

## **Einkauf von Dienstleistungen – Teil des Sachkostenmanagement**

Kosteneffizienz, Prozesskostenmanagement, Balanced Scorecard, Shared Services, Outsourcing, Insourcing, E-Supply-Management, E-Procurement, Benchmarking sind die meist gebrauchten Begriffe, wenn heute Einkäufer diskutieren.

Sie kennen die Märkte und Lieferanten für die produktiven Güter. Sie wissen, nur Spezialisten mit guter Marktkenntnis können im Einkauf die besten Konditionen erzielen. Dies gilt immer für das Kerngeschäft des Unternehmens. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft ist die wichtigste Aufgabe des Einkaufs. Hier wirkt jeder eingesparte Euro mit einem erheblichen Multiplikator direkt auf das Betriebsergebnis. Bei einer Umsatzrendite von angenommenen 4% und einem Anteil des Materialeinsatzes von 60% hätte eine Einsparung von einem Prozentpunkt im Einkauf die gleiche Wirkung wie eine 25%-ige Umsatzsteigerung.

Im Bereich des Dienstleistungseinkaufes wird dies meist vernachlässigt, da die Unternehmen für diese Bereiche auf Grund des Einkaufsvolumens meistens keine Spezialisten haben. Hinzu kommt: Liebgewonnene Gewohnheiten und übernommene Erbhöfe verhindern oft auch eine gezielte Überprüfung der Lieferanten. Selten findet die Überprüfung der Dienstleistung auf deren Notwendigkeit und der erbrachten Leistung ohne persönliche Präferenzen statt.

Die relativ kleinen Kostenblöcke werden in vielen Fällen in zwar größeren Abständen durch die Einkaufsabteilungen oder, was noch häufiger vorkommt, von Mitarbeitern der allgemeinen Verwaltung untersucht. Da diese Kosten aber nur Randbereiche sind und nicht das Kerngeschäft betreffen wird nur wenig Zeit investiert und noch seltener eine Detailanalyse vorgenommen. Erschwerend kommt hinzu: die Mitarbeiter der allgemeinen Verwaltung haben in den seltensten Fällen Einkaufserfahrung. Was für das Kerngeschäft selbstverständlich ist, wird beim Dienstleistungseinkauf gern übersehen. Auch hier ist Marktkenntnis und Lieferantenbewertung sowie Benchmarking, Best-Practices, Prozesskostenmanagement, E-Procurement unverzichtbares Handwerkszeug.

Preisvergleiche oder Ausschreibungen werden vorgenommen, aber in den seltensten Fällen beruhen dies auch wirklich auf gleichen Voraussetzungen. Der Einkaufsprozess ist in den meisten Fällen weder standardisiert, noch werden die eingekauften Produkte regelmäßig auf mögliche Alternativen untersucht. 70% aller von uns untersuchten Unternehmen haben keine vollständige Lieferantenübersicht.

Durch systematisches Lieferanten-, Kostenmanagement, Anpassung an Marktbedingungen und Outsourcing von Dienstleistungen können die Kosten oft bereits in dem ersten Jahr in vielen Fällen um **25% und mehr gesenkt** werden.

Mehr Kosteneffizienz erreichen Unternehmen bei dem Dienstleistungseinkauf und dem Sachkostenmanagement nur durch:

1. **Prozessmanagement.** Klar strukturierte Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens müssen verglichen und verbessert werden. Verbraucher müssen mehr Rechte und Pflichten erhalten. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten müssen abgebaut werden. So können ganze Prozessketten verändert werden.
2. **Benchmarking.** Unternehmen müssen die Konditionen des Dienstleistungseinkaufes mit anderen – auch Branchenfremden, Unternehmen vergleichen. Effizientere Betriebe liefern „Best Practices“ für eigene Maßnahmen.
3. **Standardisierung.** Nicht nur die Prozesse müssen strukturiert und somit Standardisiert werden, sondern auch die Dienstleistung oder das Produkt an sich. Da viele Unternehmen kein aktives Lieferantenmanagement für den Dienstleistungseinkauf haben sind sie oft auf den Rat der Anbieter angewiesen. Die jedoch haben eigene Standards entwickelt, um sich von Ihrem Wettbewerber zu unterscheiden.
4. **Zentralisierung.** Nachfragemengen müssen zentral gebündelt werden. Durch eine Erhöhung der Nachfrage können die Unternehmen besser Konditionen erzielen. Überlässt man den Dienstleistungseinkauf zum Beispiel den Niederlassungen entwickelt jede Niederlassung eigene Standards und Vorgehensweisen. Der Abruf der Dienstleistung sollte aber dezentral erfolgen. In fast allen Bereichen werden Dienstleistungen heute Bundesweit, sogar oft Eurpa- oder Weltweit angeboten.
5. **Digitalisierung.** Nicht alle Einkaufsaktivitäten lassen sich digitalisieren, aber Standardisierungslösungen wie im Bereich des E-Procurement können für den Sachkostenbereich sinnvoll sein. Im Rahmen des Dienstleistungseinkaufes hingegen ist dies fraglich. Durch die Digitalisierung laufen die Beschaffungsvorgänge beim Einkauf wieder zusammen und die Verhandlungsposition gestärkt.
6. **Automatisierung.** Regelmäßig wiederkehrende Prozesse müssen automatisch ablaufen. Dies ist auch in der C-Teile Beschaffung und dem Einkauf von nicht produktiven Gütern und Dienstleistungen heute möglich.

Wie sollen jedoch Mitarbeiter, die nicht aus dem Bereich Einkauf kommen, diese Punkte in Ihrer Auswahl der Dienstleister berücksichtigen? Schreiben sie doch die Dienstleistung nur alle paar Jahre einmal aus.

Nur wenn ein proaktives Lieferantenmanagement betrieben wird, der „Einkäufer“ die Transparenz des Marktes hat und mit den Lieferanten strategische Partnerschaften eingehen kann, können Unternehmen diese Punkte erfüllen. Hieran scheitert es bei den meisten Unternehmen.

Einige Unternehmen haben dies erkannt und bedienen sich heute dem E-Procurement auch für die Beschaffung nicht produktiver Güter und Dienstleistungen. Desktop-Purchasing erlaubt die Dezentralisierung der Bestellvorgänge und Verantwortung auf den Bedarfsträger und die Kostenstelle. Viele der oben genannten Punkte werden so abgearbeitet und das Unternehmen wähnt sich auf den richtigen – kostenoptimalen Weg. Prozesse werden standardisiert, zentralisiert und digitalisiert. Dieser Weg erscheint für bestimmte Kostenarten zum Beispiel Büromaterialeinkauf optimal zu sein.

Wo jedoch bleibt die Markt- und Lieferantenkenntnis? Plattformen haben einen entscheidenden Nachteil. Sie liefern im Bereich der nicht produktiven Güter und Dienstleistungen nicht die Transparenz, die notwendig wäre, um für das Unternehmen den für sie optimalen Dienstleister zu finden. Es handelt sich immer um einen Marktausschnitt, dessen Qualität sehr unterschiedlich sein kann, da sie davon abhängt wie viele und welche Art von Dienstleistern sich der Plattform angeschlossen haben. Nicht immer müssen dies die Leistungsfähigsten sein.

Ohne Zweifel können durch E-Procurement Prozesskosten in erheblicher Höhe eingespart werden. E-Procurement bedeutet aber nicht in jedem Fall, dass die nachfragenden Unternehmen den besten Preis, die beste Kondition oder die beste Dienstleistung erhalten.

Zur Kostenoptimierung müssen Unternehmen in Technik, aber auch in die Weiterbildung ihres Personals investieren. Nur wenn der Mitarbeiter das Handwerkszeug des Einkaufs beherrscht kann er Dienstleistungen und Güter in der Verwaltung optimal beschaffen. Ebenso müssen strukturelle Veränderungen durch die Geschäftsführung, auch gegen interne Widerstände, umgesetzt werden.

Kostenoptimierung erfordert eine detaillierte Ist-Aufnahme und damit verbundene Transparenz der Kosten. Der Blick nach innen reicht jedoch nicht immer aus. Kostenoptimierung benötigt auch den Vergleich mit dem Wettbewerb: zum Beispiel Benchmarking also den Vergleich mit branchengleichen und branchenfremden Wettbewerbern. Was ist Best-Practise in dem untersuchten Bereich? Welche Fähigkeiten haben Dienstleister in ihrem Bereich und was rufen meine Konkurrenten davon ab?

In dem Bereich der Verwaltungskosten und des Dienstleistungseinkaufes fehlt fast allen Unternehmen genau diese Information. In diesen Unternehmensfeldern stecken immer noch ungenutzte finanzielle Ressourcen.

Der Verfasser dieses Artikels ist Diplom Kaufmann Viktor Greiling, Certified Management Consultant BDU und Inhaber der gmc greiling management consulting, Hamburg. gmc ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Internet: [www.gmc-hamburg.com](http://www.gmc-hamburg.com) gmc greiling management consulting bietet branchenübergreifend Unternehmen, Sparkassen, Banken und Versicherungen bereits seit 1998 die erfolgsabhängige Analyse dieser Kostenbereiche an.