



Bei einem Projekt zur Gebäudereinigung – hier in einem Labor, wie es die Piepenbrock Service GmbH + Co. KG, Osnabrück, anbietet – würden für die Funktionen Boden-, Fenster- oder Außenreinigung jeweils individuelle Stundensätze kalkuliert

Dienstleistungen wie zum Beispiel Gebäudereinigung lassen sich nur schwer vergleichen und kalkulieren. Das macht den Dialog zwischen dem Einkäufer und dem Anbieter einer Dienstleistung über Einspar- und Optimierungspotenziale mitunter recht schwierig. Eine Software soll den Dialog auf der Grundlage einer transparenten und standardisierten Kostendarstellung erleichtern.

Software als Kalkulationshelfer

Dialog mit dem Dienstleister

Der Anteil der Dienstleistungskosten am Beschaffungsvolumen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Zahlreiche aktuelle Entwicklungen sprechen dafür, dass sich dies auch in Zukunft fortsetzen wird: So geht mit der Konzentration auf die eigenen Kernprozesse im Unternehmen ein konsequentes Outsourcing unterstützender Services wie IT-Support oder Instandhaltung einher. Gleichzeitig nutzen viele Unternehmen die Chance, durch den Zukauf externer Dienstleistungen Auslastungsschwankungen zu kompensieren, wie etwa der hohe Anteil an Zeitarbeit in der Automobilindustrie verdeutlicht. Da sich diese Tendenzen im Zuge des schärfer werdenden Wettbewerbes in Zukunft eher noch verstärken werden, wird der kosteneffiziente Einkauf von Dienstleistungen immer mehr zu einem zentralen Erfolgshebel im Unternehmen. Mehr noch als das: Bei einem Anteil von nicht selten mehr als 30 Prozent am gesamten Beschaffungsvolumen ist die Fähigkeit zur kostenoptimalen Beschaffung von Dienstleistungen bereits zu einem Unterscheidungsmerkmal erfolgreicher und erfolgloser Beschaffungsorganisationen geworden.

Nur wenige Möglichkeiten der Bündelung

Der Einkauf von Dienstleistungen enthüllt noch immer immense ungenutzte Ersparnispotenziale. Gerade weil die strategische Bedeutung des Einkaufs als Renditemotor im Unternehmen inzwischen mehr und mehr anerkannt wird, muss es verwundern, dass der Dienstleistungseinkauf nach wie vor häufig stiefmütterlich behandelt wird, oft unsystematisch und mit großen Reibungsverlusten erfolgt. Dass vorhandene Potenziale nicht erkannt bzw. abgeschöpft werden, hat verschiedene Gründe: So lassen sich die beim Einkauf physischer Produkte etablierten Instrumente der Kostensenkung nur unzureichend auf Dienstleistungen übertragen. Die Möglichkeiten zur Bündelung etwa sind beim Dienstleistungseinkauf durch deren geringe Standardisierung sowie durch deren fehlende Lagerfähigkeit und Übertragbarkeit erheblich eingeschränkt. Zudem werden Dienstleistungen immer noch häufig von den unmittelbaren Bedarfsträgern an den Einkaufsabteilungen vorbei beschafft. Schließlich fehlen im Einkauf aufgrund der geringen Vergleichbarkeit von Dienstleistungen und der daraus resultierenden geringen Markttransparenz häufig Erfahrungswerte bzgl. des erforder-

lichen Zeit- und Ressourceneinsatzes für deren Produktion. Diese Intransparenz eröffnet dem Dienstleistungsanbieter vielfältige subjektive Spielräume bei der Abrechnung und spiegelt sich häufig in wenig nachvollziehbaren und unangemessen hohen Stundensätzen wieder.

Kostentransparenz ist Grundlage des effizienten Dienstleistungseinkaufs. Aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit von Dienstleistungen und der hieraus aus Einkaufssicht häufig resultierenden geringen Markttransparenz fallen beim Wechsel des Dienstleistungsanbieters in der Regel beträchtliche Transaktionskosten an. Eine langfristige Bindung des Abnehmers an den Erbringer ist oftmals die Folge. Aus diesem Grunde läuft der Preisvergleich als Instrument zur Kostensenkung bei Dienstleistungen häufig ins Leere. Auch Ausschreibungen bringen oftmals nicht den gewünschten Einspareffekt, z.B. weil Leistungsinhalte nicht hinreichend präzisiert werden oder aufgrund mangelnder Erfahrung bei deren Abwicklung.

Will der Einkauf dennoch überdurchschnittliche Ersparnisse realisieren, muss er diese daher bei seinen etablierten Lieferanten suchen. Hierfür benötigt er jedoch umfassende Kostentransparenz über seinen Lieferanten – insbesondere, wenn er diesen kurzfristig nicht wechseln kann. Erst wenn er das interne Leistungskalkül seines Gegenübers kennt und den mit der Leistungserbringung verbundenen Ressourcen- und Zeiteinsatz realistisch einschätzen kann, ist er in der Lage, die Berechtigung von Stundensätzen und Projektkosten zu beurteilen und berechnete Preisnachlässe geltend zu machen. Auch kann der Einkäufer erst dann schlagkräftige Argumente für die Preisverhandlung ableiten bzw. konkrete Verbesserungsvorschläge unterbreiten, wenn er den Stellenwert einzelner Kostenarten an den Gesamtkosten kennt. Kennt der Einkäufer aber die Schmerzgrenze seines Gegenübers, ist er in der Lage, in der Preisverhandlung auf Augenhöhe mit dem Dienstleister zu diskutieren und seinen eigenen Handlungsspielraum auszuloten. So könnte die Kalkulation von Dienstleistungskosten aussehen, wobei die nachfolgenden Fragestellungen nur beispielhaft für den Einkauf von Dienstleistungen sind:

- Wie kommen die Stundensätze des Dienstleisters zustande und welche Höhe ist überhaupt gerechtfertigt?
- Was darf das Gesamtprojekt kosten und wo liegen Einspar- und Optimierungspotenziale?
- Lassen sich die Einkaufskosten reduzie-

ren, ohne gleichzeitig die Qualität der Dienstleistung zu gefährden?

- Mit welchen Argumenten lassen sich die gefundenen Potenziale in der Preisverhandlung auch effektiv umsetzen?

Um derartige Fragen in kurzer Zeit und mit hoher Genauigkeit zu beantworten, hat die Unternehmensberatung Costdata AG, Köln, in Kooperation mit Prof. Dr. Willi Muschinski von der Hochschule Niederrhein eine Kalkulationssoftware speziell für Dienstleistungen entwickelt. Ziel der Software ist es, den Dialog zwischen dem Einkäufer und dem Anbieter einer Dienstleistung über berechnete Einspar- und Optimierungspotenziale auf der Grundlage einer transparenten und standardisierten Kostendarstellung zu ermöglichen. Die Software stellt daher einerseits eine gemeinsame Kommunikationsbasis dar, bietet andererseits aber auch eine aktive Verhandlungsunterstützung, um die ermittelten Potenziale auch wirkungsvoll durchzusetzen.

Die Kalkulationsmethodik der Software basiert im Kern auf einer vielfach in der Praxis etablierten Software zur Produktkostenkalkulation, zielt aber nicht auf die Ermittlung eines Absolutpreises ab, sondern auf die Kalkulation von Stundensätzen. Diese Stundensätze werden nach Projektfunktionen differenziert ermittelt, d. h. bei einem Projekt zur Gebäudereinigung etwa würden für die Funktionen Boden-, Fenster- oder Außenreinigung jeweils individuelle Stundensätze kalkuliert. In deren Berechnung geht nicht nur der jeweils für die Funktionsausführung erforderliche Personal- und Sachaufwand ein, sondern auch anteilig Gemeinkosten des Dienstleis-

ters sowie dessen Gewinnanteil. Durch diese detaillierte Aufschlüsselung wird nicht nur Transparenz über die Kostenentstehung erreicht, sondern auch der Vergleich und ein aktives Benchmarking unterschiedlicher Dienstleistungsprojekte und -anbieter ermöglicht.

Besondere Berücksichtigung findet innerhalb der Software die verursachungsgerechte Verteilung der indirekten Kosten des Dienstleistungsanbieters. Bei einem Anteil von bis zu 40 Prozent an den Gesamtkosten, z. B. für unterstützende Tätigkeiten oder für Verwaltungstätigkeiten, liegt hier nicht nur ein erhebliches, sondern in aller Regel auch verschenktes Einsparpotenzial. Diese indirekten Kosten werden in aller Regel über intransparente und veraltete Zuschlagssätze verrechnet, die nicht einmal der Dienstleister selbst zu erklären vermag.

Geringer Zeitaufwand

Diese Ungenauigkeit geht häufig zu Lasten des Einkaufs. Innerhalb dieser Software hingegen wird zunächst die aktuelle Gemeinkostenstruktur des Dienstleistungsanbieters auf der Basis objektiver und leicht zugänglicher Kenngrößen erfasst, um hierauf gestützt die aktuellen Zuschlagssätze zu bilden. Dieses Vorgehen soll dem Einkauf hohe Transparenz garantieren, gleichzeitig kann dieser seine Ergebnisse in der Verhandlung überzeugend durchsetzen.

Um den Zeitaufwand der Analyse und das erforderliche Wissen über den Dienstleistungsanbieter möglichst gering zu halten, sind der Software eine Reihe von Kalkula-

tions-/Benchmarkdaten hinterlegt, die in die Kalkulation integriert werden können. Abgedeckt sind zum Beispiel die Löhne und Gehälter diverser Dienstleistungsbranchen bzw. typische Gemeinkostenstrukturen von Dienstleistungsanbietern. Zudem sind Standardfunktionen verschiedener Dienstleistungsbranchen hinterlegt, so dass in kurzer Zeit die Kosten komplexer Projekte kalkuliert und simuliert werden können. In Kombination mit dem Wissen über den Lieferanten aus dem Tagesgeschäft ermöglichen diese umfangreichen Referenzdaten eine präzise Einschätzung über dessen Kostensituation, ohne diesen einer intensiven Begutachtung unterziehen zu müssen.

Die Software soll dem Einkauf neben einer umfassenden Kostentreiberanalyse im Rahmen einer „Ist-Analyse“ vielfältige Simulationsmöglichkeiten im Sinne von „Was wäre, wenn ...“ bieten. Wertvolle Einsichten lassen sich auch aus den Fragen gewinnen, welchen Einfluss Auslastungsschwankungen, Änderungen in der Verfügbarkeit der Mitarbeiter oder in der Gemeinkostensituation des Dienstleistungsanbieters auf dessen Stundensätze ausüben. Ebenso lässt sich in kurzer Zeit die Frage beantworten, wie sich die Stundensätze verändern, wenn der Abnehmer dem Dienstleister die benötigten Materialien beistellt. Dieses Wissen bildet daher nicht nur die Grundlage für eine erfolgreiche Argumentation im Preisgespräch, sondern insbesondere den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Strategien zur nachhaltigen Kostensenkung.

Dr. Christian Dechêne,
Leiter Marketing, Costdata AG, Köln