

B-4641 Postvertriebsstück Entgelt-bezahlt av-news GmbH Arabellastr. 4 81925 München ISSN-16-15-37-23 Einzelverkaufspreis-e-10,- Euro 15.-Jahrgang

Filialkonzepte

Cash-Recycling immer wichtiger – 10 Prozent Marktdurchdringung

Multikanalkonzepte sorgen für Mehrwert

Gezielte Differenzierung bei der Bank of China

Kreditvergabe

Umfrage: Viele Institute bevorzugen Inhouse-Lösungen – noch!

Marktübersicht

Individuelle Lösungen für den standardisierten Kreditvergabeprozess

Kernbankensysteme

Fiducia: Aktive Kundenansprache durch moderne Systeme

Finanz Informatik: Portaltechnologie verkürzt Time-to-Market

Umfrage: Banker wollen weniger Kosten und mehr Flexibilität

Marketing & Vertrieb

Kundenberater wünschen sich moderne IT-Lösungen

Firmenkundengeschäft durch systematischen Vertrieb gesteigert



Boris Scholz, Vice President von arvato services | corporate information management, über integrierte Logistik- und Beschaffungslösungen für die Finanzbranche in Zeiten der Finanzkrise.

Integrierte Lösungen, die Werte schaffen

Vor allem in Zeiten der Finanzkrise ist eine Reorganisation der Backendprozesse nötig

arvato services | corporate information management

Friedrich-Menzefricke-Straße 16-18
D-33775 Versmold
Telefon: +49 5241 80-42324
E-Mail: contact@arvato-services-cim.com
www.arvato-services-cim.com



BERTELSMANN

Integrierte Lösungen schaffen Werte

Vor allem in Zeiten der Finanzkrise ist eine Reorganisation der Backendprozesse nötig

Nach Jahren des internationalen Wachstums in Umsatz, Ergebnis, Filialen, Mitarbeitern und neuen Vertriebskanälen hat die Finanzbranche einen herben Dämpfer erlitten. Viele Unternehmen konnten aufgrund dessen, der getätigten Fusionen und neuer gesetzlicher Anforderungen in der jüngsten Vergangenheit ihre Strukturen und Prozessabläufe nicht den neuen Begebenheiten und Marktanforderungen anpassen und sich in Hinsicht darauf optimieren. Gleichzeitig ist die Komplexität in der Branche deutlich gestiegen. Womit die Automobilbranche seit Jahren zu kämpfen hat, bekommen nun auch Finanzinstitute zu spüren. Dieses zeigt sich in immer mehr Produkten, neuen Vertriebskanälen, erhöhtem Zeitdruck und Firmenfusionen. Die sich anbietenden Potentiale freizusetzen und Synergien zu nutzen, aber auch die Komplexität zu meistern, ist nun mehr denn je die Aufgabe eines jeden einzelnen Unternehmensbereichs. Die Variantenvielfalt erfordert eine Reorganisation der vorhandenen Backendprozesse. Klar ist: Wer jetzt die Herausforderungen angeht und sein Unternehmen fit für die Zukunft macht, wird langfristig als Gewinner hervorgehen, denn jede Krise ist auch eine Chance!



Den gesamten Geschäftsprozessen entlang der Wertschöpfungskette kommt in diesem Zusammenhang eine zunehmend hohe Bedeutung zu. Ein optimales Ineinandergreifen der Prozesse entlang dieser Supply Chain bedeutet schnellere und kostengünstigere Abläufe. Zwei wichtige Bereiche sind hier die Vertriebslogistik und die Beschaffung, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll. Dabei beschränkt sich die Definition von Logistik schon lange nicht mehr nur auf den physischen Austausch von Waren, sondern meint vor allem auch den elektronischen Informationsaustausch mit Kunden, Mitarbeitern und weiteren Prozessbeteiligten.

Ausgangssituation

In Zeiten der Krise ist der erste Reflex der Firmen verständlich: Schnelle Gewinne sollen her, Einsparungen sofort erzielt werden! „20% auf alles, außer Tiernahrung“ propagiert die Werbung. Einkäufer verhandeln noch schärfer und können die erwünschten Effekte letztendlich dann doch nicht erzielen, denn jahrelang wurden die Stückkosten insbesondere bei A-Artikeln bereits so hart verhandelt, dass nun kein Sparpotential mehr vorhanden ist. Wo sollen also die gewünschten Einsparungen herkommen? Liegen die Potentiale vielleicht ganz woanders und entspringen einem grundlegenden Paradigmenwechsel?

Schlaues Beschaffungsmanagement

Der Schlüssel liegt oftmals gar nicht in den besseren Einkaufskonditionen für A-Artikel, sondern vor allem auch in der schlankeren Abwicklung der Vielzahl von C-Artikeln. Hier verbergen sich - analog zum Eisberg-Effekt - die richtigen Kosten erst unterhalb der Wasserlinie. Folgt man der 20/80-Regel, dann entfallen vermutlich auf 20% der wenigen A-Artikel auch lediglich 20% des Arbeitseinsatzes, wobei 80% der Arbeit und damit der Kosten einer hohen Anzahl an B- und C-Arti-

Direkte Einkaufshebel	Erweiterte Einkaufshebel
Qualität/Spezifikation/Beschaffenheit/Service Level Agreements	Administrative Kosten = Personalkosten für Beschaffungsvorgang, Strategieplanung, Abrechnung, Stammdatenpflege, Lieferantenmanagement
Menge	IT Kosten für Shop Frontend und Ausschreibungsplattform
Stückpreis	Logistikkosten
	Transportkosten
	Lagerkosten
	Kosten am POS – Entpackungskosten und filialinterne Verteilungskosten



keln gegenübersteht. Die administrativen Beschaffungskosten für C-Artikel stehen allerdings in keinem Verhältnis zum beschafften Warenwert. Die einfache Optimierung von Stückkosten bei C-Artikeln hat spätestens hier ihre Grenzen, denn dieses Potential ist endlich.

Make or buy

Viele Finanzinstitute beschäftigen selbst operative Einkaufseinheiten. Diese verfügen über einen seit Jahren gewachsenen Lieferantenstamm. Natürlich kann dieser Lieferantenstamm nur ein kleiner Auszug aus dem am Markt verfügbaren Lieferantenpotential sein, denn welche Einkaufseinheit kennt schon ca. 11.000 Druckereien in Deutschland? Bei der Beschaffung wird nun immer wieder der eigene Lieferantenstamm in Wettbewerb zu sich selbst gesetzt. Auf Dauer ergeben sich so natürlich Einsparungen, dennoch stellt sich eine Frage: Warum betreiben Finanzinstitute einen operativen Einkauf, wenn es am Markt Spezialisten gibt, die über einen deutlich größeren Lieferantenstamm verfügen, da sie für mehrere Kunden aus oftmals unterschiedlichen Branchen arbeiten

und zudem häufig zu deutlich besseren Personalkosten agieren können? Externe Dienstleister bieten transaktionsbasierte Abrechnungsmodelle in Kombination mit Einsparungsgarantien an. Das sind Vorteile, die die Finanzinstitute für sich nicht realisieren können, insbesondere in der Beschaffung von C-Artikeln. So könnte sich die Bank auf eine Management-Rolle beschränken, den operativen Part aber im Sinne eines „Managed Service Providing“ realisieren.

Stückkostenoptimierung vs. Ganzheitlichkeit im Logistikprozess

Jahrelang lag der Schwerpunkt auf der Stückkostenoptimierung, obwohl die Effekte und Potentiale eigentlich entlang der gesamten Supply Chain zu finden sind. Die positive Wirkung integrativer Prozesse wird nach wie vor erheblich unterschätzt. Ein Beispiel: Einkäufer und Fachabteilungen berichten davon, dass es ihnen gelungen sei, Logistikkosten im Zentrallager zu umgehen, weil der Drucker oder die Hausdruckerei den Versand gleich mit

durchgeführt habe. Dass am selben Tag aus dem Zentrallager sowieso ein Paket zu demselben Point of Sale unterwegs war und man den Druckerei-Artikel einfach in das Paket hätte integrieren können, wird oftmals nicht wahrgenommen. Dabei sind rund 50% der Logistikkosten Transportkosten. Bei einer integrierten Betrachtungsweise hätten Transportkosten in wesentlichem Umfang gespart werden können. Eine Analyse aller in Richtung Point of Sale laufenden Materialien wird sicherlich zu Tage bringen, dass ein und derselbe Verkaufsort seine Materialien (Büromaterial, Drucksachen, Marketing- und Merchandisingartikel, Verbrauchsmaterialien in Form von Kopierpapier und Toner, Werbemittel etc.) über die unterschiedlichsten Kanäle empfängt. Es wird klar, was durch eine Bündelung erreichbar wäre: Werden beispielsweise 1.000 Point of Sales jede Woche, an 50 Wochen im Jahr mit 5 Lieferungen zu einem Paketpreis von 3,50 Euro versorgt, so sind dies pro Jahr ca. 875.000 Euro. Würde man ein Wochenpaket für einen jeden einzelnen Point of Sale einführen und dadurch eine Optimierung der Transportkosten durch Bündelung in Höhe von 50% unterstellen, ergibt sich ein Betrag von über 400.000 Euro Ersparnis. Dass dabei gleichzeitig die Umwelt geschont wird, ist ein wichtiger Nebeneffekt. Dazu kommt, dass die Filiale froh wäre, konsolidiert beliefert zu werden. Wer zusätzliche Lieferungen benötigt, weil z.B. der Stichtag der Bestellung versäumt wurde, sollte eventuell auch mit den zusätzlichen Kosten belastet werden. Ein in der Automobilindustrie längst praktiziertes Verfahren. Hier werden sämtliche am Artikel hängenden Kosten auf den Verursacher „zurückgeschlüsselt“. Das schafft Kostenbewusstsein, Disziplin und Verantwortung!

Integration zu einer frühen Phase der Produktentstehung

Mit der Beschaffung und der Distribution entstehen entlang der Wertschöpfungs



ketten unterschiedliche Kosten. Neben der Optimierung von Logistik- und Transportkosten können aber vor allem über die richtige Menge in Höhe des tatsächlichen Bedarfs wesentliche Kostenvorteile erzielt werden. Eine Absatzprognose ist

natürlich nicht immer einfach. Ein Beispiel: Innerhalb einer Kampagne für ein neues Finanzprodukt sollen verschiedene Materialien am Point of Sale präsentiert werden. Deckenhänger, Displays, Fahnen und Informationsflyer sollen auf das Produkt aufmerksam machen. Wäre es nicht hilfreich, zu wissen, welche Menge eines Materials zu beschaffen ist? Der Lagerumschlag und Lagerbestand vieler Finanzinstitute spricht eine andere Wahrheit. Auf Verdacht zu hoch beschaffte Mengen verursachen Folgekosten. Dabei gibt es viele Ansatzpunkte die Mengenplanung richtig zu detaillieren. Die Frequenz in der Filiale, die Quadratmeterzahl der Verkaufsfläche, die Anzahl der zu bestückenden Displays, Anzahl der verfügbaren Posterrahmen, Jahresumsatz, Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter sind die richtigen Parameter. Wer aber nutzt heute bereits diese Informationen für die Auflagenplanung? Diese Daten zu nutzen, setzt eine Integration der Beschaffungsprozesse in die Vertriebsprozesse oder Vertriebssysteme voraus.

Verknüpfung der Supply Chain Prozesse durch Informationsmanagement

Die reine Optimierung der Beschaffungsprozesse und die Integration der Logistik sind allerdings nicht alles. Es gibt noch weitere Potentiale. Die Integration erfordert ein besseres Informationsmanagement. Betrachtet man entlang der Supply Chain die Prozessbeteiligten, wird schnell

klar, dass es sich um eine komplexe Informationskette handelt. Kreativagenturen, Produktionsagenturen, Fachabteilung des Finanzinstituts, Einkauf, Lieferanten, Logistik, Transportführer und Empfänger. Inhalte der Kampagne müssen erstellt und allen Prozessbeteiligten verfügbar gemacht werden. Das setzt vor allem ein funktionierendes Informationsmanagement voraus. Alle Prozessbeteiligten müssen über die Kampagne in der jeweiligen Phase umfassend informiert sein. Hier finden sich heute häufig an unterschiedlichen Stellen Informationslücken oder Unterbrechungen des Informationsflusses. Die Lösung: Ein Portal mit einem rollenbasierten Zugangskonzept verschafft den Zugang über die notwendigen Daten, ein Workflow-Management System triggert die entsprechenden Prozesse und Prozessbeteiligten an. Zur Beschleunigung dieser Prozesse müssen alle relevanten Informationen jederzeit zentral verfügbar sein. Workflows mit Medienbrüchen und Informationen, die an unterschiedlichen Orten redundant vorgehalten werden, kosten unnötig Zeit und Geld.

Fazit

Durch die Integration von Logistik und Beschaffungsmanagement und der Zentralisierung der Point-of-Sale-Logistik lassen sich Potentiale erschließen, die in der gelebten Praxis häufig vernachlässigt werden. Die ganzheitliche und integrative Betrachtung der Prozesse steht im Wettbewerb zur eindimensionalen Einkaufsoptimierung und ist zukünftig der Schlüssel zu weiteren Kosteneinsparungen. Dies setzt auch eine Integration der Prozesse in Form der IT-Lösungen voraus. Frontendsysteme bündeln den Bestellbedarf und geben diesen an das logistische Backendsystem weiter. Dort findet die Auftragszusammenführung und Bündelung statt. Die Zentralisierung der Warenwirtschaft sorgt für transparente Informationen. Eine kostengenaue Verrechnung der Transaktionen aus einer IT-Schnittstelle sorgt für eine verursachungsgerechte Allokation der Logistikkosten im jeweiligen Unternehmen und schafft damit Verantwortung im Distributionsprozess. Eine umfassende, gesamthafte Betrachtung aller Abläufe und die Verknüpfung verschiedener Leistungsbausteine mittels

innovativer IT-Technologien bieten Chancen, transparent, zeit- und ressourcenschonend zu arbeiten und Kosten zu senken. Mit integrierten Lösungen und Konzepten aus den Bereichen Supply Chain Manage-

ment, wie beispielhaft dargestellt, und in Kombination mit Customer Relationship Maßnahmen lassen sich ganzheitlich optimierte Lösungen entwickeln und umsetzen, die wettbewerbsentscheidende Vorteile

ermöglichen. Interne Unternehmensbereiche können umfassender informiert, die eigenen Produkte zügiger am Markt platziert und auf Marktanforderungen kann in kürzester Zeit reagiert werden.

„Wie Kunden unterstützen?“

Boris Scholz, Vice President von arvato services | corporate information management, über integrierte Lösungen.



Unser Credo heißt: „Werte durch Lösungen schaffen“. Als Marktführer im Bereich der Marketinglogistik für Finanzinstitute und Automobilfirmen schaffen wir durch die Integration von Beschaffungsmanagement und Logistik Mehrwerte, die ein Unternehmen für sich nur mit großem Aufwand erreichen könnte.

Boris Scholz, Vice President von arvato services | corporate information management, über integrierte Lösungen.

Wo sehen Sie bei den Finanzinstituten heute einen Nachholbedarf?

Scholz: Vor allem in der konsequenten Umsetzung der vorhandenen und oft bereits erkannten Potentiale. Zwar haben viele Institute erkannt, dass bestehende Lösungen nicht optimal sind, aber Veränderungen lassen zum Teil lange auf sich warten. Dies liegt in der Natur der Sache – Change Management durchzuführen bedeutet auch Opfer zu bringen. Dies scheitert häufig am politischen Widerstand innerhalb der Firmen. Lange Entscheidungswege und unklare Verantwortlichkeiten tragen dazu bei, dass nicht schnell genug notwendige Änderungen herbeigeführt werden. Zum Beispiel spricht man über Vendor-Konsolidierung, lässt dann aber doch lieber alles beim Alten. Man zeigt auf, dass ein Unternehmen Geld durch optimierte Lagerhaltung sparen kann, aber es dauert sehr lange bis zur finalen Umsetzung. Wir möchten unsere Kunden darin unterstützen, eben genau diesen Speed zu erreichen. Unsere etablierten IT-Lösungen in Form von Workflows und Contentmanagementsystemen sowie ausgefeilte ERP-Prozesse können individuell und zeitnah an Kun-

denanforderungen angepasst werden. Dazu kommt, dass wir über sehr gute Informationen aus unserem SAP-System über alle relevanten Geschäftsprozesse verfügen. Mir wird immer dann klar, wie gut unsere Daten sind, wenn wir auf Ausschreibungen potentieller Kunden antworten. Es ist erschreckend, wie wenig einige Firmen über ihre Abläufe wissen. Hier sehe ich einen enormen Aufholbedarf.

Worin können Sie als Dienstleister Ihre Kunden besser unterstützen?

Scholz: Unser Credo heißt: „Werte durch Lösungen schaffen“. Als Marktführer im Bereich der Marketinglogistik für Finanzinstitute und Automobilfirmen schaffen wir durch die Integration von Beschaffungsmanagement und Logistik Mehrwerte, die ein Unternehmen für sich nur mit großem Aufwand erreichen könnte. Wir erhalten jährlich von über 2.000 Lieferanten Point of Sale bezogene Materialien aus der Automobil- und Finanzindustrie und haben zusätzlich dazu natürlich noch unseren eigenen Bertelsmann- bzw. arvato-Lieferantenstamm. Damit haben wir eine stets aktuelle Daten-

bank der Top-Lieferanten. Diese Lieferanten sind damit alle vorqualifiziert, sozusagen „best-in-class“, denn sie haben sich ja schon einmal im Einkaufsprozess durchgesetzt. Wir können in jedem Segment also sagen, wer die besten Lieferanten für beispielsweise Außenfahrten sind. Diese setzen wir im Procurement-Prozess in den Wettbewerb. Das Resultat ist ein sehr marktfähiger Preis, den jeder unserer Kunden alleine meistens nicht realisieren könnte. Gleichzeitig ist das eine Win-Win Situation, denn die guten Lieferanten erhalten so automatisch mehr Aufträge. Im Grunde genommen profitiert jeder der Beteiligten davon.

Inwiefern sehen Sie in der derzeitigen Krise auch Chancen?

Scholz: Die Trends am Markt sind klar: Der Kostendruck wächst. Unsere Kunden suchen nach neuen Lösungen. Ich glaube, dass gerade die Make-or-Buy-Frage wieder stärker gestellt wird, weil traditionelle Kostensparprogramme an ihre Grenzen stoßen. Ich sehe den Trend, sich eher auf wenige, große strategische Partner zu konzentrieren und diese eher als Managed Service Provider einzusetzen. Der Trend zu Business Process Outsourcing wird sich verstärken. Das sehe ich übrigens nicht deshalb so, weil uns solch ein Trend entgegenkommen würde, sondern weil ich glaube, dass es für die Finanzinstitute der richtige Weg wäre. Die Konzentration auf Kerndienstleister einer Branche lässt sich in verschiedenen Branchen ablesen. In der IT-Branche hat es sich längst durchgesetzt, dass nur einige wenige Outsourcing Provider den Markt unter sich aufteilen – selbiges gilt für den Telekommunikationsmarkt oder den Entertainment Markt. In all diesen Branchen hat arvato services eine der führenden Rollen.