



Check-up zum Erfolg (6)

# Aufbruch zur Kostenführerschaft

*Wer schneller, billiger und besser werden will, muss seine Produktivität steigern, seine Kosten senken oder sogar sein Geschäftsmodell überholen. Testen Sie jetzt Ihre Voraussetzungen. – Unsere Checklisten-Reihe reduziert Ihren Aufwand.*

■ **Von Peter Meierhofer**

Kunden erwarten heute vor allem und zuerst tiefe Preise. Billig-Angebote sind der Treibstoff, der den Wirtschaftsmotor am Laufen hält. Doch damit ist es nicht getan. Nicht nur «cheap», sondern auch «chic» müssen Angebote sein, damit sie die Herzen der Kunden erfreuen.

**Spagat als Herausforderung**

Wer diesen Spagat beherrschen will, muss seine Arbeitsproduktivität steigern, sein Kostenmanagement verbessern und immer öfter auch sein Geschäft neu erfinden.

Verbesserungspotenziale findet, wer den folgenden Fragen auf den Grund geht: Wie kann ich:

- Meine Arbeitsproduktivität nachhaltig verbessern?
- Betriebliche Aufgaben vermeiden oder kostengünstiger erbringen?
- Mein Kostenmanagement verbessern?
- Meine Geschäftsprozesse vereinfachen?
- Meine Auftragsbearbeitung optimieren?
- Schwankungen der Nachfrage begegnen?
- Mein Geschäft neu erfinden?

**Produktivität und Kosten**

Die vorliegende Checkliste zeigt auf, wo Verbesserungen möglich sind.

■ Der Aufbruch zur Kostenführerschaft führt über die Verbesserung von Produktivität und Kostenmanagement.

Wer fundierte Antworten sucht, folge unserem Check-up. Wir zeigen auf, was sich in der Praxis bewährt und wo Vorsicht angebracht ist. Mit unserem Check-up, den wir – in einer sechsteiligen Serie – detailliert auf verschiedene Unternehmensbereiche ansetzen (siehe Kästen), leisten wir «Hilfe zur Selbsthilfe».

**Kritische Wachstumsschwelle**

Dass Verantwortungsbereiche frühzeitig delegiert werden müssen, lässt sich an den zahlreichen Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitenden ablesen, die es versäumt haben, eine ihrer Unternehmensgrösse angepasste Organisation aufzubauen.

■ Sie leiden unter Ineffizienzen und erzielen im Vergleich zu kleineren wie grösseren Unternehmen eine unterdurchschnittliche Rentabilität.

**Geschäftsprozesse optimieren**

Die Liegezeiten von «Aufgaben» sind oft zwanzigmal höher als die eigentlichen Bearbeitungszeiten. Kein Wunder, kommt der Verbesserung der Arbeitsabläufe eines Unternehmens eine immer grössere Bedeutung zu.

■ Neben der Reduktion der Kosten sollen auch die Geschwindigkeit und die Flexibilität des Unternehmens erhöht werden.

Insbesondere Verwaltungsapparate haben die Tendenz, sich bei zu komplexen Geschäftsprozessen, zu weit gehender Arbeitsteilung oder bei einem Verzicht auf Outsourcing zu stark mit sich selbst zu beschäftigen.

■ Ein schlankes Unternehmen mit einfachen Geschäftsprozessen und angemessenen Verantwortungsbereichen und Entscheidungsspielräumen benötigt erheblich weniger «unproduktiven» Verwaltungsaufwand.

**Geschäftsmodell hinterfragen**

Lässt sich weder die Arbeitsproduktivität noch das Kostenmanagement weiter verbessern, dann muss das eigene Geschäftsmodell hinterfragt werden. Wer den Mut aufbringt, den Kartenspiegel einmal komplett neu aufzumischen, stösst oft auf überraschende Lösungen: Fast jedes Geschäft kann neu erfunden und rentabler gemacht werden.

**Turnaround-Management**

Dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess gehört die Zukunft. Doch nicht jeder Unternehmer und Geschäftsführer ist auch ein begnadeter Erneuerer. Man erwäge deshalb, bei Neuausrich-

**Neue Fahrinne: Wer das Eis bricht, macht den Weg frei für neue Marktchancen, tiefere Kosten und höhere Erträge.**

tungen sowie bei nicht wiederkehrenden Aufgaben auch externe Fachleute mit den erforderlichen erfolgskritischen Fähigkeiten, Erfahrungen und entsprechenden Erfolgsausweisen beizuziehen.

■ Fehlt im Unternehmen eine Kultur, die Innovationen fördert und belohnt, kann es sich auszahlen, einen externen Turnaround-Manager einzustellen, der rasch und wirksam Hand anlegt.

■ Wer als Unternehmer oder Geschäftsführer über den Willen und die Fähigkeit verfügt, Neues zu gestalten und umzusetzen, beauftragt mit Vorteil einen externen Sparringspartner, der tage- oder stundenweise zur Verfügung steht. Damit spart er die Kosten für ein Beratungsunternehmen oder für einen externen Turnaround-Manager und macht damit eine erste grossartige Erfahrung mit der Idee der Kostenführerschaft.

**AUTOR**

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interims-Manager und Dozent tätig.

Tel. 0034 96 676 11 34  
Fax 0034 96 673 01 11  
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk von netmarketing verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf oder sich bietenden Marktchancen rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam.

**ONLINE**

pmeierhofer@netmarketing.ch  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.netmarketing-group.de](http://www.netmarketing-group.de)  
[www.netmarketing-group.at](http://www.netmarketing-group.at)

## Analysebereiche

In unserer sechsteiligen Serie «Check-up» konzentrieren wir uns auf folgende Bereiche:

- Check-up 1:** Unternehmensstrategie («ORGANISATOR» 9/2003).
- Check-up 2:** Marketing-Fähigkeiten («ORGANISATOR» 10/2003).
- Check-up 3:** Mitarbeiter und Führung («ORGANISATOR» 11/2003).
- Check-up 4:** Eigenkapitalausstattung und Finanzierung («ORGANISATOR» 12/2003).
- Check-up 5:** Organisationsstruktur, Informationswesen und Planung. («ORGANISATOR» 1-2/2004).
- Check-up 6:** Produktivität und Kostenmanagement.

Alle Checklisten stehen zum Download bereit auf: [www.organisator.ch](http://www.organisator.ch)

<b>6 Übertrifft die Arbeitsproduktivität unseres Unternehmens den Branchendurchschnitt, und verfügen wir über ein griffiges Kostenmanagement?</b>					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
<b>1 Überwachen Sie die Arbeitsproduktivität regelmässig?</b>					
11 <i>Delegieren</i> Sie Verantwortungsbereiche rechtzeitig?					
<p>Spätestens bei 30 bis 50 Mitarbeitenden benötigt ein Unternehmen eine zweite Führungsebene mit eigenverantwortlichen, qualifizierten Mitarbeitenden. Der Unternehmer muss sich von bestimmten Aufgabenbereichen trennen. Nicht delegierbar ist allein die Verantwortung für die Unternehmensstrategie und – zumindest in der Regel – für die Mitarbeiterführung.</p>					
12 Kennen Sie Ihren « <i>arbeitspezifischen</i> » Deckungsbeitrag?					
<p>Es handelt sich um die zentrale Kennzahl zur Arbeitsproduktivität, die aussagefähiger ist als der oft verwendete Umsatz je Mitarbeiter. Er gibt an, welchen Deckungsbeitrag (Rohertrag = Umsatz minus Material und Fremdleistungsaufwand) pro Franken Personalaufwand erwirtschaftet wird.</p> <p>Der «arbeitspezifische Deckungsbeitrag» dient dazu, das eigene Unternehmen mit Branchendurchschnittswerten, einzelnen Tätigkeitsfeldern und Projekten zu vergleichen oder ergänzend per Mitarbeiter/in zu betrachten. Unterdurchschnittliche Ausprägungen dieser Kennzahl können korrigiert werden z.B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Verkaufspreise.</li> <li>■ Verbesserte Auslastung, höhere Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden.</li> <li>■ Verbesserte Einkaufskonditionen bei Material und Fremdleistungen.</li> <li>■ Bessere technische Ausstattung und höhere Kapitalintensität.</li> </ul>					
<b>2 Analysieren Sie Ihre Aufgaben in regelmässigen Abständen?</b>					
21 Denken Sie mindestens einmal im Jahr über die <i>Notwendigkeit und die Art der Erfüllung betrieblicher Aufgaben</i> nach?					
<p>Denn werden Arbeits- bzw. Geschäftsprozesse – insbesondere im Verwaltungsbereich – nicht unvoreingenommen analysiert, erledigen Unternehmen aus «Betriebsblindheit» zunehmend Aufgaben in einer Weise, die längst nicht mehr optimal ist und zudem unnötige Kosten verursacht.</p>					

<b>Übertrifft die Arbeitsproduktivität unseres Unternehmens den Branchendurchschnitt, und verfügen wir über ein griffiges Kostenmanagement?</b>					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
<p>Stellen Sie sich zu jeder Aufgabe die folgenden Orientierungsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist die Aufgabe überhaupt notwendig (Effektivität)?</li> <li>■ In welchem Umfang muss sie mindestens erfüllt werden, ohne die Existenz des Unternehmens zu gefährden?</li> <li>■ Muss sie aus strategischen Gründen erweitert werden?</li> <li>■ Kann das gewünschte Resultat durch ein anderes Verfahren effizienter erbracht werden?</li> <li>■ Kann die Qualität durch ein anderes Verfahren – möglichst kostenneutral – verbessert werden?</li> <li>■ Kann die Geschwindigkeit des Geschäftsprozesses erhöht werden (z.B. durch geringere Liegezeiten, effizientere Schnittstellen, Zusammenlegung von Aufgaben)?</li> <li>■ Kann man fixe durch variable Kosten ersetzen (In- und Outsourcing)?</li> </ul>					
22 Konzentriert sich Ihr Unternehmen auf die Aktivitäten, die strategisch bedeutsam sind?					
<p>Gerade beim Umfang von Arbeiten schlummern grosse Verbesserungspotenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Häufigkeit bzw. Umfang der Aufgabe vermindern.</li> <li>■ Arbeitsmenge pro Durchführung vermindern.</li> <li>■ Inhaltliche Qualitätsanforderungen abschwächen.</li> <li>■ Geforderte Termintreue reduzieren.</li> <li>■ Einfachere Darstellungsart der Ergebnisse zulassen.</li> </ul>					
23 Kennen Sie die wichtigsten <i>Kostentreiber</i> ? Kostentreibende Faktoren können sein:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buchungen/Mahnungen/Rechnungen.</li> <li>■ Besprechungen.</li> <li>■ Kalkulationen.</li> <li>■ Berichte.</li> <li>■ Diktate/Telefonate/Mailings.</li> <li>■ Kundenanzahl / -besuche / -reklamationen.</li> <li>■ Variantenvielfalt.</li> <li>■ Entwicklungsvorhaben.</li> <li>■ Berechnungen / Prüfungen.</li> <li>■ Bestellungen / Lieferungen.</li> <li>■ Lieferantenzahl.</li> <li>■ Lagerbewegungen.</li> <li>■ Transportkilometer.</li> </ul>					
24 Bauen Sie Ihren Nachfolger rechtzeitig auf?					
<p>Ähnlich gravierend wie eine unterlassene Aufgaben-delegation ist die unterlassene Nachfolgeregelung. Nachfolgeprobleme führen oft zu Unternehmenskrisen oder gar Insolvenzen. Folgende Probleme treten auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzielle Probleme durch die Erbschaftssteuer.</li> <li>■ Akzeptanz- bzw. Führungsprobleme des Nachfolgers.</li> <li>■ Verlust existenzieller Kompetenzen / Kenntnisse.</li> <li>■ Verlust existenzieller Kundenkontakte.</li> </ul> <p>Es ist daher unbedingt anzuraten, frühzeitig einen Nachfolger auszuwählen und ihn in die Unternehmensführung einzubinden.</p>					
<b>3 Verfügen Sie über ein leistungsfähiges Kostenmanagement?</b>					
31 Halten Sie sich an die <i>Grundregeln eines effizienten Kostenmanagements</i> ?					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fixe und variable Kosten sind getrennt auszuweisen.</li> <li>■ Auch kalkulatorische Kosten (Unternehmerlohn, kalkulatorische Miete, Eigenkapitalzinsen und kalkulatorische Abschreibungen) sollen erfasst werden.</li> </ul>					

Übertrifft die Arbeitsproduktivität unseres Unternehmens den Branchendurchschnitt, und verfügen wir über ein griffiges Kostenmanagement?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+	-	--	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Neben der Kostenartenrechnung muss eine Kostenstellenrechnung aufgebaut werden, um zu erkennen, wo die einzelnen Kosten anfallen.</li> <li>Aufbau einer Kostenträgerrechnung, durch die ermittelt werden kann, wie rentabel die einzelnen Produkte eines Unternehmens sind.</li> <li>Aufbau eines Controlling-Systems (in der Regel auf Basis einer flexiblen Plankostenrechnung). Die Kostenkontrolle wird dabei durch eine Leistungskontrolle ergänzt. Die neuen Controlling-Systeme sind darauf ausgerichtet, die Erfolgspotenziale Ihres Unternehmens zu steuern.</li> <li>Alle zwei Jahre sollten die Gemeinkostenblocks systematisch untersucht werden, da anfallende Kosten oft einfach auf die Zukunft fortgeschrieben werden.</li> </ul> <p>Kosteneinsparungen werden häufig durch Mitarbeitende entdeckt. Es muss deshalb sichergestellt werden, dass sie ihre Vorschläge der Geschäftsleitung einreichen.</p>					
<b>4 Optimieren Sie regelmässig Ihre Geschäftsprozesse?</b>					
<p>41 Teilen Sie Aufgaben willkürlich zu, oder fassen Sie diese zur Optimierung der Geschäftsprozesse auf Stellen zusammen?</p> <p>Durch die Zuteilung der Aufgaben auf einzelne Stellen werden die Geschäftsprozesse optimiert und wird das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Stellen und Abteilungen verbessert. Dies senkt die Kosten und erhöht die Flexibilität und Geschwindigkeit des Unternehmens.</p> <p>Geschäftsprozesse, die optimiert werden können, sind leicht erkennbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zu viele Schnittstellen zwischen den Mitarbeitenden.</li> <li>Unnötige Fehlerquellen bei der Aufgabenübergabe.</li> <li>Erhöhte Gesamtdurchlaufzeiten einer Aufgabe.</li> <li>Sehr lange Liegezeiten.</li> <li>Falsche Aufgabenzuordnung.</li> </ul> <p>Bei der Aufgabenzuordnung ist abzuwägen zwischen möglichen Spezialisierungsvorteilen durch eine höhere Arbeitsteilung und den Nachteilen hinsichtlich Durchlaufzeiten und zusätzlicher Fehlerquellen.</p>					
<p>42 Gelingt es Ihnen, den Verwaltungsapparat schlank zu halten?</p> <p>Aus folgenden Gründen tendieren die Verwaltungen dazu, sich zu stark mit sich selbst zu beschäftigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unnötige Komplexität der Geschäftsprozesse.</li> <li>Zu weit gehende Arbeitsteilung.</li> <li>Verzicht auf eine sinnvolle Out- und Insourcing-Politik.</li> </ul>					
<b>5 Werden Ihre Aufträge nach klaren Kriterien abgewickelt?</b>					
<p>51 Gibt es verbindliche Kriterien für die Prioritäten bei der Auftragsbearbeitung?</p> <p>Die wichtigsten Kriterien in der (Fertigungs-)Ablaufplanung sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>First-in-first-out: Bearbeitung in der Reihenfolge des Eingangs.</li> <li>Kürzeste Operationszeit: Der Auftrag mit der kürzesten Bearbeitungszeit wird vorgezogen.</li> <li>Geringste Umrüstkosten: Der Auftrag, für den die Umrüstung die geringsten Kosten verursacht, wird als erstes erledigt.</li> <li>Kapitalbildung: Zuerst bearbeitet wird der Auftrag mit dem höchsten Wert.</li> </ul>					

Übertrifft die Arbeitsproduktivität unseres Unternehmens den Branchendurchschnitt, und verfügen wir über ein griffiges Kostenmanagement?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+	-	--	
<p>52 Wie reagieren Sie bei Kapazitätsengpässen?</p> <p>Dies ist eine bewährte Regelung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Im einfachsten Fall, bei Vorliegen eines Engpassfaktors (Kapazitätsrestriktion), sind zunächst die Produkte zu fertigen, die den höchsten «arbeitspezifischen Deckungsbeitrag» aufweisen.</li> <li>Sind dagegen mehrere Engpassfaktoren zu erwarten, so wird beim Grundmodell der Produktionsplanung die Maximierung des Gesamtdeckungsbeitrags als Ziel definiert.</li> </ul>					
<p>53 Sind Sie in der Lage, Schwankungen der Nachfrage durch Arbeitszeit-Regelungen auszugleichen?</p> <p>Industrielle Unternehmen sind in der Lage, bei Nachfrage-Einbrüchen auf Lager zu produzieren.</p> <p>Unternehmen mit individueller Auftragsfertigung und speziell Dienstleistungs-Unternehmen können nicht einfach auf Halbe produzieren. Sie können flexible Arbeitszeitmodelle dazu nutzen, die Kosten zu senken und die Flexibilität zu erhöhen. Absatzspitzen können durch Zeitarbeiter, Interims-Manager oder Subunternehmer abgedeckt werden.</p> <p>Unternehmen versuchen in der Regel viel zu lange, weiter alle Mitarbeitenden zu beschäftigen. Dies ist ein erhebliches Risiko. Die Angemessenheit der Personalkapazität sollte regelmässig geprüft werden.</p>					
<p>54 Holen Sie bei grösseren Einkäufen grundsätzlich Vergleichsangebote ein?</p> <p>Es ist erstaunlich, dass in zahlreichen Unternehmen der Einkauf, der die oft grösste Kostenkomponente «Material und Fremdleistungen» zu verantworten hat, so wenig beachtet wird. Im Durchschnitt macht diese Kostenart mehr als 50 Prozent des Umsatzes von Unternehmen aus. Oft kann ein erfahrener Branchenkenner als Einkäufer erhebliche Einsparungen realisieren.</p>					
<b>6 Sind Sie bereit, Ihr Geschäftsmodell veränderten Marktgegebenheiten unverzüglich anzupassen?</b>					
<p>61 Erkennen Sie die Anzeichen dafür, dass Sie Ihr Geschäft von Grund auf neu erfinden müssen? Verlässliche Anzeichen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Bruttorendite auf Ihren wichtigsten Marktleistungen bricht ein.</li> <li>Ihr wichtigstes Geschäftsfeld ist gesättigt.</li> <li>Wichtige Kunden gehen verloren.</li> <li>Einstige Kernkompetenzen verlieren an Kraft.</li> <li>Ihre Marktposition bröckelt ab.</li> <li>Ihre Wettbewerbsvorteile sind nicht mehr fühlbar.</li> <li>Risiken werden unübersehbar unkalkulierbar.</li> <li>Synergien sind nicht mehr da.</li> </ul> <p>Je früher Sie die Zeichen der Zeit erkennen, desto höher ist Ihre Chance, den Wettbewerb zu gewinnen.</p>					