

Der blinde Fleck im Kostenmanagement

von Frank Hesse, IHK

Kosten sind sicherer als Erlöse, sagt ein alter Controller-Spruch und erklärt, warum Unternehmen bei Kosten genau hinschauen. Im Fokus stehen meistens direkte Personal- oder Sachkosten. Dagegen sind indirekte Gemeinkosten oft ein blinder Fleck – und ein Feld, das die Kaufleuten GmbH aus Osnabrück ausleuchtet.

Gemeinkosten zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht direkt einzelnen Produkten oder Dienstleistungen zugerechnet werden können. Sie fallen für mehrere oder alle Erzeugnisse an. Beispiele sind u.a. Kosten für die Unterhaltsreinigung, die Berufsgenossenschaft, für Werbemittel oder Energie. In den vergangenen Jahrzehnten nahm der Anteil der Gemeinkosten tendenziell zu: „Etwa, weil sich Unternehmen beim Einsatz ihrer Ressourcen immer stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren“, erläutert Mark Hemming, „oder, weil bei der Versorgung extern zugekauft wird und betriebsfremde Aufgaben wie die Büoreinigung ausgelagert werden“. Im Ergebnis stellten Gemeinkosten vielfach mehr als die Hälfte der Gesamtkosten.



Gründete 2003 die Kaufleuten GmbH: Mark Hemming.

„Das bietet Sparpotenzial“, sagt der 46-Jährige, der vor seiner Selbständigkeit über 15 Jahre in mehreren Branchen für Produkte und Dienstleistungen, die zu den Gemeinkosten gerechnet werden, vertriebsverantwortlich war. „Den Verhandlungsspielraum kenne ich daher gut“, so Hemming. Voraussetzung sei, dass man die Preisuntergrenze am Markt kenne. Beim Einkauf im Kerngeschäft hätten Unternehmen einen guten Überblick, bei Gemeinkosten bestehe dagegen oft Unwissenheit.

Kontinuierlich gewachsen

Im Jahr 2003 war das für ihn die Leitidee für seine Selbständigkeit. Als gelernter Betriebswirt startete er die Kaufleuten GmbH. Heute gehören 20 teils fest angestellte, teils freiberufliche Einkaufsexperten mit unterschiedlicher Expertise zum bundesweiten Netzwerk.

Zielgruppe sind vor allem mittelständische Unternehmen. Während zur Gründung der Schwerpunkt noch auf dem Gesundheitsmarkt lag, ist das Unternehmen nun für viele Branchen tätig, von der Industrie über den Handel bis hin zur Hotellerie. Die Expansion begründet Hemming damit, dass die Einsparmöglichkeiten für alle Branchen gleich seien. Er rechnet vor: „Nehmen wir an, ein Unternehmen hat einen Umsatz von 10 Mio. Euro und ein Betriebsergebnis von 100.000 Euro. Die Gemeinkosten belaufen sich auf ein Fünftel der Kosten. Wenn es dem Unternehmen gelingt, nur 5 % seiner Gemeinkosten einzusparen, kann es sein Betriebsergebnis verdoppeln.“

Einsparungen in dieser Größenordnung sind dabei keine Seltenheit. Was den Einkauf im Kerngeschäft stark macht sind Faktoren wie Zeit, Fachwissen, Markt- und Preiskenntnisse – „und genau das fehlt beim Einkauf von Gemeinkosten“, so Hemming.

Zu seinen regionalen Kunden gehört der Osnabrücker Zoo. „Wir kommen, anders als viele andere zoologische Gärten, so gut wie ohne öffentliche Zuschüsse aus. Damit das so bleibt, müssen wir alle Sparpotenziale ausschöpfen“, sagt Andreas Busemann, Geschäftsführer der Zoo Osnabrück gGmbH. Daher wandte sich der Zoo an Kaufleuten. Ein Risiko gab es dabei nicht, da ausschließlich erfolgsabhängig honoriert wird. Eine Vorab-Analyse zeigte deutliche Sparmöglichkeiten. Im zweiten Schritt wurden alle Kostenbereiche analysiert, vom Büromaterial, über Drucksachen und Telekommunikation bis hin zu „tierischen Bedarfen“ wie Futter und Pflegeprodukte. Mehrarbeit sei für den Zoo kaum entstanden, vielmehr habe Kaufleuten die Umsetzung selbst übernommen. „Wichtig war uns dabei, dass unser regionales Lieferantekonzept nicht durch die Neuverhandlungen beeinträchtigt wurde“, erläutert Busemann.

Neben dem Zoo gibt es weitere regionale Kunden. „Allerdings sind wir in unserer Heimatregion bisher eher unterdurchschnittlich aktiv“, meint Hemming. ■

www.kaufleuten.de