

# ADCONIA EINBLICK



April 2019: Wirtschaftsaussichten:  
Trübe mit steigender  
Niederschlagswahrscheinlichkeit –  
Fokus indirekte Kosten

Die steigende Anzahl von eher pessimistischen Prognosen für das Wirtschaftswachstum (u. a. OECD, IWF, Wirtschaftsweisen, IDW) sehen viele Unternehmen als erste Warnzeichen, um wieder verstärkt eigene Hausaufgaben zu erledigen.

In Wachstumszeiten stehen die Zeichen regelmäßig auf Auftragserfüllung und Umsatzgenerierung. Meist gehen damit folglich Investitionen in Vertrieb, Verwaltung und Produktion einher.

Klassischerweise steigen gleichzeitig allerdings auch die IKQ (Indirekte Kosten Quote), die Personalkosten sowie die Materialkosten überproportional an. Stimmen nämlich Margen und Umsatz, wird meist das Management von indirekten Kosten vergessen oder wenigstens vernachlässigt. Dabei sind die Effizienz- und Kostenpotentiale besonders im Wachstum einfach umzusetzen. Aber genau dann fehlt es häufig an Zeit für eine Potentialhebung.

In einer aktuellen Umfrage unter CFO's nannten über zweidrittel der Befragten diese Problematik oder Aufgabenstellung mit einer hohen, erhöhten und sehr hohen Priorität, auf die man in 2019 schauen wird.

Zwar gibt es zahlreiche Handlungsfelder und Hebel zur Bewertung und Optimierung von Warengruppen im Einkauf. Allerdings eignet sich in Wachstumsphasen oder zum Ende von Wachstumsphasen der Zero Base Budgeting (ZBB) Ansatz unserer Erfahrung nach besonders gut: Er zwingt die Beteiligten alle Kosten (Personal, Material und Services) kritisch zu hinterfragen und zu verteidigen. Das ZBB hat zum Ergebnis, dass zum einen ein aktives Demand Management aufrechterhalten wird, dass zum anderen Prozessoptimierungen aus der Organisation angestoßen werden und dass weiterhin die richtigen make-or-buy-Fragen gestellt werden.

Bezogen auf das Thema Industrie 4.0 und Digitalisierung können über das ZBB diejenigen Bereiche und Prozesse sehr schnell identifiziert werden, die sich aufgrund ihrer aktuellen Kostenstruktur für Digitalisierungsinitiativen besonders anbieten.

10% mehr Aufträge bedeutet i. d. R. nicht 10% mehr Personal in der Auftragsbearbeitung – oder sogar gleich 20% mehr, weil man das zukünftige Wachstum mal gleich mit eingerechnet hat. Der richtige Ansatz ist die Beleuchtung der Prozesseffizienz. Über eine Steigerung der Prozesseffizienz sind die 10% zusätzlich möglicherweise mit der gleichen Mannschaft zu erreichen. Mit der ZBB Methode wird die bisherige oder geplante Anzahl der Mitarbeiter in der Auftragsbearbeitung an sich kritisch in Frage gestellt und ob nicht über mögliche Automatisierungen hier eine viel höhere Effizienz erreicht werden kann.

Nicht zu vergessen ist dabei auch das Thema Fachkräftemangel. Qualifizierte Mitarbeiter zu halten wird immer schwieriger, zusätzliche zu finden erst recht. Da macht es vor allem Sinn, wiederkehrende Routinetätigkeiten zu automatisieren und im Zuge einer ZBB-Initiative in zukunftsfähige Prozesse und Funktionen zu investieren.

Ohne diesen Zwang, alle Kosten kritisch zu hinterleuchten und mit einem Wert zu hinterlegen bleibt vieles an Misswirtschaft beim Alten und gerade in Wachstumsphasen dann schlicht und einfach beim noch Älteren.

Das Zero Base Budgeting lässt sich übrigens nicht nur für die indirekten Kosten anwenden. Auch für die Produktionskosten, für Lagerhaltung und für Logistikprozesse macht eine regelmäßige Prüfung der Mehrwertstiftung von Kosten Sinn.

**Autor:**  
**Oliver Kreienbrink**