team von 50 Mitarbeitern. Und eine Idee, wie sie das Geld ausgeben wollen, haben die Spar-Spezialisten auch schon. „Wir wollen den Betrag in die Weiterbildung unserer Mitarbeiter investieren, um unsere Prozesse weiter verbessern zu können“, sagt der Beschaffungsexperte.

#### **Anerkannter Ansprechpartner bei Vorstand und Mitarbeitern**

Der Erfolg spornt offenbar an. Binnen fünf Jahren sei es gelungen, dass sich die neu geschaffene Abteilung „Zentrale Beschaffung“ vom Warengruppen- zum Sachkostenmanager gewandelt habe. Müller-Raidts Team verantwortet immerhin ein Einkaufsvolumen von rund 500 Mio. € pro Jahr. Um drei bis vier Prozent habe man die Kosten drücken können, so der 51-Jährige. Heute

sind alle anfangs dezentralen Einkaufsaktivitäten von standardisierten Prozessen abgelöst worden. Elektronisches Herzstück des innovativen Beschaffungsprozesses bildet ein P2P- (procure-to-pay-) System von SAP, das die elektronischen Anforderungen, die Genehmigungsprozesse, die Bestellung und auch die Rechnungsprüfung steuert. Die Kopfarbeit übernimmt ein „Einkaufs-Cockpit“, mit dem die KfW-Einkäufer diverse Kennzahlen erheben. In monatlichen Reports erfassen sie neben dem Beschaffungsvolumen nach Warengruppen, die Einbindungsquoten in die Einkaufsaktivitäten, erzielte Einsparungen, Kosten der Beschaffungstätigkeit, Bearbeitungszeit der Vergabeverfahren, Rechnungsbearbeitung, Mahnquote und zahlreiche weitere. Diese Daten liefern die Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

So hatte das Kreditinstitut früher Verträge mit 40 verschiedenen Zeitarbeitsagenturen abgeschlossen. Heute managt ein sogenannter Mastervendor den nahezu kompletten Bedarf an Zeitarbeitern, indem er den Agenturen vorgeschaltet ist und damit viele Einzelausschreibungen vermieden werden können.

Auch die Abläufe für Ausschreibungen nach dem EU-Vergaberecht wurden verbessert. Die KfW richtete eine elektronische Plattform ein, um Verzögerungen aus manuellen Schritten zu reduzieren. Für wiederkehrenden Bedarf, etwa bei IT-Beratung und -Programmierung, wurden Rahmenverträge erarbeitet, um einerseits das Rad nicht immer neu erfinden zu müssen, aber auch um sicher zu gehen, dass angesichts des komplexen Vergaberechts nicht Formfehler unterlaufen. „Die zentrale Beschaffung verwaltet heute mit vergleichsweise geringem Aufwand

**Marc Mützelburg,**  
Abteilungsleiter Einkauf bei  
der Targobank:



„Gute Einkäufer sind Wertschöpfungsmanager und Sparring-Partner der Fachbereiche, mit denen sie auf Augenhöhe zusammenarbeiten.“

**Nadine Lauser,**  
Leiterin Einkauf bei der  
Wüstenrot & Württembergische AG:



„Für die strategischen Partner gilt die Devise: so viele wie nötig, so wenige wie möglich. So können attraktive Rahmenverträge verhandelt werden.“

mehr als 18.000 Bestellungen und mehr als 30.000 Rechnungen pro Jahr. Wir sind in 98 Prozent aller Einkaufsaktivitäten eingebunden“, unterstreicht Müller-Raidt und fügt hinzu: „Und wir sind mittlerweile ein anerkannter Ansprechpartner bei Vorstand und Mitarbeitern.“

#### **Fehlende Marktkennntnisse, mangelnde Erfahrung, unzureichende Personalkapazitäten**

Als Frank Albrecht, Principal bei der Kölner Einkaufsberatung Inverto AG, sein zehn Monate dauerndes Projekt bei der Sparkasse Bremen begann, war ein abteilungsübergreifendes einheitliches System zur Erfassung von Einzelbestellungen gar nicht vorhanden. Bedarfe einzelner Fachbereiche, etwa Büromaterial, wurden nicht gebündelt und damit wichtige Synergien verschenkt. Gemeinsam mit Projektverantwortlichen der Sparkasse packten die Inverto-Berater zusammen, was zusammen gehört, erarbeiteten Warengruppen, um gezielter bestellen zu können, und suchten nach Optimierungspotenzial bei den Prozessabläufen. So konnten die Einkaufspreise für Druckerzeugnisse, Reinigungs- und Sicherheitsdienstleistungen sowie Büromaterial immerhin um 17 Prozent gesenkt werden.

Ein zentrales Beschaffungsmanagement ist heute zum Beispiel für den Einkauf von Printleistungen zuständig, wobei die Budgetverantwortung und die Spezifikation der Artikel bei der Fachabteilung verblieben. Auf Basis dieser Anforderungen hatten die Experten mit einer systematischen Ausschreibung einen abteilungsübergreifenden Lieferantenpool aufgebaut. Wie die Targobank gingen sie bei dessen Zusammensetzung auf Num-

mer sicher. Es sei wichtig, unterstreicht Albrecht, dass mindestens ein Lieferant immer die Leistungen eines anderen ersetzen könne. Infolge der Ausschreibung wurde die Liste der Lieferanten deutlich kürzer, die größeren Bestellvolumina bei weniger Firmen führten automatisch zu besseren Konditionen. Nichts geändert hat sich hingegen an der Herkunft der Lieferanten. Das norddeutsche Institut, das sich mit einer Bilanzsumme von 10,8 Mrd. €, gut 1.500 Mitarbeitern und 58 Geschäftsstellen im Mittelfeld der deutschen Banken bewegt, setzt auf regionales statt globales Sourcing, weil man sich „als Partner des regionalen Mittelstandes“ sieht.

Auch die Gretchenfrage kam schnell auf den Tisch: Müssen wir eigentlich alles selber machen? Make-or-buy-Szenarien entwickelten die Teams denn auch für das Call Center, das bereits vor Projektbeginn von einer Tochtergesellschaft übernommen worden war. Nach Benchmarking und Prozessanalysen blieb es beim bestehenden Anbieter, der dann aber durch Outsourcing von Leistungen Einsparungen erzielen konnte.

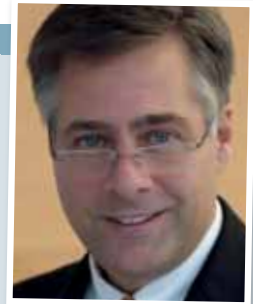
Für Frank Albrecht von Inverto steht fest, dass „ein wertsteigernder Einkauf die Kosten senkt, Risiken reduziert, Innovationen fördert und zur Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen beiträgt“. Bis 2016 hat Jürgen Kern von der BNP Paribas noch Zeit, um sein Programm „Simple & Efficient Germany“ umzusetzen. Bis dahin will er nicht nur Kosten gesenkt, sondern auch das Image der Einkäufer grundlegend verbessert haben. „Wir wollen vom Bestellabwickler zum Wertschöpfungsmanager und anerkannten Sparring-Partner der Fachbereiche aufsteigen.“ ■

**Frank Albrecht,**  
Principal bei der Einkaufs-  
beratung Inverto AG:



„Bei regionalen Instituten ist es unerlässlich, das Spannungsfeld von regionaler Verantwortung und modernem Kostenmanagement im Blick zu haben.“

**Martin Müller-Raidt,**  
Direktor Zentrale  
Beschaffung bei der KfW:



„Nach Einführung einer Zentralen Beschaffung hat ein hohes Maß an Transparenz bei uns zu zahlreichen Innovationen im Beschaffungsprozess geführt.“



INTERVIEW

# „Es kommt auf Empowerment an“

Markus Heidrich kam 2012 als Partner zur Kerkhoff Consulting, einem auf Einkauf, Beschaffung und Supply-Chain-Management spezialisierten Beratungsunternehmen. Zuvor hatte der heute 48-jährige Betriebswirt als Vice President bei der Frankfurter Unternehmensberatung Driving Growth Group internationale Projekte zur Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung mit Schwerpunkt im Bereich indirekter Einkauf gesteuert. Zudem hat er Unternehmen in der strategischen Neuausrichtung beraten.

**diebank:** Wie stark ist das Thema strategische Einkaufsoptimierung bei Unternehmen insgesamt angekommen?

**Heidrich:** Die Industrie im Allgemeinen hat ihre Lernschritte von der Automobil- und Lebensmittelindustrie abgeschaut und überwiegend gemacht. Der Dienstleistungssektor hinkt hinterher. Allerdings liegen neben den Einkaufersparnissen die größten Potenziale im Prozess. Potenzial ist reichlich vorhanden – in der Industrie, wie im Dienstleistungssektor.

**diebank:** Wie gut haben die Banken ihren Einkauf im Griff?

**Heidrich:** Bislang war der strategische Einkauf kein Fokusthema im Bankensektor, die Aufmerksamkeit galt vielmehr Umsatz und Kundengewinnung. Banken sind aufgrund strenger Regularien in ihren Kernprozessen gut aufgestellt bzw. haben diese permanent im Fokus der Optimierung. In den angrenzenden Unternehmensprozessen besteht hingegen nicht selten erhebliches Entwicklungspotenzial.

**diebank:** In Anbetracht der angespannten Wettbewerbssituation müsste doch ein

großes Interesse daran bestehen, diese Potenziale auszuschöpfen.

**Heidrich:** Der Einkaufsreifegrad, den wir als Berater im Blick unserer Arbeit haben, ist im Vergleich mit dem produzierenden Gewerbe nicht hoch ausgeprägt – unabhängig ob klein oder groß. Die großen privaten und öffentlich-rechtlichen Institute mit ihren dezentralen Strukturen haben die Synergiepotenziale grundsätzlich zwar erkannt, haben aber ihre Entwicklungsschritte noch zu gehen. In den einzelnen Niederlassungen bestehen oftmals „Herzogtümer“, die aufgrund anderer Prioritäten in den Kernprozessen noch nicht angegangen werden (können), wie wir oft hören.

**diebank:** Herzogtümer, die sich von niemand hereinreden lassen möchten?

**Heidrich:** Genau. In einem ersten Schritt muss deshalb Überzeugungsarbeit geleistet werden, um die Vorteile aus Prozesseffizienz und Einsparungen eines strategischen Einkaufs bekannt zu machen. In einem zweiten Schritt gilt es, die zentrale Einkaufsabteilung mit den Fachbereichen zu vernetzen. Erfolg hat dieses Vorgehen vor allem dann, wenn die oberste Führungsriege hinter dem Projekt steht. Wir

achten in unseren Projekten besonders auf eine kontinuierliche interne Kommunikation, die Grundlage jeder Veränderungsbereitschaft und den Projekterfolg ist, da die Mitarbeiter mitgenommen werden müssen.

**diebank:** In welchen Bereichen lässt sich erfahrungsgemäß am schnellsten Einsparpotenzial realisieren?

**Heidrich:** Die Bereiche IT und Marketing sind naturgemäß die größten Kostenblöcke einer Bank, daher liegen hier die größten Potenziale. Gerade wegen der Kernkompetenz und des Fachwissens in diesen Fachbereichen sind aber Etablierung und Integration des strategischen Einkaufs als interner Dienstleister herausfordernd. Zudem bieten „der Bestellprozess“ und „die richtige Organisation“ einen elementaren Hebel für Effizienz und Einsparungen.

**diebank:** Was sind die wichtigsten Erfolgskriterien, damit die gewünschten Einsparungen tatsächlich erzielt werden?

**Heidrich:** Zunächst einmal muss allen Beteiligten klar sein, dass Veränderungsbedarf besteht und von der Führung des Un-

ternehmens auch gewünscht wird. Nur wenn dann der zentrale Einkauf und die Fachabteilungen miteinander anstatt gegeneinander arbeiten, werden Einsparungen erzielt. Das überzeugendste Argument liefern immer Leuchtturmprojekte, die aufzeigen, was möglich ist.

**diebank:** Was sind die häufigsten Fehler, die gemacht werden?

**Heidrich:** Top-Down-Entscheidungen ohne Einbindung der Bedarfsträger ebenso wie Alleingänge einzelner Einkaufsabteilungen ohne Rückendeckung des Managements – beides führt zu Unverständnis und maximal kurzfristigen Veränderungen. Nachhaltigkeit ist dann nicht gegeben.

**diebank:** Kerkhoff begleitet auch viele Einkaufsprojekte bei Banken und arbeitet dabei eng mit den zuständigen Mitarbeitern zusammen. Wie gut sind diese für die komplexe Aufgabe qualifiziert?

**Heidrich:** Die Erfahrung zeigt: Kompetenz und Motivation sind vorhanden, es kommt auf „Empowerment“ an, also Managementunterstützung. Unsere Aufgabe ist es, durch begleitende Beratung die Motivation wieder herzustellen, Management, Einkauf und Fachabteilungen zusammenzubringen.

**diebank:** Welche Rolle spielt heute schon und künftig E-Procurement? Was kann die Digitalisierung hier leisten?

**Heidrich:** E-Procurement wird zunehmend wichtiger, auch bei Banken. Die Digitalisierung vereinfacht Bestell- und Kontrollprozesse im Einkauf. Nicht selten ist es aber so, dass es z. B. bereits elektronische Bestellkataloge gibt, diese aber wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern finden, da sie als zu kompliziert empfunden werden oder man mal wieder nicht das findet, was man sucht. Einmal aufgesetzt, müssen solche unterstützenden Systeme kontinuierlich gepflegt und an die sich wandelnde Bedarfsstruktur angepasst werden. Fachabteilungen und Einkauf müssen hier Hand in Hand arbeiten.

Herr Heidrich, vielen Dank für das Gespräch.  
Das Interview führte Eli Hamacher.

# die bank

Webinar am 25. Juni 2015, 16:00 - 17:30 Uhr

## Projektmanagement MiFID II

Optimale Planung von Budget, Personal und Zeit

Weitere Informationen und Anmeldung:

Stefan Lödorf: 0221/5490-133 |

events@bank-verlag.de | [www.die-bank-trainings.de](http://www.die-bank-trainings.de)

**Jetzt  
anmelden**