

Wir sehen mehr.

Information - Beratung - Diskussion - Aus dem Mittelstand, für den Mittelstand

bdeKOMPAKT

Themen in Ausgabe 25:
 Wasser kochen - aber richtig!
 Mit Cost-Cutting auf die Gewinnerstraße?

Einsparpotenziale in mittelständischen Unternehmen - 4 Fragen zum Thema „schnell sparen!“

Wenn es stimmt, ...

dass Cost-Cutting ein Unternehmen wieder auf die Gewinnerstraße bringen kann, warum machen das nicht alle?

Von Martin Grimpe

Neunhundertmillionen Euro sozialverträglich in nur 2 Jahren einsparen. Wer will das nicht auch können? Natürlich wecken so prominente Restrukturierungsprojekte auch bei unseren Kunden Begehrlichkeiten. Können auch wir kurzfristig unsere Kosten senken? Wo liegen unsere ungehebelten Reserven, wo haben sich in den Jahren Kosten eingeschlichen, die verzichtbar sind? Ja, in Kosten steckt Gewinn. Kluges Kostenmanagement trägt maßgeblich zur Stabilität von Unternehmen bei und es ist richtig, Kostenpositionen regelmäßig zu hinterfragen. Aber Exzellenz lässt sich damit leider nicht erzeugen. Und die ist entscheidend für den Erfolg im Mittel-

stand. Keine Frage, in wirtschaftlicher Schieflage sind harte und schnelle Maßnahmen erforderlich, um Cashflow und Ertrag zu stabilisieren. Aber wir raten zur Vorsicht, wenn die Frage nach schnellen Einsparungen gestellt wird, bei denen der kurzfristige Effekt die langfristigen Folgen überlagert. Der Großteil der mittelständischen Unternehmen achtet akribisch auf die Kostenentwicklungen, da die Verantwortung gegenüber dem Kapital in der Regel dem eigenen Vermögen gilt. Es ist deshalb weniger die Höhe der Kosten, als die produktive Zuordnung im Wertschöpfungsprozess, die in BDE-Projekten auf dem Prüfstand stehen.

Einsparpotenziale in mittelständischen Unternehmen

4 Fragen zum Thema „schnell sparen!“

Interview mit Götz Walter

Wo schlummern die größten Einsparpotenziale in Unternehmen? An welchen Stellen sollten Unternehmen als erstes ansetzen?
 Noch immer liegen die größten Potenziale in der Steigerung von Effizienz und Effektivität. Hier geht es um Zeit, Ressourcen und Qualität im Wertschöpfungsprozess. Betroffen sind hier die großen Kosten-

blöcke in einem Unternehmen. Meistens sind das Personal, Material und Abschreibungen. Während die größeren Unternehmen hier schon lange über Kostenmanagementsysteme verfügen, die den Wertschöpfungsprozess im Fokus haben, reichen bei kleineren und mittleren Unternehmen die betriebswirtschaftlichen ...

Editorial

Wasser kochen - aber richtig!

Von Götz Walter und Martin Grimpe

Die universelle Antwort von Douglas Adams in seinem Roman „Per Anhalter durch die Galaxis“ ist „42“. Es wäre schön, wenn es uns gelänge, wirtschaftlichen Erfolg und Stabilität mit einer so bestechend klaren Antwort zu erklären. Aber nicht nur wir Berater sind uns bewusst, dass komplexe Systeme komplexe Lösungen erfordern. Die wirtschaftlichen Zusammenhänge sind, wie auch das gesellschaftliche, kulturelle und soziale Miteinander in den letzten hundert Jahren zu komplexen Systemen geworden. Und auch wenn der „Urvater“ der Managementtheorien Frederic Taylor mit seinem Konzept von Arbeitsteiligkeit und Effizienz nichts an Gültigkeit eingebüßt hat, verfolgen viele der modernen Ansätze mit ihrer Versinnbildlichung als Comics, Märchen oder Fabeln das Ziel einfacher Botschaften. Nun ist es also wieder mal das Thema „schnelles Sparen“ dass die Gemüter auf dem politischen Parkett und in den Führungsetagen der Konzerne erhitzt und es stellt sich die Frage, wer eigentlich diese ganzen Theorien der letzten hundert Jahre gelesen und bestenfalls verstanden hat. Verpasste Chancen werden auch heute mit Aktionismus geheilt und die Korrektur von Fehlentscheidungen mit wohlklingenden Abkürzungen als Restrukturierungen verkauft. Wenn man vor lauter Baustellen den Durchblick verliert, greift man auch heute noch immer gern zum Vorschlaghammer.

Einsparpotenziale (II)

... Instrumente oft noch immer nicht aus, die notwendige Transparenz über die Kostentreiber in diesem Bereich zu erzeugen.

Ein zweiter Hebel kann in den fertigungs- oder leistungsnahen Gemeinkosten liegen. Schleichende Entwicklungen oder kurzfristige Wachstumsschübe können Ursachen für Schief lagen sein. Pauschale und nicht regelmäßig aktualisierte Umlageverfahren für Entwicklungsleistungen, Konstruktion, Beschaffung oder Logistik machen es oft schwer zu erkennen, wo Kostenspielräume liegen.

Das gilt übrigens auch für Gemeinkosten und sonstige betriebliche Aufwendungen, die jedoch nicht unmittelbar über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Fehlende Budgetierung und Kontrolle führen hier in Verbindung mit einer im Grundsatz richtigen Delegation von Verantwortung oft zu dem Gefühl, nicht zu wissen, wo der Hebel anzusetzen ist.

Nicht zuletzt schlummern oft erhebliche Potenziale im Working Capital (Bestände, Halbfertige und bei Forderungen). Gerade Unternehmen mit geringer Eigenkapitaldecke zahlen dann hohe Zinsen für die Lagerbestände oder lange Zahlungsziele, die bei einer geeigneten Steuerung vermeidbar sind.

Wie lassen sich solche Kostenblöcke entdecken? Nach welchem System sollten Unternehmer vorgehen?

Indem man genau hinschaut. Man muss halt nur wissen wo und wie man das Gesehene zu interpretieren hat. Im Prinzip ist es so einfach. Dabei hilft natürlich oft der unverstellte Blick eines Dritten, der ungeachtet der historischen Entwicklungen von Strukturen, Prozessen und Machtverhältnissen in einem Unter-

nehmen die Kosten hinterfragt. Ist die nötige Transparenz nicht gegeben, weil BWA, GuV und der BAB die Verursacher von Kosten nicht eindeutig identifizieren können, gilt es zunächst sinnvolle Zusammenhänge und Strukturen zu schaffen und gegebenenfalls rückwirkend zu interpretieren. Die Voraussetzung, hier etwas bewegen zu können, liefern rollierende Controllingstrukturen und -Sys-

teme, die vor allem Veränderungen und ihre Effekte transparent machen. Prozesskosten- und Gemeinkostenwertanalyse, aber auch mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungsmodelle helfen dabei. Natürlich gibt es auch einfach erkennbare Symptome, die auf ein strukturelles Kostenproblem hinweisen. Z. B., wenn trotz steigender Umsätze die Erträge sinken, wenn viele kleine Kunden viele kleine Aufträge erteilen, wenn ohne Wachstum die Sortiments- und Variantenvielfalt steigt oder auch wenn bei großem Wachstum eines Unternehmens die Abläufe unverändert bleiben.

Wie können Unternehmen schnell ihre Kosten senken? Welche Maßnahmen wirken sich schnell und effektiv besonders positiv auf das Geschäft aus?

Kostenvariabilisierung ist ein weiterer wesentlicher Schlüssel für positive Effekte. Dabei gilt es, die Kosten in Abhängig-

keit zur Leistung zu bringen und Leerkosten zu vermeiden. Fremdvergabe, Outsourcing, Verringerung der Wertschöpfung sind wichtige Komponenten. Das beinhaltet die Chance in Zeiten des Wachstums auf Ressourcen zugreifen zu können, ohne die Kosten auch in Zeiten geringer Auslastung verkräften zu müssen. Oft zeugt der Wunsch nach schnellen Maßnahmen von Versäumnissen oder

Fehleinschätzungen, die in der Vergangenheit liegen und einem nicht optimalen Kostenmanagement. Wichtiger als kurzfristige Einsparziele sind das Erkennen von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen und eine systematische oder strategische Anpassung der Kostenstrukturen. Un-sinnigen Wildwuchs mal außen vor, gilt der Dreiklang „wandeln - auslasten - abbauen“ als die richtige Antwort auf ein Kostenproblem.

Welche Maßnahmen können Unternehmen auch kurzfristig umsetzen, um langfristig unnötige Kosten zu verursachen?

Wenn man kurzfristig an die Kosten ran muss, stehen oft langfristige Vertragsbindungen im Weg, z. B. bei Energie, Leasing, Agenturleistungen, Mitarbeiterverträgen, Software-Lizenzen, Kommunikationskosten, oder Lieferverträgen.

Schon beim Abschluss eines Vertrages, der über einen längeren Zeitraum Kosten verursacht, kommt es deshalb darauf an, Laufzeiten und Saisonverläufe zu harmonisieren, gegebenenfalls Sonderkündigungsrechte einzubauen oder Zahlungsmodalitäten anpassen zu können. Das kostet zwar manchmal ein wenig mehr, schafft aber die Flexibilität, wenn es darauf ankommt.

„10% gehen immer.“ Auch nach diesem Motto kann man unmittelbar und gezielt Kostenstrukturen unter die Lupe nehmen und gegebenenfalls nachverhandeln.

