

KREDIT & RATING

PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

Offizielles Organ

BdRA Bundesverband der
Ratinganalysten und
Ratingadvisor e.V.

www.krp.ch

Renditetreiber «Overheads»



Artikel aus KRP 5/2009
Finanzierung
Manfred Godek

Renditetreiber «Overheads»

Manfred Godek

Einst als vernachlässigbare Größe angesehen, sind die Gemeinkosten heute eine wichtige Stellschraube zu Verbesserung des Unternehmensergebnisses.

Für das Faxpapier interessierte man sich vor einigen Jahren allenfalls dann, wenn keines mehr vorhanden war. In einem solchen Fall wurde ein Auszubildender schon mal ins nächste Schreibwarengeschäft geschickt. Solche Eigenmächtigkeiten sind in den meisten Firmen heute strikt untersagt. Büromaterial ist bei den zentralen Beschaffungsstellen zu ordern. Denn diese kaufen Papier, Toner oder Schreibutensilien um bis zu 25 Prozent günstiger ein.

Fax, Phone & Co. sind natürlich nur Beispiele. Sie schlagen vor allem im Dienstleistungssektor, zum Beispiel bei Banken und Versicherungen, signifikant zu Buche. In technischen Branchen sind es die Kosten der Entsorgung, der Spedition oder des Arbeitsschutzes.

28 PROZENT DES BESCHAFFUNGSVOLUMENS. Unterm Strich allerdings addieren sich auch scheinbar unbedeutende Positionen zu einem ernst zu nehmenden Kostenblock. Laut einer Studie des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) machen die so genannten nicht-strategischen Beschaffungsfelder – Patente und Rechte, Finanzdienstleistungen, Marketingleistungen, F&E-Dienstleistungen, Verwaltung oder Travel-Management – selbst im produzierenden Gewerbe bis zu 28 Prozent des gesamten Beschaffungsvolumens aus.

«Einsparungen in diesem Bereich sind unter den gegenwärtigen Bedingungen regelrechte Renditetreiber», so Arnd Halbach, Geschäftsführer der Expense Reduction Analysts GmbH (ERA), einer auf die Analyse und Senkung nicht-strategischer Kosten spezialisierten Consultingfirma. Ein Rechenbeispiel verdeutlicht den Hebeleffekt sehr eindrucksvoll: Nettoumsatz – gleichbleibend – 5 Millionen Euro, Betriebsergebnis 4 Prozent, Gemeinkosten 500.000 Euro. Eine Reduzierung von nur 5 Prozent verbessert das Ergebnis um 25.000 Euro auf 4,5 Prozent. Das Renditeplus beträgt 12,5 Prozent.

ZENTRALE ROLLE. Eine Reduzierung der Overheads fällt derzeit umso stärker ins Gewicht als Einsparungen bei Rohstoffen und Halbzeugen vielfach ausgereizt und oft nur unter Abstrichen an der Qualität möglich sind. Ein Personalabbau kommt für die meisten deutschen Unternehmen ebenfalls nicht in Betracht.

Dabei spielt weniger politischer und gewerkschaftlicher Druck eine Rolle. Über die Hälfte der Manager geht davon aus, dass sich die Wirtschaft 2010 erholt und die Mitarbeiter gebraucht werden. Um ihre Kosten in den Griff zu bekommen, wollen 72 Prozent die Geschäftsprozesse optimieren und 56 Prozent die Beschaffungskosten senken, aber nur 28 Prozent Mitarbeiter entlassen. Das ergab eine Studie der Unternehmensberatung KPMG.

Vor diesem Hintergrund fällt den Gemeinkosten eine zentrale Rolle in der Finanzplanung der Unternehmen zu. In ihnen steckt die meiste «Luft». Rund 14.000 von ERA weltweit ausgewerteten Projekten zufolge erreichen die Einsparpotenziale in einigen Bereichen, etwa den Reisekosten oder der Abfallentsorgung, bis zu 35 Prozent. Der Durchschnitt liegt bei knapp 20 Prozent (siehe Kasten).

Allerdings ist die «Renditeschraube Overheads» – pointiert ausgedrückt – ein wenig eingerostet. Während die Unternehmen ihre direkten Kosten traditionell im Griff haben, fühlte sich in den in Geschäftsfelder gegliederten Organisationen für Energie, Fuhrpark oder Dienstreisen bisher niemand so recht zuständig. Deshalb sind die Methoden und Instrumente der Gemeinkostenanalyse in vielen Organisationen nicht oder nur ungenügend etabliert.

EXPERTISE VON AUSSEN. Damit wächst die Nachfrage nach externen Beratungsleistungen, wie sich aus einer Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater ergibt. Bloße Preisdrückerei sei das Geschäft allerdings nicht, betont Experte Halbach. Vielmehr gehe es zunächst um die Herstellung von mehr Transparenz und Kontrolle. Bei einem Abgleich mit Branchenbenchmarks stelle sich häufig heraus, dass Hof-Lieferanten mangels Wettbewerb einfach «nur» zu teuer seien. Aber ebenso häufig fördere eine nähere Analyse schlecht koordinierte Prozesse und «vergessene» Kostenpositionen zu Tage. Oft sei es möglich, durch Neustrukturierungen beziehungsweise Neuausschreibungen Einsparungen zu erzielen, ohne den bisherigen, mit der Firma vertrauten, Lieferanten wechseln zu müssen.

BÜNDELN UND NEU STRUKTURIEREN. Eine bewährte Methode ist die Zusammenfassung von Einzelleistungen. Zum

Komplex Gebäudereinigung gehören zum Beispiel auch die Grundstückspflege, Winterdienste oder die Beschaffung von Hygienematerial; zum Fuhrparkmanagement neben dem Leasing und der Wartung auch die Einsatzplanung und die Reisekostenabrechnung. Zur Reduzierung von Telefonkosten lassen sich sogar die Leistungen verschiedener Gesellschaften in nur einem Vertrag bündeln.

Ein Blick in die Finanzdaten von Unternehmen zeigt, dass Ergebnisverbesserungen oft auf geringere Gemeinkosten zurückgehen, während sich die direkten Kosten als stabil erweisen. Bekanntlich ist Papier «geduldig». Ob und inwieweit Einsparungen tatsächlich und ohne Qualitätsverlust erzielt werden können, hängt natürlich davon ab, wie sich die Optimierungskonzepte in der Praxis bewähren. Deshalb schließen Beraterverträge in der Regel eine längere Anlaufphase mit ein. Zudem setzt sich mehr und mehr ein prozentuales Erfolgshonorar durch, das sich nach den tatsächlich erzielten Einsparungen bemisst.

ERFOLGREICHE KOSTENSENKUNGS-PROJEKTE.

■ Beispiel: Geringere Kosten durch weniger Lieferanten.

Typisches Beispiel eines Gemeinkosten-Optimierungsprogramms ist die Dynamit Nobel GmbH Explosivstoff und Systemtechnik mit Sitz in Leverkusen. Das Unternehmen nahm unter anderem gezielt die Reisekosten und das Büromaterial ins Visier. Einsparungen ohne Qualitätseinbußen zu erzielen, lautete die Aufgabenstellung an das Projektteam der Beratungsgesellschaft ERA. Bei den Reisekosten lag der Schwerpunkt der Ausgaben bei den Flugkosten, gefolgt von Aufwendungen für Hotels, Bahnfahrten und Services. Allerdings wurden diese Leistungen bei verschiedenen Dienstleistern gebucht. Die Bündelung auf einen einzigen Anbieter ermöglichte Einsparungen von 24 Prozent. Beim Büromaterial hatte fast jedes Firmensegment eigene Lieferanten. Der Abschluss eines Rahmenvertrages mit nur einem Partner brachte insgesamt um 36 Prozent günstigere Einkaufskonditionen. Die Lehmann & Voss & Co. KG, Hamburg (Chemische und mineralische Spezialitäten) reduzierte die Entsorgungskosten, die bisher pro Jahr mit 157.000 Euro zu Buche schlugen, um stattliche 30 Prozent. Möglich wurde dies vor allem durch eine Umstellung von sechs Dienstleistern auf nunmehr einen Hauptentsorger und eine Verbesserung der Betriebsabläufe.

■ **Beispiel: Günstigere Angebote durch neue Ausschreibungen.** Der Automobilzulieferer Decoma Innoplas in Obertshausen konnte seine Aufwendungen für Sicherheitsdienste und den Werkenschutz allein dadurch um 10 Prozent senken, dass der Aufgabenbereich im Rahmen einer Neuausschreibung umstrukturiert wurde. Zum Zug kam der bisherige Auftragnehmer, der aufgrund der neuen Vorgaben ein leistungsfähigeres Angebot abgab. Jährlich rund 43.000 Euro spart das Eisenbahnreparaturwerk Brühl (jetzt Waggonwerk Brühl GmbH) in Wesseling – ein Mitglied der VTG-Gruppe – bei der Beschaffung der Flüssiggase Propan, Stickstoff und Sauerstoff sowie für die

Mietflaschen ein. Auch hier machte der bisherige – erfahrene – Lieferant das wirtschaftlichste Angebot. Er hatte inzwischen in der Nähe eine Produktionsstätte aufgebaut und konnte die Transportkosten-Ersparnis an seine Kunden weitergeben.

■ **Beispiel: Gewinn durch Outsourcing.** Mit 45 firmeneigenen Pkw sorgte ein großer Spezialmaschinenbauer für die Mobilität seiner leitenden Mitarbeiter. Einem Fahrzeugneuwert von 1,3 Millionen Euro standen ein aktueller Buchwert von rund 500.000 Euro und jährliche Kosten aus Finanzierung, Service, Reparaturen, Versicherungen und Steuern sowie einem erheblichen internen Verwaltungsaufwand gegenüber. Nach Umstellung auf einen Leasingpark werden Einsparungen von jährlich 100.000 Euro beziehungsweise 20 Prozent erzielt. Der einmalige Buchungsverlust durch den Verkauf der bisherigen Fahrzeuge liegt in diesem Fall deutlich unter den Kostenvorteilen. Hinzu kommt ein Gewinn an Management-Zeit, da die Verwaltung, zum Beispiel das Tank- und Schadensmanagement oder die Auswertung der Fuhrparkdaten, nunmehr in einer Hand liegt und die Bereitstellung der Fahrzeuge firmenweit verbindlich geregelt ist.

GRAFIK 1

Gemeinkosten: Optimierungs-Potenziale

| Kategorie | Nordamerika | Europa | Australasien | Lateinamerika |
|----------------------------|-------------|--------|--------------|---------------|
| Reinigungsdienste | 21 % | 27 % | 20 % | 18 % |
| Baukosten | | 9 % | | |
| Kurier- und Paketdienste | 20 % | 19 % | 21 % | 22 % |
| Betriebsstoffe | 22 % | 13 % | 13 % | |
| Finanzdienstleistungen | | 13 % | | |
| Fuhrpark- / Kfz-Verwaltung | 9 % | 8 % | 8 % | |
| Catering- / Kantinenkosten | 20 % | 15 % | 14 % | |
| Fracht | 18 % | 20 % | 19 % | 20 % |
| Informationstechnologie | 14 % | 28 % | | |
| Versicherung | 23 % | 25 % | 21 % | 22 % |
| Reinigungsprodukte | 31 % | 17 % | 16 % | |
| Laboratory Supplies | 25 % | 14 % | 17 % | |
| Leasing | | 12 % | | |
| Kreditkartengebühren | 33 % | 23 % | 20 % | |
| Bürobedarf | 35 % | 25 % | 23 % | 16 % |
| Verpackung | 21 % | 14 % | 14 % | |
| Lohnabrechnung | 44 % | 44 % | | |
| Kopierer | 27 % | 31 % | | 26 % |
| Porto | | 20 % | | |
| Druckkosten | 14 % | 24 % | 26 % | 18 % |
| Datenverwaltung | 38 % | 24 % | 24 % | 21 % |
| Sicherheitsdienste | | 27 % | | 21 % |
| Telekommunikation | 26 % | 35 % | 21 % | 23 % |
| Reisekosten | | 14 % | 15 % | |
| Berufskleidung | 24 % | 30 % | 21 % | |
| Energie | 7 % | 21 % | 9 % | 19 % |
| Abfall / Entsorgung | 29 % | 17 % | 24 % | 22 % |

AUTOR

Manfred Godek, Jahrgang 1955, arbeitet als freiberuflicher Journalist in Düsseldorf. Sein Spezialgebiet sind Wirtschafts- und Finanzthemen.