

Aufbau eines Kostensteuerungsprogramms für unsichere Zeiten

Kostenmanagement in der Krise

Ausgangssituation

Die schlechte konjunkturelle Entwicklung und die in der Folge stark reduzierte Nachfrage waren die Gründe, dass ein großes mittelständisches Unternehmen einen Umsatzeinbruch von knapp fünfzig Prozent für das Folgejahr erwartete. Verschärfend kam ein überproportionaler Anstieg von Stornierungen für bereits bestehende Aufträge hinzu. Die Reduktion der variablen Kosten wurde in Summe nicht als ausreichend bewertet, um das Unternehmen sicher durch die Krise zu führen. Aus diesem Grund entschied sich das Management zur Durchführung eines umfassenden, konsequenten Kostensenkungsprogramms. In diesem Programm sollten alle Kosten des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt und, wenn möglich und sinnvoll, gesenkt werden. Gleichzeitig sollten die Maßnahmen die angespannte Liquidität sichern.

Beratungsansatz

Im ersten Schritt wurden die aktuell für das Reporting und die Steuerung des Kostenmanagements genutzten Werkzeuge hinsichtlich Aussagekraft und Steuerungswirkung analysiert. Dabei wurden insbesondere die Struktur der Kosten, der Erlöse, des Ertrags und Liquiditätsquellen des Unternehmens untersucht und bewertet.

Um die richtigen Maßnahmen für umfassende Kostensenkungen abzuleiten, wurden die Positionen der GuV, des Cashflow-Statements und der Bilanz mit Hilfe eines erprobten Verfahrens auf ihre Sensibilität bezüglich der Absatzmengen, möglicher negativer Trendverstärker und auch stabilisierender Faktoren untersucht. Wichtiges Faktum in der Diskussion war auch die Tatsache, daß viele Kosten durch singuläre Entscheidungen variabilisiert werden können. Auch die Wirkung der zu diesem Zeitpunkt bereits laufenden Maßnahmen wurde geprüft, um eine fundierte Sicht auf alle Kostensenkungspotenziale und sich ergebende Handlungsbedarfe zu erhalten.

In Workshops mit allen Beteiligten wurden unter Berücksichtigung von Ergebnis-, Cash- und Bilanzwirkung Maßnahmenpläne erstellt. Das bestehende Budget wurde hinsichtlich der erwarteten Maßnahmenwirkung überarbeitet und bildete damit das auf die aktuelle Situation ausgerichtete Steuerungsziel ab.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Zielsetzungen wurden jeder einzelnen Maßnahme eindeutige Verantwortlichkeiten zugeordnet. Kennzahlen zur Messung des Erfolgs der Maßnahmen sowie Kernkennzahlen zur konsequenten Verfolgung und Steuerung des Gesamtpakets, die in einem Leitstand regelmäßig berichtet wurden, rundeten die erfolgreiche Umsetzung des Projektes ab.

Kundennutzen

Die Transparenz bezüglich der Kostenstrukturen, der Notwendigkeit von Entscheidungen zur Variabilisierung von Kosten sowie der Wirkung von Maßnahmen auf Ergebnis-, Cash- und Bilanzpositionen bilden die Basis für ein effektives Kosten- und Liquiditätsmanagement des Unternehmens. Die gemeinsam erarbeitete Methodik zur Definition und Interpretation wesentlicher Steuerungskennzahlen und deren Abbildung im Steuerungsleitstand stellen die zielgerichtete und effiziente Maßnahmensteuerung auch außerhalb des Kostenmanagements sicher und sorgen für Entscheidungssicherheit und Reaktionsfähigkeit des Managements. Wichtiger Erfolgsfaktor ist die Integration der Maßnahmensteuerung in die Planungs- und Vorschauinstrumente des Unternehmens.

Interesse?

Gerne setzen wir uns mit Ihnen zu einem für Sie unverbindlichen Erfahrungsaustausch zusammen.

Service und Beratung für den Mittelstand GmbH (SBM)

Geschäftsbereich Unternehmensberatung:
Petra Schreiner, Manager
089 / 55 178 – 728

hbw | Haus der Bayerischen Wirtschaft
Max-Joseph-Straße 5
80333 München