

SAVE - Spending Activities Visibility Explorer®

The Unified Approach to Make Smart Savings.

100 % Kostenmanagement

Leseprobe



Impressum

Wosner, Walter:
SAVE - Spending Activities Visibility Explorer®,
100% Kostenmanagement

1. Auflage 2010
© 2010 PROverbis e.U., Wien
alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-9502912-1-6

Satz und Gestaltung: PROverbis e.U., Wien
Umschlag: Andreas Schinko, Wien
Grafik: Walter Wosner, Wien
Druck: proindex r.s.u., Brünn
Gesetzt aus Trebuchet MS

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

SAVE - Spending Activities Visibility Explorer®

The Unified Approach to Make Smart Savings.

100 % Kostenmanagement

Leseprobe



Meiner Familie

Danksagung

Mehrere Menschen haben mir bei der Entwicklung dieses Buches und von Präsentationsmitteln für die Methode sehr geholfen. Für ihre wertvollen Ratschläge, Verbesserungshinweise und tatkräftige Mithilfe möchte ich mich herzlich bedanken.

Mein Dank gilt PROverbis, Herrn Andreas Schinko für sein beständiges und profundes Bemühen um eine qualitativ einwandfreie und Leser/innenorientierte Veröffentlichung als Verleger und Lektor, sowie Frau Barbara Kreß für die ausgezeichnete Satzbearbeitung.

Weiters richtet sich mein Dank an Herrn Andreas Spindler für seinen exzellenten und treffenden Entwurf der Bildmarke SAVE - Saving Activities Visibility Explorer® und an Frau Nina Holztrattner, die der Audio-Präsentation ihre wunderschöne Stimme lieh.

Ebenso möchte ich mich bei Herrn Oskar Scheibenbauer, Herrn Herbert Meischl, Herrn Günther Heil, Herrn Alexander Rinke und Frau Claudia Zott für ihr fachliches Feedback bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort oder was Sie von diesem Buch erwarten können	6
Überlebensfaktor Kostensteuerung	6
Worauf ist die Methode zugeschnitten?	7
Was ist neu an SAVE?	8
Einführung	12
Ausgangsbasis:	
Bad Practices – bruchstückhaftes Kostenmanagement.....	12
1. SAVE – die neue Methode des Kostenmanagements	21
Grundsätze.....	21
Die fünf Kernelemente	23
2. Sieben Schritte zum Erfolg	27
Schritt 1: Entscheidung – Welche Kosten zuerst?	28
Schritt 2: SAVE-Projektteam bilden	32
Schritt 3: SAVE-Kostenelemente kennen lernen.....	39
Schritt 4: Status-quo-Analyse	46
Schritt 5: Effizienzpotenziale und Alternativen	56
Schritt 6: Kalkulation und Consensus	69
Schritt 7: Implementierung	75
3. Ergänzungen zur Bearbeitung prozessbedingter Kosten	83
Komplexe Bündel in der Arbeitsrealität	83
SAVE-Prozesselemente kennen lernen	85
Status-quo-Analyse der Prozesselemente	91
Effizienzpotenziale der Prozesselemente und Alternativen	99
4. Praxisbeispiele	109
Beispiel 1: Kosten Mobiltelefonie (Internationales Software-Beratungsunternehmen)	109
Beispiel 2: Prozesskosten Auftragsadministration (Lebensmittelmittel produzierendes Kleinunternehmen)	124
Weiterführende Veröffentlichungen	140
5-Minuten-Selbstcheck – Sind die Kosten im grünen Bereich?	143

Vorwort oder was Sie von diesem Buch erwarten können

Überlebensfaktor Kostensteuerung

Mit SAVE - Saving Activities Visibility Explorer® (im Weiteren kurz SAVE) möchte ich Ihnen eine neue, rasch und leicht umsetzbare Arbeitsmethode in den Bereichen Kostenmanagement, Kostenkontrolle und Kostensteuerung näher bringen. Es geht also darum, intelligent Ausgaben zu senken, Preis-Leistungsverhältnisse zu verbessern, Prozesse günstiger zu gestalten, Verschwendung zu verhindern und bessere Renditen zu erwirtschaften.

Und das ist wichtig – sogar überlebenswichtig, denn Kostenführerschaft stellt heute einen der beiden wesentlichsten, vielleicht sogar den wesentlichsten Konkurrenzvorteil dar (Vgl. Porter, 1985).

Konsequente und angemessene Sparsamkeit in allen Betriebsbereichen lässt sich zudem leichter erzielen als neue Kunden zu akquirieren. Nehmen Sie sich folgende einfache aber meist unbedachte Regel zur Orientierung mit:

Wenn ein/e Unternehmer/in 5 % Gewinn vor Steuern macht und diesen um die Hälfte steigern möchte, muss er/sie

- a) den Umsatz um 50 % steigern oder
- b) die Kosten um 2,6 % senken.

Damit ist sicher genug darüber gesagt, womit man beginnen sollte.

Wie Sie konsequent und vollständig Ihre Kostenziele erreichen, wird hier erklärt. Mein Ziel ist, Ihnen einen gesamtheitlichen, praxisorientierten Ansatz zu zeigen, der Sie in die Lage versetzt, im Firmenalltag selbstständig an die Aufgabe heranzutreten.

Ich will Sie an dieser Stelle nicht davon überzeugen, dass Sie Ihre Kosten optimieren sollten. Vielmehr gehe ich davon aus, dass Sie diese Überzeugung schon gewonnen haben. Im Zweifelsfall können Sie den 5-Minuten-Selbstcheck am Ende des Buches machen.

Worauf ist die Methode zugeschnitten?

Vom berühmten Sanierungsspezialisten Jack Welch wird behauptet, dass er General Electric, eines der größten börsennotierten Unternehmen der Welt, „wie einen Lebensmittelladen um die Ecke geführt hat“, weil im Großen wie im Kleinen gleiche Herausforderungen bestünden (Vgl. Crainer, 2000).

Im Sinne dieses Grundgedankens lässt sich SAVE auf Unternehmen aller Größen anwenden: Einzelpersonenunternehmen (EPUs) und Kleinunternehmen (KPU) werden SAVE in allgemeinerer aber permanenter Form kostensenkend bei allen Einkaufsentscheidungen und zur Lieferantenpflege anwenden. Mittlere und größere Unternehmen nützen SAVE für definierte Projekte spezifischer Kostengrößen im Einkaufs-, Mengenoptimierungs- und Prozessbereich oder praktizieren die Methode als breite angelegtes Kostenprogramm. Diese Organisationsgrößen profitieren zusätzlich vom starken Mitarbeiter/innen-Fokus von SAVE.

Selbstverständlich wird es unter bestimmten Umständen sinnvoll sein, SAVE unter externer Beratung anzuwenden. Dies kann durch die spezifischen Anforderungen einer Kostenart oder eines Projektes, eines sehr hohen Aufwandniveaus oder aus Gründen der Objektivität und Neutralität geschehen. Im Großteil der Fälle werden Sie aber mit ihrem Team eigenständig Erfolge einfahren können.

Alle Organisationsgrößen

Das Buch wendet sich daher an Eigentümer/innen kleinerer Unternehmen und an Unternehmen, in denen Kosten Chefsache sind, sowie an Stabsmitarbeiter/innen (Controlling, Kostenrechnung, Finanzen, Buchhaltung, Einkauf, Prozessverantwortliche) mittlerer und größerer Unternehmen.

Was ist neu an SAVE?

Best Practices selbst entwickeln

Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur weist Theorien und Modelle auf, die zumeist so allgemein gehalten sind, dass sie erst mühsam der Betriebsrealität und dem individuellen Bedarf angepasst werden müssen. Anders zeigen gängige Praxis-Handbücher zwar konkrete, dann aber eben nur punktuelle Lösungen (Best Practices) zu abgegrenzten Themen. Die funktionalen Teilbereiche (wie z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Systematisierung, Analyse und Bewertung von Kostentreibern, menschliche Komponenten, Implikationen von Veränderungen, Kommunikation) werden bei der tatsächlichen Vorgehensweise zum Teil ausgelassen oder nur wenig beleuchtet. Der notwendige integrative Zusammenhang, der eine eigenständige Anwendung umfassend, erfolgreich und auf weitere Situationen übertragbar machen würde, tritt nur marginal auf. Das bedeutet, dass Sie zwar einfach konkrete Einzellösungen kopieren können, aber dabei selbst nichts Neues entwickeln. Im besten Fall sind Sie dann gleich gut wie die Konkurrenz, aber eben nicht besser. Ergebnis ist das bekannte und langfristig gefährliche Tümpeln im Einheitsbrei (Vgl. Perlit, 2004).

Sie müssen also besser werden als der Durchschnitt. Nachmachen ist nur der Anfang.

SAVE soll eine Brücke zwischen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien, bereits bekannten Praxislösungen und Ihren individuellen Unternehmens-

herausforderungen bilden. Dies wird durch die Entwicklung einer allgemein geltenden Systematik *und* die Bildung einer anwendbaren Methodik geboten.

SAVE versteht sich als systematischer, vollständiger und sehr breit anwendbarer Ansatz, der mess-, analysier- und steuerbare Größen in Ihrem Unternehmen identifiziert (im Weiteren „Kostenelemente“ bzw. „Prozesselemente“ genannt), welche in der Arbeitspraxis rasch und einfach ausgemacht, untersucht und kostentechnisch intelligent und sinnvoll veränderbar sind. Dabei spielt es, wie eingangs erwähnt keine Rolle, ob es sich beim Anwendungsbereich um ein sehr kleines oder ein sehr großes Unternehmen handelt. Die Universalität der Kostenelemente lässt eine pragmatische Skalierung auf die jeweiligen Größenverhältnisse zu. Alle Formen von Sach- und Prozesskosten können fokussiert werden.

In der SAVE-Systematik werden Personalkosten als Teil der Prozesskosten angesehen, da diese immer in Kausalität zu Unternehmensprozessen stehen (sollten). Mitarbeiter/innen werden aber nicht mit anderen Kostenarten über einen Kamm geschoren. Vielmehr wird in allen Überlegungen das Handlungspotenzial der einzelnen Person mit all ihren Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken in den Betrachtungsmittelpunkt gerückt. Dies soll eine dauerhaft positive Entwicklung in der konkreten Kosten-Frage ermöglichen. Ebenso wird berücksichtigt, dass auch auf der Lieferantenseite handelnde Menschen stehen. Die optimierte Beziehungsarbeit zu ihnen beeinflusst den eigenen betriebswirtschaftlichen Erfolg entscheidend.

Systematik und Universalität der Kostenelemente

Der Mensch im Zentrum der Veränderungsperspektiven

Das Beste herausgepickt

Mit SAVE wird im Bereich des Untersuchungsaufbaus das Rad nicht neu erfunden. Im Gegenteil: Elemente bereits bekannter Methoden (z.B. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Kaizen, Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), Pareto-Prinzip, Gemba – Cost-Management-By-Walking-Around, Change-Management, Six-Sigma, Zero-Based-Budgeting, Wertanalyse nach DIN 69910), die im Zusammenspiel mit der SAVE-Systematik Erfolg versprechen, werden pragmatisch übernommen und integriert. Beim Einsatz dieser Elemente wird vor allem auf einfache Anwendbarkeit, Adaptierbarkeit an unterschiedliche Unternehmensgrößen und auf Tempo besonders geachtet.

Es geht darum, mit SAVE in der Tasche, die Schreibische und Excel-Tabellen für eine Weile zu verlassen und gemeinsam (richtig, dabei sollten Sie als Anwender/in nie alleine sein – mehr dazu später) an die Ursprünge aller Kosten vorzudringen, um sie später einer nachhaltigen, intelligenten und nachweislichen Optimierung zuzuführen.

Was Sie hier nicht finden

In diesem Buch werden weder die verschiedenen Kostenrechnungsarten erklärt, noch Kostenmanagementtheorien, -methoden und Best Practices im Einzelnen oder im Detail behandelt. Dies alles gibt es schon überreichlich in anderen Veröffentlichungen. Wo es dem besseren Verständnis dient, werden auszugsweise Beispiele genannt. Für alle Fälle finden Sie im Anhang als ergänzende Information Literaturverweise sowie eine kurze thematische und inhaltliche Zuordnung.

Zur leichten Bewältigung wird die Thematik in folgende Abschnitte eingeteilt:

Eingangs werden die leider üblichen und typischen Sünden gängiger Kostenmanagement-Attitüden besprochen. Mir liegt dies am Herzen, weil ich bei meiner Tätigkeit in unterschiedlichsten Unternehmen allzu oft miterlebte, wie bruchstückhaftes Kostenmanagement zu unvorhergesehenen Folgen führte und aus dieser Unbedachtheit vieles noch schlechter wurde. Die Vermeidung der aufgelisteten Fehler trägt bereits wesentlich zum Erfolg bei. Der Hauptabschnitt des Buchs beginnt mit der Erläuterung der Kernphilosophie. Ihr folgt ein in sieben Schritten definierter und standardisierter Prozess zur Realisierung im Unternehmen. Eine Erweiterung stellt das Spezialgebiet prozessbedingter (Gemein)Kosten (Administration, Verwaltung, aber auch Fertigung, Lager usw.) dar. Dafür wird eine entsprechende Abwandlung der Kostenelemente in Prozesselemente eingeführt.

Den Abschluss bilden zwei Praxisbeispiele typischer Situationen und Anwendungsmöglichkeiten.

Ich wünsche Ihnen viel Glück und Erfolg mit diesem Buch und freue mich auf Ihr gelegentliches Feedback.

Walter Wosner
Wien, 2010

Gliederung der Abschnitte

Wenn ein Unternehmen 5% Gewinn vor Steuern macht und diesen um die Hälfte steigern möchte, muss es den Umsatz um 50% steigern oder die Kosten um 2,6% senken.

Kosten sparen ist betriebswirtschaftlich überlebenswichtig. Dabei bieten sich viele Chancen, die oft übersehen werden.



Mag. (FH) Walter Wosner war über viele Jahre im Controlling verschiedenster Unternehmen beschäftigt. Aus seiner breiten Erfahrung im erfolgreichen Kostenmanagement entwickelte er **SAVE – Saving Activities Visibility Explorer®**

In einfacher und klarer Form wird diese neue, rasch anwendbare Methode präsentiert. Kleine und große Unternehmen profitieren gleichermaßen von der Praktikabilität und der breiten Umsetzbarkeit des Ansatzes.

Das Buch richtet sich gleichermaßen an Kleinunternehmer/innen sowie an Stabsmitarbeiter/innen mittlerer und größerer Unternehmen (Controlling, Finanzen, Einkauf, Prozess- und Projektmanagement).

Starten Sie noch heute durch und machen Sie mehr Gewinn mit

SAVE - Spending Activities Visibility Explorer®

Homepage: www.wosner.at

E-Mail: office@wosner.at



ISBN 978-3-9502912-1-6

PRO
verbis
www.proverbis.at