

## Gezielte Kostenreduktion

### Chancen und Impulse zur Gewinnverbesserung

Die oft dringend nötigen Kostenreduktionen angehen, ist die eine Seite. Sie ohne gleichzeitigen Abbau von Wettbewerbs-Chancen zu realisieren, die andere. Dies gelingt nur dort erfolgreich, wo Führungsverantwortliche von klaren unternehmerischen Zielen ausgehende Massnahmen und Mittel planen. Nur so kann wirkungsvoll vermieden werden, dass die Hektik des Alltags den Mitteleinsatz bestimmt und dadurch Kostenbewusstsein und Leistungsfähigkeit gleichermaßen verunmöglicht wird.

#### Kreatives Kostenbewusstsein

Der Weg zum wirtschaftlichen Erfolg ist bekanntlich mit Kosten gepflastert. Ohne Mitteleinsatz kein Gewinn. Entscheidend ist dabei, mit einem gezielt geplanten Kostenminimum ein Maximum an Ertrag zu erwirtschaften. Dieser gezielte Mitteleinsatz wird aber nur dann möglich, wenn die zu aktivierenden Leistungsgebiete klar definiert. Erst die möglichst exakte Kenntnis der internen und externen Rahmenbedingungen erlaubt es, stures, undifferenziertes Sparen vom notwendigen, erfolgstützenden Kostenbewusstsein zu unterscheiden.

Dieses kreative Aufdecken von Chancen und Risiken zeigt die einzuschlagende Kursrichtung und die zu ergreifenden Massnahmen auf und lässt in aller Regel bereits erste Ansatzpunkte zu einem kreativen, zielgerichteten Kostenmanagement zu:

- Welche Schlussfolgerungen und Zielsetzungen ergeben sich daraus für die Unternehmung und für die einzelnen Teilbereiche und Warengruppen?
- Welche Wettbewerbsposition sollen, können und wollen wir dabei erreichen?
- Ist dazu eine expansive, defensive oder konservative Ausrichtung nötig?
- Welche Stärken sind zu forcieren, welche Schwächen müssen zwingend reduziert oder eliminiert werden?
- Wo sind Umsatzsteigerungen möglich, wo ist mit Stagnation zu rechnen?
- Welche Trend- und Kundenbeobachtungen sind für den zukünftigen Erfolg wesentlich?
- Müssen besondere Ereignisse berücksichtigt werden (Jubiläen, Umbauten, Konkurrenz usw.)?
- Welche Marktbearbeitungsmassnahmen müssen und können eingeleitet werden (Preis, Sortiment, Werbung, Verkaufsförderung, PR, Dienstleistungen)?
- Welche Massnahmen sind dazu in welchen Bereichen nötig und welche Investitionen werden dadurch ausgelöst?
- Welche Arbeitsabläufe müssen verbessert, vereinfacht oder eliminiert werden?
- Welche Massnahmen sind nötig, um existenzbedrohende Verlustquellen zu eliminieren oder zu vermindern?

#### Führungsaufgabe und Teamarbeit

Die Umsetzung von Kostenreduktionen wird immer nur dann gelingen, wenn motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll und sinngemäss daran beteiligt sind. Je besser sie von allem Anfang an involviert sind, je mehr eigenes Gedankengut einfließen kann, desto engagierter werden sie sich am Realisierungsprozess beteiligen.

Zahlreiche erfolgreiche Firmen beziehen ihr Personal schon in die Budgetierungsphase oder mindestens in die dazugehörigen Planungs- und Vorbereitungsarbeiten ein. Dies aus der Erkenntnis heraus, dass dadurch mehr Kreativität, neue Ideen und weiterbringende Verbesserungen freigesetzt werden können. Darüber hinaus sind Kostenreduktionen permanent und langfristig nur möglich, wenn sie intern transparent, das heisst für alle nachvollziehbar realisiert werden. Gerade unpopuläre Kostenreduktionen sind nur dann einsichtig, wenn Zusammenhänge und Hintergründe bekannt sind. Fehlende Informationen in diesem Bereich führen unweigerlich zu fehlender Akzeptanz und Demotivation mit allen kostentreibenden Konsequenzen.

Die folgenden Ansatzpunkte sollen Einstiegsmöglichkeiten und Anregungen für die eigenen planvoll durchzuführenden Kostenreduktionen aufzeigen:

## 1. Wichtige Grundvoraussetzungen

- Sind die einzelnen Kostenreduktionen aufeinander abgestimmt und realisierbar?
- Werden die planerischen Prioritäten nicht durch undifferenzierte, lineare Kostenreduktionen tangiert?
- Werden keine Vergangenheitszahlen unkontrolliert belassen und übernommen?
- Werden alle Kosten auf deren Notwendigkeit für die Leistungserbringung hin untersucht?
- Werden auch die einzelnen Leistungen kritisch auf deren effektive Notwendigkeit hin geprüft?
- Ganz wichtig: Sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Massnahmen integriert und zur Eigeninitiative motiviert?
- Werden alle Beschäftigten regelmässig für die Kostenproblematik sensibilisiert (ev. Prämien für Vorschläge zur Kosteneinsparung)?

## 2. Gewichtige Personalkosten

- Stimmen die Umsatzleistungen je Mitarbeiter tatsächlich mit den branchenüblichen Durchschnittswerten überein ( )?
- Werden die Einsatzpläne regelmässig anhand der effektiven Frequenzen überprüft und angepasst (Randzeiten, saisonale Schwankungen usw.)?
- Werden Personalabgänge konsequent genutzt, um bestehende Strukturen, Arbeitsabläufe und Tätigkeitsbereiche kritisch zu hinterfragen?
- Wird dabei geprüft, ob eine planvolle Umverteilung der Arbeiten von austretenden Person zu Kostenreduktionen und Produktivitätsverbesserungen führt?
- Ist ein Ersatz durch Teilzeitkräfte möglich und sinnvoll?
- Zeigen regelmässige Qualifikationen, ob das Lohnniveau den tatsächlichen Leistungen entspricht?
- Zeigen diese Qualifikationsgespräche auch, ob die im Betrieb vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen tatsächlich am dafür geeignetsten Ort eingesetzt werden?
- Könnte ev. eine andere Tätigkeit motivierender und damit produktivitätssteigernd sein?
- Wird bei Neueinstellungen auf eine ausgewogene Altersstruktur (Lohnhöhe!) geachtet?
- Wird überall effektiv und kreativ Arbeitszeit eingespart? (Einsätze von Mitarbeitern in anderen Bereichen während Leerzeiten. Automatisierung und Rationalisierung durch Technik. Externe Auslagerung von aufwendigen Arbeiten. Kooperationen mit Nachbargeschäften. Automatismen und Checklisten für wiederkehrende Arbeiten.)
- Können Arbeitsbereiche durch Zusammenlegung vergrössert und effizienter werden?
- Hat möglichst jeder Mitarbeiter klar definierte Verantwortungsbereiche? (Arbeit mit Verantwortung motiviert und reduziert nachweisbar die Krankheitsabsenzen!)
- Wurde überprüft, ob sich ein für alle Seiten lohnendes Prämiensystem produktivitätsfördernd auswirken könnte?

## 3. Kostenträchtige Raumkosten

- Werden die Mietzinsen periodisch auf deren Höhe hin untersucht (aktuelle Standortqualität, Index-Koppelung, standortübliche Höhe, Abwertung durch äussere Rahmenbedingungen, überholungsbedürftige Infrastruktur usw.)
- Werden alle Betriebsräume intensiv und leistungsbezogen genutzt (Nebenräume in Verkaufsräume umwandeln. Verkaufsflächen optimal aufteilen. Teil- und Untervermietungen)?
- Werden die Nebenkosten regelmässig auf Sparmöglichkeiten hin untersucht und werden sie anteil- und verbrauchsmässig richtig belastet?
- Kann der Energieverbrauch über den Einsatz technischer Hilfsmittel und/oder über organisatorische Massnahmen zusätzlich reduziert werden?
- Wird schon bei Neueinrichtungen und Umbauten an die späteren Folgekosten gedacht (Reinigungsarbeiten, Unterhalt usw.)?
- Werden bei Umbauten alle «Shop-Recycling»-Möglichkeiten ausgeschöpft (Weiterverwendung/Anpassung bestehender Einrichtungselemente)?

- Werden regelmässig Konkurrenzofferten für Reinigungs-, Unterhalts- und Reparaturarbeiten eingeholt?
- Sind die Reinigungsintervalle tatsächlich richtig und nötig?

#### 4. Aufsehenerregende Werbekosten

- Werden die Werbekosten jedes Jahr in ihrer Gesamtheit (inkl. aller Produktions- und Nebenkosten!) neu erfasst und budgetiert?
- Werden die Werbekosten auf echte Werbe-Schwerpunkte gelegt?
- Wird dabei auf eine sich gegenseitig verstärkende Wirkung der Werbemittleinsätze (Verzettelungsgefahr!!) geachtet?
- Stimmt der Werbeeinsatz mit den tatsächlichen Gegebenheiten und Zielsetzungen überein?
- Wird daran gedacht, dass Schwächen und Schwachstellen durch Werbung allein nicht verbessert werden können, sondern nur noch teurer werden?
- Wird mit Lieferanten über Kostenbeteiligungen verhandelt (ev. über Warengutschriften und Naturalleistungen)?
- Werden alle zur Verfügung stehenden externen Werbemöglichkeiten (Werbehilfen der Lieferanten, Grossisten, Einkaufsverbände usw.) ausgeschöpft?
- Werden Dekorationsintervalle regelmässig überprüft und wird dabei an alle Möglichkeiten der Lieferantenzuschüsse, Wiedereinsätze von Dekohilfen usw. gedacht?
- Werden die externen Dekorationskosten regelmässigen Konkurrenzvergleichen unterzogen und können sinnvolle Kooperationen mit Nachbargeschäften, Erfagruppen usw. zu Reduktionen führen?
- Liegt internes Kreativitätspotential brach?
- Wird ein Schaufenster- und Dekorationsbuch geführt, um den für Dekorationen nötigen Warenaufwand (Inventurdifferenzen!) richtig erfassen zu können?
- Sind tatsächlich alle Spar-Möglichkeiten (Rabatte bei regelmässiger Inserate-Werbung, günstigere Tarife der häufig intensiv gelesenen Lokalanzeiger) ausgenützt?

#### 5. Beachtenswertes Sonstiges

- Werden die sonstigen Aufwendungen in sinnvollen, kontrollierbaren und dadurch beeinflussbaren Kostenarten (keine «Sammelbecken»!) erfasst?
- Werden die Finanzierungskosten regelmässig überprüft (Zinsgefüge, Ausschöpfen eigener Liquiditätsreserven {zB im Warenlager!}, Optimierung des Kapitalbedarfs und der Debitoren-, Kreditoren- und Kontokorrentbewirtschaftungen, Skonti usw.)?
- Werden Büro- und Verwaltungskosten regelmässig auf Umfang, Notwendigkeit und Preiswürdigkeit der Einkaufsquellen hin untersucht?
- Werden alle Arbeitsabläufe regelmässig hinterfragt (Fax statt Telefon, Kurzbriefe, EDV-Lösungen, Formulare, Ablage-Systeme und andere organisatorische Hilfsmittel)?
- Werden Dienstleistungen periodisch auf das kundenbezogene Kosten-Nutzen-Verhältnis hin untersucht (Mussleistungen, Vorteilsleistungen, Nulleistungen)?
- Entsprechen die Fahrzeugkosten bezüglich Grösse und Kapazität den echten Bedürfnissen (Anspruchsniveau, Normalauslastung statt Spitzenbedarf usw.)?
- Können die Warenbezugskosten durch optimalere Bestellmengen und Lieferkonditionen reduziert werden?
- Wann wurden die bestehenden Versicherungsleistungen letztmals auf Über- und Unterversicherungen hin überprüft?
- Wurden dabei eigene, prämienreduzierende Anstrengungen ins Auge gefasst?
- Wie entwickeln sich die Verpackungskosten bei gleichzeitiger Berücksichtigung der effektiven Kundenwünsche (Ökologie-Aspekte!)?
- Wird der ominöse Bereich «sonstige Kosten» regelmässig durchforstet und hinterfragt (Weitere sinnvolle und kontrollierbare Aufteilung der Kosten. Wichtigkeit, Notwendigkeit und Umfang der Ausgaben.

