

Wie kann ich in meinem Unternehmen Kosten reduzieren?

Von José Cerezo

Die kanarische Wirtschaft befindet sich inmitten tief greifender struktureller Veränderungen. Der Konkurrenzkampf wird in fast allen Bereichen immer stärker. Um überleben zu können, wird es notwendig sein, u.a. die Produktivität und Innovation zu verbessern. Außerdem müssen die Kunden zu ihrer Zufriedenheit betreut und die Kosten reduziert werden. Der Schwerpunkt dieses Artikels bezieht sich nun darauf, was man tun kann, um dieses Ziel zu erreichen.

Die kanarische Unternehmensstruktur setzt sich hauptsächlich aus kleinen und mittelständischen Unternehmen und aus von Familienbetrieben gebildeten Unternehmensgruppen zusammen. In den letzten Jahren ist die Sterblichkeitsrate dieser Art von Unternehmen gestiegen. So schaffen es 75 Prozent der kanarischen Familienbetriebe nicht in die zweite Generation; im Vergleich dazu liegt der spanische Durchschnitt bei 56 Prozent. In Santa Cruz de Tenerife überlebt ein Drittel der neu gegründeten Unternehmen die ersten sechs Monate nicht. Der nationale Durchschnitt beträgt hier 22 Prozent. Nach Meinung von Roland Schumann, Gesellschafter der Unternehmensberatung für Strategie und Management Solvys Consulting „gibt es viele Gründe für diese Sterblichkeitsrate, darunter die mangelnde Konkurrenzfähigkeit, die den Erhalt des kanarischen Unternehmens auf einem globalen Markt unmöglich macht.“

Zu den noch ungelösten Aufgaben gehört eine Verbesserung im Bereich Kostenmanagement. Gegenüber einzelnen isolierten Aktionen, die manchmal ungeahnte Folgen haben, ist es besser, eine Richtlinie zur Kostenkontrolle festzulegen, die Teil der allgemeinen Unternehmensstrategie ist. Klar sollte dabei sein, dass die

Rentabilität des Unternehmens hier das Hauptziel ist. Deshalb muss eine Kostenreduzierung in diese Richtung gehen. Wenn die Streichung von Kosten mit einer Qualitätsminderung der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen oder mit Nachteilen für das Personal verbunden ist („um Kosten zu reduzieren wurde die Kaffeemaschine im Unternehmen entfernt“), können Einsparungen am Ende sehr teuer für das Unternehmen werden.

Ausgaben ermitteln

Daher besteht der erste Schritt auch darin, die genauen Ausgaben des Unternehmens zu ermitteln. Es ist wichtig, über eine analytische Buchführung zu verfügen, das heißt, ein System, das es ermöglicht, die Kosten nach Projekt, Produkt oder Produktionslinie zu berechnen. Ein gutes Buchführungssystem zu erstellen, ist nicht einfach. Außerdem ist immer zu beachten, dass obwohl in der Buchführung die Zahlen sprechen, es sich hier nicht um eine genaue Wissenschaft handelt und die Ergebnisse immer auf Annahmen basieren (zum Beispiel: die Aufteilung der Fixkosten auf die verschiedenen Produkte).

Die Anlage

Mit den erhaltenen Daten beginnt dann die zweite Etappe: die Analyse. Hier sollte man sich eine Reihe von Fragen stellen, die etwa so lauten könnten: In welchen Bereichen bietet sich die Möglichkeit, Kosten zu reduzieren? Welche Einsparungen sind kurzfristig durchführbar? Welche sind am leichtesten umzusetzen? Um die Antworten darauf zu finden, ist es von Vorteil, die Ausgaben nach Art und Höhe des Betrags zu ordnen. Am idealsten ist es in diesen Fällen, zum Vergleich über Daten von ähnlichen Unternehmen zu verfügen, um daraus ersehen



José Manuel Cerezo Ortega ist Leiter der ZEC für Öffentlichkeitsarbeit

zu können, in welchen Bereichen das Unternehmen höhere Ausgaben als der Durchschnitt hat. Daraus ergeben sich interessante Ansätze, aber ein „Benchmarking“ zu erstellen, ist normalerweise nicht einfach. Eine andere Strategie, bei der das Ergebnis meist besser als erwartet ausfällt, besteht darin, die Angestellten und Lieferanten zu befragen. Dabei reicht es einfach aus, sich die Frage „Was kann ich besser machen?“ zu stellen, um herauszufinden, dass es oft verschiedene Lösungen

gibt, denen man sich anfangs gar nicht bewusst war.

Kurz- und langfristige Planung

Sobald die möglichen Einsparungen ermittelt wurden, ist es zweckmäßig, einen kurz- und langfristigen Plan zu erstellen, um die Ziele festzulegen und durch Definition der einzelnen Indikatoren einen Kontrollprozess in Gang zu setzen, der es ermöglicht, die Auswirkungen der eingeführten Maßnahmen zu beurteilen.

Kostenreduzierung

In der letzten Etappe erfolgt dann die Einführung der Maßnahmen zur effektiven Kostenreduzierung. Einige davon sind „Klassiker“ und sehr bekannt: ein Sparprogramm bei den Einkäufen (Neuerhandlung von Verträgen, Wahl besserer Lieferanten und Konsolidierung der Einkäufe) oder die Umgestaltung und Neugestaltung der Unternehmensprozesse (u.a. Automatisierung und Einführung technischer Anwendungen). Andere sind weniger

bekannt, haben aber erhebliche Auswirkungen. Hierzu zählen z. B. die Reduzierung des Umlaufvermögens (Rechnungen zuerst für größere Kunden auszustellen, Fehlerberichtigung bei Rechnungen und Aufträgen, Erweiterung der Lieferzeiten usw.) und besonders im Fall der Kanarischen Inseln die Senkung der Steuerbelastung.

Nur vier Prozent Steuern

Tatsächlich ist es so, dass - während in ganz Europa die Körperschaftsteuer bei rund 30 Prozent liegt - Unternehmen, die sich auf dem kanarischen Archipel ansiedeln, in den Genuss von einem Körperschaftsteuersatz von nur vier Prozent kommen können. Das heißt, in Bezug auf Steuern können Unternehmen, die sich auf den Kanarischen Inseln niederlassen, ca. 26 Prozentpunkte auf die gesamten Gewinne und Ersparnisse einsparen. Dies unter normalen Bedingungen zu erreichen, ist äußerst schwierig, besonders wenn man bedenkt, dass es sich hier um eine (jedes Jahr aufs Neue) wiederkehrende Einsparung handelt und die Einführung nicht traumatisch ist: Es werden keine Gehälter gekürzt, keine Lieferanten geopfert und die Kaffeemaschine bleibt auch auf ihrem Platz. Um dies tun zu können, ist es notwendig, in der Kanarischen Sonderzone (ZEC) tätig zu werden und bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, wie z. B. auf den Kanarischen Inseln zu investieren und Arbeitsplätze zu schaffen. Derzeit sind rund fünfhundert Unternehmen in der ZEC tätig, denn das Niedrigsteuergelände ermöglicht es u. a., die Steuern zu reduzieren und über mehr operative Ressourcen zu verfügen. José Cerezo Direktor für External Relations der ZEC.

Weitere Informationen: deutsch3@zec.org. ■

**DER NEUE RENAULT KANGOO.
MEHR RAUM FÜR ALL IHRE LEBENSWELTEN.**

0% TAE*
bis 24 Monate

Bis **9,000 €**
Rest per Barzahlung

COMERCIAL IGARA
GEWERBEGEBIET GUAZA. 922 169 306. ARONA
www.red.renault.es/comercialigara
NÄCHSTE ERÖFFNUNG IN SANTA CRUZ

www.renault.es / 902 333 500

EXPO ZARA BOZA 2008

DER EINZIGE IN SEINER KATEGORIE MIT DEM FASSUNGSVERMÖGEN EINER EUROPALETTE, MIT EINER AUSSERGEWÖHNLICHEN AUSSTATTUNG ERHÄLTLICHT:**
 - Große Modularität: Sitze lassen sich herunterklappen und werden zu einer Ladefläche von 2,50 m Länge - Zwei gleitende Seitentüren - Längslehende innovative Dachholme: lassen sich ohne Werkzeuge zu einem praktischen - Dachgepäckträger umwandeln - Große Zahl von Fächern und räumlichen Objektträgern - ABS und ESP.

* Angebot der RCI Banque S.A. Secursal in Spanien, anwendbar auf Privatpersonen, die einen neuen Renault Kangoo Combi kaufen. TIN 0%, CA 0%. Maximalbetrag zur Finanzierung 9.000 Euro. Rest per Barzahlung. Bezuschusste Zinsen von RECSA. Gültig bis 30.04.2008. Unveränderbar mit anderen Finanzierungsaktionen. REBE: 08/13086. ** Serienausstattungen verfügbar oder Wahl je nach Version. Abgebildetes Modell: Neuer Renault Kangoo Combi: Durchschnittsverbrauch 5,2 bis 7,9 l/100km. CO2 Ausstoß 138 bis 191 g/km.