

Stefan Georg

CUT!

REZEPTE FÜR EIN WIRKUNGSVOLLES KOSTENMANAGEMENT

So behalten Sie Ihre
Kosten im Griff



VAHLEN

Zum Inhalt

Die wichtigsten Methoden kennen, um Kosten in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zu beeinflussen

Ob Abteilungsleiter oder Controller in einem Unternehmen, ob Manager in einer Nonprofit-Organisation oder Gründer eines Start-ups – der Blick auf die Kosten, die Kenntnis der wichtigsten Kostentreiber und der Einsatz der zentralen Instrumente zur Kostensenkung gehören zum notwendigen Handwerkszeug eines Entscheiders. Dieses Buch liefert Ihnen grundlegendes Wissen für ein erfolgreiches Kostenmanagement.

In den ersten Kapiteln von „Cut!“ lernen Sie die Methoden kennen, mit denen Sie die einzelnen Kostenarten hinsichtlich ihrer Höhe beeinflussen können. Mit dem Zielkosten- (Target Costing) und Prozesskostenmanagement werden danach zwei wirkungsvolle Konzepte eingeführt, mit denen sich Kosten und Leistungen systematisch und strategisch beeinflussen lassen. Abschließend werden Ihnen Methoden vorgestellt, mit denen Sie den wirtschaftlichen Erfolg Ihrer Maßnahmen zur Kosten- und Leistungsbeeinflussung messen und beurteilen können.

Aus dem Inhalt:

- Haben Sie Ihre Personalkosten im Griff?
- Steuern Sie Ihre Beschaffungskosten!
- Reduzieren Sie Ihre Lagerhaltungskosten!
- Steuern Sie kalkulatorische Abschreibungen!
- Überprüfen Sie Ihre Investitionskosten!
- So steuern Sie Fremdleistungskosten!
- Haben Sie Ihre Logistikkosten im Griff?
- Optimieren Sie Ihre Werbekosten!
- Laufen Ihre Projektkosten aus dem Ruder?
- Erstellen Sie Soll-/Ist-Analysen mit dem Target Costing!
- Kalkulieren Sie Ihre Prozesse genau!
- Bauen Sie Kennzahlensysteme auf!

Zum Autor

Prof. Dr. Stefan Georg lehrt Kostenrechnung, Kostenmanagement, Business Planning und Controlling an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Auf seiner Website wiin-kostenmanagement.de beschreibt er zentrale Methoden des Kostenmanagements.

CUT!

Rezepte 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 initiieren	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
Werbudgetplanung	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

Was bedeutet eigentlich Kosten- und Leistungsmanagement?

Sowohl gewinnorientierte Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen unterliegen einem großen Kostendruck. Während bei den gewinnorientierten Unternehmen das Streben nach Rentabilität hierfür verantwortlich ist, kämpfen Non-Profit-Organisationen mit begrenzten Budgets aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten zur Erzielung von Erlösen zur Deckung ihrer Kosten. Somit haben beide Organisationsgruppen ein gemeinsames Ziel:

Die Kosten müssen sinken!

Aber stimmt das wirklich? Tatsächlich ist eine Absenkung der Kosten nur vordergründig erstrebenswert, denn: Kosten entstehen immer in Verbindung mit den jeweiligen Leistungen. Ansonsten könnten die Kosten nämlich zumindest langfristig auf null abgesenkt werden: Sie müssen dazu *nur* das Unternehmen bzw. die Organisation aufgeben und die bisher erbrachten Tätigkeiten einstellen. Das kann aber nicht das Ziel sein. Vielmehr geht es darum, die betrieblichen Leistungen¹ zu vertretbaren Kosten, vielleicht sogar zu geringstmöglichen Kosten anzubieten. Dazu sind die Kosten nicht isoliert zu betrachten, sondern immer in Verbindung mit den damit erbrachten Leistungen zu sehen. Deshalb sprechen wir auch von einem Kosten- und Leistungsmanagement.

Kosten sind betrieblich bedingter Werteverzehr. Sie unterscheiden sich damit vom Aufwand, der darauf ausgerichtet ist, einen betrieblichen Werteverzehr zu messen, ohne dass dieser durch die eigentliche betriebliche Tätigkeit bedingt sein muss. Die Spende eines Unternehmens an eine karitative Einrichtung zählt somit zum betrieblichen Werteverzehr und damit zum Aufwand, die betriebliche Notwendigkeit zur Spende ist jedoch nicht gegeben, weshalb in diesem Fall keine Kosten anzusetzen sind. In der Folge ignorieren wir diese sogenannten neutralen Aufwendungen und konzentrieren uns ganz auf die Kosten.

Dadurch, dass Kosten betrieblich bedingter Werteverzehr sind, beobachten wir stets einen unmittelbaren Bezug zur betrieblichen Leistung. Wenn wir darum bemüht sind, Kosten vorteilhaft zu gestalten (zu managen), wird davon oftmals auch die Leistungserbringung beeinflusst. Hierzu zwei Beispiele:

1. Ersetzen wir „aus Kostengründen“ ein hochpreisiges Material durch ein preiswertes, dann hat das wohlmöglich Einfluss auf die Qualität des Materials und damit auch auf die Qualität unserer betrieblichen Leistungen.

¹ In der Folge sollen (zu besseren sprachlichen Darstellung) nur noch die gewinnorientierten Unternehmen direkt angesprochen werden. Für alle Non-Profit-Organisationen gelten jedoch vergleichbare Überlegungen.

2. Leisten wir uns verstärkt preiswertes Personal, so kann das die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeitertreue und das Engagement unseres Personals (negativ) beeinflussen. Damit kann auch die Prozess- und die Produktqualität abnehmen.

Kosten und Leistungen sind im Einklang zu beeinflussen.

Im Folgenden geht es also nicht darum, einseitig die Kosten zu senken. Vielmehr sollen die Kosten im Zusammenhang mit der Leistungserbringung gestaltet werden. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass viele Kapitel dieses Buches betriebswirtschaftliche Inhalte abdecken müssen.

Kosten lassen sich optimieren, indem die Erbringung der Leistung optimiert wird.

Das Buch ist entsprechend aufgebaut. In einem ersten Abschnitt lernen Sie Rezepte kennen, mit denen Sie die einzelnen **Kostenarten** hinsichtlich ihrer Höhe beeinflussen können. Kostenarten werden in den meisten Betrieben auf Basis der verbrauchten Produktionsfaktoren gebildet: Die Nutzung menschlicher Arbeitsleistung führt zu Personalkosten, die Nutzung von Werkstoffen zu Materialkosten und die Nutzung von Betriebsmitteln zu kalkulatorischen Abschreibungen. Darüber hinaus entstehen insbesondere noch Kosten für Fremdleistungen (z. B. aus dem Bezug von Energie). Es geht in diesem Teil des Buches somit um den optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren: Sie können die Personalkosten sinnvoll steuern, indem Sie den Faktor menschliche Arbeit optimal nutzen. Das hat viel mit Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeitermotivation und Mitarbeitertreue zu tun. Sie managen die Materialkosten zielgerichtet, indem Sie die Beschaffung und Lagerung von Material effektiv und effizient gestalten. Und Ihre kalkulatorischen Abschreibungen, die auf dem Einsatz des Produktionsfaktors Betriebsmittel basieren, werden von Ihnen vor allem über planvolle Investitionen beeinflusst.

Eine Betrachtung der klassischen Kostenarten stellt die **Kostenentstehung** in den Vordergrund. Ergänzend können Sie auch die **Verwendung** der Produktionsfaktoren näher analysieren. Dies führt zu **funktionsbezogenen Kosten** wie bspw. Logistikkosten, Werbekosten (als Teil der Marketing- und Vertriebskosten) oder Projektkosten. Auch Fertigungskosten sind in diesem Zusammenhang zu nennen, jedoch ist deren Beeinflussung so stark vom jeweiligen Produktionssystem abhängig, dass sie in diesem Buch keine Berücksichtigung finden können. Auch in der Verwendungssicht der Produktionsfaktoren geht es in erster Linie darum, Rahmenbedingungen und Prozesse so zu gestalten, dass keine vermeidbaren Kosten entstehen. Ein Beispiel hierzu: Sie planen eine Werbekampagne im Radio, machen dabei alles richtig, vergessen aber vorab zu prüfen, ob Sie mit einem Radiospot überhaupt Ihre Zielgruppe erreichen können. Selbst der beste Radiowerbespot der Welt bringt Sie nicht weiter, wenn Ihre Zielgruppe die Werbung nicht hört. Es geht also auch hier nicht darum, Werbung möglichst kostengünstig zu gestalten. Vielmehr optimieren wir die Kosten dadurch, dass wir Werbung zielgerichtet gestalten.

In den letzten 50 Jahren wurden zudem einige Techniken entwickelt, mit denen sich Kosten und Leistungen systematisch und strategisch beeinflussen lassen. Sie lernen zwei bekannte Vertreter des strategischen Kostenmanagements kennen: das in der Industrie weit verbreitete **Zielkostenmanagement** (Target Costing) zur Steuerung von Produkteinzelkosten und das zur Steuerung von Gemeinkosten viel diskutierte **Prozesskostenmanagement**. Das Target Costing soll genutzt werden, um aussagekräftige Soll-Ist-Analysen zu erstellen, das Prozesskostenmanagement wird Ihnen am Beispiel der Beschaffung (zur Optimierung der Beschaffungsgemeinkosten) und am Beispiel des Qualitätsmanagements vorgestellt.

Abschließend lernen Sie noch eine Methode kennen, mit der Sie den **wirtschaftlichen Erfolg** Ihrer Maßnahmen zur Kosten- und Leistungsbeeinflussung messen und beurteilen können. Hierbei spielen **Kennzahlen** und Kennzahlensysteme eine große Rolle. Lernen Sie deshalb kennen, wie Sie Kennzahlensysteme sinnvoll aufbauen und zielgerichtet einsetzen können. So können Sie vermeiden, dass Sie viel Zeit mit dem Errechnen von Zahlen verbringen, die Sie für Ihre Unternehmenssteuerung überhaupt nicht benötigen.

Vielleicht sind Ihnen diese Themen schon aus anderen Büchern bekannt. Und dennoch ist dieses Buch etwas Anderes. Jede einzelne Methode, die Ihnen vorgestellt wird, folgt einer bestimmten Darstellungsform, die Sie aus Koch- und Backbüchern kennen, die in betriebswirtschaftlicher Literatur aber eher selten zu finden ist:

1. Zu Beginn wird eine klare Problemstellung formuliert, d. h. die Herausforderung, der Sie sich stellen, wird dargestellt. In diesem Zusammenhang wird auch die Methodik benannt und kurz umrissen, mit der Sie der Herausforderung gegenüber treten.²
2. Im Anschluss daran erhalten Sie in Rezeptform klare Handlungsanweisungen zur Umsetzung der Methoden. Diese werden nicht wissenschaftlich-theoretisch besprochen, sondern anwendungsorientiert erklärt. Sie lernen die Werkzeuge des Kostenmanagements so kennen, dass Sie diese direkt umsetzen können.
3. Im dritten Schritt werden Sie auf die Hürden aufmerksam gemacht, die Sie bei der Umsetzung überspringen müssen.

Sie müssen dieses Buch somit gar nicht von der ersten bis zur letzten Seite in einem Zug durchlesen. Vielmehr können Sie bei Bedarf jedes einzelne Kapitel auswählen und sich an die Umsetzung machen. Deshalb sind die einzelnen Kapitel auch nicht vollkommen überschneidungsfrei. Es wäre schon sehr überraschend, wenn es Ihnen dabei nicht gelingen sollte, mehr Kosten einzusparen, als Sie in dieses Buch investiert haben. Viel Erfolg!

² Ein Beispiel aus der Welt des Kochens: Sie brauchen einen süßen schokoladehaltigen Nachtisch – Ihre Herausforderung – und entscheiden sich für eine Mousse au chocolat – Methode – eine fluffige Schokoladencreme.

Haben Sie Ihre Personalkosten im Griff?

2.1 Herausforderungen zur Optimierung der Personalkosten

Zunehmender Wettbewerbsdruck und steigende Kosten zwingen alle Unternehmen, gerade ihre Personalkosten genau im Blick zu halten. Das Personal stellt eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen dar und ist gleichzeitig auch kostenintensiv. Vor allem in der Dienstleistungsbranche machen die Personalkosten mehr als 30 Prozent der Gesamtkosten aus. Es stellt sich daher die Frage nach Möglichkeiten, Personalkosten zu gestalten, zu beeinflussen und Einsparpotenziale aufzudecken.

Die Anwendung der Methoden dieses Kapitels setzt Erfahrungen im Bereich der Personalführung und auch arbeitsrechtliche Kenntnisse voraus, weshalb Sie vorwiegend für Personalverantwortliche und Führungskräfte geeignet ist. Konkrete Anleitungen mit Beispielen helfen Ihnen, die Tipps in der Praxis umzusetzen.

Nachfolgend werden Ihnen verschiedene, überwiegend unabhängige Ansätze beschrieben, mit denen Sie Ihre Personalkosten steuern können. Kostenniveau, Kostenstruktur und Kostenverlauf der Personalkosten müssen Sie gleichermaßen in Betracht ziehen, um die Flexibilität Ihres Unternehmens zu wahren. Ein Personalabbau sollte dabei immer die letzte Maßnahme sein, um Personalkosten zu beeinflussen, denn mit einem Abbau von Personal ist oft auch ein Abbau von Leistungen und von Know-how verbunden. Und das wollen wir vermeiden.

Die Analyse der Ist-Personalkosten sowie der Personalstruktur bildet die erste Etappe Ihres Steuerungskonzeptes. Verschaffen Sie sich einen Überblick über ihre Personalkosten, und decken Sie so Einsparpotenziale auf. Im Anschluss daran erfahren Sie,

- wie Sie Ihre Arbeitszeiten flexibilisieren,
- wie Sie Fehlzeiten reduzieren,
- wie Sie ein flexibles Lohnsystem einführen und
- welche positiven Effekte Entwicklungsmaßnahmen haben können.

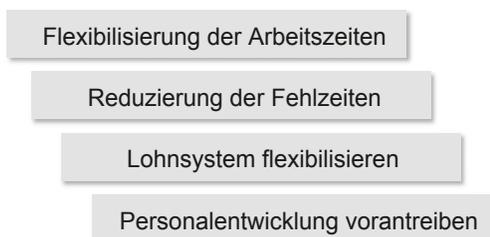


Abbildung 1: Aufgaben des Personalkostenmanagements

2.2 Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Personalkosten

Die Personalkosten sinnvoll zu steuern, das bedeutet für Sie nicht zwangsläufig, die Personalkosten einseitig zu reduzieren. Vielmehr üben Sie unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen aus. Damit verfolgen Sie das Ziel, Ihr Personal effektiv und effizient im Hinblick auf Ihre Unternehmensziele einzusetzen. Es geht also nicht unbedingt immer direkt ums Geld. Dennoch sollten Sie die Höhe und Struktur der von Ihnen gezahlten Löhne und Gehälter als erstes analysieren.

Prüfen Sie die von Ihnen gezahlten Löhne und Gehälter!

Zu Beginn Ihrer Personalkostenoptimierung sollten Sie sich einen umfassenden Überblick über die Höhe Ihrer Personalkosten verschaffen. Eine Auflistung der einzelnen Personalkostenarten und deren Verhältnis zu den Gesamtkosten zeigen Ihre größten Kostenverursacher. Unterteilen Sie also Ihre Personalkosten in:

1. Entgelt für geleistete Arbeit, wozu Löhne und Gehälter gehören,
2. Personalnebenkosten, die sich von tariflichen und gesetzlichen Gegebenheiten ableiten (z. B. Sozialversicherungskosten) und
3. Personalnebenkosten, die Sie als Unternehmen freiwillig zahlen (z. B. Fahrtkostenunterstützung oder Bereitstellung von Arbeitskleidung).

Diese Daten erhalten Sie unkompliziert aus Ihrer Lohn- und Gehaltsbuchhaltung. Mit einer solchen Auflistung erkennen Sie schnell Ihre größten Kostenverursacher. Besonders bei den Personalnebenkosten ergeben sich im Anschluss oftmals Einsparpotenziale:

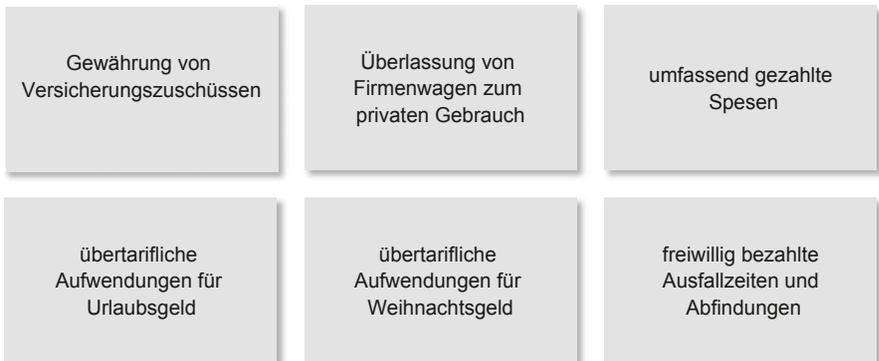


Abbildung 2: Personalnebenkosten

Vergleichen Sie diese Kostenwerte auch mit Ihrer geschäftlichen Entwicklung. Hatten Sie beispielsweise eine Produktionssteigerung, die es erforderlich gemacht hat, kurzfristig viele Mitarbeiter zu rekrutieren?

Eine Analyse der Konkurrenzunternehmen in Bezug auf Gehälter und Arbeitszeiten beziehungsweise ein Branchendurchschnittsvergleich machen oft

Einsparpotenziale bei den Personalkosten erkennbar.³ Untersuchen Sie dazu vor allem:

- branchenübliche Entgelte,
- die typische Vergütung arbeitsfreier Tage,
- geleistete Sonderzahlungen anderer Betriebe und
- Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen.



Tip: Häufig können Sie bei Kammern und Verbänden branchenbezogene, statistische Daten in Erfahrung bringen. Fragen Sie dazu bei Ihrer regionalen Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer nach. Statistische Daten enthalten auch die zahlreichen Branchenreporte der Volks- und Raiffeisenbanken, die Sie über die Website <http://www.branchen-special.de/> aufrufen können.

Überprüfen Sie, welche Vereinbarungen Sie mit den Mitarbeitern über freiwillige Leistungen geschlossen haben. Wurde vertraglich klar festgehalten, dass die Leistung aufgrund von wirtschaftlichen Entwicklungen reduziert oder gestrichen werden kann? Sollte das noch nicht der Fall sein, überlegen Sie, diese Möglichkeit für zukünftige Vereinbarungen mit einzubeziehen, um hier flexibel reagieren zu können. Fehlt der Hinweis, dass es sich um freiwillige Leistungen handelt, kann es für Sie sehr schwer werden, entsprechende Leistungen zu kürzen. Ideal ist es, wenn Sie freiwillige Leistungen an den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens koppeln können. Das kann dann sogar dazu führen, dass Ihre Mitarbeiter in der Zukunft mehr als heute verdienen, nämlich genau dann, wenn Sie wirtschaftlich besonders erfolgreich sind und sich deshalb hohe Zahlungen leisten können. Bleibt der wirtschaftliche Erfolg Ihres Unternehmens aus, sollten Sie auch die freiwilligen Leistungen kürzen können und so die Liquidität Ihres Unternehmens schützen.

Strukturieren Sie Ihre Personalkosten!

Identifizieren Sie mögliche Einsparpotenziale!

Vergleichen Sie die Kostenentwicklung mit der Entwicklung Ihres Geschäftsvolumens!

Überprüfen Sie Ihre freiwilligen Leistungen!

Abbildung 3: Aufgaben der Personalkostensteuerung

³ Vgl. Scholz (2013), S. 805.

Prüfen Sie Ihre Personalstruktur!

Auch Ihre Personalstruktur spielt eine wichtige Rolle, wenn Sie Ihre Personalkosten wirkungsvoll steuern wollen. Um den Einsatz ihrer Mitarbeiter zu optimieren, erheben Sie folgende Informationen:

- Erfassen Sie zu jedem Mitarbeiter Informationen bezüglich Alter und Qualifikation.
- Prüfen Sie die Dauer der Betriebszugehörigkeiten.
- Ermitteln Sie das Durchschnittsalter der Belegschaft.
- Klären Sie Aufgabenumfang und Arbeitszeiten jedes Mitarbeiters.
- Wird unter angenehmen Arbeitsbedingungen gearbeitet und dem Mitarbeiter eine Perspektive zur Weiterentwicklung geboten?
- Ermitteln Sie Fehlzeiten und deren Gründe.
- Sind Sie als Arbeitgeber flexibel auf Produktionsschwankungen eingestellt (Arbeitszeit)?

Um Personalkosten im Griff zu behalten, müssen Sie Werkzeuge finden, mit denen Sie die Ursachen einer falschen Personalkostenpolitik aufdecken können. Halten Sie mit deren Anwendung ihre Ziele und das Budget auf Kurs, und nutzen Sie die neu gewonnenen Erkenntnisse, um Ihr Ergebnis in die von Ihnen gewünschte Richtung zu bringen. Indem Sie Ihre Strukturen kennen, können Sie beispielsweise bei Neueinstellungen streng darauf achten, nur solche Potenziale einzukaufen, die Ihnen in Ihrer Struktur noch fehlen oder auch beispielsweise einer Überalterung der Belegschaft entgegenwirken.



Tipp: Eine überalterte Belegschaft ist häufig eine erfahrene, aber auch eine teure Belegschaft. Sorgen Sie für einen ausgewogenen Mix junger und älterer (erfahrener) Arbeitnehmer.

Organisieren Sie Workshops, um sich mit Ihren Führungskräften über die ermittelten Daten wie Alter oder Qualifikation in den jeweiligen Abteilungen auszutauschen. Diskutieren Sie die zukünftigen Bedarfe der Abteilungen, und decken Sie mögliche Gefahren auf.

Bestimmen Sie Ihre Personalstruktur!

Organisieren Sie Workshops für Ihre Führungskräfte!

Diskutieren Sie zukünftige Personalbedarfe in Ihren Abteilungen!

Abbildung 4: Die wichtigsten Aufgaben der Personalbedarfs- und Strukturplanung

Flexibilisieren Sie (wann immer möglich) die Arbeitszeiten!

Personalkosten sind in der Regel für Ihr Unternehmen fixe Kosten. Generell sind aber variable Kosten den fixen Kosten vorzuziehen, um bei Auslastungsschwankungen oder wirtschaftlichen Veränderungen flexibel zu bleiben. Verändern Sie daher Ihre Kostenstruktur, indem Sie Arbeitszeiten flexibilisieren. Vereinbaren Sie dazu eine Mindest- oder Höchstarbeitszeit pro Woche, und setzen Sie Ihre Beschäftigten innerhalb dieser Bandbreite flexibel hinsichtlich der Anforderungen im Betrieb ein. Mehrkosten für Überstundenzuschläge können Sie somit vermeiden oder zumindest reduzieren.

Implementieren Sie Arbeitszeitkonten. Vereinbaren Sie, dass bei geleisteten Überstunden ein Freizeitausgleich an Stelle der Auszahlung von Überstunden stattfindet, um Personalzusatzkosten zu vermeiden. Das ist besonders bei saisonabhängigen Tätigkeiten sehr erfolgsversprechend.

Stellen Sie ergänzend Teilzeit- und Aushilfskräfte an. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz bietet Ihnen dazu Möglichkeiten, eine Mindestarbeitszeit zu vereinbaren, die Sie bei Bedarf um bis zu 25 Prozent überschreiten können. Es ergeben sich dadurch für Sie geringere Personalkosten durch niedrigere Sozial- und Gehaltskosten.

Informieren Sie sich genau über ein gesundes Verhältnis zwischen Festverträgen, unbefristeten Verträgen und Zeitarbeitern in Ihrer Branche. Orientieren Sie sich an diesen Kennzahlen. Diese finden Sie in Statistikportalen oder beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg.

Stellen Sie neue Mitarbeiter im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten befristet ein, und nutzen Sie die Probezeit. Auf diese Weise können Sie sicherstellen, dass der Mitarbeiter wirklich für die jeweilige Stelle geeignet ist. Des Weiteren haben Sie die Möglichkeit, befristete Verträge auslaufen zu lassen, falls Sie finanzielle und wirtschaftliche Engpässe überwinden müssen. Dann können Sie Kündigungen bestehender Arbeitsverträge vermeiden. Sehen Sie davon ab, jeden Mitarbeiter direkt unbefristet einzustellen. Dies macht Sie als Unternehmen unflexibel.

Um auf Schwankungen beim Personalbedarf flexibel zu reagieren, vielleicht sogar tagesaktuell reagieren zu können, stellen Sie Zeitarbeitskräfte ein.

Mit dem Einsatz von Zeitarbeitskräften sind Ihre Personalkosten variabler. Sie bezahlen nur noch für produktive Arbeitszeit und vermeiden aufwendige Einstellungsverfahren. Sind Sie mit einer Zeitarbeitskraft nicht zufrieden, so können Sie sich direkt von diesem trennen, ohne an Kündigungsvorschriften gebunden zu sein. Kosten für Lohnfortzahlung werden ebenfalls vermieden. Bei speziellen Fachkenntnissen hilft Ihnen eine Zeitarbeitskraft mitunter innerhalb kürzester Zeit, ein Problem zu lösen, wodurch Sie anderweitig Kosten sparen können.



12 Regeln für den Umgang mit Zeitarbeitsfirmen

1. Überlegen Sie mit den Führungskräften der Abteilungen gemeinsam, welche und wie viele Fachkräfte im Rahmen von Zeitarbeit benötigt werden. Nicht jede Tätigkeit ist für Zeitarbeit geeignet.
2. Beachten Sie dabei unbedingt tarifliche und gesetzliche Bestimmungen. Holen Sie bei Bedarf juristischen Rat ein.
3. Suchen Sie die Zeitarbeitsfirmen auf dem Markt, die sich auf die von Ihnen benötigten Fachkräfte spezialisiert haben.
4. Nehmen Sie Kontakt mit der Zeitarbeitsfirma auf, und vereinbaren Sie einen Termin zu Verhandlungsgesprächen.
5. Vergleichen Sie Preise und Service dieser Unternehmen.
6. Überprüfen Sie, welchen Tarifvertrag die Zeitarbeitsfirma anwendet, um ein gerechtes Lohnniveau zu wahren.
7. Prüfen Sie, ob das Unternehmen schon länger am Markt ist und als vertrauenswürdig gilt.
8. Informieren Sie sich über die Fristen zur Beendigung des Zeitverhältnisses oder anfallende Übernahmekosten.
9. Fordern Sie Dokumente an, die die Qualifikationen und Fähigkeiten der Zeitarbeitskräfte belegen.
10. Stellen Sie sicher, dass Ihnen immer ein Ansprechpartner zur Seite steht.
11. Kontrollieren Sie, ob das Unternehmen in Sachen Qualitätsmanagement zertifiziert ist.
12. Vergleichen Sie abschließend Zeitarbeitskosten und Neueinstellungskosten unter Berücksichtigung der Arbeitsflexibilität.

Reduzieren Sie die Fehlzeiten Ihrer Mitarbeiter!

Fehlzeiten sind für Unternehmen häufig ein großes Problem und verursachen zusätzliche Kosten, da Ihnen die erbrachte Leistung fehlt. Gründe für Fehlzeiten liegen oft im hohen Krankenbestand der Belegschaft oder in deren fehlender Motivation. Entwickeln Sie daher ein ganzheitliches System zum Fehlzeitenmanagement, mit dem die Anwesenheit ihrer Mitarbeiter gesteigert wird. Dabei muss Ihnen jeder Mitarbeiter wichtig sein. Implementieren Sie einen Regelprozess, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen, wenn es zu Fehlzeiten kommt.



6 Regeln des Fehlzeitenmanagements

1. Nehmen Sie bei längerer oder häufiger Abwesenheit Kontakt zu Ihren Mitarbeitern auf.
2. Führen Sie (nach längerer Krankheit) Krankenrückkehrgespräche ein.
3. Führen Sie (bei häufigen Fehlzeiten einzelner) Fehlzeitengespräche ein.

4. Machen Sie bei einem lange andauernden Krankheitsfall Hausbesuche (im Einvernehmen mit dem Mitarbeiter sinnvoll), um ihm die Wichtigkeit seiner Arbeit für das Unternehmen zu zeigen.
5. Bieten Sie als Unternehmen – wenn benötigt – ein Therapiegespräch für Alkohol- und Drogenkonsum oder Depressionen an (externer Berater sinnvoll).
6. Überprüfen Sie, wie viele Fehlzeiten aufgrund von Unfällen im Unternehmen entstehen. Investieren Sie in Sicherheit am Arbeitsplatz.⁴

Ebenso müssen Sie diese Schritte genau kontrollieren, überwachen und Ihrer Belegschaft die richtigen Verhaltensweisen bei Abwesenheit kommunizieren.

Erstellen Sie ein Informationsblatt mit Verhaltensanweisungen bei Fehlzeiten (beispielsweise Anruf beim Vorgesetzten bis spätestens 8 Uhr).

Setzen Sie die Frist zur Einreichung eines Krankenscheins bei Fehlzeiten auf einen Tag.

Legen Sie die Fehlzeitendokumentation in einem gesonderten Ordner ab.

Stellen Sie Fehlzeitendaten für Führungskräfte in Form einer Kennzahl (Anzahl der Fehlstunden in Verhältnis zur Arbeits-Sollstunden-Zahl) bereit.

Abbildung 5: Fehlzeitenkontrolle

Kommunizieren Sie die Einführung der Maßnahmen frühzeitig, und nehmen Sie so die Belegschaft und Führungskräfte mit. Grundsätzlich ist allen Beteiligten daran gelegen, Fehlzeiten durch Vorbeugung und Unterstützung oder durch eine schnelle Wiedereingliederung zu reduzieren. Auch Ihre Mitarbeiter leiden unter den Fehlzeiten ihrer Kollegen und Kolleginnen, wenn sie diese spontan vertreten müssen. Ohne eine gute Kommunikation Ihrerseits können diese Maßnahmen jedoch schnell als Eingriff in die Privatsphäre gewertet werden. Die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten des Unternehmens sollte in den Vordergrund gestellt werden.

Bauen Sie ein betriebliches Eingliederungsmanagement auf!

Eine weitere Möglichkeit, Personalkosten zu reduzieren und Fehlzeiten zu vermeiden, bietet Ihnen die Einführung eines betrieblichen Eingliederungs-

⁴ Vgl. Scholz (2013), S. 814.