



# Gemeinkosten im Fokus: Potenziale nutzen

**Der Einkauf drückt die Kosten, und das nicht erst seit Corona. Dem Technischen Handel bröckeln zusehends die Margen weg. Punkten lässt sich zum einen durch kundenindividuelle Speziallösungen und zum anderen durch den Fokus auf Gemeinkosten - auf Kundenseite, aber auch im eigenen Betrieb.**

**W**enn krisenbedingt Umsätze wegbrechen, ist Wegducken die schlechteste aller Lösungen. Dem Kunden das Gespräch über Konditionen zu verweigern, um die eigene Marge zu retten, ist im wettbewerbsintensiven Markt der technischen Bedarfe gefährlich. Viele Produkte des Produktionsverbindungshandels, etwa Werkzeuge oder Verbindungselemente, sind in aller Regel austauschbar, das ist keine neue Erkenntnis. Aber auch der Verweis auf eine nahezu 100-prozentige Lieferperformance verliert schnell an Bedeutung, wenn die Fertigung des Kunden nur noch zu 50 % ausgelastet ist.

## Papierrechnungen? No go!

Der Einkäufer ist ein ewig Getriebener, und mit Corona haben sich die Anforderungen der Geschäftsleitung nochmal ruckartig erhöht. Beispiel: Die Deutsche Bahn hat angesichts der Rekordschulden ihr Programm „Gegensteuerung“ um ein „Recovery Programm“ erweitert. Es wurden Business Cases erarbeitet und mit anderen Geschäftsfeldern zusätzliche kaufmännische und technische EBIT-

wirksame Hebel identifiziert. Einkaufschef Uwe Günther erwartet von allen Lieferanten und Dienstleistern „eindeutige Impulse und aktive Zusammenarbeit“. Heißt: Jeder muss auch den Weg der Digitalisierung mitgehen. Wer noch immer mit Papierrechnungen arbeitet, hat sich schnellstmöglich auf digitale Rechnungsstellung umzustellen, sonst ist die Tür zu, und zwar spätestens dann, wenn das „Procure2Pay“-Projekt komplett greift. Dann sind im ganzen Konzern alle Prozesse in Sachen Debitoren- bzw. Kreditorenbuchhaltung für den gesamten Bestell- und Lieferprozess bis hin zur Bezahlung als „No touch“-Prozess automatisiert und digitalisiert. Wesentliche Ziele: Minimieren operativer Tätigkeiten, Transparenz, höhere Datenqualität, effizientere Zusammenarbeit mit Lieferanten. Damit geht die fundamentale Veränderung der Arbeitsweise der Prozessbeteiligten einher.

## In den Schuhen des Kunden

Als „betroffene Prozessbeteiligte“ müssen sich auch Technische Händler verstehen. Über Digitalisierungsfragen



Bildquelle: Tierney / stock.adobe.com

hinaus sind weitere Fragen zu stellen (und ehrlich zu beantworten): Haben wir bisher nur auf Abrufe des Kunden reagiert? Wann sind wir zuletzt mit eigenen Verbesserungsvorschlägen auf ihn zugegangen? Sind wir „technisch intellektuell“ und personell in der Lage, echte Innovation gemeinsam in einer Entwicklungspartnerschaft mit einem Kunden voranzutreiben? Und: Wie gut wissen wir eigentlich über seinen Druck in den Kostenstrukturen Bescheid? Es ist dringend notwendig zu antizipieren, besser gesagt: in den Schuhen des Kunden zu gehen und seine Brille aufzusetzen. „Der Kunde will ja eigentlich keinen billigeren Bohrer oder eine billigere Schraube. Er will und braucht in Wirklichkeit ein billigeres Bohrloch oder eine günstigere Fügeverbindung“, sagt Kostenexperte Thomas Mademann von der Essener GMVK Procurement Group. Möglichkeit: „Wenn zum Beispiel der Gewindebohrer nicht nur ein Gewinde schneidet, sondern dieses auch noch gleich entgratet, dann gewinnen Kunde und Lieferant zugleich. Der Kunde spart den Arbeitsgang des Entgratens komplett. Der Lieferant kann ein margenstärkeres Werkzeug verkaufen, das zudem kein austauschbares Commodity-Werkzeug mehr ist.“

### Ausschreibungen nicht selbst verbocken

Freilich vermag nicht jeder Technische Händler aus Standardprodukten und Werkstoffen komplexe Veredelungen entstehen zu lassen. Aber auch wer sich vorrangig als Generalist versteht, kommt um eine Neubewertung der Branche und seines eigenen Serviceverständnisses nicht herum. Was der Kunde tatsächlich aktuell benötigt, kann sich rasch ändern. Oft wird aber auf Lieferantenseite nur reagiert oder gar überreagiert: „So mancher Bieter kommt bei Ausschreibungen deshalb nicht zum Zug, weil er meint, hochwertigere Produkte mit einem höheren Preis durchsetzen zu können“, statt auf das konkret Angefragte zu rekurrieren“, hat Thomas Mademann festgestellt. Er befasst sich im Rahmen systematischer, wissensbasierter Optimierung von Einkauf, Instandhaltung und Supply Chain auch mit der Professionalisierung von Ausschreibungen und Auktionen. Weiterer Rat des GMVK-Geschäftsführers: Spitzenwerkzeuge, die nur gelegentlich genutzt würden, ließen sich durchaus durch Werkzeuge solider Industriequalität ersetzen – „weil man bekanntlich nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen sollte“. Diese neue Betrachtungsweise gelte es beim Kunden gezielt anzusprechen.

### Gemeinkostenpotenziale heben

In wettbewerbsintensiven Phasen hat derjenige die Nase vorn, der eindeutige Kostenvorteile transparent herausgearbeitet hat und diese auch beim Kunden argumentieren kann. Dazu gehört auch zu wissen, welche Kostenblöcke der Einkauf in den Fokus nehmen wird. Stichwort: die lange vernachlässigten Gemeinkosten. Hier lässt sich noch jede Menge Potenzial heben. Gemeinkosten fallen umsatzunabhängig an. Je schlechter die Lage, desto höher sind die indirekten Kosten, zumindest relativ betrachtet. Als Werttreiber muss der Einkauf signifikante Einsparungen bei Stückkosten und Prozessen heben. Hier bietet sich ein „Like-for-like“-Vergleich an. „Man analysiert über den

Preis hinaus auch immer die Rahmenbedingungen wie Losgrößen, Logistikkosten, Qualitätskosten und Versorgungssicherheit, um wirklich vergleichbare Angebote zu bekommen“, sagt Thomas Mademann. Einkaufsorganisationen mit einem höheren Reifegrad streben eine Senkung der Total Cost an. Beispiel: Man senkt nicht nur den Preis eines Bohrers im „Like-for-like“-Vergleich, sondern reduziert zugleich die Kosten des Bohrlochs, indem technologisch überlegene Bohrer mit höherer Standzeit bzw. Schnittgeschwindigkeit verwendet werden.

Die einzelnen Positionen des großen Gemeinkostenblocks mögen – isoliert betrachtet – auf den ersten Blick unbedeutend erscheinen. Erst die Gesamtbetrachtung macht den dringenden Handlungsbedarf deutlich – und damit die Potenziale. Einfache Formel: Ein produzierendes Unternehmen mit 100 Mio. EUR Umsatz hat bei entsprechender Fertigungstiefe ein Einkaufsbudget von 50 Mio. EUR (in bestimmten Branchen 80 Prozent und mehr vom Umsatz). Die Warengruppen „Indirekt, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen“ machen etwa 20 bis 30 % des Einkaufs aus. Das bedeutet zehn bis 15 Mio. Euro. Thomas Mademann: „Bei 15 % Einsparungen, die in der Regel über alles mindestens zu erzielen sind, ergibt das 1,5 bis 2,25 Mio. EUR zusätzliches EBIT.“

## In wettbewerbsintensiven Phasen hat derjenige die Nase vorn, der eindeutige Kostenvorteile transparent herausarbeitet

Das Thema Gemeinkosten sollte keinesfalls nur aus Kundensicht gesehen werden. Technische Händler haben in der Regel selbst einen großen Handlungsbedarf innerhalb ihrer Organisationsstrukturen, etwa bei Vorratshaltung, Logistik, Facility Management, Informationsmanagement, elektronischen Prozesse und Abwicklung, aber auch bei einem Trend wie „Predictive Analytics“, dessen Nutzwert von der Qualität unliebsamer Stammdaten abhängt. Für beide Seiten – Anbieter und Kunde – gilt: Prognosen sind nur so gut, wie die Daten, auf denen sie basieren. ■

### Autorin

**Sabine Ursel ist Journalistin und Kommunikationsexpertin. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Medienmanagement und Wirtschaft.**

**Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb, China-Business.**

**Kontakt: su@sabine-ursel.de, T+49 170 833 67 92,**

**[www.sabine-ursel.de](http://www.sabine-ursel.de)**

**Kontakt Thomas Mademann: GMVK Procurement GmbH, Essen, [info@gmvk.de](mailto:info@gmvk.de), T +49 201 219695 0, [www.gmvk.de](http://www.gmvk.de)**