



Kostenmanagement



Warum ist ein optimales Kostenmanagement heute so wichtig?



Verschlechterung der konjunkturellen Rahmenbedingungen.

Umsätze gehen zurück - Kosten bleiben konstant.
Erträge sinken ebenfalls.



Wettbewerbsgrad im Dienstleistungssektor nimmt ständig zu.

Steigender Wettbewerbsgrad erhöht den Druck auf Ihr Unternehmen.



Innovation hilft, **zukünftig** überleben zu können.

Kurzfristig ist Kostenmanagement wirksamer.



Etliche große Organisationen haben in den letzten Jahren einen erheblichen Personalabbau durchgeführt. Dies gilt für alle möglichen Unternehmen, aber auch für staatliche Behörden, Krankenhäuser und Universitäten. Wenigen ist es allerdings gelungen, dadurch auch die erwarteten Kosteneinsparungen zu realisieren. In einigen Fällen sind die Kosten sogar gestiegen. In anderen Fällen sackten die Leistungen ab. Die Klagen der Mitarbeiter über Streß und ein zu großes Arbeitspensum nehmen zu. Wenn man Personal abbaut, um Kosten zu senken, zäumt man das Pferd von hinten auf. Die einzige Möglichkeit, Kosten zu senken, besteht in der

Grundsatzfragen zur Analyse:

1. Ist ein spezifischer Arbeitsbereich überhaupt noch notwendig?

- Diese Frage kommt vor der Frage nach der Effektivität eines Bereiches.

2. Sind einzelne Tätigkeiten noch sinnvoll?

Welcher Beitrag soll mit dieser Tätigkeit geleistet werden?

Welchem Zweck dient diese Tätigkeit?

- Häufig gibt es hierbei keine Antwort, manchmal aber auch mehrere.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel:

A: „Warum prüfen wir die Spesenkonten der Verkäufer?“

B: „Damit sie ehrlich bleiben.“

A: „Das ist aber kein unternehmerisches Ziel!“

B: „Na dann, um die Kosten im Verkauf unter Kontrolle zu halten.“

Sehen Sie, hier gibt es 2 Antworten. Natürlich wäre es weitaus effektiver und kostengünstiger, wenn man für diesen Fall pauschalisierte Spesenabrechnungen einführen würde. So kam ein Unternehmen von 11 Buchhaltern zu einer Vollzeitkraft.



3. Wie kann man nach Umstrukturierungen den vorgegebenen Ertrag mit minimalem Aufwand erreichen?

- Diese Fragestellung ist erst zuletzt sinnvoll, denn sie baut auf den ersten beiden auf. Eine sinnlose Tätigkeit braucht ja nicht optimiert zu werden.

4. Was hat *nach* durchgeführten Maßnahmen zur Kostensenkung zu geschehen?

- Leider passiert in der Regel danach nichts mehr. Allerdings ist es sehr wohl nötig, etwas zu tun. Es müssen vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden, die ein erneutes Ansteigen der Kosten verhindern. Außerdem muß in jedem Unternehmen ständig an der Arbeitsproduktivität gearbeitet werden.

Also: Bei jeder Maßnahme/Tätigkeit mindestens alle drei Jahre fragen: *„Brauchen wir das wirklich noch, oder sollten wir es aufgeben?“*

5. Wie denken meine Mitarbeiter über Kostensenkungen?

- Dafür gibt es in der Regel wenig Rückhalt bei den Mitarbeitern. Für Einsparungen schon eher, denn die führen zu sicheren Arbeitsplätzen.

Kurzfristige Kostensenkung

**Langfristige Kostenminderung
durch ständige Prüfung
und Korrektur
der Produktivität**

Beschreibung der Situation:

Im Gegensatz um Umsatz haben die Kosten (z.B. Personalkosten) die Eigenart, von Jahr zu Jahr zu steigen.

Wenn zusätzlich noch Umsatzprobleme oder eine Verschärfung der Wettbewerbssituation zu Renditeverschlechterungen führen, müssen Sie die Kosten besonders genau unter die Lupe nehmen, weil Kostenbeeinflussung dann der sicherste Gewinnbringer ist.

Wirksame Kostenbeeinflussung umfaßt drei verschiedene Maßnahmen:

- Kontrolle und Analyse zur Aufdeckung von vermeidbaren Kosten.
- Sorgfältige Kostenplanung zur Verminderung von unnötigen und überhöhten Kosten.
- Direkte Kostensenkung mit 3 Zielen:
 1. Kosten sparen durch Ausgabeverzicht.
 2. Kostenrationalisierung
 3. Leistungssteigerung bei gleichem Mitteleinsatz
(z.B. durch Weiterbildung und Mitarbeitermotivation.)

Absatz- /Umsatzrückgang und die Kostenentwicklung

Verdeutlichung der Problematik/Beschreibung der Situation:

- Bei einem Umsatz- /Absatzrückgang ändert sich das Verhalten zwischen Kosten und Ertrag.
- Kosten ändern sich bei Absatzrückgängen unterschiedlich.
- Eine Unterteilung der Gesamtkosten in Fixkosten und variable Kosten ist unerlässlich.
- **Achtung:** Wenn man in der Kalkulation von Verkaufspreisen mit summarischen Aufschlagsätzen arbeitet, führt der Rückgang bzw. Anstieg der Absatzes zu Fehlern. Diese entstehen dadurch, daß bei summarischem Aufschlag die Fixkosten (z.B. Miete, Versicherung) behandelt werden, als seien auch sie variabel.

Folge: Die Preise sind unter Umständen zu hoch oder zu niedrig.

Folglich ist bei einer exakten Kostenanalyse der Bereich der Fixkosten genauestens zu prüfen, da hier für den Unternehmer eine große Gefahr besteht.

1. Fehler in der Kalkulation
2. Grundsatzproblem der Fixkosten
bei Aufbau von hohen Fixkosten -
in schlechten Zeiten dramatische Verschlechterung
der Wirtschaftlichkeit.

Schritt 1: Kostenkontrolle / Analyse

Folgende Maßnahmen sind erforderlich:

- Kosten exakt erfassen.
- Kostenvergleich zum Vorjahr.
- Entwicklung der einzelnen Kostenarten vergleichen.
- daraus resultierend erfolgt eine genaue Analyse in bestimmten Bereichen, die signifikante Abweichungen zeigen.
- Trennung in fixe und variable Kosten.



Checklisten zur detaillierten Überprüfung der momentanen Kostensituation in Ihrem Unternehmen:

Checkliste 1

Personalwesen	ja	nein	teilweise
Wird der Personalstand regelmäßig kontrolliert und dem tatsächlichen Bedarf angepaßt? (Dies gilt vor allem für Aushilfen und Teilzeitkräfte.)			
Ist sichergestellt, daß vorübergehend nicht ausgelastete Mitarbeiter mit andern Arbeiten betraut werden? (Z.B. freie Fahrer als Hilfe im Lager.)			
Können bezahlte Überstunden durch Einsatz von Aushilfen für Arbeiten nach Geschäftsschluß abgebaut werden? (Z.B. Studenten)			
Besteht eine Personaleinsatzplanung zur Anpassung der einsatzbereiten Mitarbeiter an die Kundenfrequenz?			
Ist die Einschränkung der Bedienung zugunsten von Vorwahl- oder Selbstbedienung möglich?			
Gibt es Stellenbeschreibungen in denen zur Vermeidung von Doppelarbeit Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche eindeutig bestimmt sind?			
Ist bei Neueinstellung eine strenge Bewerberauslese sichergestellt, damit Kosten durch Frühfluktuation vermieden werden?			
Wurde das betriebliche Prämiensystem mit anderen Systemen auf Kostengünstigkeit verglichen?			
Besteht gleitende Arbeitszeit? (Verspätungen oder Arbeitsunterbrechungen aus privaten Gründen gehen zu Lasten der Mitarbeiter und müssen nachgearbeitet werden.)			
Verfügt das Unternehmen über genügend Spielraum für flexible Lohn- und Gehaltspolitik? (Z.B. für Abbau übertariflicher Leistungen, individuelle Gehaltsfindung, Anpassung an rückläufige Umsatzentwicklung.)			
Wurden freiwillige Sozialleistungen kritisch auf Zweckmäßigkeit überprüft? (Vielfach ist kein Leistungsanreiz damit verbunden bzw. die Streichung führt nicht zum Leistungsabfall.)			
Werden Mitarbeiterbesprechungen so sorgfältig vorbereitet, daß sie zeitsparend und effizient ablaufen, und werden nur tatsächlich vom Thema tangierte Mitarbeiter eingeladen?			
Können Mitarbeiterbesprechungen ganz oder teilweise durch schriftliche Informationen ersetzt werden? (Kenntnisnahme kontrollieren)			
Erfolgt eine genaue Urlaubsplanung, damit der Mitarbeiterurlaub möglichst gleichmäßig über das Jahr verteilt wird und in der Hauptreisezeit teure Aushilfskräfte gespart werden?			



Checkliste 2

Raum- und Energiekosten	ja	nein	teilweise
Werden die Gesamtkosten pro qm Geschäftsraum regelmäßig kontrolliert, damit bei überhöhten Kosten durch intensivere Nutzung oder Flächeneinschränkung ein Ausgleich erzielt wird?			
Werden alle Mitarbeiter immer wieder zu Ordnung und Sparsamkeit bei der Energieverwendung angehalten?			
Läßt sich durch zweckmäßige Möblierung die nutzbare Fläche vergrößern? (Z.B. Raumsparmöbel, flexible Ladeneinrichtung, SB-gerechte Warendarbietung.)			
Sind am Ladeneingang Schmutzschleusen installiert? (Sie halten etwa dreimal so viel Schmutz ab wie herkömmliche Eisenroste.)			
Werden zur Büro- und Geschäftsflächenreinigung bei entsprechender Flächengröße geeignete Reinigungsmaschinen eingesetzt? (Erfahrungsgemäß können dadurch bis zu 30% der bisherigen Reinigungslöhne gespart werden.)			
Wurde geprüft, ob die Beauftragung eines Reinigungsunternehmens kostengünstiger ist? (Es wird rationeller gearbeitet und es kann ein Festpreis pro qm gereinigte Fläche vereinbart werden. Außerdem entfallen Investitionen und Wartung für Reinigungsmaschinen sowie bestimmte Verwaltungskosten.)			
Wurde der Stromlieferungsvertrag daraufhin überprüft, ob ihm im Verhältnis zur Abnahmemenge der kostengünstigste Tarif zugrunde liegt? (Eventuell einen Energieberater einschalten.)			
Sind die Beleuchtungsstärken bedarfsgerecht? (Nach Meinung erfahrener Ladenbauarchitekten sind unter normalen Verhältnissen 40 Watt je qm beleuchtete Verkaufsfläche ausreichend.)			
Wird unnötiger Stromverbrauch durch laufende Kontrollen unterbunden?			
Ist die Beleuchtungszeit der Außenreklame und der Schaufenster der abendlichen Passantenfrequenz angepaßt, und wird ab einer bestimmten Uhrzeit auf Sparschaltung umgestellt?			
Werden die Raumtemperaturen immer der Witterung angepaßt?			
Wird rechtzeitig vor Büro- und Geschäftsschluß die Heizung gedrosselt?			
Kann nachts und am Wochenende die Heizung ganz ausgeschaltet werden?			
Bleiben vorübergehend ungenutzte Räume ungeheizt?			
Wird auf Heizkörperverkleidung verzichtet? (Sie schlucken ca. 20% der Heizleistung.)			
Schließen alle Fenster richtig? (Undichte Fenster verursachen bis zu 15% Wärmeverlust.)			
Werden Heizungen regelmäßig gewartet und der Brenner optimal eingestellt? (Heizanlagen mit falsch eingestelltem Brenner und verrostetem Heizkessel können bis zu 20% mehr Heizöl verbrauchen.)			



Checkliste 3

Werbung und Dekoration	ja	nein	teilweise
Sind kundenfreundliche Bedienung, pünktliche Geschäftsöffnung, kulante Abwicklung von Reklamationen, guter Kundendienst usw. sichergestellt? (Dies bringt unter Umständen größeren Erfolg als aufwendige Werbemaßnahmen.)			
Ist der Werbeetat auf wenige erfolgserprobte Werbemittel konzentriert?			
Wurden zur Vermeidung von Werbestreuverlusten die Zielgruppen des Unternehmens genau bestimmt und die dafür am besten geeigneten Werbeträger ermittelt?			
Werden Werbehilfen der Hersteller, des Einkaufsverbandes der eigenen Organisation oder der Genossenschaften in Anspruch genommen?			
Werden bei besonderen Werbeaktionen Zuschüsse, Beratung, Prospekte und Dekorationsmaterial der Hersteller genutzt?			
Werden bei regelmäßiger Inseratwerbung Jahresabschlüsse getätigt und wurde dafür ein Rabatt ausgehandelt?			
Wird verstärkt durch kostengünstige Kleinanzeigen geworben? (Erfahrungsgemäß ist dies wirkungsvoller als wenige große Anzeigen pro Jahr.)			
Wurden Gefälligkeitsanzeigen in Vereinszeitschriften abgebaut? (Geld- oder Sachspenden bringen bei geringeren Kosten unter Umständen größeren Erfolg.)			
Blieb die Schaufensterwerbung unverändert oder wurde sie sogar intensiviert? (Gegenüber anderen Werbeträgern zeichnet sich das Schaufenster durch überdurchschnittliche Werbewirksamkeit aus.)			
Werden Entnahme und Rückgang von Dekorationsware in den Verkauf oder ins Lager genau kontrolliert?			
Bestehen Kontrollen oder Limitierung für den Verbrauch von Werbematerial und Dekorationskosten?			
Wird langlebiges Dekorationsmaterial zur späteren Wiederverwendung aufgehoben?			
Wurde bei zu großem Streuverlust die Inseratswerbung durch kostengünstige und erfolgreiche Direktwerbung ersetzt?			
Sind die Kundenadressen für die Direktwerbung sorgfältig ausgewählt, damit Portokosten und Streuverluste niedrig gehalten werden?			
Besteht eine auf dem neuesten Stand gehaltene Kundenkartei, aus der bei unzustellbar zurück gekommenen Sendungen die Adresse entfernt bzw. berichtigt wird und eine neue Adresse unverzüglich einsortiert werden?			
Werden zur Verteilung von Prospekten oder Handzetteln Schüler oder Rentner eingesetzt? (Besonders zuverlässig sind erfahrungsgemäß Kinder von Mitarbeitern.)			



Checkliste 4

Zinsen und Bankgebühren	ja	nein	teil- weise
Werden alle Skontierungsmöglichkeiten ausgenutzt? (Lieferantenkredite sind erheblich teurer als Bankkredite.)			
Wird das Zahlungsziel der Lieferanten voll ausgenutzt, ohne daß die Skontierung gefährdet wird?			
Ist mit den Lieferanten eine Dekaden- oder Monatsabrechnung vereinbart? (Dies spart Verwaltungskosten und Buchungsgebühren.)			
Werden die Konditionen mit dem Kreditinstitut ausgehandelt und später regelmäßig mit denen anderer Institute verglichen?			
Wird zur Vermeidung von Überziehungszinsen bzw. -provisionen das Kreditlimit rechtzeitig an einen geänderten Bedarf angepaßt?			
Wird der Bodensatz an Kreditbedarf langfristig finanziert? (Langfristige Kredite sind günstiger als kurzfristige.)			
Gewährleistet ein straff organisiertes Mahnwesen, daß der Kapitalbedarf zur Finanzierung der Außenstände klein gehalten wird?			
Werden verschiedene Rechnungen eines Gläubigers in einer Summe bezahlt, damit nur einmal Buchungsgebühr anfällt?			
Werden Privatentnahmen genau erfaßt, und sind sie der aktuellen Ertragssituation angepaßt?			
Wird Geld, auf das der Betrieb vorübergehend verzichten kann, für die betreffende Zeit möglichst günstig angelegt? (Z.B. Festgeld)			



Checkliste 5

Kosten für Büro und Verwaltung	ja	nein	teil- weise
Wird Büromaterial nach vorheriger Bedarfsplanung zur Ausnutzung von Staffelpreisen für längere Zeiträume eingekauft?			
Wird Büromaterial unter Verschuß gehalten und nur von einem Verantwortlichen ausgegeben?			
Werden für sich stetig wiederholende Vorgänge neutrale Formulare im PC gespeichert?			
Wird regelmäßig geprüft, welches das kostengünstigste Druckverfahren ist?			
Wird die Formularorganisation regelmäßig daraufhin überprüft, ob die verwendeten Formulare noch zweckmäßig sind bzw. überhaupt noch benötigt werden?			
Werden als Konzeptpapier nicht mehr benötigte Formulare, veraltete Briefbögen oder ähnliches benutzt?			
Werden Briefe, wo es möglich ist, mit einer „Kurzantwort“ auf einer Kopie des Originals erledigt?			
Werden Fensterkuverts verwendet, damit Adressen nicht doppelt geschrieben werden müssen?			
Werden interne Kurzmitteilungen handschriftlich statt mit dem PC angefertigt?			
Werden Diktiergeräte statt handgeschriebener Vorlagen verwendet?			
Unterliegen Umfang, Erscheinungsrhythmus und Empfängerkreis von Informationsmaterial (intern und extern) einer regelmäßigen Überprüfung?			
Tragen alle Überweisungsformulare einen Absenderaufdruck?			



Checkliste 6

Verpackung	ja	nein	teil- weise
Wissen alle Mitarbeiter, wie zeitsparend, zweckmäßig und kostengünstig verpackt wird?			
Haben die Mitarbeiter Anweisung, daß sie Tragetaschen und Tüten bedarfsgerecht und nur in angemessenem Verhältnis zum Warenwert verwenden?			
Wird beim Einkauf von Tragetaschen auf Preisgünstigkeit geachtet? (Nur einfarbiger Aufdruck, günstige Abnahmemenge, eventuell kooperativer Einkauf mit Kollegen?)			
Ist Verpackungsmaterial in solcher Auswahl vorhanden, daß z.B. Papierbogen, Tüten oder Kartons der Größe der Ware entsprechend verwendet werden?			
Werden den Kunden statt Verpackung leere Kartons angeboten?			
Wird bereits vom Hersteller verpackter Ware auf nochmalige Verpackung beim Verkauf verzichtet?			
Ist rechtzeitige Nachbestellung der einzelnen Verpackungsmaterialien sichergestellt? (Dadurch wird vermieden, daß für den jeweiligen Zweck aus Mangel an geeigneter Verpackung im Verhältnis zu teures Verpackungsmaterial verwendet wird.)			
Kann beim Versand oder bei Zustellung der Packmaterial-Anteil verringert werden?			
Läßt sich gebrauchte Verpackung nochmals verwenden? (Z.B. Kartons, Wellpappe)			



Checkliste 7

Postgebühren	ja	nein	teil- weise
Gibt es eine zentrale Poststelle, so daß Sendungen aus verschiedenen Abteilungen an einen Empfänger als Sammelpost verschickt werden können?			
Werden Briefe genau gewogen, damit das Porto richtig bestimmt wird? (In Zweifelsfällen neigen die Mitarbeiter erfahrungsgemäß zum Überfrankieren)			
Wird bei Anschaffung von Briefpapier auf portogünstiges Flächengewicht geachtet? (Bei einem Papier von 80g/qm wiegen 3 Blatt DIN A4 15 Gramm. Günstiger ist Papier von 60g/qm. Hiervon können 4 Blatt zum Tarif der Standardbriefsendung verschickt werden.)			
Werden Freiumschläge nur beigelegt, wenn die Angelegenheit tatsächlich im Interesse des Unternehmens liegt?			
Werden die nicht voll ausgenutzten Gewichtsstufen zur Beilage von Werbematerial genutzt?			
Wird bei Vordrucken mit anzukreuzenden Hinweisen oder Antworten oder für Textkürzfassungen die kostengünstigste Versandart gewählt?			
Werden 1-seitige Schreiben, wenn möglich per Fax gesendet?			
Wird bei Kurzmitteilungen auf e-mail zugegriffen?			



Checkliste 8

Einkauf / Verkauf	ja	nein	teil- weise
Wird vor jeder Auftragserteilung die günstigste Bestellmenge unter Berücksichtigung von Mengenrabatt, Lagerfähigkeit und Lager- und Zinskosten ermittelt?			
Können bei geringem Bedarf mehrere Bestellungen zusammengefaßt werden, damit unverhältnismäßig hohe Transport-, Porto- und Verpackungskostenanteile vermieden werden?			
Ist stärkere Konzentration auf bestimmte, besonders leistungsfähige Lieferanten möglich? (Dies setzt langfristige Einkaufsplanung und genaue Kenntnis der Einkaufsmöglichkeit voraus.)			
Besteht eine nach Lieferanten und Artikeln getrennte Lieferantenkartei zur Schnellinformation über die jeweils kostengünstigste Einkaufsmöglichkeit?			
Werden bei der Suche nach dem günstigsten Lieferanten neben dem Preis auch Zahlungsbedingungen, Bezugskosten und Mindestabnahmemengen berücksichtigt?			
Gewährleisten Statistiken, Fehlzettel oder Mindestmengenmeldungen, daß Nachbestellungen so rechtzeitig aufgegeben werden, daß Telefongebühren, Eilporto, Expreß- oder Luftfrachtgebühr vermieden werden und in Ruhe ein Konditionenvergleich vorgenommen werden kann?			
Werden die Bezugskosten ständig kontrolliert und die Lieferanten um kostengünstige Verpackung und Beförderung ersucht?			
Ist bei jedem Wareneingang eine lückenlose Mengen- und Qualitätskontrolle sichergestellt? (Bei Teillieferungen evtl. dem Lieferanten die Mehrkosten belasten.)			
Wird zur Entlastung qualifizierter Verkaufskräfte geeignete Ware zentral vorverpackt und ausgezeichnet? (Z.B. frische Lebensmittel)			
Wird die Fläche für Warenplatzierung pro Warengruppe oder Abteilung nach dem Lagerumschlag bemessen.			
Sind Warenlagerung und Warendarbietung so übersichtlich, daß jeder Artikel vom Verkäufer oder bei Selbstbedienung vom Kunden ohne längeres Suchen gefunden wird?			
Können bei einer bevorstehenden Renovierung oder Erneuerung der Ladeneinrichtung noch brauchbare Teile mitverwendet werden (z.B. nach Neulackierung)?			
Werden nicht benötigte Verkaufsflächen anderweitig sinnvoll genutzt (z.B. durch Vermietung)?			



Checkliste 9

Versicherung	ja	nein	teil- weise
Sind alle Versicherungsverträge daraufhin überprüft, ob die Risiken irrtümlich doppelt versichert wurden? (Bei Doppelversicherung wird der Versichernde des jüngeren Vertrages zur Aufhebung veranlaßt.)			
Werden vor einem Neuabschluß eines Versicherungsvertrages Angebote mehrerer Gesellschaften eingeholt und hinsichtlich Prämien, Leistung und der vom Versicherungsschutz ausgeschlossenen Gefahren miteinander verglichen?			
Bestehen für ein Risiko (z.B. bei Filialen) mehrere Einzelverträge? (Ihre Zusammenlegung kann zu günstigeren Prämien führen, wenn beim Versicherer bestimmte Verwaltungs- und Inkassoarbeiten entfallen)?			
Besteht bei großen Warenlagern Versicherungsschutz für den gesamten Warenwert, obwohl er nach menschlichem Ermessen nie ganz von einem Schaden betroffen werden kann? (Hier genügt eine sogenannte Bruchteilversicherung für den tatsächlich von einem Schaden bedrohten Wert.)			
Werden alle Versicherungsverträge regelmäßig daraufhin überprüft, ob die versicherten Risiken noch bestehen oder sich im Umfang geändert haben? (Bei Vergrößerung des Risikos muß die Versicherungssumme zur Vermeidung einer Unterversicherung entsprechend angepaßt werden.)			
Kennt die Versicherungsgesellschaft alle prämiemindernden Gegebenheiten des Unternehmens? (Alarmanlage, Bewachung, Sprinkler-Anlage, feuerhemmende Türen usw.)			
Werden Versicherungsprämien jährlich statt viertel- oder halbjährlich bezahlt? (Der Zuschlag für unterjährige Zahlung ist höher als die gegenwärtig erzielbaren Zinsen.)			



Ergebnisse der Analyse / Schritt 2

Kostensenkungsmaßnahmen in folgenden Bereichen sind möglich:

Folgende Schritte sind sinnvoll:

kurzfristig:

mittelfristig:

langfristig:



Wie sage ich es den Mitarbeitern? / Schritt 3

Maßnahmen zur Kostensenkung erfordern Opfer in vielen Bereichen.
Die Mitarbeiter müssen gut informiert sein, damit sie hinter Ihren Plänen stehen.

Aufgabe:

Sie möchten in der Abteilung X Ihres Unternehmens das Budget für Verwaltungsaufgaben um 10% kürzen.
Führen Sie das Gespräch mit Ihrem Abteilungsleiter:

Vorbereitungszeit 20 Minuten:

- Inhalte festlegen
- Argumentationshilfen überlegen



Gruppenarbeit zur Kostenanalyse:

Welche konkreten Schritte sind aus Ihrer Sicht zur exakten Kostenanalyse notwendig?
Z.B. Analyse der Personalkosten in Ihrem Betrieb

- einzelne Rechnungen prüfen
- personenbezogene / abteilungsbezogene Auswertungen
- Kosten zum Umsatz vergleichen
- Mitarbeiterbefragung
- äußere Einflüsse berücksichtigen
Tariferhöhungen, Preissteigerungen, etc. ...
- Bruch, Schwund, Verderb prüfen