

Marianne Heiß

Strategisches Kostenmanagement in der Praxis

Marianne Heiß

# **Strategisches Kostenmanagement in der Praxis**

Instrumente – Maßnahmen – Umsetzung



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN-13:978-3-322-86725-4  
DOI:10.1007/978-3-322-86724-7

e-ISBN-13:978-3-322-86724-7

1. Auflage 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

## Vorwort

„It's simple but not easy“, hat Peter F. Drucker bereits vor Jahrzehnten analysiert. Falsch verstandener Reduktionismus in den Kostenstrukturen verleitet zu eindimensionalem Denken und führt zu falschem Handeln. Denn übereilter Aktionismus kann das Ziel der langfristigen Existenzsicherung verfehlen und anstelle der gewünschten Kostensenkung das Unternehmen gefährden. Vor allem wenn die wichtigen Kostenbeziehungen zwischen Ursache und Wirkung unberücksichtigt bleiben.

Dieses Buch beschäftigt sich mit Instrumenten und Maßnahmen eines ganzheitlichen Kostenmanagements unter Berücksichtigung der Strategie, Struktur und Kultur. Erst die ganzheitliche Betrachtung schafft die Voraussetzungen für Entscheidungen, um mit flexibleren Handlungsmöglichkeiten schneller auf sich ändernde Umfeldbedingungen reagieren zu können. Wobei nicht nur die einseitige Kostensenkung betrachtet wird, sondern sich ganzheitliches Kostenmanagement insbesondere mit der Effektivität und Effizienz der Strukturen, Prozesse und Abläufe beschäftigt und sich somit letztlich mit der Steigerung der Leistungen befasst.

Es reicht nicht mehr, eine Strategie zu verfolgen, sondern Unternehmensstrategien sind mehrdimensional zu gestalten, und dabei sind gleichzeitig unterschiedliche Leistungsziele zu verfolgen, auf die es flexibel zu reagieren gilt. Meist werden beim vorrangigen Ziel der Gewinnmaximierung die strategische Planung sowie die Steuerung und Kontrolle der Kosten zur langfristigen Existenzsicherung vernachlässigt. Dabei ist bekannt, dass „harte“ Finanzergebnisse von den weichen Faktoren, der Strategie, Struktur und speziell der Unternehmenskultur, abhängen.

Traditionelle Instrumente werden meist den Anforderungen der notwendigen kurzfristigen Anpassung an die sich ständig verändernde Unternehmensumwelt nicht mehr gerecht. Dieses Buch zeigt Methoden, Analyse- und Gestaltungsinstrumente, welche zu einer dauerhaften Kosten- und Erlösverbesserung führen.

Das Buch ist für die Anwendung in der Praxis geschrieben und basiert auf einer soliden wissenschaftlichen Grundlage. Es verschafft eine fundierte Übersicht über die wesentlichen Instrumente und Maßnahmen eines ganzheitlichen Kostenmanagements, indem die theoretischen Grundlagen dargelegt sind. Vorgestellte Instrumente und Maßnahmen werden nicht nur unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher sowie steuer- und handelsrechtlicher Aspekte analysiert, sondern hinsichtlich ihrer praktischen Anwendung kritisch betrachtet.

Für eine gezielte Kostenbeeinflussung ist die Kostentransparenz, also das Verständnis für die Ursachen und die Zusammensetzung von Kosten, wichtig. Die Materie der Kostenverläufe und -strukturen und das Verständnis für Systeme der Kostenrechnung sind jedoch komplex und nicht immer leicht „verdaulich“. Für die Praxis wesentliche Aussagen und Inhalte sind deshalb, wo es dem besseren Verständnis dienlich ist, am

jeweiligen Ende des Kapitels zusammengefasst. Da die Instrumente und Maßnahmen unternehmensindividuell einer Kosten-Nutzen-Rechnung zu unterziehen sind, sind in Kapitel 4.1 in einem Portfolio jene Instrumente und Maßnahmen zusammengefasst, die sich in der praktischen Anwendung als geeignet erweisen.

Der Erfolg des Kostenmanagements und die möglichen Potenziale der Kostensenkung hängen hauptsächlich von den Mitarbeitern ab. Dieses Buch zeigt Wege zur Förderung des Kostenbewusstseins und der Berücksichtigung in der Unternehmenskultur, um Widerstände zu vermeiden, die durch ein reaktives Kostenmanagement auftreten. Kontinuierliche Maßnahmen erleichtern die Steuerung der Fixkosten und vermeiden Überreaktionen in Phasen erforderlicher Anpassungen.

Kostenmanagement kann als Denkrichtung verstanden werden, dessen Erfolg von einem aktiven, antizipativen Management und der Förderung des Kostenbewusstseins der Mitarbeiter abhängt. Die Verankerung des Kostenbewusstseins in der Unternehmenskultur wirkt bereits in der Aufbauphase fixer Kosten vorbeugend und erleichtert nicht nur die Steuerung, sondern vermeidet auch Überreaktionen in den Anpassungsphasen.

Bei der Implementierung der Instrumente und Maßnahmen ist dem Controlling und einer effizienten Projektorganisation eine bedeutende Rolle beizumessen.

Weit reichende Folgen und Aspekte haben arbeits- und steuerrechtliche Komponenten, denen sich mit großem Engagement Rechtsanwalt Dr. Tobias Dolde gewidmet hat. Meinen herzlichen Dank an einen erfolgreichen Juristen und einen guten Freund. Für die gute und herzliche Zusammenarbeit möchte ich mich bei Ulrike M. Vetter vom Gabler Verlag bedanken. Die Fertigstellung des druckreifen Manuskripts hat Pietro Gallone akribisch unterstützt. Durch seine Liebe und seine Geduld hat er es mir ermöglicht, dieses Werk zu Ende zu bringen.

Ich hatte die Chance, meinen eigenen Weg gehen zu können. Meine Dankbarkeit gilt allen Menschen, die mich in meiner beruflichen Laufbahn gefördert und unterstützt haben, die mir Vertrauen geschenkt und mich haben wirken lassen. Ohne diese Menschen wäre mein Weg in dieser Form nicht möglich gewesen.

Düsseldorf, Wien, im September 2004

Marianne Heiß

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
1. Kostenmanagement .....	9
1.1 Kostenverlauf .....	10
1.2 Kostenstruktur .....	11
1.3 Kostenniveau .....	13
1.4 Frühwarnsysteme.....	14
1.5 Operatives versus strategieorientiertes Kostenmanagement.....	16
1.6 Instrumente .....	17
1.6.1 Business-Plan .....	18
1.6.2 Fixkostenmanagement.....	21
1.6.3 Kosten- und Leistungsrechnung.....	23
1.6.4 Kostenrechnungspraxis .....	28
1.6.5 Deckungsbeitragsrechnung .....	29
1.6.6 ABC-Kosten-Analyse.....	32
1.6.7 Benchmarking .....	34
1.6.8 Kennzahlensystem.....	37
1.6.9 Profit-Impact of Market Strategies (PIMS).....	42
1.6.10 Balanced Scorecard .....	43
1.6.11 Gemeinkostenwertanalyse.....	46
1.6.12 Zero-Base-Budgeting .....	48
1.6.13 Wertschöpfungskette .....	49
2. Kostensenkung .....	51
2.1 Ressourcenpools .....	51
2.2 Einsparungsmaßnahmen nicht betriebsnotwendiger Ausgaben.....	52
2.3 Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens.....	53
2.4 Forderungsmanagement.....	54
2.5 Beschaffung .....	56
2.5.1 Kostenoptimierung .....	58
2.5.2 Versicherungsökonomie.....	58
2.6 Mietkostenreduktion .....	59
2.6.1 Untervermietung.....	59
2.6.2 Standortverlagerung .....	60
2.7 Leasing als Finanzierungsalternative.....	61
2.7.1 Definition .....	61
2.7.2 Abgrenzung Leasing und Miete .....	63
2.7.3 Leasing versus Kredit.....	64
2.7.4 Leasingobjekte .....	67
2.7.5 Sale-and-lease-back.....	68
2.7.6 Conclusio.....	69

2.8	Outsourcing .....	69
2.8.1	Outsourcing im Vergleich zur Make-or-buy-Entscheidung .....	72
2.8.2	Outsourcing-Potenzial .....	73
2.8.3	Outsourcing-Strukturen .....	75
2.9	Kooperationen und Joint Ventures .....	75
2.10	Personalkostenreduktion.....	77
2.10.1	Verlagerung der fixen Kosten .....	79
2.10.2	Überstundenabbau.....	80
2.10.3	Reduktion freiwilliger Sozialleistungen .....	81
2.10.4	Kürzung von Gehaltsbestandteilen.....	81
2.10.5	Personalfreisetzungen.....	83
3.	Kulturelle und soziale Aspekte des Kostenmanagements.....	89
3.1	Unternehmensentwicklung .....	90
3.1.1	Strategische Unternehmensplanung .....	91
3.1.2	Operative Unternehmensplanung .....	98
3.1.3	Unternehmensziele .....	100
3.1.4	Unternehmensorganisation.....	103
3.2	Förderung des Kostenbewusstseins .....	107
3.2.1	Normatives Kostenmanagement.....	108
3.2.2	Kostenkulturmodell.....	111
3.2.3	Motivation .....	115
3.2.4	Management by Objectives (MbO).....	118
3.2.5	Monitoring.....	122
4.	Umsetzung im Unternehmensumfeld .....	127
4.1	Portfolio an Instrumenten und Maßnahmen .....	130
4.2	Aktionsplan.....	136
4.3	Mitarbeiterbeteiligung .....	139
4.4	Informations- und Kommunikationsmanagement .....	140
4.5	Produktivitätssteigerung .....	146
4.6	Prozessoptimierung .....	148
4.7	Unternehmenswandel .....	154
4.8	Lernende Organisation .....	158
4.9	Controlling.....	160
4.10	Projektmanagement .....	167
4.11	Zielkostenmanagement.....	172
	Abkürzungsverzeichnis .....	175
	Abbildungsverzeichnis .....	177
	Literaturverzeichnis.....	180
	Stichwortverzeichnis .....	182
	Die Autorin .....	188