

## Externe Kostendetektive sorgen für mehr Transparenz

**Der Tabakwaren-Großvertrieb Cigaretten Ostermeier GmbH & Co. KG in Ottobrunn bei München hat von der GefKO – Gesellschaft für Kostenoptimierung mbH nahezu alle Betriebsbereiche durchleuchten lassen. Vor allem bei den Versicherungen und in der Energiebeschaffung entdeckten die Experten die Möglichkeit zu Kosteneinsparungen im zweistelligen Prozentbereich. Auch der Fuhrpark bietet noch viel Potenzial.**

Mit 78 Fahrzeugen sind die Mitarbeiter von Cigaretten Ostermeier in Südbayern unterwegs und befüllen rund 13.000 Zigarettenautomaten in der Region. Außerdem beliefern sie ca. 1200 Kioske, Tankstellen, Lotto-Aannahmestellen und Einzelhändler mit Tabakwaren, Getränken, Süßigkeiten oder Handykarten. Neben der Zentrale in Ottobrunn bei München verfügt der mittelständische Familienbetrieb noch über Niederlassungen in Gersthofen und Waldkraiburg. „Da kommt jeden Monat einiges an Betriebskosten zusammen“, weiß Geschäftsführer Rudolf Ostermeier. Und weil im Alltagsgeschäft die ständige Kontrolle dieser Ausgaben mitunter auf der Strecke bleibt, beauftragte das Unternehmen die Experten der GefKO – Gesellschaft für Kostenoptimierung mbH mit einer genauen Durchleuchtung aller Betriebsbereiche.

Ziel war eine Einkaufs- und Prozessoptimierung, um vor allem bei der Beschaffung Geld zu sparen. „Der Einkauf hat in fast jedem Unternehmen einen wesentlichen und direkten Anteil am Betriebserfolg“, sagt GefKO- Geschäftsführer Thomas Schürmann. Deshalb schneiden die Kostendetektive, die ihren Sitz ebenfalls in Ottobrunn haben, für ihre Kunden praxiserprobte Kostenmanagementlösungen und begleiten sie bei deren Realisierung. „Je nach Kostenbereich erzielen wir Ersparnisse von bis zu 30% und mehr, die dann direkt die Liquidität und Rentabilität unserer Auftraggeber verbessern“, so Schürmann. Dabei wird die Qualität der bezogenen Produkte und Dienstleistungen mindestens auf dem gleichen Niveau gehalten, häufig sogar verbessert.

### **Ausgangssituation: Alltagsroutine statt Kostenoptimierung**

Bei Ostermeier nahmen die GefKO-Experten, die nach einem standardisierten 5-Phasen-Modell vorgehen, die Bereiche Verpackungsmaterialien, Bürobedarf, Energie, Telekommunikation und IT sowie Versicherungen unter die Lupe. Dabei stellte sich heraus, dass der Tabakwarengroßhändler zum Teil bereits zu optimalen Konditionen einkaufte und es kaum noch Verbesserungspotenzial gab. In anderen Bereichen entdeckten die Kostendetektive erheblichen Handlungsbedarf. „Beim Strom oder den Büromaterialien konnte uns GefKO Angebote vorlegen, die deutlich unter den Preisen der bisherigen Lieferanten lagen“, nennt Dirk Geis, Assistent der Geschäftsleitung bei Cigaretten Ostermeier, einige konkrete Beispiele.

Er räumt ein, dass in manchen Bereichen die Alltagsroutine und der Zeitmangel zu einem unzureichenden Blick auf die Kosten führen – mit der Folge, dass die Ausgaben für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen zu hoch sind. Externe Unterstützung von Experten könne da sehr gut für mehr Transparenz sorgen. „Dazu kommt der generelle Zeitmangel, der uns an einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema hinderte“, erinnert sich Geis. Außerdem könne man gerade im Einkauf eines mittelständischen Betriebes nicht Spezialist auf allen Gebieten sein.

Der Geschäftsleitungsassistent verweist auf den Versicherungsbereich. Hier waren die Gesamtkosten relativ hoch und konnten durch zum Teil günstigere Policen bei gleichem Leistungsumfang ersetzt werden. Ein besonderer Kostenfaktor bei Ostermeier ist der Fuhrpark, der aus insgesamt 78 Kleinbussen für die Belieferung der Einzelhandelskunden und das Befüllen der Zigarettenautomaten sowie einigen PKWs für die Verwaltung besteht. „Wir wechseln alle drei Jahre jeweils die Fahrzeuge

für einen dieser Bereiche aus“, berichtet Dirk Geis. Da der Wechsel der Kleinbus-Flotte aktuell noch nicht auf der Tagesordnung stand, konnte das hier vorhandene Einsparpotenzial noch nicht gehoben werden. „Es hängt natürlich immer von der Gesamtsumme eines Beschaffungsvorgangs ab, ob sich der Einsatz von GefKO tatsächlich lohnt“, unterstreicht Geis. Zudem spielen neben den reinen Kosten auch andere Faktoren eine Rolle für die Beschaffungsentscheidung.

Als Beispiel führt der Assistent der Ostermeier-Geschäftsleitung die Kartonagen an: Da das Unternehmen pro Einkauf 25 bis 30 Paletten bestellt, die bis zur Verwendung irgendwo aufbewahrt werden müssen, entstehen hier Lagerkosten. Auch die sind in der Gesamtrechnung zu berücksichtigen. Wenn die Vorräte zur Neige gehen, ordert Ostermeier neues Verpackungsmaterial und erwartet eine punktgenaue Lieferung. „Diese Zuverlässigkeit ist uns wichtiger als das Einsparen von ein paar Euro pro Palette“, betont Geschäftsführer Ostermeier. Denn fehlende Kartonagen können den gesamten Betriebsablauf bei dem Tabakwaren-Großhändler unterbrechen. Ebenfalls von großer Bedeutung und wichtiger als ein günstiger Preis ist auch die Fähigkeit des Lieferanten, flexibel auf kurzfristige Bestellungen reagieren zu können.

### **Lösung: Konsequente Umsetzung eines Masterplans**

Solche Zusammenhänge müssen die Kostendetektive natürlich kennen, wenn sie ihre Ermittlungsarbeit erfolgreich durchführen wollen. Sie gehen dabei schrittweise nach einem 5-Phasen-Modell vor. Im ersten Teil – Dauer zwei bis drei Tage – werden die Kosteninformationen aus der Buchhaltung des Unternehmens gesichtet und analysiert, um den Ist-Zustand festzuhalten. Der Kunde unterschreibt diesen Bericht, denn auf dessen Basis wird später auch das Honorar für den Dienstleister ermittelt. Nachdem somit auf beiden Seiten klar ist, dass ein Projekt gestartet werden soll und in welchen Bereichen es vermutlich lohnenswertes Einsparpotenzial gibt, schließt sich eine ca. vierwöchige Phase an. Darin werden einzelne Rechnungen, Verträge, Vereinbarungen, Konditionsblätter genau unter die Lupe genommen. Im Ergebnis erhält der Auftraggeber eine genaue Auflistung, in der die Möglichkeiten zur Kostensenkung aufgezeigt werden. Dann folgt im dritten Schritt die Suche nach Alternativen – beispielsweise durch Ausschreibungen oder Nachverhandlungen bei den bisherigen Lieferanten. Die Lieferantenauswahl und die Unterstützung bei der Implementierung der neuen Prozesse nehmen als 4. Schritt noch einmal zwei bis fünf Wochen in Anspruch. Den Abschluss bilden dann als 5. Phase das Monitoring und Controlling der neuen Lieferkonditionen und der tatsächlich realisierten Kosteneinsparungen.

„Die Entscheidung bleibt aber in jeder Phase natürlich beim Auftraggeber“ unterstreicht Thomas Schürmann. Nach Möglichkeit rate GefKO im Normalfall nicht sofort zu einem Lieferantenwechsel, sondern versuche erst einmal Nachverhandlungen bei den bisherigen Partnern. In über der Hälfte aller Fälle sei dabei eine deutliche Verbesserung der Konditionen möglich. „Die Profis können da einfach anders verhandeln, weil sie einen besseren Marktüberblick haben und sich tiefer mit der Materie beschäftigen“, hat auch Dirk Geis beobachtet. Ihn beeindruckten vor allem die strukturierte Vorgehensweise der Berater und die konsequente Umsetzung ihres Masterplans. „Die gingen nahezu geräuschlos durch den Betrieb und besorgten sich die notwendigen Informationen“, erinnert er sich. Denn auf keinen Fall sollten die Mitarbeiter des Unternehmens durch das Auftreten der „Kostenoptimierer“ verunsichert werden und Zweifel an der wirtschaftlich gesunden Lage der Firma geschürt werden.

Firmenchef Rudolf Ostermeier: „Uns ging es nicht um die Durchsetzung eines rigorosen Sparprogramms, sondern wir wollen uns durch eine Optimierung der Beschaffungsprozesse besser für die Zukunft wappnen.“

### **Ergebnis: Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich**

Bei der Analyse durch die GefKO-Experten stellte sich heraus, dass sowohl bei der Beschaffung der Verpackungsmaterialien als auch in der Telekommunikation durch die gute Arbeit der Ostermeier-

Einkäufer kaum noch Optimierungsmöglichkeiten vorhanden waren. Das bestätigte Thomas Schürmann dem Unternehmen auch durch eine Urkunde, wie Dirk Geis hervorhebt. Bei den Versicherungen brachten die Verhandlungen mit dem Assekuranzmakler insgesamt einen jährlichen Kostenvorteil im fünfstelligen Eurobereich. In den anderen Bereichen – wie zum Beispiel beim elektrischen Strom und dem Einkauf von Büromaterialien – ließen sich durch Lieferantenwechsel ebenfalls Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielen.

„Außer einem geringen Zeitaufwand haben wir für das Projekt nichts weiter investieren müssen“, verweist der Assistent der Geschäftsleitung auf das Honorierungsmodell von GefKO. Denn das sieht vor, dass die Einsparungen zwischen Berater und Auftraggeber jeweils zur Hälfte aufgeteilt werden. „Dadurch haben unsere Kunden keinerlei Risiko“, wie Thomas Schürmann betont, „denn wir verdienen ausschließlich im Erfolgsfall“.

„Nobody is perfect“ sagt Dirk Geis und findet die Überprüfung der eigenen Beschaffungsprozesse durch externe Experten, die diese Abläufe auch mit denen in anderen Firmen vergleichen können, sehr hilfreich. Selbst wenn nicht in jedem Fall noch riesige Kostensenkungspotenziale entdeckt werden. Optimierungsmöglichkeiten werde es aber immer geben, deshalb sei ein regelmäßiger Check auf jeden Fall sinnvoll. Bei Cigaretten Ostermeier steht zu Jahresbeginn 2012 erst einmal die Beschaffung von fast 60 neuen Lieferfahrzeugen für die Automatenbetreuer an. „Da geht es schon um eine ziemlich große Summe von fast einer halben Million Euro, die wir mit externer Hilfe verkleinern werden“, ist Rudolf Ostermeier überzeugt.

## **Das Unternehmen**

Der Tabakwaren-Großvertrieb Cigaretten Ostermeier GmbH & Co. KG wurde 1959 als Einzelfirma gegründet und verzeichnet seither ein stetiges Wachstum. Das Familienunternehmen mit Sitz in Ottobrunn bei München rangiert mittlerweile an 7. Stelle im deutschen Tabakwarengroßhandel und beschäftigt ca. 140 Mitarbeiter, die für die rasche und verlässliche Distribution von Tabakwaren am gesamten südbayrischen Markt verantwortlich sind. Neben der Belieferung von rund 1200 Einzelhändlern und der Befüllung von ca. 13.000 Zigarettensautomaten bietet der Betrieb auch Serviceleistungen für Tabakwarenfachgeschäfte, Lotto-Toto-Annahmestellen, Kioske oder Tankstellen an. Das Produktspektrum umfasst über 3400 Artikel und setzt sich aus Zigaretten, Zigarren, Tabaken, Tabakwarenzubehör, Getränke und Spirituosen, Süßwaren, Telefon- und Handykarten usw. zusammen. Seit 1993 ist das Unternehmen auch in jedem Jahr mit einem eigenen Kiosk auf dem weltberühmten Münchner Oktoberfest, der Wies'n, vertreten. Dort wird den Besuchern ein breites Sortiment an Zigaretten, Zigarren, Cigarillos, Schnupftabak, und -tüchern, Feuerzeugen, Filmen usw. angeboten.