

Rezepte **CUT!** **für ein wirkungsvolles** **Kostenmanagement**

So behalten Sie Ihre Kosten im Griff

von

Stefan Georg

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

1 Was bedeutet eigentlich Kosten- und Leistungsmanagement?	1
2 Haben Sie Ihre Personalkosten im Griff?	5
2.1 Herausforderungen zur Optimierung der Personalkosten	5
2.2 Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Personalkosten	6
Prüfen Sie die von Ihnen gezahlten Löhne und Gehälter!	6
Prüfen Sie Ihre Personalstruktur!	8
Flexibilisieren Sie (wann immer möglich) die Arbeitszeiten!	9
Bauen Sie ein betriebliches Eingliederungsmanagement auf!	11
Führen Sie ein flexibles Lohnsystem ein!	12
Das Cafeteria-Modell: Wie Mitarbeiter Ihre Gehaltsbestandteile selbst zusammensetzen!	13
Nutzen Sie steuerfreie Vergütungsbestandteile!	14
Fördern Sie Personalentwicklungsmaßnahmen!	15
Kümmern Sie sich rechtzeitig um eine Nachfolgeplanung!	15
Bieten Sie aktiv Weiterbildungsmaßnahmen an!	16
2.3 Mögliche Hürden der Personalkostenoptimierung	16
Probleme bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit	17
Probleme bei der Fehlzeitenreduktion	18
Hürden bei der Einführung eines flexiblen Lohnsystems	18
Schwierigkeiten bei der Personalentwicklung	18
3 Steuern Sie Ihre Beschaffungskosten!	21
3.1 Die Beschaffungskosten beeinflussen Ihre Materialkosten	21
3.2 Handlungsempfehlungen zum Beschaffungskostenmanagement	22
Selektieren Sie die geeigneten Materialien für den Fremdbezug!	22
Bauen Sie ein Lieferantenmanagementsystem auf!	24
Messen	26
Kontaktadressen	26
Lieferantensuchmaschinen	26
Informationslieferanten	27
Jobbörsen	27
Einkaufsbüros	27
Bewerten Sie die möglichen Lieferanten!	27
Werten Sie die Angebote aus!	29
3.3 Mögliche Hürden Ihrer Beschaffungskostenoptimierung	30
Beschaffungskostenoptimierung im Projektgeschäft	30
Probleme bei der Auswahl geeigneter Märkte	31
Das Verhalten des Lieferanten	32

Höhe der Kosten für den Aufbau des Lieferantenmanagements	32
Zuverlässigkeit neuer Lieferanten	32
Lieferantenmanagement als Daueraufgabe	33
Täuschungspotenziale und Industriespionage	33
4 Reduzieren Sie Ihre Lagerhaltungskosten!	35
4.1 Die Lagerhaltungskosten beeinflussen Ihre Materialkosten!	35
4.2 Handlungsempfehlungen zum Lagerhaltungskostenmanagement	36
Lernen Sie die Lagerhaltungsformen kennen!	36
Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über die Lagerhaltungskosten!	36
Lernen Sie die Lagerhaltungsprozesse kennen!	37
Optimierung der Bedarfsermittlung	37
So funktioniert die ABC-Analyse!	38
Berechnen Sie die optimale Bestellmenge!	39
Nutzen Sie den Zusammenhang von Lagerkosten und Beschaffungskosten!	40
Bestimmen Sie den richtigen Beschaffungszeitpunkt!	40
Optimieren Sie Ihre Lagerflächen und Lagersysteme!	41
4.3 Mögliche Hürden Ihrer Lagerhaltungskostenoptimierung	42
Sie wissen nicht, wie Sie die ABC-Analyse umsetzen sollen	42
Sie wissen nicht, wobei Ihnen die ABC-Analyse helfen soll	43
Sie kennen die Höhe Ihrer bestellfixen Kosten nicht	43
Sie kennen Ihren Lagerhaltungskostensatz nicht	44
Sie wissen nicht, wie Sie die Lagerflächen optimieren sollen	44
Sie empfinden weiteren Informationsbedarf?	45
5 Steuern Sie Ihre kalkulatorischen Abschreibungen!	47
5.1 Investitionen verursachen Abschreibungen	47
5.2 Handlungsempfehlungen zur Steuerung von Abschreibungen	48
Investitionsentscheidung charakterisieren	48
Rentabilität und Amortisationszeit verstehen	49
Den durchschnittlichen Kapitaleinsatz berechnen	49
Rentabilität berechnen	50
Amortisationszeit berechnen	52
Kumulationsrechnung	53
Investition beurteilen	54
5.3 Mögliche Hürden der Steuerung von Abschreibungen	55
Datenunsicherheit	55
Nutzungsdauer und Restwert richtig ansetzen	57
Fehlinterpretation und Falschaussage	59
6 Überprüfen Sie Ihre Investitionen!	61
6.1 Erhöhen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit durch sinnvolle Investitionen	61
6.2 Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Kapitalwert- methode	62

Ermittlung der Anschaffungskosten	62
Ermittlung der Zahlungsströme	63
Bestimmung der Nutzungsdauer	64
Bestimmung der Auszahlungen	64
Bestimmung der Einzahlungen	64
Festlegung des Kalkulationszinssatzes	64
Eigenfinanzierung	65
Fremdfinanzierung	65
Mischfinanzierung	66
Interpretation des Kapitalwertes	68
Vergleich mehrerer Investitionsalternativen	69
6.3 Mögliche Probleme bei der Anwendung der Kapitalwertmethode	69
Schätzung der Nutzungsdauer	69
Planung der Auszahlungen	70
Planung der Einzahlungen	71
Festlegung des Risikozuschlages	71
7 Keine Angst vor unvollkommenen Kapitalmärkten!	73
7.1 Ihre Herausforderung bei unvollkommenen Kapitalmärkten	73
7.2 Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Vermögens-	
endwertmethode	73
Modellannahmen ermitteln	74
Nutzungsdauerpräzise abschätzen	74
Ein- und Auszahlungen bestimmen	74
Bezugszeitpunkt festsetzen	74
Kalkulationszinssätze wählen	75
Kapitalmarkt selektieren	75
Steuern vernachlässigen	75
Risikoerwartungen vernachlässigen	75
Eigenkapital zur Finanzierung nutzen	75
Anschaffungsauszahlung bestimmen	76
Soll- und Habenzinssatz definieren	76
Ein- und Auszahlungsüberschüsse errechnen	76
Vermögensendwert berechnen	77
Zahlungszeitpunkt beachten	77
Liquidationserlös berücksichtigen	77
Vermögensendwertberechnung bei Kontenausgleichsgebot	77
Vermögensendwertberechnung bei Kontenausgleichsverbot	78
Zwischen Einzel- und Auswahlinvestitionen unterscheiden	79
7.3 Typische Probleme bei der Umsetzung der Vermögens-	
endwertmethode	80
Auf tretende Besonderheiten bedenken	80
Zinssatz beeinflusst Vermögensendwert	80
8 So steuern Sie Ihre Energiekosten!	83
8.1 Energiekosten sind Fremdleistungskosten	83
8.2 Handlungsempfehlungen zur Energiekostenoptimierung	84

Ist-Analyse durchführen	84
Energiekostensenkungs- und Energieeffizienzmaßnahmen ableiten und bewerten	85
Energiekostensenkungs- und Energieeffizienzmaßnahmen durchführen	86
Energieeffizienzpotenziale in der Industrie	87
Energieeffizienzpotenziale in den Sektoren Gewerbe, Handel und Dienstleistungen	90
Erfolgskontrollen durchführen und einen erneuten Prozess initiiieren	91
8.3 Probleme der Energiekostensenkung	92
Budgetverfehlungen	96
9 Haben Sie Ihre Logistikkosten im Griff?	97
9.1 Vergessen Sie nicht die Logistikkosten!	97
9.2 Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Logistikkosten ..	98
Kennzahlensystem aufbauen	99
Soll-Zustand definieren	101
Die Ist-Aufnahme und Ist-Analyse durchführen	102
Aufgenommene Daten analysieren (Ist-Analyse)	104
Zahlen, Daten, Fakten	104
Konkrete Maßnahmen durchführen	105
Senkung der Bestandskosten	106
Senkung der Transportkosten	106
Senkung der Personalkosten	106
9.3 Schwierigkeiten bei der Logistikkostenoptimierung	107
Sie kennen die 5S-Methode nicht	107
Ihre Mitarbeiter stellen sich quer: Informieren Sie, visualisieren Sie, integrieren Sie!	108
Ihnen ist unklar, was Sie als nächstes zu tun haben: Konkretisieren Sie Ihre Ziele!	110
Die Einhaltung Ihrer Termine ist kaum realisierbar	110
Ihre Maßnahmen erzielen nicht die gewünschten Ziele: Pilotieren Sie Ihr Projekt	111
10 Optimieren Sie Ihre Werbekosten!	113
10.1 Ist Ihr Werbebudget angemessen?	113
10.2 Handlungsempfehlungen zur Optimierung Ihrer Werbekosten ..	113
Werbezielplanung	114
Werbebudgetplanung	117
Werbegestaltungsplanung	117
Werbestreuplanung	119
10.3 Mögliche Hürden der Werbekostenoptimierung	124
Es ist kein positiver Werbeerfolg zu beobachten	124
Ihr Budget wird nicht eingehalten	124
Sie können sich nicht für eine Werbemaßnahme entscheiden	125

11 Laufen Ihre Projektkosten aus dem Ruder?	127
11.1 Projekte verursachen häufig Mehrkosten	127
11.2 Handlungsempfehlungen zur Projektkostensteuerung	127
Kostenplanung	127
Kostenüberwachung	129
Kostensteuerung	133
11.3 Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Projektkostensteuerung ..	136
Kosten sind schwierig zu steuern	136
Kostenbeeinflussung gegen Projektende	137
Einschätzung der Höhe der Kosten	137
Akzeptanzprobleme	137
12 Steuern Sie Ihre Plankosten richtig!	139
12.1 Der erste Schritt zur Plankostenrechnung	139
12.2 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Target Costings ...	140
Zielkostenfindung	140
Zielkostenspaltung	141
Gewichtung der Kundenwünsche	141
Quality Function Development	143
Zusammenhang zwischen Funktionen und Komponenten	145
Bestimmung der Kostenanteile je Komponente	146
Zielkostenerreichung	147
Ermittlung der komponentenbezogenen Zielkosten	147
Bestimmung relativer Kostenanteile	148
Bestimmung der Zielkostenindizes	149
Visualisierung im Value Control Chart	150
Kostensenkung	151
12.3 Mögliche Hürden beim Einsatz des Target Costings	152
Probleme bei der Informationsbeschaffung	152
Informationsüberfluss erhöht die Planungskomplexität	152
Linearer Zusammenhang von Kosten und Nutzen	152
Objektivität der Bewertungen	154
13 Optimieren Sie Ihre Gemeinkosten!	157
13.1 Kennen Sie Ihre Prozesskosten?	157
13.2 Handlungsempfehlungen zur Einführung einer Prozesskosten-	
rechnung	158
Prozesse auswählen	158
Aktivitäten bestimmen	159
Prozessbezogene Kostentreiber bestimmen	160
Prozesskosten zuordnen	161
Prozesskostensätze berechnen	163
Zusammensetzung kostenstellenbezogener Teilprozesskosten-	
sätze	164

13.3 Schwierigkeiten bei der Einführung einer Prozesskostenrechnung	165
Kapazitäts- und Informationsbedarf	165
Erweiterung der Datenerfassung	165
Festlegung von Teil- bzw. Hauptprozessen	166
14 Nutzen Sie Kennzahlensysteme zum Kostenmanagement!	167
14.1 Haben Sie noch den Überblick?	167
14.2 Handlungsempfehlungen zum Aufbau eines Kennzahlensystems	168
Kennzahlen auswählen	168
Kennzahlensystem aufbauen	170
Kennzahlenwerte interpretieren	173
14.3 Mögliche Hürden bei der Verwendung von Kennzahlen	174
Vermeintliche Objektivität von Kennzahlen	174
Zahlenfriedhof statt Managementsystem	174
Fehlerausgleich und Fehleraggregation	174
15 Literaturverzeichnis	177
16 Sachregister	181