



Gezieltes Kostenmanagement sichert Wettbewerbsfähigkeit

# Die Zahlen im Griff

Herbert Reithmeir

## zum Autor

**Herbert Reithmeir,**  
Betriebswirt,  
Bonitäts- und  
Ratinganalyst sowie  
Inhaber der DLS  
Unternehmens-  
beratung,  
Augsburg



*Jeder Handwerksunternehmer sollte jegliche Möglichkeit nutzen, um Gewinne in der Bilanz auszuweisen. Ein Instrumentarium hierzu ist konsequentes Kostenmanagement. Sie sollen sich zwar nicht zu Tode sparen, aber ein Blick in die Kostenstruktur und ein paar verschiedene Umsetzungsmaßnahmen bringen Sie einen Schritt weiter zur Gewinnerzielung. Und vor allem sparen Sie sich Liquidität. Hierzu passt sicherlich folgendes Zitat: „Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen, wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“*

Philip Rosenthal beschreibt mit diesem Zitat, warum ein effektives und effizientes Kostenmanagement zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt und somit erfolgsbestimmend ist.

## Was ist nun Kostenmanagement?

Es die zielgerichtete Beeinflussung von Kosten. Dies kann einerseits Kostensenkung bedeuten, andererseits aber auch Kostenerhöhung. Voraussetzung ist, dass durch die Investition eine höhere Leistung erzielt wird als diese Kosten verursacht.

Betrachten wir zunächst die Kostensenkung. Alle Kosten sind auf den Prüfstand

zu stellen, auch jene, bei denen man vermeintlich sicher ist, nichts mehr einsparen zu können. Um wirklich sicher zu sein, sind die Kosten transparent zu machen. Hierzu sind die Kostenarten, die aus der Buchhaltung ersichtlich sind, im Einzelnen zu untersuchen.

Nachfolgende in der Tabelle dargestellte, nicht abschließend aufgeführte Kostenarten sollen gruppiert als Beispiele gelten.

### Material

Im Materialsektor sind vor allem die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie die Preisgestaltung zu betrachten. Aber auch, sofern Material auf Lager gekauft wird,

dürfen die Lagerkosten nicht unterschätzt werden. Um diese transparent zu machen, sollten die Kennzahlen „Durchschnittlicher Lagerbestand“, „Lagerumschlagshäufigkeit“ und „Lagerdauer“ betrachtet werden.

Wenn der Lagerbestand zu hoch ist und sich somit die Lagerdauer verlängert, wird Kapital gebunden, das zum einen teuer ist und zum anderen Liquidität bindet. Besser ist es die Liquidität zur Skontierung der Materialrechnungen zu nutzen. Durch Reduzierung der Vorratsbestände kann evtl. auf angemietete Räumlichkeiten verzichtet werden, was die sonstigen Kosten gleichzeitig vermindert.

Im Bereich der Fremdleistungen stellt sich die Frage, ob Subunternehmer nur bei Auftragsüberhang beschäftigt werden sollen oder ob diese vielleicht in verschiedenen Tätigkeitsbereichen günstiger sind als das eigene Personal?

### Personal

Einer der größten Posten im Kostenbereich ist der Personalaufwand. Die ersten Fragen, die zu beantworten sind, betreffen die Produktivität. Ist diese im Vergleich mit großengleichen Unternehmen der gleichen Branche zu niedrig, sind die Gründe zu analysieren und die entsprechenden Anpassungen vorzunehmen. Aussagen hierzu können wiederum aus der Bilanzanalyse getroffen werden. Vergleichen Sie Kennzahlen „Umsatz je Mitarbeiter“ oder Ähnliche mit den Branchenwerten.

Kostenarten			
Material	Personal	Betr. Aufwand	Sonstige Kosten
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wareneinkauf</li> <li>- Warenwirtschaft</li> <li>- Lagerkosten</li> <li>- Fremdleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Löhne</li> <li>- Überstunden</li> <li>- Sozialkosten</li> <li>- Gratifikationen</li> <li>- Ablaufoptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miete</li> <li>- Raumkosten</li> <li>- Verwaltung</li> <li>- Werbung</li> <li>- Versicherungen</li> <li>- Instandhaltung</li> <li>- Abschlusskosten</li> <li>- usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zinsen</li> <li>- Erlösminderungen</li> <li>- Steuern</li> </ul>

Aber nicht allein der absolute Personalstand bedarf der Betrachtung. Auch die einzelnen Teile des gesamten Entlohnungssystems sind auf den Prüfstand zu stellen. Dies betrifft die Produktionszeit ebenso wie auch einzelne Teile der Entlohnung.

Zahlen Sie geleistete Überstunden aus? Auf der anderen Seite ist Ihr Personal in schwächeren Umsatzzeiten nicht ausgelastet. Da bietet sich die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos oder Ähnliches an. In Spitzenzeiten laufen Überstunden auf dem Konto auf und werden – von Ihnen vorgegeben – in Zeiten schwacher Auslastung abgefeiert.

Aber nicht nur die Produktivität ist ein wichtiger Prüffaktor. Auch Lohnnebenkosten, wie die Krankenkassenbeiträge, sollten genau durchleuchtet und mit den Mitarbeitern besprochen werden. Eine betriebliche Altersvorsorge trägt mit zur Reduzierung der Lohnkosten bei.

Auch muss die Frage erlaubt sein, wo ist Beginn und Ende der Arbeitszeit? Auf der Baustelle? Wenn ja, werden die Fahrzeiten bezahlt oder bekommt der Mitarbeiter eine Auslöse bezahlt. Haben sie die Möglichkeit, durch eine genaue Abgrenzung der Mitarbeitertätigkeiten, Beiträge zur Berufsgenossenschaft zu sparen? All diese Fragen sind zu klären und zu prüfen. Hier zählt sicherlich auch die Devise „Kleinvieh macht auch Mist“.

Hinterfragen Sie Arbeitsabläufe nach ihrer Zweckmäßigkeit, z. B. verlaufen die einzelnen Arbeitsschritte Hand in Hand oder stockt der Fertigungsprozess an verschiedenen Punkten? Stellen Sie unnötige Transporte des Fertigungsgutes innerhalb des Betriebes vom Punkt A zum Punkt B ab. Optimieren Sie sukzessive Ihre Produktion.

### **Betrieblicher Aufwand**

Wenn auch die Höhe der Beträge der einzelnen Kosten des sonstigen Betriebsaufwands nicht annähernd die vorher beschriebenen Kostenarten erreichen, so dürfen die Auswirkungen von Kostenanalysen nicht unterschätzt werden. Jede einzelne Aufwandsart ist für sich auf mögliche Kosteneinsparungen zu untersuchen.

Als ein Beispiel sollen die Buchhaltungs-, Prüfungs- und Abschlussgebühren gelten. Wird die Buchhaltung im Hause erstellt, so hat dies sicherlich Vorteile, insbesondere für den zeitlichen Informationsvorsprung, aber es sollte überlegt werden, ob das „outsourcen“ nicht kostengünstiger ist. Dabei sind Angebote von Steuerberatungskanzleien ebenso einzuho-

len wie auch von „Buchhaltungs- und Servicebüros“.

Auch muss die Frage erlaubt sein, ob die Kosten für die Erstellung des Jahresabschlusses bei einer anderen Kanzlei nicht günstiger wären. Hierzu können sehr viele und verschiedene Beispiele aufgeführt werden.

#### **Beispiel:**

Ein sehr prägnantes Beispiel habe ich nicht vergessen. Ich habe einen Kunden mit einem kleinen handwerklichen Betrieb. Er beschäftigt vier Mitarbeiter und bezahlt für die jährliche Buchhaltung inkl. Jahresabschluss einen jährlichen Betrag von 15000 Euro an seinen Steuerberater. Für den Handwerker ist dies zwar sehr viel, jedoch nicht abnormal, da er keine anderen Preise gewohnt war und für das Kostenmanagement keine Zeit hatte. Für ihn waren die Aufträge wichtig sowie die eigene Mitarbeit und Produktivität auf der Baustelle. Nach Einholung von verschiedenen Angeboten lag der Preis für Buchhaltung und Jahresabschluss bei etwa 5000 Euro jährlich. So schnell kann man sich Geld sparen, und vor allem machen sich solche Einsparungen auch in der Kalkulation bemerkbar.

Als ein weiteres Beispiel sollten Sie Ihren Versicherungsaufwand betrachten. In vielen Fällen ist der Ansprechpartner für Versicherungen ein Verwandter oder Bekannter. Das Vertrauen in diesen Personenkreis ist stets sehr groß, aber ist es auch berechtigt? Freie Versicherungsvertreter handeln einzig und allein auf Provisionsbasis, d. h. nur der Abschluss zählt. Machen Sie jährlich einen Versicherungs-Check, um zu überprüfen, ob sie über- oder unterversichert sind. Versicherungen ändern immer wieder ihre Prämiensätze, auch dies bedarf einer ständigen Überprüfung.

Als drittes Beispiel seien die Raumkosten angeführt. Insbesondere in Zeiten sinkender Umsatzzahlen sind genutzte Räumlichkeiten häufig zu groß dimensioniert. Können durch Lagerabbau angemietete Objekte freigesetzt oder untervermietet werden? Diese Auflistung kann beliebig weiter geführt werden.

### **Sonstige Kosten**

Eine besondere Kostengröße sind die Zinsen. Hier sollte man im Gespräch mit dem Kreditinstitut alle Möglichkeiten suchen, um die Kosten zu reduzieren. In den besseren Zeiten wurden sehr oft Finanzierungen mit hohen Tilgungsanteilen vereinbart. Hier kann durch Tilgungstreckungen und Laufzeitverlängerung die Liquidität geschont werden.

Aber Achtung, möglicherweise wirkt sich eine Stundung oder Tilgungsverlängerung negativ auf Ihr Rating aus. Sprechen Sie Möglichkeiten und Auswirkungen mit Ihrem Banker durch.

#### **Beispiel:**

Im Bereich Kosten möchte ich Ihnen ebenfalls noch ein Beispiel an die Hand geben. Ich habe einen Fassadenbauer kennen gelernt und auch als Kunden gewinnen können. Dieser Unternehmer hatte bei einer ortsansässigen Bank außer einer KKLinie (Geschäftskonto) in Höhe von 300000 Euro keine weiteren Schulden. Die Bank war mit erstrangigen Grundschulden auf einem Mehrfamilienhaus abgesichert. Bei einer Verwertung würde die Bank todsicher ihr Geld erhalten. Auch die Zahlen des Handwerksbetriebes waren nicht schlecht. Die Bank nahm dem Kunden trotz entsprechender Zahlen und Sicherheiten 10,75 % Zinsen ab. Legitim? Mal ganz ehrlich, würden Sie Ihrem Kunden mitteilen, dass Ihr Angebot auch um 5000 Euro billiger sein könnte, und der Kunde unterschreibt auch noch den Auftrag? Was hat die Bank für einen Grund? Ich bin sicherlich kein Fürsprecher für Banken, jedoch kann man mit dem Kunden und gemeinsam mit einer Bank viel bewegen. Wir haben hierzu eine Konzeption entworfen und den passenden Finanzierungsmix für den Fassadenbauer gefunden. In dem Bankgespräch wurde eine Lösung gefunden, die von allen Beteiligten als gut befunden wurde. So konnten die Zinsaufwendungen unterm Strich fast halbiert werden.

Bei der Erstellung des Jahresabschlusses muss im Vorfeld mit dem steuerlichen Berater versucht werden, alle steuerrechtlichen Möglichkeiten zu nutzen, um die Steuerbelastung zu reduzieren. In diesem Zusammenhang dürfen jedoch die Belange des Ratings nicht aus dem Auge verloren werden. Steueroptimierte Bilanzen sind nicht unbedingt förderlich für ein gutes Finanzrating. Es gilt abzuwägen, ob die Potenziale zur Steuereinsparung eine Verteuerung der Bankzinsen wettmachen.

Wie eingangs bereits beschrieben, bedeutet Kostenmanagement jedoch auch Überlegungen anzustellen, die im Vorfeld zwar „Geld“ kosten, im zeitlichen Verlauf jedoch Kosten sparen. So kann es über einen längeren Zeitraum betrachtet sinnvoll sein, in Maschinen zu investieren, da hierdurch die Produktivität enorm erhöht wird. Allein durch die Einsparung von Mitarbeitern ist die Investition oft bezahlt und finanzierbar.

---

## **Positive Auswirkungen**

Wenn das unternehmerische Hauptziel, den Unternehmensbestand zu sichern, erreicht werden soll, hat der Unternehmer u.a. die Aufgabe sich dem Kostenmanagement intensiv zu widmen. Ist er dabei, im Sinne des Spruches von Philip Rosenthal auch kreativ, wie aufgezeigt, wird sich das Ergebnis in Form des erhöhten Gewinnausweises im Jahresabschluss positiv zeigen. ■

***L-Bank will Technologieentwicklung  
auf den Weg bringen***

# **Zinsgünstige Kredite**

*Unternehmen, die in neue Technologien investieren, werden ab Januar 2007 in Baden-Württemberg stärker gefördert. Die Technologieförderung der L-Bank bietet im Zins verbilligte Kredite für Investitionen in neue Produkte oder neue Produktionsverfahren.*

Das Technologie Förderprogramm richtet sich an Unternehmen mit in der Regel bis zu 300 Mitarbeitern. Zwei Laufzeit-Varianten – acht und zehn Jahre – mit ein bis zwei tilgungsfreien Jahren werden angeboten. Finanziert werden vor allem Investitionskosten und Kosten für betriebsnotwendige Anpassungsentwicklungen.

Insbesondere an Betriebe, die moderne Anlagen und Maschinen anschaffen, wendet sich das Programm. Wichtig ist, dass die Unternehmen, bevor sie z. B. eine Maschine bestellen, den Kreditantrag bei der Hausbank stellen. Denn nach Beginn des Vorhabens kann die Finanzierung nicht mehr übernommen werden.

Die Unternehmen können den zinsverbilligten Kredit der Technologieförderung zusätzlich mit anderen Förderelementen kombinieren: So kann durch eine zusätzliche Bürgschaft („Tech60“) der Kredit abgesichert werden oder durch eine stille Beteiligung das wirtschaftliche Eigenkapital („Techplus“) gestärkt werden. Weitere Informationen erhalten Sie unter den angegebenen Kontaktadressen. ■

## **Kontakt**

L-Bank Staatsbank für Baden-Württemberg  
Hotline L-Bank (07 11) 1 22-23 45  
Hotline Bürgschaftsbank/MBG (07 11) 16 45-7 03  
[www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)  
[www.buergschaftsbank.de](http://www.buergschaftsbank.de)  
[www.mbg.de](http://www.mbg.de)