

10 bewährte Regeln für wirksames Kostenmanagement

Einsparpotenzial entdecken und dauerhaft Kosten senken



Ich sehe 360 Grad



Impressum

Sage Software GmbH
Marketing-Kommunikation
Emil-von-Behring Straße 8–14
60439 Frankfurt am Main
Tel.: 069 50007-0
Fax: 069 50007-1110
E-Mail: info@sage.de
www.sage.de

Stand: November 2010

Die Sage Software GmbH ist eine Gesellschaft deutschen Rechts mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Sie ist im Handelsregister des Amtsgerichts Frankfurt am Main eingetragen unter HRB 55497. Geschäftsführer sind Peter Dewald und Guy Berruyer.

Haftungsausschluss

Bei dieser Publikation handelt es sich um allgemeine Informationen ohne Bezug auf konkrete Sachverhalte und kann die Beratungsleistung eines Fachmanns nicht ersetzen. Der Inhalt wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte und Darstellungen wird keine Gewähr übernommen.

Inhalt

Unternehmen unter Kostendruck	04
Von fixen und variablen Kosten	05
Wie erklär ich's der Belegschaft?	06
Kostentreibern auf der Spur	07
Tipp 1: Leerkosten vermeiden	08
Tipp 2: Kosten senken im Einkauf	09
Tipp 3: Kostensenkung in der Produktion	10
Tipp 4: Kostensenkung in der Logistik	11
Tipp 5: Kostensenkung im Vertrieb	13
Tipp 6: Kostensenkung im Marketing	14
Tipp 7: Personalkosten senken	15
Tipp 8: Kostensenkung bei der Unternehmensfinanzierung	16
Tipp 9: Die Rolle der IT	17
Tipp 10: Notfallmaßnahmen	18
Fazit	19



Unternehmen unter Kostendruck

Die Wirtschafts- und Finanzkrise ist inzwischen Geschichte. Doch das bedeutet nicht, dass für Unternehmen die Welt wieder in Ordnung ist. Sie stehen häufig unter einem hohen internationalen Wettbewerbsdruck und haben zusätzlich mit politischen Unwegsamkeiten zu kämpfen. Hierzu gehören etwa künstlich schwache Währungen, mit denen Länder wie China oder die USA ihrer Wirtschaft unter die Arme greifen. Einen Teil der Standortnachteile fängt der Produktivitätsfortschritt auf, ein anderer lässt sich durch Service,

Produktqualität oder Markenbekanntheit kompensieren. Trotzdem bleibt oft ein Rest, der zur Kostensenkung verpflichtet. Allerdings neigt sich das Einsparpotenzial in vielen Unternehmensbereichen dem Ende zu. „Kostensenker“ müssen also etwas mehr Kreativität an den Tag legen, wenn sie am Ende erfolgreich sein wollen.

Natürlich ist die Kostenverteilung in den verschiedenen Unternehmen höchst verschieden. Ebenso unterschiedlich ist die Notwendigkeit, mit der die Kosten begründet werden. Einen allgemeingültigen Masterplan zur Kostensenkung kann es deshalb nicht geben. Welche Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll und unternehmenspolitisch vertretbar sind, muss jeder Firmenchef und jeder Controller selbst entscheiden. Trotzdem können ein paar Anregungen bei der Jagd auf „Kostentreiber“ nicht schaden. Genau das ist das Ziel dieses Whitepapers.



Von fixen und variablen Kosten

Wenn es ums Geld ausgehen geht, kann man sich auf die Kreativität der Mitarbeiter meist verlassen. Beim Thema „Kosten sparen“ fällt der Ideenreichtum hingegen deutlich geringer aus. Sparen ja – aber nicht bei mir. Niemand würde schließlich freiwillig seinen Arbeitsplatz wegzurationalisieren. Oft wird stattdessen auf unvermeidliche Fixkosten verwiesen, die sich eben nicht ändern lassen. Doch das ist ein Irrtum. Grundsätzlich sind alle Kosten beeinflussbar. Der einzige Unterschied zwischen variablen und fixen Kosten liegt darin, dass sich erstere eindeutig einem Verursacher – zum Beispiel Produkt, Projekt oder Dienstleistung – zuordnen lassen und parallel zur Auslastung steigen beziehungsweise fallen. Fixkosten lassen sich hingegen oft nicht eindeutig zuordnen und verhalten sich starr zur Auslastung.

In den meisten Fällen ist es ein zu hoher Fixkostenblock, der die Unternehmen in die Bredouille. Doch Versicherungsprämien, Büromieten, Heizung und Energie sind kein unvermeidliches Schicksal. Auch sie lassen sich verändern – nur reagieren sie sehr viel träger auf entsprechende Maßnahmen. Mit anderen Worten: Die kostenrechnerischen Problemfelder lassen sich nur mittel- bis langfristig sanieren. Deshalb ist es wichtig Kostensenkungen als kontinuierlichen Prozess zu verstehen, an dem – ähnlich wie im Qualitätsmanagement – laufend gearbeitet wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der blinde Aktionismus, den Unternehmen in der Krise oft an den Tag legen, trotz kurzfristiger Einsparer-

folge auf lange Sicht nur wenig bringt oder – noch schlimmer – geradezu kontraproduktiv wirkt. Es kann schnell passieren, dass bei allzu enthusiastischen Sparprogrammen versehentlich auch ein paar Zukunftspotenziale auf der Strecke bleiben. Flexible Arbeitszeitmodelle, die dem Unternehmen in konjunkturschwachen Zeiten genügend Luft lassen, sind beispielsweise sinnvoller, als Mitarbeiter zu entlassen, deren Wissen beim nächsten Aufschwung kaum zu ersetzen ist. Die Kunst des Kostenmanagements liegt also darin, fixe Kosten zumindest anteilig variabel zu gestalten und diese Maßnahmen anschließend auch durchzusetzen.

Zusammenfassung

Ganz gleich, ob es sich um variable oder fixe Kosten handelt – grundsätzlich lassen sich alle Kostenarten beeinflussen. Fixkosten reagieren jedoch träge auf Kostensenkungsmaßnahmen. Unternehmen mit variabler Kostenstruktur können sich deshalb besser auf Konjunkturschwankungen einstellen.

Wie erkläre ich's der Belegschaft?

Kosten zu senken, heißt Abläufe und Organisationen zu verändern. Es ist kaum damit zu rechnen, dass die Mitarbeiter dabei Fähnchen schwenkend Spalier stehen. Aus ihrer Sicht bedeuten Veränderungen Unsicherheit. Und Unsicherheit erzeugt Ängste. Kontinuierliche Kostensenkungen werden dabei weit weniger bedrohlich empfunden, als harte Sanierungsprogramme. Fest steht: Die Akzeptanz und Unterstützung der Belegschaft ist unentbehrlich. Ihr Detailwissen erleichtert es dem Management, potenzielle Risiken unternehmerischer Entscheidungen zu erkennen. Und schließlich sind es die Mitarbeiter, die Kostensenkungsprogramme in der Praxis auch „leben müssen“. Das erforderliche Vertrauen muss sich das Management hart erarbeiten:

1. Kostensenkung ist Chefsache.

Nur wenn die Geschäftsführung sich das Thema Kostensenkungen selbst zu eigen macht, besteht die Chance auf Zustimmung.

2. Spiel mit offenen Karten.

Um Veränderungen zu akzeptieren, müssen sie bekannt ist. Kostensenkungen sind deshalb absolut kommunikationsbedürftig. Das betrifft nicht nur die einzelnen Maßnahmen, sondern auch die Hintergründe.

3. Keine Fürstentümer.

Bei der Kostensenkung darf es keine Tabus geben. Alles gehört auf den Prüfstand – unabhängig von der vertikalen oder horizontalen Position einzelner Abteilungen oder Mitarbeiter. Wird beispielsweise „Holzklasse für alle“ verkündet, kann sich die Firmenleitung nicht anschließend in der „Stretchlimosine“ zum Flughafen chauffieren lassen.

Zusammenfassung

Bei Kostensenkungen darf es keine Tabus geben. Alle Unternehmensbereiche gehören auf den Prüfstand – ungeachtet ihrer horizontalen oder vertikalen Position. Kostensenkungsprogramme sind unbedingt zu kommunizieren.



Kostentreibern auf der Spur

Die betriebliche Wertschöpfung kann selbst in kleinen Betrieben eine hochkomplexe Angelegenheit sein. Häufig gibt es zwar genügend Ansatzpunkte für die Kostensenkung, doch sind die finanziellen Folgen der betreffenden Maßnahmen oft nur schwer zu überblicken. Besonders für Mitarbeiter aus dem Controlling, die häufig zu weit von der Leistungserstellung entfernt sind. Zudem sind Kostensenkungen aus operativen Gründen oft enge Grenzen gesetzt. Am wichtigsten ist jedoch, dass alle Kosten hinreichend bekannt sind. Um falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden, setzen viele Unternehmen – neben der Kostenrechnung – zusätzliche Verfahren ein:

- Die **Leistungsanalyse** untersucht die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Produkten und Leistungen. Dabei steht alles zur Disposition, was keinen Beitrag zum Unternehmensergebnis leistet. Sie baut auf der Deckungsbeitragsrechnung auf.
- Bei der **Schwachstellenanalyse** werden Mitarbeiter aller Hierarchieebenen nach möglichen Verbesserungspotenzialen befragt. Das Verfahren eignet sich besonders gut, um die organisatorische Entfernung zwischen der Entscheidungsebene und den operativen Unternehmensbereichen zu überbrücken.

- Beim **Zero Base Budgeting** wird das Kostenniveau bewertet, das bei einem völligen Neuanfang auf der „grünen Wiese“ bestehen würde. Der Vergleich mit den aktuellen Ist-Zahlen zeigt die Einsparpotenziale auf.
- Die **Gemeinkostenanalyse** ordnet einzelne Tätigkeiten aus dem Gemeinkostenbereich verschiedenen Leistungen respektive Leistungsempfängern zu. Gibt es keinen Empfänger oder werden die Leistungen von diesem nicht wahrgenommen, könnte hier der Rotstift angesetzt werden.
- Die **Prozesskostenrechnung** versucht ebenfalls, Licht in den Gemeinkostenblock zu bringen. Dabei werden die Gemeinkosten in Bezug zu einzelnen betrieblichen Prozessen gesetzt. Am Ende werden die Prozesskosten bewertet, gegebenenfalls gesenkt und permanent überwacht.

Kostensenkungsprogramme konzentrieren sich in den meisten Fällen zunächst auf die größten Kostenblöcke. Bei Positionen, die zu hoch erscheinen, werden die Einflussfaktoren analysiert, um den Spielraum für Veränderungen auszuloten. Die anschließende Risikobewertung stellt die möglichen positiven Kosteneffekte den potenziellen Gefahren gegenüber. So könnte

sich beispielsweise der Wechsel zu einem günstigeren Lieferanten negativ auf die kurzfristige Verfügbarkeit des betreffenden Materials auswirken. Die abschließende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung stellt beide Seiten für die finale Entscheidung gegenüber.

Welche Maßnahmen sinnvoll und zielführend sind, hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation ab. Wichtige Parameter sind etwa die Produktionsbedingungen, die Einbindung in Lieferketten oder die Erwartungshaltung des Marktes. Und natürlich muss ein Unternehmen, dem das Wasser bereits bis zum Hals steht, radikaler vorgehen, als ein Betrieb, der seine Kostenstrukturen laufend überprüft. Die folgenden Tipps zur Kostensenkung sind entsprechend allgemein gehalten. Ob sie zweckmäßig und umsetzbar sind, ist im Einzelfall zu prüfen.

Zusammenfassung

Die verschiedenen Methoden der Kostenanalyse bringen Licht in den Gemeinkostenblock. Der Spielraum für Kostensenkungen hängt von der individuellen Unternehmenssituation ab.

Tipp 1: Leerkosten vermeiden

In Krisenzeiten gibt es bei Betriebsbesichtigungen viel zu entdecken: volle Lagerhallen, stillstehende Maschinen, ungenutzte Räume, oder Fahrzeuge, die eher der Klasse der Immobilien zuzuordnen sind. Controller sprechen in solchen Fällen von „Leerkosten“. Häufig werden Leerkosten als „krisenbedingte Unvermeidlichkeit“ verkauft, doch das ist nur die halbe Wahrheit. Sehr viel häufiger sind derartige Kosten auf klassische Fehlplanungen zurückzuführen. Das ist etwa dann der Fall, wenn im Auftragsrausch Investitionsentscheidungen getroffen werden, bei denen das unternehmerische Vorsichtsprinzip nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt wurde.

Starre arbeitsvertragliche Regelungen, langfristige Mietverträge oder die Zinslast des Maschinenparks führen dazu, dass Unternehmen ihre Kostenstruktur zu langsam der veränderten Kapazitätsauslastung anpassen können. Leerkosten lassen sich durch eine realistische Unternehmensplanung und flexible Kostenstruktur vermeiden.

Leerkosten in der Produktion

Hohe Rüstkosten führen dazu, dass viele Unternehmen große Stückzahlen produzieren. Daran wird auch in konjunkturschwachen Zeiten nicht gerüttelt. In der Folge steigen die Lagerbestände. Sie binden Kapital und ziehen durch Schwund, Qualitätsminderung oder technische Alterung

weitere Kosten nach sich. In vielen Fällen ist es – auch angesichts höherer Stückkosten – wirtschaftlich sinnvoll, flexibel in kleineren Chargen zu produzieren. Lassen sich große Stückzahlen produktionsbedingt nicht vermeiden, könnten Ersatzprodukte freie Kapazitäten reduzieren und so die maschinenbezogene Fixkostenbelastung senken. Ein ähnliches Problem besteht häufig in vertikalen Lieferketten, wenn Rahmenverträge die Abnahme großer Stückzahlen vorschreiben. Nachverhandlungen in konjunkturschwachen Zeiten wirken auch hier kostensenkend.

Leerkosten beim Personal

Im Personalbereich haben Leerkosten in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Viele Unternehmen nutzen inzwischen den Spielraum, den der flexibilisierte Arbeitsmarkt bietet. Sie setzen in Spitzenzeiten auf befristete Arbeitsverträge oder Zeitarbeit. Festeinstellungen kommen erst infrage, wenn sich positive Trends im Zeitverlauf festigen.

Fest angestellte Mitarbeiter lassen sich heute flexibler einsetzen als noch vor wenigen Jahren. Variable Arbeitszeitmodelle, bei denen im Aufschwung mehr und beim Abschwung weniger gearbeitet wird, erfreuen sich – trotz des zusätzlichen Verwaltungsaufwands – wachsender Beliebtheit. Zudem zahlen sich Maßnahmen wie

zusätzliche Schulungen oder „Job Rotation“ aus – besonders für mittelständische Betriebe. Sie sind dadurch in der Lage, das fest angestellte Personal in auftragsschwachen Phasen flexibel in anderen Unternehmensbereichen einzusetzen.

Leerkosten bei den Räumen

Besonders in den eigenen vier Wänden lassen sich Leerkosten nur schwer abbauen. Nicht immer ist es möglich und zweckmäßig überschüssige Gebäudeflächen vorübergehend zu vermieten. Weniger schwierig ist es, die Betriebskosten der betroffenen Flächen auf ein Minimum zu reduzieren. So könnten beispielsweise verteilte Arbeitsplätze in einem Gebäudebereich zusammengeführt werden. Für die geräumten Komplexe lassen sich dann die Kosten für Heizung, Strom und Reinigung auf ein Minimum reduzieren.

Tipp

Leerkosten vermeiden

- Planen Sie Ihre Produktion flexibel, um sich schwankender Nachfrage schnell anzupassen.
- Nutzen Sie flexible Arbeitszeitmodelle, befristete Arbeitsverträge und Zeitarbeit, um Spitzen zu bewältigen – ohne dabei langfristig die Kosten zu erhöhen.
- Senken Sie die Betriebskosten ungenutzter Flächen durch Zusammenlegung von Abteilungen und Mitarbeitern.

Tipp 2: Kosten senken im Einkauf

Vor allem zwei Faktoren treiben die Kosten im Einkauf: der tatsächliche Einkaufspreis und die Prozesskosten, die für die Warenbeschaffung anfallen. In beiden Bereichen sind Kostensenkungen möglich. Niedrige Beschaffungskosten auszuhandeln, gehört zu den Aufgaben des Einkaufs. Das kann beispielsweise durch optimale Rahmenverträge oder intensive Preisvergleiche unterschiedlicher Lieferanten gelingen. Ebenso kann es helfen, Bedarfskontingente zu bündeln und zentral bei einem Zulieferer zu bestellen. Auch der internationale Einkauf führt oft zu sinkenden Kosten, birgt aber gewisse Risiken: Importe haben schließlich einen deutlich längeren Vorlauf. Wegen der hohen Transportkosten lassen sich optimale, auf den aktuellen Produktionsbedarf zugeschnittene Bestellmengen, meist nicht realisieren. Faktoren, die automatisch zu einer höheren Bevorratung führt, was einen Teil des Preisvorteils kompensiert. Auch bei Preisvergleichen sollte man – insbesondere bei C-Artikeln – aufpassen. Der Rechercheaufwand kann hier schnell höher ausfallen, als der Kostenvorteil günstiger Einkaufspreise. In der Praxis hat sich die Konzentration auf wenige Lieferanten bewährt, was jedoch auch eine stärkere Abhängigkeit nach sich zieht.

Bei der Senkung der Prozesskosten spielt die ABC-Analyse eine große Rolle. Mit ihrer Hilfe lässt sich die Artikelstruktur durchleuchten und klassifizieren. Dabei zeigt sich oft, dass 20 Prozent der Waren, für 80 Prozent der Beschaffungskosten verantwortlich sind. Die ABC-Analyse hilft dem Einkauf also, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren. Weitere Entlastungen winken, wenn das C-Teile-Management in die einzelnen Fachabteilungen verlagert wird. In der Praxis werden dabei Rahmenverträge mit den betreffenden Lieferanten ausgehandelt, denen ein begrenzter Warenkatalog zugrundeliegt. Aus diesem Sortiment können die Fachabteilungen dann unter Budgetauflagen frei bestellen. Auf diese Weise wird der Einkauf von aufwendigen Bestell- und Kontrollprozessen befreit. Noch effizienter wird das Verfahren, wenn die Bestellungen im Rahmen des „eProcurements“ elektronisch platziert werden. Dann entfallen große Teile des sonst üblichen Aufwands für die Rechnungsprüfung.

Die wichtigsten Kostenfaktoren in der Produktion sind die Stückkosten und der Aufwand für die Zwischenlagerung der Fertigwaren. Um beide Aspekte in Einklang zu bringen, werden optimale Losgrößen berechnet. Im Ergebnis ist die produzierte Menge groß genug, um von sinkenden Stückkosten zu profitieren, doch nicht so groß, dass die Kostenvorteile durch eine überlange Lagerhaltung überkompensiert werden. Die Losgrößenkalkulation ist

Tipp

Günstiger einkaufen

- Vergleichen Sie mehrere Lieferanten, aber achten Sie darauf, dass der Rechercheaufwand die Preisvorteile nicht überkompensiert.
- Bündeln Sie Aufträge, ohne dabei in Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu geraten.
- Nutzen Sie die internationalen Beschaffungsmärkte, denken Sie aber an die höheren Nebenkosten.
- Verlagern Sie den Einkauf weniger relevanter C-Teile auf die Fachabteilungen.
- Konzentrieren Sie sich bei Kostensenkungen auf die wichtigsten Artikel.

Tipp 3: Kostensenkung in der Produktion

komplex. Einmal berechnet werden die Vorgaben daher für lange Zeit beibehalten – auch wenn sich die konjunkturelle Lage zwischenzeitlich ändert. Dadurch entstehen in Abschwungphasen fast zwangsläufig Leerkosten.

Das Problem ist nur mithilfe flexibler Planungs- und Produktionsprozesse in den Griff zu bekommen. Voraussetzung ist ein Wechsel von der starren, langfristigen zur kurzfristig, rollierenden Losgrößenplanung, die sich schnell dem veränderten Nachfrageverhalten anpasst. Dabei wird die optimale Produktionsmenge auf Basis der veränderten Rahmenbedingungen immer wieder neu kalkuliert. Das führt allerdings zu einer erheblichen Mehrbelastung der Mitarbeiter, die sich nur durch den konsequenten Einsatz moderner, IT-gestützter Planungswerkzeuge bewältigen lässt.

Ein anderer Weg führt über das Outsourcing einzelner Produktionsbereiche. Entscheiden sich Unternehmen bei voller Auslastung, zusätzliche Aufträge von Partnern fertigen zu lassen, können sie doppelt profitieren: Zum einen besteht die Chance, dass hoch spezialisierte Produktionspartner zu geringeren Kosten arbeiten. Zu anderen entsteht eine Art „Schwankungsreserve“. Bei sinkender Auslastung kann die ausgelagerte Produktion zurück ins Unternehmen geholt werden, um die eigenen Kapazitäten besser auszulasten.

Sinkende Deckungsbeiträge schlagen in der Produktion nicht immer in voller Höhe auf das Unternehmensergebnis durch. Verantwortlich hierfür sind kostensenkende Nebeneffekte: Da mehr Zeit für Überprüfungen bleibt, sinkt der Materialverbrauch. Zudem lassen sich Maschinen optimal takten, was wiederum die Energie- und Hilfsstoff- und Wartungskosten reduziert.

Tipp

Kostengünstiger produzieren

- Setzen Sie auf eine flexible Produktionsplanung, die sich der jeweiligen Nachfrage anpasst.
- Lagern Sie in Spitzenzeiten Produktionsaufträge aus, die bei schwacher Konjunktur die eigenen Kapazitäten besser auslastet.



Tipp 4: Kostensenkung in der Logistik

Die Hauptaufgabe der Logistik besteht darin, die ständige Lieferbereitschaft des Unternehmens zu gewährleisten. Dabei sind die Ansprüche geschäftlicher und privater Kunden in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Mindestens ebenso wichtig ist die fehlerfreie Auslieferung der Waren. Schließlich führt jede Reklamation unweigerlich zu Mehrkosten und Reputationsverlusten.

Zu den wichtigsten Kostenfaktoren der Logistik gehören die Lagerhaltung, die technischen Einrichtungen für Lagerung und Warenumsatz, die Transportkosten sowie der Personaleinsatz für Kommissionierung, Einlagerung und Versand. In allen Bereichen lassen sich Kostensenkungen realisieren, ohne dabei die Lieferbereitschaft zu gefährden.

Lagerkosten abbauen

Ständige Lieferbereitschaft setzt eine permanente Bevorratung voraus. Wie hoch die Warenbestände letztlich sind, hängt auch von dem individuellen Risikobewusstsein des jeweiligen Unternehmens ab. Klar sollte allerdings sein, dass hohe Lagerbestände

- finanziert werden müssen,
- zu pflegen sind,
- hohe Ansprüche an die Infrastruktur stellen und
- die Gefahr wirtschaftlicher Verlusten steigern.

Da Störungen der Lieferbereitschaft unbedingt zu vermeiden sind, erfordert es viel Fingerspitzengefühl, die Lagerhaltung zu optimieren. Ein wichtige Rolle spielt dabei die Absatzplanung. Sie stützt sich jedoch oft zu einseitig auf die Erfahrungen der Vergangenheit. Besser ist es, die aktuelle Nachfragesituation stärker zu gewichten.

Auch die Sortimentspolitik kann zur Kostensenkung beitragen: Wenn Ladenhüter und selten angeforderte Produkte aus dem Programm verschwinden, erweitert das den finanziellen und personellen Spielraum. Zumindest sollte sichergestellt sein, dass die „Penner“ des Sortiments nicht auch noch in großen Mindestmengen zu ordern sind. Alternativ könnte man die Lagerhaltung auf die Lieferanten verschieben, indem beispielsweise Rahmenverträge über den kurzfristigen Abruf benötigter Mengen vereinbart werden. Doch das spiegelt sich früher oder später in höheren Einkaufspreisen wider.

Organisation & Technik

Eine professionelle Organisation und moderne Technik helfen, Lagerkosten zu senken. Schließlich steigt auf diese Weise der Nutzungsgrad der Lagerfläche. Doch oft lässt sich – ohne großen Investitionsaufwand – bereits mit einer klugen Lagerordnung Geld sparen: Werden schnell verbrauchte Materialien in unmittelbarer Nähe zur Produktion oder häufig umgeschlagene Waren gleich beim Versand gelagert, sparen sich die Mitarbeiter lange Laufwege.

Bei einem geordneten Lager hat jeder Artikel seinen festen Stellplatz. Temporär ungenutzte Leerflächen sind daher kaum zu vermeiden. Die Umstellung auf eine chaotische Lagerhaltung, die neuer Ware den nächstbesten freien Platz zuweist, hilft Kapazitätsreserven zu nutzen. Das geht allerdings zulasten der Übersichtlichkeit. Chaotische Lager lassen sich daher ab einer bestimmten Größe kaum ohne den Einsatz spezieller IT-Systeme verwalten.

Moderne Technologie wie Barcodes, RFID-Chips oder automatische Lagersysteme tragen zur Entlastung der Personals bei. Angesichts der oft hohen Anschaffungskosten sollte man dabei allerdings die langfristige Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen lassen. Zudem stellt die Technik deutlich höhere Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter, was den flexiblen Einsatz von Aushilfen erschweren könnte.

Versand & Transport

Einen eigenen Fuhrpark leisten sich inzwischen nur noch wenige Unternehmen. Die Kosten beim Versand hängen daher meist von der Wahl des Paketdienstes respektive der Speditionen ab. Doch es ist nicht allein der Preis, der die Musik macht: Holt der Paketdienst beispielsweise die Pakete später ab, bleibt mehr Zeit für die Versandvorbereitung. **Da dann** mehr Bestellungen am gleichen Tag verschickt werden, steigt die Servicequalität. Auch die Bereitstellung einer Versandsoftware, mit der die Transportdaten erfasst und online übermittelt werden, kann kostensenkend wirken. Einige Anbieter arbeiten mit pauschalen Paketpreisen innerhalb bestimmter Gewichtsspannen.

Damit können sich die Mitarbeiter das Wiegen und Messen der Pakete ersparen. Zu guter Letzt stehen Paketdiensten und Transportunternehmen unter einem enormen, internationalen Wettbewerbsdruck. Angesichts der dynamischen Marktentwicklung lohnt es sich, die Preise regelmäßig anhand von Gegenangeboten zu überprüfen.

Bei Auslieferungen mit dem eigenen Fuhrpark ist bei schwächerer Auslastung zu prüfen, ob Touren zusammengelegt und Intervalle verlängert werden können. Wenn gewartet wird, bis „der Wagen voll ist“ sinken die variablen Kosten.



Tipp

Logistikkosten senken

- Passen Sie ihr Lagervolumen der jeweiligen Nachfrage an.
- Nutzen Sie die vorhandenen Flächen durch moderne Lagertechnik oder chaotische Lagerhaltung besser aus.
- Optimieren Sie zentrale Prozesse durch technische oder organisatorische Rationalisierung.
- Wählen Sie Logistikpartner, die zu Ihrem Unternehmen passen.
- Legen Sie Touren zusammen und erhöhen Sie die Belieferungsintervalle.

Tipp 5: Kostensenkung im Vertrieb

Nur wer Krisen frühzeitig erkennt, kann sich rechtzeitig darauf einstellen. Der Vertrieb ist der erste Unternehmensbereich, der das veränderte Kaufverhalten registriert. Seine Aufgabe ist es daher, negative Tendenzen zügig in die Vertriebs- und Absatzplanung einzuarbeiten. Dann haben auch nachgelagerte Abteilungen eine Chance, Kapazitäten und Kosten rechtzeitig zu drosseln. Doch auch bei positiver Auftragslage gibt es Möglichkeiten, die Vertriebskosten zu senken oder zumindest flexibler zu gestalten.

Der wichtigste Kostenfaktor im Vertrieb sind die Gehälter der Innen- und Außendienstmitarbeiter. Flexible, leistungs- oder umsatzbezogene Lohnanteile senken nicht unbedingt das Lohnniveau, reduzieren aber im Konjunktural zeitweilig die Kostenlast. Entlohnungssysteme umzustellen zieht jedoch einen hohen Diskussionsbedarf

nach sich. Um schnell die Kosten zu drücken, ist diese Maßnahme kaum geeignet. Zudem gibt es enge Grenzen für variable Gehaltsstrukturen: In der Krise sind Vertriebsmitarbeitern die Hände gebunden. Sie haben praktisch keine Chance, ihr Gehalt durch gute Leistungen zu erhöhen. Sinkt es dauerhaft ab, besteht die Gefahr, gute Mitarbeiter zu verlieren. Alternativ könnten freie Handelsvertreter den Vertrieb ergänzen. Da sie selbstständig auf Provisionsbasis arbeiten, trägt dies zur Flexibilisierung der Vertriebskosten bei. Aus Gründen der Qualität und Zuverlässigkeit kommt diese Vertriebsform jedoch längst nicht für alle Unternehmen infrage.

Eine Maßnahme, die zwar nicht die Gesamtkosten des Vertriebs senkt, wohl aber die durchschnittlichen Kosten pro Abschluss verändern kann, ist die Konzentration auf die Verkaufschancen und Kunden mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit. Voraussetzung hierfür ist eine detaillierte Analyse und Klassifizierung der verschiedenen Kunden.

Weitere Einsparungen lassen sich durch den Einsatz der IT erreichen: Self-Service-Einrichtungen wie etwa Webshops erlauben die Auslagerung der Auftragserfassung auf den Kunden. Dadurch sinkt die Belastung des Vertriebsinnendienstes. Vergünstigte Konditionen und eine schnellere Belieferung helfen, Kunden mit geringer IT-Affinität zu überzeugen.

Tipp

Vertriebskosten im Griff

- Stellen Sie auf flexible, leistungsorientierte Entlohnungssysteme um.
- Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Kunden und Produkte.
- Nutzen Sie technische Rationalisierungsmöglichkeiten wie etwa Webshops.

Tipp 6: Kostensenkung im Marketing

Für Kostenrechner ist das Marketing eine dankbare Spielwiese. Einsparungsmaßnahmen wirken hier sofort, negative Effekte lassen sich nur schwer oder gar nicht nachweisen. Der Werbemarkt gehört nicht umsonst zu den wichtigsten Frühindikatoren für die wirtschaftliche Stimmung. Doch auch hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. So ist es kaum sinnvoll, das Budget gänzlich auf null abzusenken. Trotzdem gibt es Wege Kosten zu senken, ohne dabei auf Werbung vollständig zu verzichten.

Bei Anzeigen könnten beispielsweise die Intervalle zwischen den Erscheinungsterminen verlängert werden. Weitere Einsparungen lassen sich durch kleinere Formate oder den Umstieg von Farbe auf Schwarz-Weiß erzielen. Auch Messen gehören in Zeiten sinkender Budgets auf den Prüfstand. So wirkt es durchaus bodenständig, wenn in konjunkturschwachen Zeiten der Messestand eine Nummer kleiner ausfällt.

Zudem gibt es im Marketing viele Aufgaben, die auch von externen Dienstleistern erledigt werden können. Branchennahe Agenturen kennen den Markt und betreuen meist mehrere Unternehmen. Sie können bestimmte Dienstleistungen besser und billiger anbieten, als so manche interne Kommunikationsabteilung. Bei schlechter Auslastung sind zudem viele Dienstleister bereit, Leistungen kostengünstiger anzubieten. In operativer Hinsicht bringt die Kreativbranche oft neue Ideen und zusätzlichen Schwung ins Marketing.

Tipps

Marktpräsenz trotz kleinem Budget

- Verlängern Sie die Intervalle regelmäßiger Anzeigen.
- Steigen Sie gegebenenfalls auf günstigere Formate um.
- Verkleinern Sie Ihre Messepräsenz.
- Nutzen Sie die Angebote externer Dienstleister, um einen zeitweilig hohe Marketingbedarf flexibel umzusetzen.

Tipp 7: Personalkosten senken

Im Bereich der Personalkosten geht es darum, in Boomzeiten keinen Überhang aufzubauen, der sich bei sinkender Nachfrage nicht schnell genug wieder abbauen lässt. Die rechtliche Situation am Arbeitsmarkt wird von den meisten Unternehmen dabei als ausreichend flexibel angesehen. Spitzenauslastungen lassen sich beispielsweise über befristete Einstellungen oder Zeitarbeit gut auffangen. Doch auch die Stammbesatzung kann – zum Beispiel auf

Basis von Arbeitszeitkonten – teilweise auftragsbezogen und damit flexibler eingesetzt werden. Die Überstunden aus beschäftigungsintensiven Zeiten werden dabei in konjunkturschwachen Perioden in Freizeit umgewandelt. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen zahlt es sich zudem aus, Mitarbeiter – etwa über Schulungen – für mehrere Aufgabengebiete zu qualifizieren, um sie in unterschiedlichen Unternehmensbereichen einzusetzen.

Tipp

Mitarbeiter flexibel einsetzen

- Setzen Sie Mitarbeiter über Arbeitszeitmodelle, Zeitarbeit oder vertragliche Befristungen flexibler ein.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter, um Sie bei Bedarf in anderen Unternehmensbereichen einsetzen zu können.



Tipp 8: Kostensenkung bei der Unternehmensfinanzierung

Grundsätzlich sollte die Finanzierung zum tatsächlichen Kapitalbedarf passen. Mit anderen Worten: Es ist wirtschaftlich nicht sinnvoll, einen langfristigen Finanzierungsbedarf durch immer neue kurzfristige Überbrückungskredite zu decken. Eine Umschuldung kann helfen, die Kapitalkosten zu senken und die unternehmerische Handlungsfähigkeit dauerhaft zu sichern. Doch nicht immer ist es leicht, an „frisches Geld“ in Form neuer Kredite zu kommen. Schließlich bleibt die jeweilige Konjunkturlage nicht ohne Einfluss auf die Vergabepraxis der Banken. Deshalb kann es sinnvoll sein, sich nach alternativen Finanzierungsformen umzusehen. Nur sollte das rechtzeitig geschehen, denn kurzfristig lässt sich keine Variante umsetzen.

- Banken unterstützen derartige Anträge nicht gern. Trotzdem gehören öffentliche Fördermittel in den Finanzierungs-Mix jedes Unternehmens. Förderkredite sind meist deutlich niedriger verzinst als die Angebote der Banken. Staatliche Bürgschaften tragen ebenfalls dazu bei, die Finanzierungskosten zu senken. Mit Fördermitteln verfolgen EU, Bund, Länder und Kommunen die unterschiedlichen Ziele. Dementsprechend groß ist die Zahl der „Geldtöpfe“. Wem die Zeit fehlt, sich intensiv mit der Thematik auseinanderzusetzen, sollte daher auf eine Beratung zurückgreifen.
- Die Aufnahme neuer Gesellschafter verringert den Fremdkapitalbedarf. Damit sinken automatisch die Finanzierungskosten. Auf der anderen Seite bringt diese Variante häufig Einschränkungen für die unternehmerischen Entscheidungsfreiheit mit sich.
- Mitunter gelingt es, den Finanzierungsbedarf „von innen heraus“ zu senken. Zum Beispiel, indem die Zahlungsziele der Kunden gekürzt oder fällige Forderungen nachhaltig eingezogen werden. Eine ähnliche Wirkung hat in umgekehrter Richtung die volle Ausnutzung der Zahlungsziele bei den Lieferanten.

- Auch wenn kein zusätzlicher Finanzierungsbedarf besteht, lohnt es sich, den Kapitalmarkt zu beobachten. Wenn mehrere Banken „im Boot“ sitzen, wird der Konkurrenzdruck unter den Instituten erhöht. Das könnte unter dem Strich die Kreditkosten senken.
- Andere Finanzierungsformen wie Factoring oder Leasing schonen zwar kurzfristig die Liquidität, verursachen aber in aller Regel höhere Kosten und sind daher zur Kostensenkung ungeeignet.

Tipp

Alternative Finanzierungsmöglichkeiten

- Sorgen Sie für eine bedarfsgerechte Finanzierung Ihres Unternehmens.
- Kümmern Sie sich um alternative Finanzierungswege.
- Kürzen Sie Ihren Kunden das Zahlungsziel und nutzen Sie Lieferantenkredite aus.
- Schauen Sie sich regelmäßig am Kreditmarkt um.

Tipp 9: Die Rolle der IT

Das „Wissen um die Kosten- und Unternehmensstruktur“ ist die wichtigste Voraussetzung, um erfolgreich Kosten zu senken. Wissen basiert allerdings auf Transparenz. Und die lässt sich selbst in kleinen Betrieben nicht mit Karoblock und Taschenrechner herstellen. Ohne den Einsatz moderner IT-Lösungen ist in Sachen Kostenrechnung kaum ein Blumentopf zu gewinnen. Dabei sind integrierte ERP-Systeme, die alle Unternehmensbereiche auf einer gemeinsamen Plattform zusammenführen, klar im Vorteil. Dank der gemeinsamen Datenhaltung können Firmenchefs und Management sofort auf Daten aller Unternehmensbereiche zugreifen – ohne zuvor aufwendige Konsolidierungsläufe durchzuführen. Damit ist sichergestellt, dass Managemententscheidungen zeitnah auf Basis der neusten Geschäftszahlen getroffen werden. Neben der Aktualität des Zahlenmaterials spielt auch die Aufbereitung eine Rolle. Schließlich sind die Kostenstrukturen eines Unternehmens oft nur schwer zu überblicken. Bei ellenlangen tabellarischen Zahlenfriedhöfen geht der Blick fürs Wesentliche schnell verloren. Vor allem Business Cockpits, Charts und Frühwarnsystemen helfen, sich auf die wesentlichen Fakten zu konzentrieren.

Unternehmen sind somit im hohen Maße von der Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit der eingesetzten IT-Systeme abhängig. Neben den Ausgaben für Hard- und Software sind beispielsweise auch die Kosten für Netzwerke, Telekommunikation oder Sicherheit der IT zuzurechnen. Dabei bestimmt nicht zuletzt der Nutzungs-

grad der vorhandenen Infrastruktur die reale Kostenbelastung. Ungenutzte Lizenzen oder überdimensioniert Server sind voll kostenwirksam, ohne dass sie einen Beitrag zum Betriebsergebnis leisten. Wie in allen anderen Unternehmensbereichen sollten deshalb auch IT-Investitionen unter die Lupe genommen werden. Ihre Rentabilität hängt insbesondere davon ab, wie gut die ausgewählte Technik zum jeweiligen Unternehmen passt:

- Bewährte Lösungen sind oft günstiger als die neue, kaum erprobte Technologien. Selbst Preisnachlässe im Rahmen eines Pilotprojekts können die Kosten nicht immer ausgleichen, die „Kinderkrankheiten“ im Betriebsalltag verursachen.
- Die technische Entwicklung in der IT ist rasant, der Produktivitätszuwachs mitunter erheblich. Oft rentiert sich der Einsatz Hard- und Software bereits nach kurzer Zeit.
- Wenn Arbeitsplätze mit gleicher oder zumindest ähnlicher Technik ausgestattet werden, senkt dies nicht nur die Beschaffungskosten. Auch Wartung und Betrieb werden in den meisten Fällen günstiger.
- Integrierte Systeme haben den Vorteil, dass alle benötigten Funktionen unter einer Oberfläche zur Verfügung stehen. Die Tatsache, dass alle Mitarbeiter mit der gleichen Software arbeiten, erleichtert die abteilungsübergreifende Kommunikation. Wegen des vorhandenen Grundwissens ist es in Zeiten

sinkender Auslastung einfacher, Mitarbeiter an anderen Arbeitsplätzen zu beschäftigen – sie kennen die Unternehmenssoftware. Zusätzlich reduziert die harmonisierte IT-Landschaft die Schulungskosten und fördert den internen Wissenstransfer.

- Wartungsverträge sichern die Betriebsbereitschaft der IT, ohne die eigene IT-Abteilung zu belasten und hohe Fixkosten aufzuwerfen. Sie eignen sich deshalb, IT-Kosten variabler zu gestalten.
- Outsourcing ist ein Thema, das auch in der IT immer stärker in den Fokus rückt. Die Auslagerung bestimmter Dienste tragen ebenfalls dazu bei, IT-Kosten zu flexibilisieren.

Durch die Kostenbrille betrachtet, befindet sich die IT in einer vergleichsweise komfortablen Situation: Da die Beschaffungspreise für Infrastruktur, Hardware oder Telekommunikation tendenziell sinken, ist es vergleichsweise einfach, durch kluge Investitionen Einspareffekte zu erreichen.

Tipp

Von sinkenden IT-Kosten profitieren

- Prüfen Sie IT-Investitionen auf ihre Wirtschaftlichkeit.
- Sorgen Sie für eine einheitliche IT-Landschaft im Unternehmen.
- Integrierte Unternehmenslösungen tragen zur Kostensenkung bei.

Tipp 10: Notfallmaßnahmen

Bei den meisten Kostensenkungsprogrammen geht es darum, die laufende Belastung des Unternehmens langfristig und nachhaltig zu reduzieren – ohne dass dies negative Auswirkungen auf die Produktqualität, die Liefertreue oder den Kundenservice hat. Doch häufig wirken die Maßnahmen erst im Zeitverlauf. So lange können Unternehmen, die unter einem akut hohen Kostendruck oder einer prekären Liquiditätslage leiden, natürlich nicht warten. In diesem Fall sind radikalere existenzsichernde Maßnahmen erforderlich, die allerdings ein deutlich höheres Risiko nach sich ziehen.

- Der einfachste Schritt ist eine strenge Kostenkontrolle. Bei einem Ausgabestopp sind alle Zahlungen oberhalb einer bestimmten Bagatellgrenze von der Geschäftsführung freizugeben. Dabei werden nur die Ausgaben genehmigt, die für den Betrieb zwingend erforderlich sind.
- Alle Investitionen sind auf ihre Dringlichkeit zu prüfen. Viele Vorhaben lassen sich aufschieben oder in kleineren Dimensionen realisieren. Mitunter kommen auch preiswerte, gebrauchte Investitionsgüter infrage.
- Nicht benötigte Waren und überschüssige Lagerbestände sollten notfalls auch unter Verlusten verkauft werden, um die Liquiditätslage zu verbessern. Dies gilt sowohl für Fertigwaren als auch für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe.

- In Verhandlungen mit Lieferanten könnten Ratenzahlungen oder Stundungen vereinbart werden. Dadurch erhält das Unternehmen die Chance, Forderungen zu erwirtschaften.
- Die Geschäftsführung könnte durch einen vorübergehenden Gehaltsverzicht mit gutem Beispiel vorangehen. Das ist besonders hilfreich, wenn auch von den Mitarbeitern ein Lohnverzicht erwartet wird.

Tipp

Die Liquidität steigern

- Setzen Sie in Ihrem Unternehmen einen Ausgabestopp durch.
- Verkaufen Sie nicht mehr benötigte Warenbestände.
- Verhandeln Sie mit Gläubigern über längere Zahlungsziele.
- Verzichten Sie auf Teile der Manager-Gehälter.

Fazit

Die wirtschaftliche Situation hat sich viele Unternehmen verändert. Fast alle Branchen registrieren zunehmende Konjunkturschwankungen mit immer stärkeren Ausschlägen. Unternehmen müssen deshalb lernen, schneller „von Angriff auf Verteidigung“ umzuschalten. Das funktioniert jedoch nur, wenn es gelingt, die notwendige Flexibilität dauerhaft zu bewahren. Hierfür ist es notwendig, den überschüssigen „Ballast“ aus guten Zeiten in schlechten Tagen schnell und schmerzfrei abzuwerfen. Zudem sollten die nötigen finanzielle Rücklagen vorhanden sein, um dringend benötigte Fachkräfte auch über längere Durststrecken hinweg zu halten. Dies wird angesichts der absehbaren demografischen Entwicklung in den nächsten Jahre immer wichtiger.

Deshalb ist es wichtig, die Kosten dauerhaft auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau zu halten. Damit ist klar, dass mit Kostenmanagement keine einmaligen Eingriffe gemeint sind. Vielmehr geht es darum, relevante Positionen fortlaufend zu prüfen und ständig zu hinterfragen. Das gelingt jedoch nur, wenn die Vorgänge im Unternehmen lückenlos bekannt sind. Das ideale Werkzeug ist hierfür ein modernes, voll integriertes ERP-System.

Mindestens ebenso wichtig sind Detailkenntnisse zu Geschäftsprozessen, Marktlage und den einzelnen Kundenbeziehungen. Schließlich lassen sich die Risiken und Nebenwirkungen etwaiger Kürzungen nicht in der Kostenrechnung ablesen. Das wiederum unterstreicht die zentrale Rolle der Belegschaft bei Kostensenkungsprogrammen. Mit ihrem Detailwissen um Kunden und Prozesse sichern die Mitarbeiter unternehmerische Entscheidungen ab. Sie frühzeitig einzubinden ist daher von essenzieller Bedeutung für den Erfolg der Maßnahmen. Die Kommunikation sollte dabei nicht schwer fallen: Schließlich geht es beim aktiven Kostenmanagement nicht darum, Stellen zu streichen, sondern genau dies zu verhindern.



Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung, 250.000 Kunden und mehr als 1.000 Fachhändlern ist Sage einer der Marktführer für betriebswirtschaftliche Software und Services im deutschen Mittelstand. Lösungen von Sage sind speziell für die Bedürfnisse lokaler Märkte entwickelt. Sie helfen unseren Kunden – vom Kleinunternehmen bis hin zum gehobenen Mittelstand –, ihr Geschäft erfolgreicher zu führen.

Sage ist ein Unternehmen der britischen Sage Gruppe, dem mit rund 13.100 Mitarbeitern und 6,2 Millionen Kunden weltweit drittgrößten Anbieter von betriebswirtschaftlicher Software und Services.

Sage Software GmbH

Marketing-Kommunikation
Emil-von-Behring-Straße 8–14
60439 Frankfurt am Main

Telefon: 069 50007-6111

Fax: 069 50007-7208

E-Mail: info@sage.de

Internet: www.sage.de

