

## **Kostenmanagement im Bäckereibetrieb**

### **Eine notwendige Aufgabe zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit**

Die Umsatzerlöse vieler Bäckereibetriebe sind seit einiger Zeit rückläufig. Für diese Entwicklung lassen sich unterschiedliche Ursachen anführen. Zum einen sinken die Umsätze, weil die Kunden aufgrund der unsicheren konjunkturellen wirtschaftlichen Lage insgesamt nicht mehr für Backwaren ausgeben. Zum anderen sind Umsatzeinbußen dadurch entstanden, dass Kunden günstigere Alternativen für ihren Einkauf gefunden haben. Insbesondere die industriell gefertigten Backwaren haben zu einem Konkurrenz- und Preiskampf in der Branche geführt. Da sich im Augenblick diese Entwicklung voraussichtlich nicht entspannen, sondern vielmehr weiter verschärfen wird, muss sich der handwerklich orientierte Bäcker mit dieser Konkurrenzsituation auseinandersetzen. Der Bäckermeister ist somit als Unternehmer gefordert, Maßnahmen einzuleiten, die die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens erhöhen, um auch in Zukunft trotz des weiter anhaltenden Verdrängungswettbewerbs am Markt bestehen zu können. Neben dem Versuch verlorenes Kundenpotential durch Marketingaktionen zurückzugewinnen, muss ein effizientes Kostenmanagement eingeführt werden, um dadurch wettbewerbsfähig zu bleiben und somit wieder den notwendigen Gewinn zu erzielen.

#### **1. Ziel eines Kostenmanagements**

Der Aufbau eines Kostenmanagements ist ein Bündel von Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Ziel eines effizienten Kostenmanagements ist es, dieselbe Leistung in derselben Qualität anzubieten, aber zu einem günstigeren Preis. Kostenmanagement darf somit nicht zu Einsparungen in den Bereichen führen, die Einfluss auf die Qualität der angebotenen Erzeugnisse haben. Werden beispielsweise gut ausgebildete Mitarbeiter gegen ungelernte Arbeitskräfte aus Kostengesichtspunkten ersetzt oder wird qualitativ minderwertiges Fertigungsmaterial in der Produktion eingesetzt, so würde es sich hierbei um ein falsch verstandenes Kostenmanagement handeln, da diese Maßnahmen negativen Einfluss auf die Qualität der produzierten Ware auslösen würden. Kostenmanagement muss somit immer am Qualitätsmanagement orientiert sein.

## **2. Grundsätze des Kostenmanagements**

Da durch das Kostenmanagement die Qualität nicht leiden darf, müssen Kostenbereiche und -bestandteile identifiziert werden, die keinen Einfluss auf die Qualität haben. Hierzu ist eine systematische Vorgehensweise erforderlich, um eventuelle Risiken und Nebenwirkungen, die sich durch Einsparungen ergeben können, im Vorfeld auszuschließen.

Bei der Einführung eines Kostenmanagements ist es notwendig, dass alle Unternehmensbereiche auf eventuelle Einsparungsmöglichkeiten hin untersucht werden. Hierbei muss beispielsweise auch die Möglichkeit des Outsourcing ganzer Abteilungen oder Tätigkeiten in die Überlegungen einbezogen werden.

Damit die Mitarbeiter des Unternehmens durch die Einsparungsvorhaben nicht verunsichert, verängstigt bzw. demotiviert werden, ist eine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern unbedingt erforderlich. Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Mitarbeiter sinnvoll, da sie viele Abläufe im Unternehmen besser als ihr Chef kennen und somit einen wichtigen Beitrag zur Kosteneinsparung liefern können. Für eine konstruktive Zusammenarbeit sind den Mitarbeitern allerdings die Notwendigkeit und die Vorteile des Kostenmanagements zu verdeutlichen, denn nur wenn das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, kann auch der Arbeitsplatz der Mitarbeiter erhalten bleiben. Daher sollten die Mitarbeiter in regelmäßig stattfindenden Workshops angeregt werden, selbst über Einsparungsmöglichkeiten nachzudenken und Vorschläge zu erarbeiten.

Da die betrieblichen Rahmenbedingungen einem ständigen Wandel unterworfen sind, müssen die einzelnen Kostenarten in regelmäßigen Abständen im Rahmen des Controlling auf ihre Notwendigkeit untersucht werden, damit auch zukünftig alle Betriebsbereiche nach ihren Kostenverursachern "durchforstet" werden können.

## **3. Einführung eines Kostenmanagements**

### **3.1. Erstellung einer Kostenübersicht**

Um die möglichen Einsparungspotentiale in einem Unternehmen ermitteln zu können, muss sich der Unternehmer zunächst eine Kostentransparenz verschaffen. Dazu wird jede in der Buchhaltung erfasste Kostenart einer Kostenstelle bzw. einem Kostenträger zugewiesen. Ziel ist hierbei, die Kosten des gesamten Betriebs in allen Bereichen nicht nur hinsichtlich der Entstehungsursache zu untersuchen, sondern auch den Ort ihrer Entstehung zu identifizieren. In einem ersten Schritt ist es daher zunächst erforderlich, eine Kostenübersicht zu erstellen, aus der hervorgeht, welche Kosten wo, wodurch, wofür, warum, in welcher Höhe angefallen sind und wer die Kosten letztendlich verursacht hat. Zur Identifizierung der Kostenverursacher ist es hilfreich, die Kosten in die Kostenbereiche Material, Personal, Betriebskosten, Verwaltung und Vertrieb zu untergliedern.

### **3.2. Bewertung einzelner Kostenbestandteile**

Nach der Erstellung der Kostenübersicht muss in einem zweiten Schritt entschieden werden, ob diese Kostenposition für den betrieblichen Leistungsprozess und somit für die Qualität von Bedeutung ist und welchen Beitrag diese Position zum Gesamtergebnis des Betriebs leistet. In der Praxis hat sich dafür die sogenannte ABC-Analyse bewährt, bei der alle Kostenpositionen in Bezug auf ihre Bedeutung für das betriebliche Ergebnis bewertet werden. Dabei werden Kostenbestandteile, die für die Leistungserbringung unbedingt erforderlich sind, mit einem "A" bewertet und stehen für Einsparungen nicht zur Disposition. Alle Kosten, die zwar für die betriebliche Leistung wichtig sind, die hinsichtlich ihrer Höhe aber untersucht werden müssen, erhalten ein "B". Hier stellt sich die Frage, ob diese Kosten in dieser Höhe erforderlich sind oder ob nicht bereits hier Einsparungsmöglichkeiten vorliegen. In die Kategorie "C" gehören alle Kosten, die für die Leistungserbringung nicht erforderlich sind. Sofern bei einem Wegfall dieser Kosten ein Schaden oder Auswirkungen auf die Qualität nicht zu erwarten sind, handelt es sich um Kosten, die eingespart werden können.

### **3.3. Festlegung der Einsparungsziele und des Maßnahmenkatalogs**

Bevor die Maßnahmen für die Einsparungsmöglichkeiten festgelegt werden, müssen für einzelne Kostenblöcke die Ziele definiert werden, die man erreichen will. Als Orientierung für die Zielvorgaben können Betriebsvergleiche der Branche dienen, wobei die vorliegenden Kostengrößen mit den Durchschnittswerten der Branche verglichen werden. Als Ziel

für eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur sollte mindestens ein Wert, der besser als der Branchendurchschnitt ist, definiert werden. Darüber hinaus kann als Zielgröße auch die Kostenstruktur des Branchenbesten bzw. des stärksten Konkurrenten vor Ort (sogenanntes Benchmarking) dienen.

Sind die Zielvorgaben definiert, muss für jede festgestellte Kosteneinsparungsmöglichkeit geprüft werden, welche Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen werden müssen und mit welchem Aufwand bzw. Schwierigkeiten die Durchführung der Maßnahmen verbunden ist. Die realisierbaren Maßnahmen werden in einem Maßnahmenkatalog festgehalten sowie eine verantwortliche Person und ein Termin für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen zwecks späterer Kontrolle bestimmt.

### **3.4. Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen**

Durch die Angabe eines Zeitrahmens können die durchgeführten Maßnahmen hinsichtlich ihres Erfolgs überprüft werden. Dazu ist es allerdings erforderlich, dass ein monatliches oder ein quartalsweises Controlling eingeführt wird, in dem die geplanten Kosteneinsparungen mit der sich tatsächlich ergebenden Kostenentwicklungen verglichen werden. In der Praxis sind mittlerweile viele Bäckereibetriebe dazu übergegangen, neben der Finanzbuchhaltung als Kostenartenrechnung, eine Kostenstellenrechnung und darauf aufbauend ein Filialcontrolling einzuführen, um so rechtzeitig eventuellen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken und um eine möglichst wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu erreichen bzw. sichern zu können.

Die Experten der Gehrke Gruppe verfügen über langjährige Erfahrung in der Bäckerbranche und helfen Ihnen dabei, die richtige Entscheidung zu treffen, wenn es darum geht, optimale Lösungen für Ihren Erfolg zu finden.

Sollten Sie weitere Fragen zu diesem oder anderen Themen der Bäckerwelt haben, dann berät Sie gerne der Steuerberater Herr Carsten Klingebiel **unter Tel. 0511/ 9848-534** oder senden Sie eine eMail mit Ihren Fragen an [carsten.Klingebiel@Gehrke-Gruppe.de](mailto:carsten.Klingebiel@Gehrke-Gruppe.de). Herr Klingebiel informiert Sie ausführlich in einem ersten unverbindlichen und kostenlosen Gespräch.

**Gehrke Gruppe**

Thurnithstr. 2  
30519 Hannover  
Tel. 0511/9848-3  
Fax 0511/9848-445

[www.gehrke-gruppe.de](http://www.gehrke-gruppe.de)