

## Ein Unternehmen in der Krise rüstet auf

Nach jahrelanger positiver Entwicklung fiel die GEBAG Mitte 2011 in eine wirtschaftliche Krise. Der Aufbau eines strategischen Zentraleinkaufs stand im Fokus der erfolgreichen Restrukturierungsmaßnahmen. Dadurch sparte das Duisburger Unternehmen mehrere Millionen Euro ein. Ein Beispiel für die hohe Effizienz von Beschaffungsaktivitäten.

Text: Jochen von Plüskow

Die GEBAG Duisburger Baugesellschaft mbH wurde 1872 als städtisches Immobilienunternehmen in Duisburg gegründet. Heute gehört die GEBAG zu den ältesten Baugesellschaften Deutschlands. Zunächst agierte das Unternehmen unter dem Namen „Duisburger Gemeinnützige Aktien-Baugesellschaft“. Ziel war es, den zahlreichen Industriearbeitskräften in der Stadt und deren Familien ausreichenden Wohnraum anzubieten. Anfang des 20. Jahrhunderts übernahm die Stadt Duisburg die Anteile an der Gesellschaft und baute das Tätigkeitsfeld um den Bau eigener Immobilien und die Beteiligung an Projekten zur Stadtentwicklung aus. Nach zwei weiteren Umfirmierungen ist die GEBAG Duisburger Gemeinnützige Baugesellschaft heute mit 143 Mitarbeitern und rund 12.500 Wohneinheiten das größte Immobilienunternehmen der Stadt. Durch die hundertprozentige Zugehörigkeit zur Stadt Duisburg erstreckt sich das Geschäftsfeld der GEBAG inzwischen deutlich über die Grenzen eines gewöhnlichen Immobilienunternehmens hinaus. Neben dem klassischen Geschäft der Wohnungsbewirtschaftung beteiligt sich die GEBAG unter anderem maßgeblich an Stadtentwicklungsprojekten. In diesem Zusammenhang übernahm die GEBAG u.a. die Realisierung des Projekts „Erweiterungsbau Museum Küppersmühle“. Vor allem dieses Erweiterungsprojekt sowie diverse Sonderprojekte führten Mitte 2011 zur wirtschaftlichen Krise. Um das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu führen, hat die GEBAG gemeinsam mit einem Team der Unternehmensberatung Buchalik Brömmekamp sämtliche Glieder der Wertschöpfungskette analysiert und zum Teil neu definiert.



### Der Einkauf wird ein zentraler Bereich der Sanierung

„Das in diesem Zusammenhang erstellte Sanierungsgutachten der Unternehmensberatung entdeckte nach der Analyse der Prozesse und der Organisation vor allem erhebliches Potenzial im Bereich Einkauf“, erläutert der heutige GEBAG-Einkaufsleiter Günther Sommer. Eine der Hauptmaßnahmen des Sanierungskonzepts war damals die Implementierung einer zentralen Einkaufsabteilung, die sämtliche zu beschaffenden Warengruppen verantwortet. Aufgabe der neuen Abteilung ist es, die erzielten Einsparungen nachhaltig zu sichern und weiter auszubauen. Im Rahmen des Aufbaus eines strategischen Zentraleinkaufs wurden u.a. drei strategische Einkäufer aus dem eigenen Haus installiert.

### Ein Blick zurück auf vergangene Tage

Früher kauften die Bedarfsträger selbst ein – dezentral und ungesteuert. Klar definierte Prozesse gab es nicht. Es herrschte hohe Intransparenz, weil das Einkaufscontrolling nicht im Vordergrund stand. Einsparerfolge geschahen eher zufällig oder situativ. Die Zahl der Lieferanten war mit 653 kaum überschaubar. Und nicht zuletzt existierten nur einzeln Rahmenverträge.

### Vier wesentliche Prozesse bei der Implementierung

Die GEBAG begann zunächst mit dem infrastrukturellen und dem personellen Aufbau der neuen Abteilung. Sämtliche Mitarbeiter kamen aus dem Unternehmen. Folglich war nur eine kurze Einarbeitungsphase erforderlich. Zum anderen erhöhten sich die Personalkosten nur unwesentlich. Heute gehören ein Einkaufsleiter, zwei strategische Einkäufer, eine Mitarbeiterin für die administrative Beschaffung und die Rechnungsprüfung zum Team. In den wichtigen zwölf Anfangsmonaten des Restrukturierungsprozesses ließ die GEBAG die Abteilung aus Zeit- und Kostengründen von einem Interim-Manager der Beratungsgesellschaft führen. Durch das intern vorhandene technische Know-how in Kombination mit dem extern eingebrachten Einkaufswissen gelang es sehr schnell, die ermittelten Maßnahmen umzusetzen, um höhere Effizienz in den Beschaffungsprozessen zu erreichen.

Weiterhin galt es, die Datentransparenz auf Basis der im Rahmen des Sanierungskonzepts durchgeführten Analysen zu erhöhen. Das Ziel: die Einsparpotenziale weiter zu verbessern und zu konkretisieren. Die identifizierten Potenziale wurden mit Hilfe der Kriterien „Umsetzungsgeschwindigkeit“ und „Nutzen“ priorisiert. Dann erfolgte ihre Unterteilung in die drei Kategorien „Quick Wins“, „Ausschreibung der Haupteinkaufsobjekte“ und „Warengruppenprojekte“. GEBAG begann mit der Realisierung der Quick Wins. Dazu gehörte zum Beispiel die Vereinbarung von standardi-

sierten Zahlungskonditionen.

Eine weitere wichtige Aufgabe bei der Einführung der zentralen Einkaufsabteilung war es, einen effizienten Einkaufsprozess zu entwerfen und einzuführen. Das Vorgehen wurde in einem Einkaufshandbuch dokumentiert und intern als Handlungsleitfaden veröffentlicht. Hierbei unterschied GEBAG klar zwischen dem strategischen und dem operativen Einkauf. Die strategischen Aktivitäten sind in der zentralen Einkaufsabteilung zusammengeführt. Dazu gehören zum Beispiel Lieferantensuche und -auswahl oder die Bündelung von Bedarfen. Die operativen Tätigkeiten, wie das Auslösen der Bestellung, werden weiterhin dezentral von den Bedarfsträgern erledigt. So entsteht eine Arbeitsteilung. Sie stellt einen zentral gesteuerten Einkauf bei minimalem Personalaufwand in der neuen Einkaufsabteilung sicher. Intensive interne Kommunikation trug direkt von Projektbeginn an dazu bei, schnellstmöglich Akzeptanz für das neue Ressort, seine Aktivitäten und Schlüsselpersonen zu schaffen.

### Erste überzeugende Ergebnisse

Die Arbeiten zum Aufbau der Einkaufsabteilung begannen im Spätsommer 2011 und endeten zum Jahreschluss 2013. Dann konnten auch die bis dahin von den Beratern durchgeführten operativen Tätigkeiten sukzessive auf den GEBAG-Einkauf übertragen werden. Seitdem arbeitet das Bauunternehmen konsequent daran, die im Projekt geschaffenen Grundlagen weiter auszubauen – zum Beispiel durch die konsequente Anwendung des implementierten Einkaufscontrollings.

Schon zu Projektende konnte die GEBAG respektable Ergebnisse präsentieren. So gelang es der Duisburger Gesellschaft, eine Einsparquote in Höhe von 8,6 Prozent auf Basis des relevanten Beschaffungsvolumens zu erzielen. Das entsprach einer Einsparung von 4,1 Millionen Euro auf Basis des relevanten Beschaffungsvolumens 2012. „Gerade Konditionsverbesserungen im Einkauf tragen erheblich zur Ergebnissteigerung bei und stehen daher immer im Fokus der Umsetzung eines Sanierungskonzeptes. Jeder Euro Einsparung bedeutet einen Euro mehr Ergebnis und Cash“, erklärt der Einkaufsexperte Bozidar Radner.



GEBAG-Einkaufsleiter Günther Sommer