

Kostenmanagement



Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences

Prof. Dr. Werner Heister

 +49 172 20 23 860

 heister@think4future.de

 www.think4future.de

 Pannebäckerweg 4, 41470 Neuss

Agenda:

1	'Kleines' Kostenmanagement.....	2
1.1	Auch Kleinvieh macht Mist - Eine Checkliste mit Schwerpunkt Finanzen.....	2
1.2	Skonto nicht ausnutzen	5
1.3	Kundenkredit / Anzahlung	8
1.4	Kontokorrentkredit	11
1.5	ABC - Analyse	12
2	Literatur	13

1 'Kleines' Kostenmanagement



Learning Targets: Nach der Bearbeitung dieser Lerneinheit sind Sie in der Lage

- Strategien und Maßnahmen im Rahmen des Kostenmanagements zu konzipieren
- umzusetzen und zu kontrollieren.
- Sie nutzen strategische und operative Maßnahmen, um die Kosten im Griff zu halten

1.1 Auch Kleinvieh macht Mist - Eine Checkliste mit Schwerpunkt Finanzen

Däumler / Grabe 2013, S. 359 f. empfehlen einen von Vollmuth aufgestellten Katalog von Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Finanzsituation, der hier - mit kleinen Streichungen - auch im sozialen Sektor angewendet werden kann.

(A) Einzahlungen erhöhen

- Preise für bestimmte Produkte erhöhen
- Rabatte reduzieren
- Produkte mit höheren Deckungsbeiträgen forcieren
- Weniger Boni und Skonti anbieten
- Nicht mehr benötigte Maschinen und Anlagen verkaufen
- Neue Kunden gewinnen
- Lagerhüter zum Schrottpreis verkaufen
- bessere Kapazitätsauslastung erzielen
- Umsatzsteigerung realisieren
- Absatz erhöhen
- Reklamationen vermindern
- ABC-Analyse für Produktgruppen erstellen
- Sonderaktionen für Kundengruppen, Verkaufsgebiete und Produktgruppen durchführen

- Festgelder anlegen
- Sale-lease-back-Verfahren durchführen
- Anzahlungen vereinbaren
- bessere Qualitäten liefern
- bessere Wertstellung bei Banken aushandeln
- Verzugszinsen bei verspäteten Zahlungen berechnen
- Zahlung per Akkreditiv vereinbaren
- Verkauf an schlechte Kunden nur gegen Barzahlung
- Bankeinzug vereinbaren
- Ratenzahlungen vereinbaren
- Inkasso-Unternehmen einschalten
- Forderungen durch Lastschriftverfahren einziehen
- Lieferung per Nachnahme

(2) Einzahlungen vorverlegen

- Zahlungsziele verkürzen
- Mahnwesen verbessern
- Klagen androhen
- Ausgangsrechnungen früher schreiben
- Skonti einkalkulieren und anbieten
- Schecks spätestens zum zweiten Abrechnungstermin bei der Bank einreichen
- Liquide Kunden bevorzugt bedienen
- Factoring
- Durchlaufzeiten verkürzen
- Lieferung Zug um Zug
- Lieferzeiten verkürzen
- Anzahlungen vereinbaren
- Lagerbestand an Halb- und Fertigfabrikaten verringern
- Einschaltung der Außendienstmitarbeiter beim
- Einzug der Forderungen
- Provisionszahlung abhängig machen vom Eingang der Forderungen
- Kleinaufträge nur gegen Barzahlung oder gegen Nachnahme
- Investitionen überprüfen

(3) Auszahlungen senken

- Lieferantenskonti ausnutzen
- Kosteneinsparungen im Materialeinkauf realisieren
- Lagerbestand reduzieren
- bessere Maschinen einsetzen
- Ausschuss reduzieren

- Nicht genutzte Räume vermieten
 - Für A-Teile Rahmenverträge mit Abrufmöglichkeiten abschließen
 - Personalabbau durchführen
 - Kreditlinien überprüfen
 - Subunternehmer einschalten
 - Eigen- oder Fremdbezug überprüfen
 - Teilzeitarbeit vereinbaren
 - Bedarfsorientierte Materialdisposition
 - Freiwillige Leistungen streichen
 - Lohnaufträge vergeben
 - Überziehungszinsen vermeiden
 - innerbetriebliche Leistungen an Handwerker vergeben
 - Umschlagshäufigkeit im Lager erhöhen
 - Lagerdauer verkürzen
 - Kundenziel verkürzen
 - Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie reduzieren
 - Fehlinvestitionen vermeiden
 - Werbeausgaben überprüfen
 - Betriebsorganisation verbessern
 - Fuhrpark reduzieren
 - Einschaltung von Spediteuren
 - Kleine Beträge über Konto bezahlen
 - Telefonzähler einbauen
 - Stromverbrauch überprüfen
 - Optimale Losgröße errechnen
 - Optimale Bestellmenge ermitteln
 - Investitionen überprüfen
 - Lieferung ab Werk vereinbaren
 - Wechselkredit ausnutzen
 - Bildung von Rückstellungen
 - Sortiment straffen
 - Bessere Arbeitsplatzgestaltung
 - Bessere Tourenplanung durchführen
 - Kapazitätsauslastung verbessern
 - Bessere Konditionen bei Krediten aushandeln
- (4) Auszahlungen aufschieben
- Maschinen leasen
 - Ratenkäufe vereinbaren
 - Mietkauf durchführen
 - Längere Zahlungsziele vereinbaren

- Sonderabschreibungen in Anspruch nehmen
- Die Rechnungen später bezahlen
- Große Rechnungen nur mit Schecks bezahlen
- Mehr Rückstellungen bilden
- Stundung von Steuern beantragen
- Vorauszahlungen reduzieren
- Zinszahlungen per Jahresende vereinbaren
- Tilgung aussetzen
- Rückzahlungen erst am Ende des Jahres vereinbaren
- Lieferantenziele verschieben
- Personaldecke strecken
- Lohn- und Gehaltszahlungen verschieben
- Investitionen verschieben
- Privatentnahmen verlagern
- Gewinnthesaurierung durchführen
- Schütt-aus-hol-zurück-Prinzip realisieren
- Kommissionslager einrichten
- Langfristigere Kredite aufnehmen
- Überstunden reduzieren

Diese Art Checkliste enthält zahlreiche sehr hilfreiche Ideen und Impulse. Sie kann bestens in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden.

1.2 Skonto nicht ausnutzen

Der Begriff 'Skonto' ist im Zusammenhang mit einem Liefererkredit relevant:



Bei einem Liefererkredit handelt es sich um einen Einkauf von Waren oder Dienstleistungen auf Ziel, also um ein Geschäft mit einem Zahlungsziel. Der Verkäufer liefert Ware an den Käufer mit dem Zugeständnis, dass dieser die Rechnung

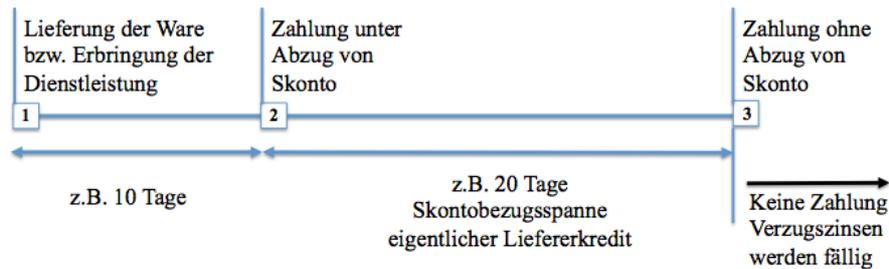
- entweder sofort (bar) oder innerhalb von z.B. 10 Tagen mit einem prozentualen Abzug (Skonto z.B. 3%) begleicht oder
- spätestens z.B. 30 Tagen (Zahlungsziel) ohne Abzug oder
- aber nach dem 30 Tag mit Berechnung von Verzugszinsen.

Der eigentliche Liefererkredit (Lieferantenkredit) umfasst das Zugeständnis, die Rechnung spätestens in 30

Tagen ohne Abzug, aber auch ohne weitere Kosten zu begleichen.
 Mit Skonto wird ein prozentualer Preisnachlass (Sconto = ital. und bedeutet Abzug) gewährt, der bei Barzahlung oder Zahlung innerhalb einer vom Lieferanten vorgegebenen Frist (Skontofrist) zum Abzug gebracht wird.

Fazit: Die Alternative zur Ausnutzung von Skonto ist die Bezahlung nach spätestens z.B. 30 Tagen. Den fälligen Rechnungsbetrag stundet der Verkäufer also ggf. um die im Zahlungsziel gewährte Zeitspanne (im Beispiel 30 Tage).

In der nachfolgenden wird der Liefererkredit auf einem Zeitstrahl dargestellt.



No. 1: Zeitstrahl: Verdeutlichung des Liefererkredites

Es wird deutlich:

- Fremdfinanzierung ist nicht in jedem Fall nur durch den Zufluss finanzieller Mittel gegeben.
- Fremdfinanzierung besteht auch dann, wenn dem Unternehmen z.B. Sachgüter zufließen, die erst später zu bezahlen sind. In dem Fall fließen finanzielle Mittel ja nicht direkt ab.

Der Lieferant bietet diese Alternativen in der Regel an,

- um den Kunden zur Begleichung der Rechnung in der Skontofrist zu motivieren bzw.

- oder um den Kunden zu binden, also aus Marketinggründen, z.B. durch die unentgeltliche Kreditgewährung. Eine Sicherung bei der Stundung erfolgt häufig durch eine Erklärung des Eigentumsvorbehaltes.

Für den Schuldner ist es betriebswirtschaftlich sinnvoll, eine bestehende Verbindlichkeit am letzten Tag der Skontofrist zu begleichen.

Rechnungsbetrag brutto	119,00 €	1.190,00 €	11.000,00 €	25.000,00 €	125.000,00 €
Mehrwertsteuersatz	19%	19%	19%	19%	19%
Rechnungsbetrag netto	100,00 €	1.000,00 €	9.243,70 €	21.008,40 €	105.042,02 €
Enthaltene Mehrwertsteuer	19,00 €	190,00 €	1.756,30 €	3.991,60 €	19.957,98 €
Skonto	3,00%	2,00%	2,50%	3,50%	4,00%
Verzugszinsen (Satz)	12,00%	10,00%	11,00%	10,50%	8,00%
Skonto (brutto)	3,57 €	23,80 €	275,00 €	875,00 €	5.000,00 €
Zahlbetrag abzüglich Skonto	115,43 €	1.166,20 €	10.725,00 €	24.125,00 €	120.000,00 €
Zahlbetrag in der Skontospanne	119,00 €	1.190,00 €	11.000,00 €	25.000,00 €	125.000,00 €
Verzugszinsen pro Tag bei 365 Tagen	0,04 €	0,33 €	3,32 €	7,19 €	27,40 €



No. 2: Beispiel für Skontoabzug

In Abb. 2 sind Beispiele zum Skontoabzug aufgeführt. Einsparungen durch Skonto aber beispielsweise auch Verzugszinsen sind angegeben.

Fazit: Innerhalb der Skontofrist wird der Lieferantenkredit unentgeltlich gewährt. Somit ist es für den Kunden betriebswirtschaftlich sinnvoll, Skonto zu ziehen (abzuziehen, auszunutzen) und die Rechnung am letzten Tag der Skontofrist zu begleichen.

Hinweis: Zur genauen Berechnung der Verzugszinsen finden sich im Internet zahlreiche Verzugszinsenrechner.

[Recherche] : [Verzugszinsenrechner] ; [Rechner Verzugszinsen] .

Der Empfänger der Güter und Dienstleistungen, also das Unternehmen, dem Skonto angeboten wird, sollte präzise abwägen ob es wirtschaftlich ist, Skonto nicht in Anspruch zu nehmen. Durch die Ausnutzung des Lieferantenkredits würde ja auf den Skontoabzug verzichtet. Damit entstehen Opportunitätskosten. Der Zinssatz, dem diese Opportunitätskosten entsprechen, kann annäherungsweise berechnet werden. Als Faustformel dient der Term:

$$r = \frac{\text{Skontosatz} * 360}{\text{Zahlungsziel} - \text{Skontofrist}} * 100\%$$

$$r = \frac{S * 360}{z - s} * 100\%$$

mit r = Jahresprozentsatz (%) | s = Skontofrist (Tage) | S = Skontosatz (%) | z = Zahlungsziel (Tage) .

Eine präzisere Ermittlung gelingt nach der Formel (Vgl. Thommen / Achleitner, 2012, S. S. 614 f):

$$i = \left(\frac{\text{Skontosatz}}{1 - \text{Skontosatz}} \right) * \left(\frac{360}{\text{Zahlungsziel} - \text{Skontofrist}} \right) * 100$$

Beispiel: Rechnungsbetrag 240.000 € | Skonto 2 % | Zahlungsziel 30 Tage | Skontofrist 8 Tage

B

Lösung:

- Nach der Faustformel ergibt sich ein Zinssatz von 32,7 %
- Nach der präzisen Formel ergibt sich ein Zinssatz von 33,4 %

Obwohl der Zinssatz sehr hoch ist, macht es häufig insbesondere für Unternehmen in Gründung etc. die keine andere kurzfristige Finanzierungsmöglichkeit finden, Sinn den Lieferantenkredit in Anspruch zu nehmen.

M

Bezüglich des Lieferantenkredits sind Vor- und Nachteile zu konstatieren, die nachfolgend in der Übersicht dargestellt sind:

Lieferantenkredit	
Vorteil (+)	Nachteil (-)
Fremdkapital, das schnell, bequem und formlos zur Verfügung steht Unabhängig von Kreditinstituten und Entlastung der Kreditlinie Im Regelfall keine Bonitätsprüfung, keine Sicherheit	Hohe Kreditkosten (Kapitalkosten) Oft ist die Verzinsung nicht bekannt Abhängigkeit von Lieferanten



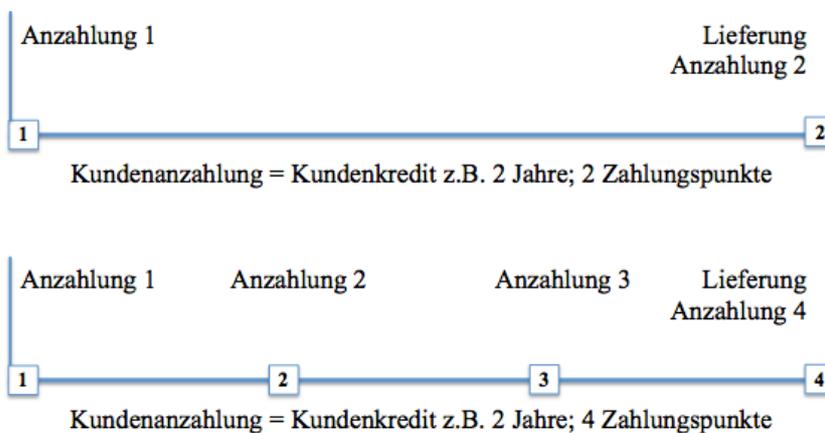
No. 3: Vor- und Nachteile eines Lieferantenkredites

1.3 Kundenkredit / Anzahlung

Von einem Kundenkredit (Abnehmerkredit, Vorauszahlung, Anzahlung, Kundenanzahlung) ist die Rede, wenn der Kunde für eine ggf. längerfristig herzustellende Leistung oder eine kundenindividuelle Anfertigung entsprechend vertraglicher Vereinbarung eine Anzahlung hergibt, also in Vorleistung geht.

EIN UNTER- NEHMEN	<p>Im Bezug auf eine längerfristige Umstellung mehrerer Werke eines Unternehmens wurde vereinbart, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> - 40% Anzahlung bei Vertragsunterzeichnung, - 20% als Anzahlung bei Fertigungsbeginn, - 90% Zahlung bei Fertigstellung und, - 10% nach Abnahme geleistet werden.
------------------------------	---

Schematisch ist dies im folgenden Zeitstrahl dargestellt:



No. 4: Zeitstrahl Kundenanzahlung

Häufig werden gleiche Raten vereinbart, z.B. vier gleiche Raten über 4 Jahre. Dann würden sich die weiter unten dargestellten Raten ergeben. Hierbei wird mit einem Kalkulationszinsfuß und dem Restwertverteilungsfaktor gerechnet.

Restwertverteilungsfaktor:

$$Rate = \text{Rechnungsbetrag bei Fertigstellung} * \frac{(q - 1)}{(q^n - 1)}$$

$$q = 1 + i; i = \text{Zinssatz}$$

Aber lohnt sich ein Kundenkredit? Stellen wir die Zinskosten und den Preisnachlass einmal gegenüber.

Beispiel: Für eine Leistung im Wert der Anschaffungskosten von 100.000,00 € werden 5% Rabatt eingeräumt. Der Lieferer erhält 50.000,00 € 90 Tage früher. Bei einem Zinssatz von 10% spart er 1.250,00 € Zinsen und muss 5.000,00 € Preisnachlass gewähren. Weitere Beispiele, hier bei 90 Tagen gerechnet, befinden sich in den anderen Spalten.

Anschaffungskosten	100.000,00 €	50.000,00 €	200.000,00 €	750.000,00 €	80.000,00 €
Anzahlung	50.000,00 €	25.000,00 €	50.000,00 €	600.000,00 €	60.000,00 €
Preisnachlass %	5%	2%	6%	4%	2%
Preisnachlass absolut	5.000,00 €	750,00 €	12.000,00 €	30.000,00 €	1.600,00 €
Zinssatz	10%	12%	12%	9%	12%
Zinsaufwand	1.250,00 €	750,00 €	1.500,00 €	13.500,00 €	1.800,00 €
Differenz = Preisnachlass abzgl. Zinsaufwand	3.750,00 €	- €	10.500,00 €	16.500,00 €	- 200,00 €

Abb. 14: Rechenbeispiele Kundenanzahlung



No. 5: Rechenbeispiel Kundenanzahlung

Typische Beispiele für die Gewährung eines Kundenkredites im Sozialen Sektor sind der Bau einer Einrichtung, die Renovierung der Küche eines Heimes, die Modernisierung der Telefonie und Notrufanlage etc.

Der Kundenkredit stellt eine Finanzierungshilfe für Lieferer dar, es handelt sich um die Unterstützung der Liquidität des Lieferanten. Weiterhin beweist der Abnehmer im kleinen Umfang, dass er zahlungsfähig ist. Außerdem wird mit der Anzahlung das Interesse des Abnehmers an der Abnahme der zu erbringenden Leistung wird bestärkt. Es ergibt sich somit eine gewisse Sicherheit

Ein bestehendes, kleines Heizkraftwerk soll neben der Residenz renoviert werden. Die Kosten betragen 250.000,00 €, gerechnet zur Fertigstellung. Die Betreiber der Residenz schlagen vor, den Betrag in 4 gleichen Raten zu zahlen. Welcher Betrag ist bei einem Kalkulationszinsfuß von 7% je Rate zu zahlen?

Rechnungsbetrag bei Fertigstellung	250.000,00 €
Zins	7%
Jahre	4
Gleiche Rate	56.307,03 €

Probe:	Jahr		
	1	56.307,03 €	68.978,53 €
	2	56.307,03 €	64.465,92 €
	3	56.307,03 €	60.248,52 €
	4	56.307,03 €	56.307,03 €
			250.000,00 €

Probe:	Jahr		
	1	56.307,03 €	68.978,53 €
	2	56.307,03 €	64.465,92 €
	3	56.307,03 €	60.248,52 €
	4	56.307,03 €	56.307,03 €
			250.000,00 €

 No. 6: Rechenbeispiel identische Raten

[Recherchen] : [<http://www.docju.de/themen/mathe/restwertverteilungsfaktor.htm>] / [Annuität berechnen]

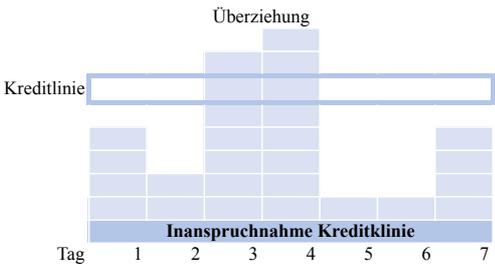
Kundenkredit	
Vorteil (+)	Nachteil (-)
Günstige Finanzierung unabhängig von Banken und Kreditlinien Höhere Sicherheit, das der Kunde die Leistung auch wirklich abnimmt	Stärkere Abhängigkeit vom Kunden

 No. 7: Vor- und Nachteile eines Kundenkredites

1.4 Kontokorrentkredit

Beim Kontokorrentkredit gewährt eine Bank oder ein Kreditinstitut z.B. in Bezug auf ein bestehendes Konto einen Maximalbetrag (Kreditlinie), die zu einem vereinbarten Kostensatz in Anspruch genommen werden bzw. auch ggf. überzogen werden darf.

Der Kontokorrentkredit dient vor allem dazu, kurzfristige Schwankungen im Kapitalbedarf auszugleichen. Er wird im Zeitablauf im allgemeinen sehr unterschiedlich ausgenutzt, wie in der nachfolgenden Abbildung skizziert:



 No. 8: Beispiel Inanspruchnahme Kreditlinie

Der Kostensatz setzt sich sehr unterschiedlich, je nach Bankinstitut, aus Sollzinsen, Kreditprovisionen Überziehungszinsenprovision, Umsatzprovision etc. zusammen. Der Kredit kann als Blankokredit ohne besondere Sicherheiten gewährt werden, er kann aber auch durch Sicherheiten untermauert werden.

Kontokorrentkredit	
Vorteil (+)	Nachteil (-)
Sehr flexibel nutzbar Zinsen werden nur für den tatsächlich in Anspruch genommenen Betrag berechnet	Hohe Kreditkosten (Kapitalkosten)



No. 9: Vor- und Nachteile eines Kontokorrentkredites

1.5 ABC - Analyse

Prioritätensetzung ist wichtig. Das dazu passende betriebswirtschaftliche Analyseverfahren ist die ABC-Analyse. Sie teilt eine Menge von Objekten in Klassen nach absteigender Bedeutung zu, beispielsweise A, B, C..

Im Rahmen der ABC-Analyse wird beispielsweise analysiert, wie stark die Produkte am Umsatz eines Unternehmens beteiligt sind. A-Produkte sind am stärksten am Umsatz beteiligt, C-Produkte am wenigsten. Häufig eingesetzt wird dieses Verfahren auch im Marketing und dient der Einteilung von A-B-C - Kunden nach dem mit Ihnen getätigten Umsatz/Deckungsbeitrag.

Weit verbreitet ist die Anwendung in der Beschaffung: Hier wird analysiert, welche Einsatzgüter (Produktionsfaktoren) einen hohen Wertanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen haben und welche einen niedrigen Wertanteil daran haben.

Die ABC-Analyse, die dazu dient,

- wirtschaftlicher zu handeln,
- Wesentliches von Unwesentlichen zu trennen,
- Rationalisierungspotentiale zu entdecken,

ist insbesondere durch das Zeitmanagement sehr bekannt. Anstatt sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren, verbringen viele Menschen nämlich einen großen Teil der Zeit mit nebensächlichen oder unwichtigen Arbeiten.

Und das, obwohl der italienische Ökonom Vilfredo Federico Pareto (1848-1923) bereits im 19. Jahrhundert herausgefunden hat, dass idealtypisch «20 % der Arbeit 80% des Erfolges bringen».

Das bedeutet umgekehrt aber auch, dass 80% der Arbeit nur 20% des Erfolges bringen. Daraus lässt sich für die Planung ableiten: Die Aufgaben, die mit 20% der Anstrengungen schon 80% des Erfolges bringen, müssen höchste Priorität bekommen.

Beispiel für Kunden-ABC-Analyse:

	Menge %	Umsatz %
A-Kunden	18	77
B- Kunden	32	15
C- Kunden	50	8

Lesart: Mit 18% der Kunden wird 77% des Umsatzes getätigt.
Konsequenz: «Pflegen» Sie die A-Kunden besonders gut!

Nutzen Sie die ABC-Analyse, um geeignete Prioritäten zu setzen und konsequent zu berücksichtigen.

2 Literatur

Däumler, K. - D. / Grabe, J. (2013), Betriebliche Finanzwirtschaft, 10., vollständig überarbeitete Auflage, NWB, Hamm

Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden



Prof. Dr. Werner Heister

 +49 172 20 23 860

 heister@think4future.de

 www.think4future.de

 Pannebäckerweg 4, 41470 Neuss