



## KOSTENMANAGEMENT PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG ALS DAUERAUFGABE

**Für dauerhaften und soliden Erfolg müssen Unternehmen sowohl die Marktseite als auch die Kostenseite steuern und permanent verbessern. Nicht jedes Unternehmen kann ständig wachsen, aber jedes kann ständig besser im Sinn von «produktiver» werden. Das bedeutet, dass alle, die in der heutigen Zeit wirksam sein wollen, die Grundlagen der Produktivitätssteigerung beherrschen müssen. Kostenmanagement ist damit nicht länger Fachdisziplin von Spezialisten, sondern fundamentaler Hebel für alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte.**

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### A. DIE «SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR» ALS START DER PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG

Kostendiskussionen sollten als erstes mit einer ganz grundsätzlichen Frage beginnen: «Was tun wir nicht mehr bzw. wovon trennen wir uns?» Alles, was eingestellt bzw. nicht mehr weiter verfolgt wird, muss nicht mehr produktiv gemacht werden. Sapplo formuliert: Etwas nicht mehr Vorhandenes hat keine Kosten mehr. Genau das ist der Grundgedanke der sogenannten «systematischen Müllabfuhr»<sup>1)</sup>. Gegenstand können Produkte, Dienstleistungen, Projekte, Prozesse, Sitzungen, Gremien, Berichte... sein; also alles, was in einem Unternehmen stattfindet. Wenn beispielsweise eine Versicherung den wöchentlichen Administrations-Report abschafft, muss hier nichts mehr optimiert werden. Das bedeutet also: Bevor ein Unternehmen detailliert in Euro- oder Prozentdiskussionen einsteigt, sollte eine radikale Hinterfragung im Sinn der systematischen Müllabfuhr stattfinden, um gewisse Themen von Anfang an abzustellen.

### B. EIGEN- ODER FREMDLEISTUNG?

Kostenmanagement bezieht sich auf Themen, die im eigenen Unternehmen verantwortet und gesteuert werden. Grundsätzlich besteht natürlich die Möglichkeit, Marktleistungen oder Prozesse auf einen Lieferanten bzw. Geschäftspartner auszulagern. Ein Industrieunternehmen verfolgt zum Beispiel genau diesen Weg mit der Logistik, um sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Damit muss die Logistik nicht mehr kostenoptimiert werden. In einem solchen Fall geht es nicht um Kosten, sondern um den

richtigen Preis mit dem Geschäftspartner, der die Logistik übernimmt. Kostenmanagement ist hier das professionelle Lieferantenmanagement. Jedes Unternehmen sollte sich von Zeit zu Zeit die Frage stellen, wo Outsourcing (Fremdvergabe) sinnvoll sein kann. Das Ziel lautet immer, sich auf die eigenen Stärken und Wettbewerbsvorteile zu konzentrieren und bei allen anderen Themen zumindest die Frage aufzuwerfen, ob nicht ein anderer Spezialist eine bessere und günstigere Leistung anbietet.

#### **Im Kostenmanagement geht es um den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz.**

Anhand der Fragen nach der systematischen Müllabfuhr und nach Eigen- bzw. Fremdbezug wird ein wichtiger Unterschied deutlich, nämlich der zwischen Effektivität und Effizienz. Effektivität betrifft die Frage «Machen wir die richtigen Dinge?», d.h.: Fokussieren wir uns auf die richtigen Märkte, Kunden, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse usw.? Jede Form von Kostenmanagement muss diese Frage beantworten. Alles, was nicht notwendig und erfolgsentscheidend ist, sollte nicht mehr getan werden. Dazu gehört eben auch das Outsourcing im Sinn der Auslagerung wichtiger Themen an Lieferanten. Effizienz wiederum beantwortet die Frage «Machen wir die Dinge richtig?» Es geht um kostengünstige, schnelle, unkomplizierte Lösungen, also um Kostentreiber-Management.



## KOSTENMANAGEMENT PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG ALS DAUERAUFGABE

### C. KOSTENTREIBER-MANAGEMENT ALS HEBEL FÜR EFFIZIENZ

Das Kostentreiber-Management<sup>2)</sup> setzt direkt an der Wurzel aller Kosten an, nämlich welche Faktoren die Kosten in Bewegung bringen, also antreiben. Klar unterschieden werden muss zwischen einem Kostentreiber und der Kostenart, wie sie in der Kostenrechnung abgebildet ist. Auf die Frage „Was ist der grösste Kostentreiber bei Ihnen?“ antworten praktisch alle Führungskräfte „die Personalkosten!“ – Diese Antwort mag vielleicht nachvollziehbar sein, ist aber falsch: Personalkosten sind kein Kostentreiber, sondern eine Kostenart. Bei den Kostentreibern geht es vielmehr um die Frage, was dafür verantwortlich ist, dass beispielsweise die Kostenart „Personalkosten“ hoch ist. Dies kann viele Gründe haben, von schlechter Führung über Tarifbestimmungen bis zur ungenügenden Aus- und Weiterbildung. Genau das sind die Kostentreiber auf Personalkosten. Echte Kostengestaltung setzt an diesen Hebeln an und nicht an pauschalen Rasenmäher-Methoden zur Kostensenkung. Ein Kostentreiber muss auch per se nicht schlecht bzw. er kann sogar für das Geschäft notwendig sein. Ein Premium-Anbieter wird immer eine gewisse Varianten-Vielfalt brauchen, obwohl dies natürlich ein Kostentreiber ist. Für ein solches Unternehmen liegt die Herausforderung darin, diese Vielfalt ökonomisch darzustellen, etwa durch Modularisierung in Systemen, Produkten oder Dienstleistungen.

#### Kostenarten und Kostentreiber sind zwei völlig unterschiedliche Themen.

Wie funktioniert das Vorgehen (vgl. Abb. 1)? Zunächst werden die wichtigsten Prozesse identifiziert und in einer Matrix spaltenweise eingetragen. Anschliessend geht es um die Erarbeitung der kritischen Kostentreiber, die dann zeilenweise dokumentiert werden. Zur Hilfestellung liegt eine Liste der in der Praxis am häufigsten auftretenden Kostentreiber bei (Abb. 2). Nach dem Festhalten der Kostentreiber wird die Wirkung auf die Prozesse beurteilt. Dies geschieht durch ein einfaches Quantifizier-

ungsraster von „0“ (keine Wirkung auf Prozess) bis „3“ (sehr starke Wirkung auf Prozess). Die jeweiligen Summen pro Spalte (Prozess) und pro Zeile (Kostentreiber) ergeben eine Hilfe zur Priorisierung der erfolgskritischen Prozesse und Kostentreiber. Damit hat ein Unternehmen ein Diagnosewerkzeug für die entscheidenden Kostenthemen. Im letzten Schritt werden die Wirkung der wichtigsten Kostentreiber auf die Prozesse und entsprechende Massnahmen herausgearbeitet. Dies liefert die Grundlage für die Umsetzung.

#### Kostentreiber-Management setzt an der Wurzel an: Dort, wo Kosten verursacht werden.

Das Verfahren zeigt klar auf, wo echte Kostenbeeinflussbarkeit vorhanden ist. Es können Kostentreiber existieren, die vorgegeben sind, wie z.B. gesetzliche Auflagen. Andere sind wiederum selbst steuerbar wie z.B. unprofessionelles Projektmanagement. Zusätzlich ist die Kostenverursachung zu klären. Es macht wenig Sinn, nur dort anzusetzen, wo Kosten aufschlagen. Wirkung entsteht dann, wenn an den verursachenden Faktoren gearbeitet wird. Ein Beispiel: Wenn der Input für Rechnungen aus dem Vertrieb unvollständig ist, werden im Rechnungswesen unproduktive Prozesse stattfinden, weil permanent nachgefragt und korrigiert werden muss. Verursacher ist der Vertrieb, die Verschlechterung der Kostenposition geschieht im Rechnungswesen. In diesem Fall muss im Vertrieb angesetzt werden, weil der unproduktive Ablauf dort entsteht.

### D. DIE ORGANISATION ALS KOSTENTREIBER

Ein Kostenthema- bzw. -treiber, der in praktisch allen Branchen Relevanz hat, ist die Organisation. Hier entscheidet sich, ob die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so gebündelt werden, dass Nutzen entsteht. Unklare Zuständigkeiten, zu viele Sitzungen mit zu vielen Leuten, fehlende Anforderungsprofile an Menschen und Prozesse bewirken eine nicht wettbewerbsfähige Kostenposition. Damit ist die Organisation ein Dauerthema, an dem gearbeitet werden muss. Gerade hier liegen viele Quellen



## KOSTENMANAGEMENT PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG ALS DAUERAUFGABE

für Ineffizienz, beispielsweise, wenn Aufgaben doppelt, gar nicht oder unprofessionell erledigt werden. Vieles, was später als zu hohe Kosten aufscheint, wird ursprünglich von einer schlechten Organisation ausgelöst. Schuld sind dann nicht die Zahlen oder die Menschen, sondern Strukturen und – zumindest damit verbunden – Führung. In unseren Systemen des Rechnungswesens und Controllings werden diese Kostentreiber meistens nicht abgebildet. Daher herrscht im Management zumeist auch völlige Unwissenheit über diese Zusammenhänge. So ist praktisch niemandem klar, wie viel Zeit und Geld ein Unternehmen in unwirksame Sitzungen investiert. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte beklagen die Ineffektivität vieler Meetings, als Kostentreiber wird dies aber nicht erkannt.

### E. FAZIT: KOSTENMANAGEMENT ALS DAUERAUFGABE

Kostenmanagement ist eine Schlüsselaufgabe und als solche unverzichtbar. Es hat sich bewährt, ein- bis zweimal jährlich eine Prüfung der Kostentreiber<sup>3)</sup> durchzuführen und die Resultate mit Führungsprozessen zu verbinden, wie z.B. Zielvereinbarungen oder KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Damit ist sichergestellt, dass regelmässig an der Produktivität gearbeitet wird und eine Organisation schlank, schnell und wettbewerbsfähig bleibt.

### ZUSAMMENFASSUNG: KOSTENMANAGEMENT - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Identifikation der echten Kostentreiber (im Gegensatz zu Kostenarten)
2. gezielte Produktivitätssteigerung in Prozessen und Ressourcen
3. permanente Produktivitätssteigerung in einem systematischen Verfahren
4. wesentlicher Bestandteil von: kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Zielvereinbarungen (ZV), Kostensenkung, Ergebnisverbesserung...

#### Anmerkungen:

1. Vgl. Malik, F., Führen Leisten, Leben, Frankfurt 2014, S. 365 ff.
2. Cokings, G. / Capusneanu, S., Cost Drivers. Evolution and Benefits, in: Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII (2010), No. 8, p. 8.
3. Stöger, R., Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung, Stuttgart 2012, S. 203.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Strategische Unternehmensführung
- > Programm Management Business School
- > E-Mail: [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at)



## KOSTENMANAGEMENT PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG ALS DAUERAUFGABE

Ein Marktführer im Lebensmittel-Einzelhandel (LEH) führt ein Kostensenkungsprogramm durch. Dabei werden alle Prozesse auf Kostentreiber geprüft. Beispielhaft wird die Logistik dargestellt.

**ABB. I: KOSTENMANAGEMENT: BEISPIEL EINZELHANDEL**

Prozesse Kostentreiber	Ware beschaffen	Ware disponieren	Ware bearbeiten	Ware ausliefern	Retoure bearbeiten	....	Summe
1. Belieferungs-Häufigkeit	0	3	1	3	2	...	<b>11</b>
2. ungleiche Auslastung	0	2	3	3	0	...	<b>8</b>
3. mangelnde Warenwirtschaft	1	3	3	3	2		<b>15</b>
4. unvorhergesehene Aufträge	0	2	2	3	1		<b>10</b>
5. Sortimentsbreite und -tiefe	3	2	2	1	3		<b>14</b>
6. Sonderwünsche des Kunden	0	2	3	3	0		<b>10</b>
7. zögerliche Entscheidungen	0	3	2	3	0		<b>9</b>
8. Betriebs-Vereinbarungen	0	0	3	3	0		<b>7</b>
9. ...	...	...				...	
<b>Summe</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	
Legende	0 - keine Kostenwirkung auf Prozess 1 - schwache Kostenwirkung auf Prozess		2 - starke Kostenwirkung auf Prozess 3 - sehr starke Kostenwirkung auf Prozess				

Kostentreiber	Kostenwirkung	Massnahmen zur Produktivitätssteigerung	Wirkung
1. Belieferungs-Häufigkeit	1. mangelnde Auftragssteuerung 2. nur händische Inventurerfassung 3. schwierige Bearbeitung von Reklamationen	Umstellung des Warenwirtschafts-Systems auf WWS-2	3 Mio € einmalig 4 Mio € p.a.
2. ungleiche Auslastung	1. Komplexität bei Bewirtschaftung und im Handling 2. hohe Bestandskosten (Kapitalbindung)	Sortimentsreduktion von derzeit 1850 auf 1500 Artikel	2 Mio € p.a.
3. mangelnde Warenwirtschaft	1. zwei- bis dreifacher Kommissionier- und Fahraufwand 2. Mehrkosten durch Mautgebühr (jährlich ca. 1,5 Mio €)	Prüfung und Umsetzungsplan: Reduktion der Belieferungshäufigkeit (je nach Geschäftstyp von 30 bis 60 Prozent)	
4. unvorhergesehene Aufträge	1. permanentes Chaos in Disposition und Bearbeitung 2. schlechte Qualitätswerte (Pünktlichkeit...)		
5. ....			



## KOSTENMANAGEMENT PRODUKTIVITÄTS-STEIGERUNG ALS DAUERAUFGABE

<b>ABB. 2: KOSTENTREIBER IN DER PRAXIS</b>		
<b>1. Einkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferantenzahl und Lieferantenvielfalt</li> <li>• unterschiedliche Vertragstypen</li> <li>• Spezifikationsaufwand</li> <li>• mangelhafte Verträge</li> <li>• Distanz zum Kunden</li> <li>• Kaufteilpositionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eilaufträge / -beschaffungen</li> <li>• mangelhafte Spezifikation</li> <li>• geringe Modularität und Standardisierung</li> <li>• fehlende Abstimmung mit Entwicklung und Leistungserstellung</li> <li>• Zahl Verhandlungsgespräche</li> </ul>
<b>2. Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlender Marktbezug</li> <li>• „Happy Engineering“ / Überbetonung technischer Verkaufsargumente</li> <li>• Änderungsrate</li> <li>• ungesteuerte Kreativität</li> <li>• Anzahl Versuche</li> <li>• Floprate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanz zum Kunden</li> <li>• fehlende Modularität</li> <li>• Einarbeitungszeit</li> <li>• Dokumentationsaufwand</li> <li>• Dokumentationsfehler</li> <li>• Technologie- und Verfahrensänderungen</li> <li>• kurze Lebenszyklen bei Leistungen</li> </ul>
<b>3. Leistungserstellung und Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimentsbreite bzw. -tiefe / Varianten</li> <li>• Anzahl Standorte</li> <li>• unvollständige Produkt- und Projektspezifikation</li> <li>• Einarbeitungszeit</li> <li>• Schwankungen bzgl. Saison oder Kundengruppe</li> <li>• fehlende Nutzung der Erfahrungskurve</li> <li>• zu wenig Modularität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelhafte Standardisierung</li> <li>• Ausschuss</li> <li>• zu hohe / zu niedrige Kapazität</li> <li>• Unterbrüche / Umrüstungen</li> <li>• gesetzliche Normen</li> <li>• hohe Investment-Intensität</li> <li>• kurze Lebenszyklen</li> </ul>
<b>4. Logistik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesetzliche Normen</li> <li>• mangelnde Lieferbereitschaft</li> <li>• mangelnde Spezifikationen bzgl. Zeit / Lieferqualität</li> <li>• niedriger Umschlag</li> <li>• Lieferfrequenz</li> <li>• mangelnder Forecast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Rationalisierung (Routen, Läger...)</li> <li>• Anzahl Artikel</li> <li>• Fehlerrate / Defektrate / Anzahl Rückholungen</li> <li>• fehlendes On-Time-Delivery</li> <li>• mangelhafter Informationsfluss</li> </ul>
<b>5. Vertrieb und Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Vertriebskanäle</li> <li>• mangelnde Standardisierung</li> <li>• Einarbeitungszeit</li> <li>• Rückläufe, Reklamationen</li> <li>• Vielfalt der Kunden</li> <li>• kompliziertes Preissystem</li> <li>• Anzahl Handelsstufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimentsbreite / Varianten</li> <li>• mangelhafter Reifegrad der Leistungen</li> <li>• kurze Lebenszyklen</li> <li>• Noteinsätze, Improvisation</li> <li>• rel. wenige Stammkunden</li> <li>• unprofessionelle Kundenbindung</li> <li>• Sortimentsänderungen</li> </ul>
<b>6. Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesetzliche / interne Vorschriften</li> <li>• Fluktuation, Fehlzeiten, Krankenstand</li> <li>• Jobrotation</li> <li>• fehlender Wissenstransfer</li> <li>• mangelnde Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu junges / zu altes Personal</li> <li>• zu hohe oder fehlende Spezialisierung</li> <li>• fehlende Anreize für Leistung</li> <li>• mangelhafte Qualifikation und Personalentwicklung</li> <li>• fehlende Personalplanung</li> </ul>
<b>7. Informations-Systeme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche Standards bei Hard- und Software</li> <li>• unterschiedliche Systeme</li> <li>• mangelhafte Stammdaten</li> <li>• Schulungsaufwand für Benutzer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insellösungen</li> <li>• Verschlüsselungen, Sperrungen</li> <li>• Verfügbarkeit von Systemen</li> <li>• mangelnde Kompatibilität</li> <li>• wenig Echtzeitinformationen</li> </ul>
<b>8. Controlling und Rechnungswesen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falsche Buchungen, Falscheingaben</li> <li>• zu viel Kreativität beim Erfinden von Systemen</li> <li>• falsche und umständliche RW-Prozesse</li> <li>• Controller mit zu viel Zeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Systematik</li> <li>• niedrige Automatisierung</li> <li>• Anzahl an Kalkulationen</li> <li>• Belegkontrollen (Vollerhebung)</li> </ul>
<b>9. Führung und Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Zahl Entscheidungsebenen</li> <li>• Doppelunterstellungen</li> <li>• falsche Führungsspanne</li> <li>• Management-Modewellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schlechtes Sitzungsmanagement</li> <li>• fehlende Arbeitsmethodik</li> <li>• unklare Zielvereinbarungen</li> <li>• mangelnde Entscheidungsbereitschaft / Entscheidungsabläufe</li> <li>• Geld- und Machtdenken</li> </ul>