

# Inhalt

**Kostensenkung als Gebot der Stunde . . . . . 9**

**I. Kosteneinsparungspotenziale von A bis Z . . . . . 13**

Abfallentsorgung 13 · Abfindungen 15 · Ad-hoc-Aufträge 15 ·  
Änderungswünsche 16 · Agenturhonorar 18 · Angst 19 ·  
Anschaffungen 21 · Aufgeblähtes Portfolio 21 · Ausfallzeiten 23 ·  
Ausschuss 24

Bagatellreparaturen 24 · Bagatelltätigkeiten 25 · Bahnfahrten 26 ·  
Bankgebühren 27 · Beraterselbstbeschäftigung 27 · Beratungs-  
kosten 28 · Beteiligungen 28 · Betriebliche Bildung 29 · Bild-  
schirme 30 · Billable Hours 30 · Blaumachen 31 · Blumen 32 ·  
Briefpapier 33 · Büroausstattung 33 · Bürokratismus 33 ·  
Büroreinigung 35

Cash Cows 36 · Catering 36 · C-Kunden 37 · Claims  
Management 38 · Coaching 39

Desorganisation 40 · Diebstahl 41 · Dienstleistungen 42 ·  
Druckaufträge 42 · Drucker 42 · Druckerkartuschen 43 ·  
Durchlaufzeiten 44

Einarbeitungskosten 45 · Einkauf 46 · Elektrizität 47 ·  
Entsorgung 49 · Erste Klasse 49

Fachzeitschriften 50 · Faxgeräte 51 · Fehlender Praxistransfer 52 ·  
Fehlerhafte Rechnungen 52 · Fehllieferungen 53 · Firmenfahr-  
zeuge 54 · Fluktuation 54 · Fremdleistungen 56 · Führungsfehler 57

Garantiefälle 59 · Gemeinkosten 59 · Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG) 60 · Geschenke 60 · Getränke 61 · Große Brocken 61 · Großmannssucht 61

Handheld PC (Palmtop) 62 · Handlager 63 · Handymissbrauch 64 · Handygebühren 64 · Heizkosten 65 · Hektik 66 · Herstellkosten 66 · Hotelbuchungen 67

Imagebroschüren 68 · Incentives 69 · Ingenieurskoller 70 · Internes Training 71 · Internet 71 · Intransparenz 72

Jammerzirkel 73 · Jasager 74 · Jubiläen 74 · Junk-Mail 75 · Juristische Beratung 76

Kantine 77 · Komplexitätskosten 77 · Konflikte 78 · Kopien 78 · Kostenüberwälzung 79 · Kostenüberwälzung im Projekt 80 · Kundendienst für Firmen-Kfz 82 · Kundenorientierung 82 · Kurierdienste 83

Lagerhaltungskosten 84 · Laufende Kosten 85 · Laufwege 86 · Layout für Werbeunterlagen 87 · Licht 88 · Lieferbereitschaft 88 · Loseblattsammlungen 89

Managementfehler 89 · Meetings 90 · Messebesuche 91 · Method-Hopping 91 · Mietkosten für Gebäude und Räume 92 · Minderqualität 92 · Mitarbeiterzeitung 93 · Mobbing 93 · Mobiltelefone 94 · Moderatorenkoffer 94 · Motivationsseminare 95 · Mündliche Absprachen 95

Nacharbeiten 96 · Nachkalkulation 97 · Nachlässigkeit bei der Lieferantenführung 97 · Neurosen 98 · Nice-to-have-Anschaffungen 99 · Notebooks 99 · Nutzenlose Leistungen 100

Offline-Zeiten 101 · Online-Services 101

Papier 102 · Papierhandtücher 102 · Papierkorbstudien 103 · Parallelarbeiten 104 · PC 104 · Porto 106 · Präsentationen 106 · Priorisierung, mangelnde 107 · Project-Hopping 107 · Prospekte 108 · Protokolle 109 · Provozierter Verschleiß 110

---

Qualifikationsmängel 110 · Qualitätsmängel 112 · Quartalsabschluss 112 · Quertreiber 113	
Rabatte 113 · Reaktionszeiten 115 · Reifen 115 · Reinigungskosten 116 · Reklamationen 116 · Reparaturservice 117 · Ressourcenverschwendung 118	
Säumige Kunden 118 · Schlamperei 120 · Schonhaltung 120 · Selbstrekrutierung 121 · Selektionskosten 122 · Seminare 123 · Show-Veranstaltungen 123 · Sonderwünsche 124 · Spesen 125 · Steckenpferd-Projekte 126 · Steuerberater 127 · Stifte 128 · Streuwerbung 128	
Telefonkosten 129 · Toilettenpapier 129 · Transformationsprozesse 130	
U-Boot-Projekte 130 · Überkapazitäten 131 · Übersicherungstendenzen 132 · Überstunden 133 · Umsatzorientierter Verkauf 133 · Unabsehbare Mehrkosten 134 · Unfallkosten 135 · Unklare Kommunikation 136	
Verkäufer-Fahrzeuge 137 · Verlorene Stunden 137 · Verpackung 138 · Verschwendung in Projekten 139 · Verwaltung 139 · Vetternwirtschaft 140 · Visitenkarten 141 · Vorratslager 142	
Wahnsinnskosten 143 · Wartung 143 · Werbegeschenke 144 · Werbetexte 145 · Wiederholungsfehler 145 · Wortklauberei 147	
Zeitplanbücher 148	
<b>II. Umsetzung in die Unternehmenspraxis . . . . .</b>	<b>149</b>
Die Problemlösungskompetenz entscheidet 149 · Vorgehen zur Umsetzung 150	
Klippen der Umsetzungsphase 196	
<b>III. Kostensenkung als Change Management . . . . .</b>	<b>225</b>
Kommentierte Literaturhinweise 230	



# Kostensenkung als Gebot der Stunde

Je länger der wirtschaftliche Abschwung dauert – einige sprechen von einer dramatischen Rezession –, desto lauter wird in immer mehr kleinen und mittleren Unternehmen der Ruf nach Kostensenkungen. Wenn wir bei der Beratung mit Unternehmern, Topmanagern, Geschäftsführern und leitenden Angestellten sprechen, hören wir zunehmend Sätze wie: »Die Kosten müssen runter! Unbedingt! Schnell! Radikal!« Das ist klar. Doch wie? Das ist hier die Frage.

Dafür, dass sie diese Übung schon zum wiederholten Male absolvieren, zeigen die meisten Führungskräfte erstaunliche Mängel bei der Kenntnis der Kostensenkungspotenziale in ihrem Unternehmen. Da werden Einsparungsmöglichkeiten direkt vor der eigenen Bürotür übersehen. An der einen Ecke spart man an Centbeträgen, während an der anderen Tausende Euro zum Fenster hinausfliegen. Und zu alledem sagen die Linienfürsten: »Wir haben doch schon so oft die Kosten gesenkt. Wir finden sicher nichts mehr, wo man kürzen kann.« Ein verbreiteter Irrtum, wie die nachfolgenden Seiten zeigen werden.

Sicher wird Ihnen das eine oder andere Kosteneinsparungspotenzial auf den folgenden Seiten bekannt vorkommen. Doch Bekanntheit ist kein kostenwirksames Kriterium. Die Frage ist vielmehr: Nutzen Sie und Ihre Führungskräfte sämtliche Potenziale, die hier aufgelistet sind? Wirklich sämtliche? Beim Kostensenken gilt nämlich: Nicht kleckern, sondern klotzen. Oder wie die Amerikaner sagen: *Whatever it takes*. Wer auch nur ein einziges Potenzial auslässt, sollte sich fragen (lassen dürfen), wie ernst es ihm wirklich mit den angekündigten Kostensenkungen ist.

Sämtliche Kostensenkungspotenziale, die auf den folgenden Seiten vorgestellt werden, sind für kleine und mittlere Unternehmen formuliert worden. Und sie stammen auch von kleinen und mittleren Firmen. Wir

haben sie im Laufe der Jahre bei den Unternehmen, die wir beraten, mit Hilfe der dort tätigen Praktiker gesammelt. Ihnen allen danken wir an dieser Stelle dafür, dass sie ihre »Geheimrezepte« mit uns und Ihnen teilen. Das heißt auch: Die folgenden Tipps sind praxiserprobt, pragmatisch, einfach und konkret. Manchem Konzern-Controller mag so manches Rezept hemdsärmelig erscheinen – darauf kommt es nicht an. Es kommt vielmehr darauf an, dass die Kosten so schnell wie möglich, möglichst heute noch, und ohne großen Aufwand gesenkt werden – was man von etlichen Kostensenkungsprogrammen in Konzernen nicht behaupten kann.

Kostensenkungen im Personalbereich finden Sie hier nicht. Diese Thematik ist so speziell, dass sie einen eigenen Rahmen verdient. Außerdem sind Entlassungen in Zeiten des geradezu barock anmutenden Arbeitnehmerschutzes sowieso zweite Wahl, weil sie an Sozialkosten oft mehr aufwerfen als sie an Lohnkosten einsparen. Und: Personaleinsparungen sind häufig Einsparungen an der falschen Stelle, weil sie das Unternehmen für einen einsetzenden Aufschwung schwächen und weil man ohnehin nur, laut gültigem Arbeitsrecht, die leistungsstärksten Mitarbeiter ohne weiteres kündigen darf. Bevor Sie entlassen, sollten Sie die folgenden Potenziale erst einmal ausschöpfen.

Neben dem Lexikon der Einsparungspotenziale im ersten Teil des Buches finden Sie im zweiten Teil Methoden und Instrumente der Kostensenkung. Sie lernen, wie Sie die häufigsten Probleme bei der Realisierung der Sparpotenziale aus Teil 1 lösen können. Denn leider zeigt die Erfahrung, dass mit der Potenzialliste allein wirksame Kostensenkungen nur in sehr beschränktem Maße realisierbar sind. Ein Tipp kann noch so einfach sein – in der Praxis tauchen in der Regel Schwierigkeiten auf, mit denen man nicht gerechnet hat.

Wir weisen auf die häufigsten Fehler bei der Kostensenkung hin. Denn selbst der genialste Ratschlag nützt wenig, wenn Sie bei dessen Umsetzung Fehler begehen. Des Weiteren finden Sie in Teil 2 einige nützliche Methoden und Techniken der Kostensenkung. Wir haben diese Methoden von wissenschaftlichem Ballast befreit, damit sie praktikabel werden. Methoden werden von Machern zwar meist als lästig empfunden, doch ganz ohne geht es eben nicht. Damit man wirklich alle Kostenpotenziale nutzen kann, braucht man die eine oder andere Technik.

Sie können das folgende Lexikon der Kostensenkung auf jedwede Art und Weise lesen. Sie können jene Stichworte herauspicken, die Ihnen unter den Nägeln brennen oder an denen Ihre aktuellen Großbaustellen zu finden sind. Sie können das Buch aber auch von vorne bis hinten auf der Suche nach nützlichen Tipps und Kostensenkungspotenzialen durchstöbern. Da viele der Stichworte eng miteinander verbunden sind, bleibt sich das gleich.

Noch ein Hinweis vorweg: Unterschätzen Sie keines der aufgeführten Potenziale! Da die Tipps allesamt aus der Praxis stammen, erleben wir täglich die tollsten Überraschungen. Da setzt ein Geschäftsführer ein Kostenpotenzial oder ein Instrument ein, von dem alle spontan sagen »Na, das lohnt sich doch nicht in seinem Unternehmen!« und reduziert seine betrieblichen Kosten im fünfstelligen Eurobereich! Auf der anderen Seite setzen Führungskräfte auf altbewährte Instrumente und bekommen die Kosten einfach nicht runter. Daher die Anregung: Verwerfen Sie keinen Tipp im Voraus. Geben Sie ihm eine Chance. Wenn es in Ihrem Führungsbereich nicht funktioniert, können Sie ihn immer noch vergessen.

Die folgenden 292 Stichworte mit ihren über 600 Spartipps sind eine reiche Fundgrube für Kostensenkungen. Stichworte und Tipps sind, ganz im Gegensatz zu vielen Büchern zu diesem Thema, nicht im Professoralstil für BWL-Diplomanden, nicht für Controller und andere Experten geschrieben, obwohl sich diese auf die ersten Testseiten dieses Buches am heftigsten gestürzt haben. Experten dürfen das Buch natürlich auch lesen. Doch Sprache und Inhalt dieses Buches wenden sich in erster Linie an Praktiker, an gestandene Manager und leitende Mitarbeiter ohne Expertenwissen in Unternehmensführung, die weder EBITDA von Cashflow unterscheiden müssen, noch andere akademische Allüren pflegen. Schließlich kommt es nicht auf Fremdworte an, sondern darauf, dass die Kosten endlich runtergehen.

In diesem Sinne: Viel Erfolg beim Kostensenken!