



## Wortprotokoll

### Kosten senken / Rendite steigern

#### 1. Begrüßung und Rückblick Mitarbeiterführung

(15 Minuten)

Die wesentlichen Erkenntnisse des vergangenen Moduls:

- WSSV (Was schlagen Sie vor)
- Welche verschiedenen Führungsstile haben Sie bei welchen Mitarbeitern eingesetzt?
- Wie finden Sie den richtigen, situationsbedingten Führungsstil ? (Abhängig von der Kompetenz und Motivation des Mitarbeiters)
- Goldene Regel: Wer das Gold hat, hat das letzte Wort
- Mitarbeitergespräche führen (permanente Turnusgespräche und jährliche Fortschrittsdialoge)
- Fazit: Ein guter Führer verhält sich wie eine Bergziege (viele kleine, aber berechenbare Schritte) und nicht wie ein Hurra-Begeisterungsmotivator (a la Chakka und Schönwetterredner)

#### 2. Einstiegsübung: 2/3 vom Durchschnitt

(35 Minuten)

Heute geht es um das gar nicht so trockene Thema rund um Zahlen: Kosten und Renditedenken! Auch wenn das nicht Ihr Spezialthema und nicht Ihr Neigungsthema ist, sollte es Sie interessieren. Letztendlich wird unser ganzes Leben sehr stark von Zahlen bestimmt. Im Unternehmen haben wir permanent mit Zahlen zu tun:

Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger; Buchhaltungszahlen, Controlling etc.

Wir müssen zumindest einen Überblick über Zahlen gewinnen und diese interpretieren können! Viele Informationen erhalten wir aus der Finanzabteilung:

- Kostenartenrechnung: Welche Kosten sind entstanden? (Materialkosten, Personalkosten, Verwaltungskosten...)
- Kostenstellenrechnung: Wo sind die Kosten entstanden? (Produktion, Vertrieb, Planung...)
- Kostenträgerrechnung: Wofür sind Kosten entstanden? (Produkt A, B ,C...)



Aber kann man mit Zahlen die Realität so interpretieren, um eine sichere Entscheidungsgrundlage für zukünftige Ereignisse zu erhalten? Ja und nein! Unsere Einstiegsübung wird zeigen, dass wir einerseits mit den Zahlen „kalkulieren“ können und so Hinweise für die richtige Entscheidung erhalten. Andererseits müssen wir mit allen Einflussfaktoren „spielen“, da die Realität nicht ausrechenbar ist. Würden Sie beim Roulette nach 100 gespielten Runden, in denen immer rot kam, beim nächsten mal auf rot oder schwarz setzen? Mathematisch ist auch beim 101. mal die Wahrscheinlichkeit 50/50 – gefühlsmäßig tendieren wir aber zu schwarz (weil noch nie 100 mal hintereinander rot kam – es fiel andererseits aber auch noch nie 100mal hintereinander rot/schwarz/rot/schwarz...).

Diese Schwierigkeit, Fakten und Logik mit Erfahrung und Intuition zu kombinieren, zeigt unser Spiel: Dabei spielt jeder in dieser Runde gegen jeden. Angenommen Sie sind jeder in einer anderen Firma angestellt und sollen mir ein Preisangebot zu einem bestimmten Produkt machen. Ich werde nur einem von Ihnen den anstehenden lukrativen Auftrag geben. Das einzige Entscheidungskriterium von mir wird der von Ihnen eingereichte Preis sein. Sie sollen gleich einen Preis auf ein Blatt Papier schreiben und den Zettel abgeben. Keiner kennt die Angebote der anderen. Derjenige, dessen Preis am nächsten meiner Vorgabe liegt, erhält den Auftrag. Bitte spielen Sie so, als wollten Sie den Zuschlag unbedingt erhalten. Ich werde nach folgender Formel den Auftrag vergeben: Derjenige ist der Sieger, dessen Preis am nächsten von  $\frac{2}{3}$  des Durchschnittspreises aller eingereichten Gebote liegt.

Ich gebe Ihnen 2 Minuten Zeit, Ihren Preis zu finden. Wer jetzt am besten rechnen kann und die Gedanken der anderen richtig liest, wird gewinnen.

So, ich sammle die Zettel mit den Preisen ein. Wenn einer von Ihnen bitte die jeweiligen Preise vorliest und ein anderer diese aufaddiert (der Moderator schreibt auf dem Flipchart die Preise mit). Und nun bitte die Summe aller Preise geteilt durch die Anzahl Spieler. Diesen Wert nun mal 2 durch 3 rechnen: Das ist der Siegerpreis – wer lag am nächsten? Wenn wir uns nun die eingereichten Preise noch einmal ansehen: Welche der Preise hatte keine Chance, zu gewinnen? Richtig, alles über 66 hatte keine Chance (denn wenn alle 100 einreichen, dann wäre  $\frac{2}{3}$  vom Durchschnitt 66 gewesen – also der höchstmögliche Siegerpreis). Sie sehen, theoretisch ist der Preis nur dann klar, wenn Sie alle Informationen (über das Verhalten der anderen) haben – was in der Realität aber Illusion ist. Sie müssen die „Dummheit“ einiger berücksichtigen, genauso wie einige Superschlaue, die sich in die andere Richtung verrechnet haben. Und schließlich kann es immer irrational Handelnde



geben, deren Verhalten überhaupt nicht nachvollziehbar ist (vielleicht hier jemand, der das Spiel einfach konterkarieren wollte).

Jetzt geht das Spiel aber weiter. Einige Zeit später gibt es wieder die gleiche Ausschreibung. Wieder müssen Sie einen Preis einreichen, nach der Formel  $2/3$  vom Durchschnitt. Nun haben Sie Erfahrungen gesammelt und Wissen angeeignet. Wie entscheiden Sie jetzt? Spielen Sie bitte Realität – dieser Auftrag ist für Ihr Unternehmen von höchster Bedeutung, Sie wollen ihn unbedingt haben!

Zettel einsammeln – auswerten – Sieger festlegen!

Was meinen Sie, passiert, wenn wir das Spiel noch 20 mal spielen – richtig der Preis geht gegen Null.

Fazit dieser Übung:

- Preise neigen dazu, zu sinken. Sie schmelzen wie Schnee in der Sonne, wenn es keine Innovationen, Alleinstellungsmerkmale oder überraschende Highlights gibt.
- Nur raten und Intuition macht keinen Sinn – ein wenig rechnen hilft bei dieser Übung, sein Weltbild zu schärfen
- Jede Entscheidung muß unter Ungewissheit gefällt werden – egal wie viele Informationen vorliegen.
- Je mehr ich über Märkte, Wettbewerber und Kunden weiß, desto leichter fällt es, nah an den Marktpreis zu kommen, der ein lukratives Geschäft verspricht.

Wir werden später auf diese Übung zurückkommen.

Ein zweites Beispiel soll uns zeigen, dass Zahlen zwar abstrakt sind, aber mit Know How gut interpretiert werden können und die Chancen bzw. Risiken einer unternehmerischen Handlung durch ein mathematisches Verständnis leichter erkennbar machen.

Wer von Ihnen spielt Lotto? Wie hoch ist da die Chance auf den Jackpot von heute oft 20 Mio. EUR? Ziemlich gering - richtig! Konkret ist die Wahrscheinlichkeit für einen Sechser eins zu 13, 983 Millionen!! (Rechnerisch:  $49 \times 48 \times 47 \times 46 \times 45 \times 44$  geteilt durch 6 Fakultät, was bedeutet  $6! = 1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6$ ). Da sind die Aussichten ziemlich düster – aber die Lottospieler werden sagen, dass zumindest die Gewinnsumme deutlich gestiegen ist zu früher! Falsch – denn den Jackpot erhalten Sie auch nicht für einen Sechser, sondern sie brauchen zusätzlich die Superzahl: Also ist die Chance tatsächlich 1 zu 85 Millionen!

Oder wie hoch ist Ihre Chance bei einer 10%-igen Preiserhöhung, bei einer 5%igen Senkung der Personalkosten oder dem geleasteten statt dem gekauften Fuhrpark?? Fragen über



Fragen, zu denen die Zahlen meist keine direkten Antworten geben, aber oft deutliche Hinweise.

### 3. Lernziele

(3 Minuten)

(02-Trainer-Lernzielfolie(Gerberich))

Wir wollen heute keinen Crashkurs in Controlling machen, sondern uns einige wichtige Erkenntnisse zum Thema Kosten und Rendite aneignen. Wenn wir so einige Hilfsmittel an die Hand bekommen, um unser Geschäft besser zu verstehen und zu steuern, dann haben wir gewonnen.

Folgende Fragen wollen wir im Laufe dieser Lerneinheit beantworten:

### 4. Vorstellung Videoreferent

(3 Minuten)

Um uns in dieses scheinbar trockene Thema einzufinden, lassen wir uns wieder durch unseren Expertenfilm inspirieren. Der Referent, Herr Prof. Dr. Claus Gerberich, kann uns sicher praxisrelevanten Rat geben.

Prof. Gerberich hat in seiner beruflichen Laufbahn in verschiedenen Firmen als Finanzchef umfangreiche Erfahrungen gesammelt. So war er Vorstand u.a. bei Adidas und bei Schoeller Eis, außerdem Vorstandsvorsitzender von Staff Leuchten. Herr Prof. Gerberich ist zudem Eigentümer eines mittelständischen Industriebetriebes, das er als Beiratsvorsitzender steuert. Herr Prof. Gerberich hat seit einigen Jahren zusätzlich eine Professur an der Hochschule in Worms und ist vielgefragter Redner und Berater.

### 5. Lückenprotokoll

(2 Minuten)

(03-Trainer-Inhaltsprotokoll-Blancs(Gerberich))

Wer will, kann mit Hilfe des Lückenprotokoll die Inhalte besser mitverfolgen und sich Notizen machen und / oder Fragezeichen für die spätere Diskussion.

### 6. Film

(33 Minuten)

Wenn noch Zeit ist vor der Pause:

So, nun haben wir von Prof. Gerberich viele Anregungen erhalten, die es gilt, in den Berufsalltag umzusetzen. Bevor wir das diskutieren und vorher in der Kaffeepause uns



stärken, möchte ich Sie aber noch einmal kurz mir unserem Spiel „2/3 vom Durchschnitt“ konfrontieren. Jetzt wird es ernst: Wir spielen eine dritte Runde und diesmal geht es um Geld. Wenn Sie wollen, setzt jeder 1,- Euro ein und der Sieger bekommt den Jackpot. Sehen Sie darin eine existentielle Herausforderung. Welchen Preis geben Sie nun ab??? Überlegen Sie gut – der Sieger bekommt alles, inkl. Ehre und Beifall. Geld kann man immer gebrauchen.

Nach der Auflösung: Herzlichen Glückwunsch, Sie haben offensichtlich am cleversten kalkuliert. Nach der Pause wollen wir uns einige sinnvolle Tools suchen, um unseren Job zahlenmäßig besser in den Griff zu bekommen.

7. Pause (30 Minuten)  
(04-Trainer-Inhaltsprotokoll(Gerberich))

8. Übung I (Projekt Preiserhöhung) (30 Minuten)  
(05-Teilnehmer-Übung-Preisveränderung(Gerberich))  
(05a-Teilnehmer-Übung-Kennziffern(Gerberich))

Nun wollen wir herausarbeiten, mit welchen Finanzkennziffern und Methoden wir betriebswirtschaftliche Entscheidungen absichern können und zu einem besseren Meinungsbildungsprozess kommen. Bitte teilen Sie sich in 3er-Gruppen auf und bearbeiten folgenden Fall: Die Geschäftsleitung denkt über eine Preiserhöhung bzw. –senkung nach. Diskutieren Sie mit Ihren Kollegen, welche Argumente für und gegen ein Vorgehen sprechen. Wenn die Angaben auf dem Blatt nicht ausreichen, treffen Sie gewisse Annahmen (z.B. Annahme: der Gesamtmarkt wächst). Finden Sie qualitative (z.B. weil wir ein hochwertiges Premium-Produkt verkaufen) und quantitative Argumente (z.B. weil der Deckungsbeitrag sich entsprechend entwickelt) für Ihre Entscheidung.

Nach ca. 10-15 Minuten: Lassen Sie uns nun einige Argumente für Ihre Entscheidung auflisten. Wer ist für Preiserhöhung, wer für Preissenkung (meist werden die Gruppen eine Preiserhöhung vorschlagen). Was sind dabei qualitative Argumente:

- Wachsender/Rückläufiger Markt (Preiserhöhung/Preissenkung)
- Wettbewerber erhöhen/senken auch die Preise
- Premium-/Discount-Produkt
- Hochwertiges Image transportieren



- Profit steht im Vordergrund
- Produktions-Kapazitäten vorhanden/nicht ausreichend

Wichtig für Ihre Entscheidung sind aber auch die harten Fakten – was haben Sie da? (Oft kommt da wenig bis gar nichts) Sehen Sie, das ist sehr schade – denn es gibt aufgrund der verfügbaren Zahlen einige wichtige Kennziffern, die unsere Entscheidung absichern können! Hier finden Sie einige der gängigen Kennziffern im Überblick (s. Folie):

- Break-even-Point (Bei welcher Menge schreiben wir heute schon eine schwarze Null – bzw. wie viel Mengensteigerung brauchen wir bei Preissenkung oder wie viel Absatzverlust können wir bei einer 10%igen Preissteigerung verkraften)
- Deckungsbeiträge können analysiert werden (Bedeutung von DB I und DB II)
- Bedeutung Fixkostendegression (die absoluten Fixkosten sind fix, die Fixkosten je verkauftem Stück steigen oder sinken aber)

Lassen Sie uns einmal rechnen

- a) Wie sehen die Break-even-points bei Preiserhöhungen und –senkungen aus (s. Folie)
- b) Wie verhalten sich die Fixkosten im Break-even-Point? Richtig: Fixkosten = DB I, da der DB II in diesem Fall Null ist. Aber man kann sehen, dass es zur sogenannten Fixkostendegression kommt, also die Fixkosten pro Stück bei Mengensteigerung absinken (s. Folie).
- c) Die Realität liegt wohl zwischen den Extremen. Was meinen Sie lohnt sich eher eine 10%ige Preissteigerung unter der Annahme des 20%igen Mengenrückgangs oder eine 10%ige Preissenkung bei gleichzeitiger 20%iger Mengensteigerung? Das müssen wir rechnen (s. Folie) Der DB I spricht in diesem Fall für die Preiserhöhung (was aber auch unter anderer Annahme anders ausfallen kann). In einigen Projekten werden u.U. nur die DB I betrachtet und die DB II vernachlässigt (Grund: Man will z.B. ein neues Produkt nicht mit den „fixen“ Fixkosten belasten). Der DB II spricht in diesem Fall auch für die Preiserhöhung – wir sehen, es kommt immer auf die Annahmen an, die ein Vorgehen unterstützen oder es ablehnen. Gehen wir bei der Preissenkung von einer Mengensteigerung um 40% aus, dann sieht die Lage schnell anders aus.

Fazit: Wir sehen, dass einige Kennziffern helfen können, um Entscheidungen besser beurteilen zu können. Nur der Einbezug von qualitativen Argumenten ist nicht ausreichend.

## 8. Übung II (Meeting-Kosten)

(30 Minuten)

(06-Teilnehmer-Übung-Meetingkosten(Gerberich))

© zakk Training GmbH



Bei der nächsten Übung wollen wir uns bewusst machen, dass Kosten oft nicht so transparent und überschaubar sind, wie wir das meinen. Wo sind z.B. Ihre privaten Kostentreiber? Wofür geben Sie am meisten Geld aus? Richtig: 1. Haus 2. Auto 3. Urlaub – das sind die mit großem Abstand größten Einzelinvestitionen.

Beginnen wir im beruflichen mit zu vernachlässigenden Nebenkosten.

Schätzen Sie einmal – was kostet in Ihrem Unternehmen eine ca. zweistündige Abteilungsleiterbesprechung, die Sie routinemäßig abhalten? Schreiben Sie einmal spontan einen Betrag auf!

So, und nun setzen Sie sich wieder im 3er Kreis zusammen und erfassen einmal beispielhaft von einem aus Ihrer Gruppe die tatsächlichen Kosten. Schätzen Sie gemeinsam die anfallenden Beträge. Auf dem Arbeitsblatt haben Sie einige Posten aufgelistet, ergänzen Sie die noch fehlenden. Sie haben 10 Minuten Zeit – beginnen Sie jetzt.

Auflösung: Sind Sie sicher, die richtigen Werte gefunden zu haben. Bedenken Sie:

- Bei den Personalkosten müssen die Gesamtkosten der Mitarbeiter gerechnet werden (inkl. Arbeitgeberanteile etc.)
- Die Vorbereitungskosten sollten einige Zeit verschlingen. Denn wer sich nicht vorbereitet, kann nichts vernünftiges zum Thema beisteuern bzw. kann eigentlich weg bleiben
- Folienherstellung etc. kann erhebliche Kosten verursachen (Faustformel: Eine Farbfolie kostet schnell 5 – 10 Euro)
- Raumkosten (Eruieren Sie einmal die tatsächlichen Kosten – Raummiete geteilt durch Anzahl Meetings)

Fazit: Als Hausaufgabe sollten Sie einmal Ihre konkreten Meetingkosten errechnen – Sie werden überrascht sein, was da zusammenkommt. Beim nächsten mal bitte ich um Bericht dazu.

### 8. Übung III (Projekt Kostensenkung)

(30 Minuten)

(07-Teilnehmer-Übung-Projekt-Ksenkung(Gerberich))

(08-Teilnehmer-Übung-Methoden-Ksenkung(Gerberich))

Wenn wir unterschiedliche Abteilungen, Projekte oder Produkte kostenmäßig erfassen, haben wir endlich einen Überblick über die wesentlichen Kostenfresser.

In der nächsten Übung gehen wir davon aus, dass die Kosten bekannt sind. Angenommen Ihr Chef verlangt von Ihnen, im kommenden Jahr die Kosten Ihres Verantwortungsbereichs



(z.B. Abteilung) um 20% zu senken. Diskutieren Sie in der Gruppe, wie Sie da vorgehen. Überlegen Sie wenige, welche Personalkosten senkbar wären, sondern mit welcher Methode Sie an das Thema herangehen, also z.B. die unrentablen Bereiche zuerst anzugehen. Sie haben 10-15 Minuten Zeit.

Lassen Sie uns nun die verschiedenen Herangehensweisen ansehen. Wie sind Sie das Thema angegangen? Am Flipchart sammeln und kommentieren bzw. hinterfragen. Wir sehen, dass uns oft die Konzepte fehlen, um Kosten in den Griff zu bekommen. Ich möchte Ihnen einige der gängigen und wirksamen Methoden vorstellen. Entscheiden Sie selbst, wo Sie eine der Vorgehensweisen sinnvoll anwenden können.

Auflegen der Folie mit den 10 Methoden

Fazit: Finden Sie für sich die geeignete Methode, die Kosten in den Griff zu bekommen, bzw. unnütze Kosten zu vermeiden.

#### 8. Übung IV (Renner/Penner)

(20 Minuten)

(09-Teilnehmer-Übung-Renner-Penner(Gerberich))

Eine weitere Methode, um die Erfolgspotentiale Ihres Verantwortungsbereichs zu eruieren, hat Herr Prof. Gerberich angesprochen. Die Erstellung einer Renner/Penner-Liste.

Dies können Sie für Produkte, Projekte, Mitarbeiter, Kostenstellen etc. tun.

Besprechen Sie diese Methode mit Ihrem Nachbarn und stellen Ihre eigene „Firmen-Bundesligatabelle“ auf.

Fazit: Erfolgreiche Firmen sortieren konsequent ihre Penner aus, um alle Bemühungen auf die High Potentials zu richten.

#### 8. Übung V (Krisen-Frühindikatoren)

(20 Minuten)

(10-Teilnehmer-Übung-Frühindikatoren(Gerberich))

Auch die Idee der Krisen-Frühindikatoren ist eine Möglichkeit präventiv das Kostenproblem und drohende Ertragsdellen zu erkennen. Welche Krisen-Frühindikatoren gibt es in Ihrem Geschäft?

Vorsicht: Arbeitsblatt nicht vorab austeilen, da Lösungen bereits draufstehen. Erst im Plenum diskutieren und Vorschläge einholen und dann austeilen und Lösungen anbieten.

Fazit: Definieren sie mindestens drei Frühindikatoren, die allen Beteiligten Signale geben, ob etwas schief läuft und Handlungsbedarf besteht.



Z.B. Angebots-Erfolgs-Quote?  
Deckungsbeitragsentwicklung?  
Mitarbeiterberichte?  
Marktveränderungen?  
Auslastungsgrad?  
Break-even-Umsatz?  
Unternehmens-/Markt-Wachstumsrelation?  
Attraktivität des Leistungsprogramms?

#### 8. Übung VI (Preisbildung)

(20 Minuten)

(11-Teilnehmer-Übung-Preisbildungsverfahren(Gerberich))

Zu guter Letzt können wir uns noch bewusst machen, dass Kostenprobleme die eine Seite der Medaille sind. Andererseits zeigt sich aber auch immer wieder, dass die Unternehmen erfolgreich sind, denen es gelingt, den höheren Preis im Markt durchzusetzen. Wie können wir die richtigen, sprich realistisch hohen Preise finden. Wie gehen Sie da vor?

Es gibt vier Methoden der Preisbildung, die alle Vor- und Nachteile besitzen.

Fazit: Sinnvollerweise wird man immer eine Portfoliopreisbildung vornehmen, sprich eine Mixtur aus allen vier Modellen. Wer hier marktgerecht kalkuliert hat oft die Nase vorn beim Kampf um die Kunden.

#### 9. Auflösung Lernziele

(4 Minuten)

(12-Trainer-Lernziele-Ergebnisse(Gerberich))

Lassen Sie uns die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassen. Antworten auf die eingangs gestellten Fragen sind:

#### 10. Praxisumsetzung

(2 Minuten)

(13-Teilnehmer-Praxisumsetzung(Gerberich))

Die 10 Fragen zum heutigen Thema sollen Sie inspirieren, möglichst gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, das Thema weiter zu hinterfragen und individuelle Antworten zu finden.



### 11. Persönlicher Aktionsplan

(5 Minuten)

(14-Teilnehmer-Persönlicher-Aktionsplan(Gerberich))

Und nun bitte ich Sie wieder, sich zum Abschluß noch ein wenig Zeit zu nehmen und die persönlichen Aktivitäten zu formulieren, die Sie in den kommenden Wochen aus dieser Einheit heraus angehen werden. Nehmen Sie sich bitte die Zeit und formulieren ein, zwei, drei konkrete Dinge (z.B. Meetingkosten eruieren; Renner/Penner-Liste aufstellen; Kostensenkungsmethode anwenden...)

### 12. Feedback

(3 Minuten)

(15-Feedbackbogen-Seminar(Gerberich))

Und abschließend bitte ich Sie wieder um kurzes Feedback zur heutigen Veranstaltung. Füllen Sie bitte noch unseren Fragebogen aus. Vielen Dank.