

Kosten senken – aber mit System

Handelsbericht 20 – 05/2011

Herausgeber: Ulrich Eggert Consulting, Köln

www.ulricheggert.de

Jahrzehntelange Konjunktur-Erfahrung lehrt: Die nächste Krise kommt bestimmt! Aber Kostensparen ist nicht nur ein Thema für kritische Situationen, sondern die Dauerpflicht eines jeden Managers und Unternehmers!

Alle Trends für die nächsten Jahre bis 2020 zeigen, dass weiterhin eine eher zurückhaltende Umsatzentwicklung im deutschen Konsumgüterabsatz und damit auch künftig eine enorme Verschärfung der Wettbewerbssituation zu erwarten ist. Trotz aller Exporterfolge nach dem Finanzcrash will eine Binnenkonjunktur in Deutschland nicht recht in die Gänge kommen – das bedeutet sowohl mangelnden Konsumgüterabsatz für die Industrie wie mangelnden Handelsumsatz.

Es bleibt nicht aus, dass alle Unternehmen im Laufe der Jahre Speck ansetzen und Kostensenkungsprogramme werden plötzlich zum A und O aller strategischen Überlegungen, wenn wieder eine Krise vor der Tür steht. Deshalb ist es sinnvoll, schon heute in einer besseren wirtschaftlichen Situation der Unternehmen daran zu denken, wie eine Kostenoptimierung der Unternehmen auf lange Sicht erreicht werden kann.

Am Anfang solcher Überlegungen steht zunächst einmal aus Kundensicht eine strategisch langfristige Kostenoptimierung, die darauf abzielt, dass die Kundenerwartungen weiterhin erfüllt werden können und trotzdem die Budgets der Unternehmen sich auf widrigere Zeiten einstellen. Auf dieser Basis dann kann dann mithilfe taktisch kurzfristiger Maßnahmen eine direkte Kostensenkung betrieben werden – es sei denn, das betroffene Unternehmen ist bereits aus anderen Gründen in einer existenziellen Krise und eine harte Sanierung steht an.

Die Ulrich Eggert Consulting.Köln hat mit ihrer neuen Studie „**Kostensenkung mit System**“ umfassende strategische Ansätze entwickelt, die zeigen, wie die Unternehmen auf lange Sicht im Markt optimal agieren können. Es werden über 50 Methoden, Instrumente und Verfahren dargestellt, die auf dieser Basis aufbauend helfen können, die Kosten schnell und direkt an die Marktsituation anzupassen. Ergänzend dazu werden einige hundert Einzelmaßnahmen präsentiert, die taktisch kurzfristige Ansätze liefern, um im Detail hierauf aufbauend die einzelnen Geschäfts- bzw. Funktionsbereiche der Unternehmen zu optimieren und ihre Kosten zu senken.

Grundsätzliche eher strategische Ansätze zur Kostenoptimierung sieht die Ulrich Eggert Consulting.Köln vor allen Dingen in folgenden Aspekten: Prozessoptimierung entlang der

kompletten Supply Chain, im Global- und Single-Sourcing aufseiten der Beschaffung, ergänzt durch elektronische Beschaffung mithilfe von E-Procurement und/oder elektronischen Marktplätzen, in der Beschaffungskoooperation im weitesten Sinne, in einer Logistikoptimierung mithilfe von RFID, Schaffung grundsätzlich neuer Vertriebsformate, der Vertikalisierung von Vertrieb und Absatz, mit der Marken- und Marketing-Kooperation und den verschiedenen Outsourcingansätzen.

Dabei wird vor allen Dingen deutlich, dass kooperativen Ansätze am schnellsten und auch gründlichsten aus langfristiger Sicht zur Kostenoptimierung führen. Der krönende Abschluss einer Kostenoptimierung ist aus Sicht des Autos die Virtualisierung der Unternehmen, was nichts anderes bedeutet, als dass die Unternehmen selbst nicht mehr produzieren oder verkaufen, sondern im Netz diese Aufgaben an Dritte verlagern – sie ziehen sich auf den Kern des Unternehmens, nämlich die Markenführung, zurück und lassen alles andere Dritte verrichten.

Nicht nur aus strategischer, sondern auch aus kurzfristiger Sicht ist jedoch der gesamte Komplex der weichen Faktoren ebenso wichtig, nämlich die Orientierung am Kunden auf der einen Seite, und zwar auf Basis einer Mitarbeiterorientierung auf der anderen Seite. Denn wenn die Unternehmen das Kioskstadium überschritten haben, machen die Mitarbeiter das Geschäft und nicht die Unternehmensführung. Eine echte Mitarbeiterorientierung führt so zur Kundenorientierung und damit zur Möglichkeit zusätzlicher Umsätze bzw. zur Reduktion oder doch zumindest Deckelung von Kostenpositionen.

Wichtige Methoden und Verfahren zur Kostensenkung sieht die Ulrich Eggert Consulting.Köln in Aspekten wie ABC-Analysen, kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (Kaizen), Nutzung der Economies of Scale, Bündelungsmaßnahmen, Lean Management, SWAT-Analysen, Target Costing / Zielkostenrechnung, die Vereinbarung von Rahmenverträgen und ständige Portfolioanalysen bzw. -bereinigungen. Die üblichen Methoden in der weltweiten Diskussion zur Kostensenkung wie Business Reengineering, Gemeinkostenwertanalyse / Wertanalyse, Working Capital Management und ähnliche Methoden werden ebenso angesprochen wie auch die zumindest in der Diskussion allseits beliebte „Rasenmäher-Methode“.

Es zeigt sich aber, dass diese Rasenmäher-Methode sehr diskussions- bzw. sogar fragwürdig ist – wer möchte nicht schon gerne seine Kosten um 10 oder 20 % global senken -, dass aber in der Realisierung dieser Methode mehr als Tücken liegen, da einer solchen Vorgehensweise sehr häufig Verträge wie etwa Miet- oder Tarifverträge entgegenstehen.

Zur Entwicklung von Einzelmaßnahmen empfiehlt die Ulrich Eggert Consulting.Köln auf der einen Seite Benchmarking, also den Vergleich mit anderen Unternehmen, sei es durch Erfahrungsgruppen oder durch reine Zahlenanalysen, und auf der anderen Seite Brainstorming-Sitzungen mit Mitarbeitern, den Einsatz von externen Beratern, aber auch solche einfache Methoden wie den Aufbau eines entsprechenden Vorschlagswesens innerhalb der Unternehmen, das auf Kostensenkung abzielt und nicht unbedingt auf Innovationen. Mithilfe

solcher und anderer Verfahren ist es dann möglich, die Geschäftsbereiche der Unternehmen und ihre funktionalen Abteilungen im Detail zu durchkämmen und direkte Kostensenkungsansätze zu finden, wie sie in der Studie „**Kostensenkung mit System**“ in hundertfachen Einzelaspekten dargeboten werden.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist aber auch die Vermeidung von Ertragsausfällen: Was hilft die schönste Kostensenkung, wenn aber anschließend die Verkaufsmitarbeiter überdimensionale Rabatte gewähren, nur um Umsätze hereinzuholen und nicht notwendige Erträge. Genauso geht es aber auch darum, Zusatzverkäufe zu erzielen, etwa durch Cross-Selling-Maßnahmen eigener Produkte und Artikel oder auch durch Cross-Selling mit Dritten / Partnern. Die Ansätze zur Vermeidung von Ertragsausfällen sind vielfältig und es werden einige Dutzend in der Studie dargelegt.

Aber all diese Überlegungen zünden nur bedingt, wenn das Unternehmen sich bereits in einer existenziellen Krise befindet: Dann ist schnelles Handeln angesagt und das bedeutet sehr häufig sofortiges Verhandeln mit den Mitarbeitern, Verhandeln mit den Vermietern, Verkauf von nicht notwendigem Vermögen, Sale-and-Lease-Back von Betriebseinrichtungen, ja auch Entlassungen. Aber es wird genauso dargelegt, wie Entlassungen vermieden werden können, indem die Personalkosten auf andere Art und Weise reduziert werden: Feintuning der Stundenzahlen pro Woche/Monat, Einführung von Jahresarbeitszeitkonten, Ansatz von Betriebsferien und/oder Zwangsurlaub, Kurzarbeit und weitere Maßnahmen.

Um auf Krisen vorbereitet zu sein, ist es abschließend wichtig, im Unternehmen über entsprechende Planungen einschließlich Liquiditätsplanung zu verfügen, die Planeinhaltung durch Controlling – wie das Wort schon sagt – zu kontrollieren und ergänzend auf der Basis eines umfassenden Risikomanagementsystems zu erkennen, in welche Richtungen das gesamte Umfeld der Unternehmen sich entwickelt, um rechtzeitig vorbeugende Maßnahmen ergreifen zu können.

Kostensparen ist wichtig, aber vor allem aus Sicht einer eher ganzheitlichen Unternehmensoptimierung. Das versucht die Studie KOSTENSENKUNG MIT SYSTEM im Detail auf über 200 Seiten mit ca. 2 00 Übersichten näher dazulegen. Details dazu auf www.ulricheggert.de.

Handelsberichte der Ulrich Eggert Consulting, Köln, sind nach bestem Wissen und Gewissen, mit aller gebotenen Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr erstellt. Jegliche Vervielfältigung und Abdruck sind unter Angabe der genannten Quelle erlaubt und erwünscht. Ebenso sind textliche Kürzungen und Abänderungen erlaubt, wenn sie den Sinn der Aussage nicht verfälschen. Um ein Belegexemplar wird gebeten.