

# Gemeinkosten- management

Unternehmensfunktionen adäquat ausstatten



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# Gemeinkosten

## Kosten und Leistung zur Deckung bringen

Die Gemeinkosten eines Unternehmens beeinflussen seine **Performance** auf verschiedenen Wegen:

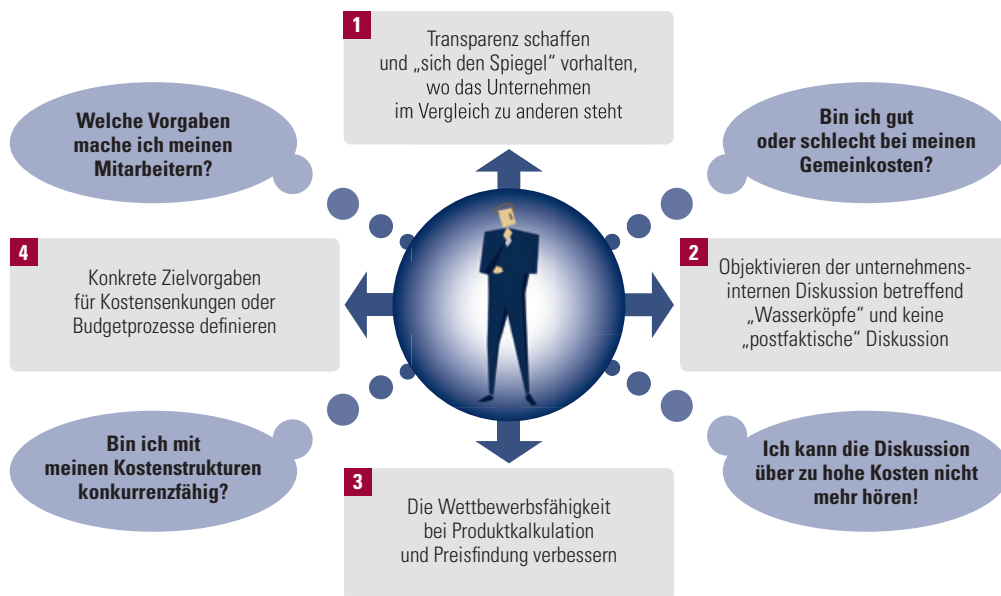
- Als **Fixkosten** über dem Break-even
- Mittels Gemeinkostenzuschlägen über die **preisliche Wettbewerbsfähigkeit**
- Durch den **Output** der Gemeinkostenfunktionen über die Qualität der Führungsinstrumente

**Gemeinkostenmanagement** umfasst daher mehr als reines Kostendenken und -senken. Die Herausforderung liegt darin, ein **angemessenes** Niveau von Gemeinkosten vorzuhalten. Einerseits gilt es die **Kostenperformance** des Unternehmens zu wahren, andererseits dessen **Leistungsfähigkeit** zu erhalten und auszubauen. Niedrige Gemeinkosten sorgen für Robustheit des Unternehmens auch bei Umsatzschwankungen oder -rückgängen. Ein angemessener Output sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Der gezielte Einsatz vor allem personeller Ressourcen bildet die Basis, um Instrumente und Methoden zur Unternehmenssteuerung bereit zu stellen.

Das Gemeinkostenniveau wird in unterschiedlichen Situationen hinterfragt. Ein **generelles Unbehagen** über das Gemeinkostenniveau treibt konfliktbehaftete Diskussionen vor allem zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen. Unterschwellig liegt dem die Sicht zugrunde, Gemeinkosten seien „quantifizierter Organisationskomfort“. Auch gibt es **anlassbezogene Fragestellungen** zur Diskussion des Gemeinkostenniveaus:

- Festlegung von Budgetzielen der Gemeinkostenstellen
- Kostensenkungspotenziale zur Ergebnisverbesserung
- Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen und daraus sich ergebende geänderte Aufgaben, Funktionalitäten und Kostenstrukturen

Die adäquate Antwort gibt ein Kosten-Nutzen-Vergleich, der die generierten Kosten dem geschaffenen Output gegenüber stellt.



# Wertschöpfung

## Unternehmensfunktionen adäquat ausstatten

Gemeinkostenfunktionen durchziehen die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Geschäftsmodell, Branchegegebenheiten, Wertschöpfungstiefe, Komplexität und Organisationsform wirken sich auf das Gemeinkostenniveau der entsprechenden Funktionen im Unternehmen aus. Dies erfordert nicht nur die Betrachtung der klassischen Verwaltungskosten wie Finanz- und Rechnungswesen, IT, Personalwesen, Vertrieb oder Marketing. Auch in Produktionsbereichen oder produktionsnahen Bereichen setzt das Gemeinkostenmanagement an.

Die adäquate Ausstattung einer Gemeinkostenfunktion schlägt sich in qualitativen und quantitativen Größen nieder. Kundenzufriedenheit ist wichtig, jedoch schwer meßbar. Der Vertriebsoutput in Form von Kundenbesuchen ist hingegen gut quantifizierbar und in Relation zum dafür erforderlichen Aufwand zu stellen.

Ein in die Zukunft gerichtetes Gemeinkostenmanagement trägt dem Rechnung. Es betrachtet beide Seiten der Medaille und richtet sein Interesse nicht nur auf das Preisschild, sondern auch auf die Leistung, die für die aufgewandten Kosten erhältlich ist.

Gleichwohl bedarf es stets einer kritischen Sicht auf die Gemeinkosten des Unternehmens. Diese Sicht drückt sich in Fragen aus, die Kosten und Output gleichermaßen in den Fokus rücken und diese gleichgewichtig betreffen:

- Welcher Output wird tatsächlich benötigt?
- Auf welchen Output kann verzichtet werden?
- Was ist als verzichtbarer Organisationskomfort zu sehen?
- Was sind angemessene Ressourcen und Kosten für den benötigten oder erzeugten Output?
- Wie lässt sich der Output kostengünstiger erzeugen?
- Wo ist es sinnvoll, Ressourcen und Kosten umzusteuern?
- Mit welchen Instrumenten lassen sich Output, Kosten und Ressourcen besser steuern?

Die richtigen Antworten auf diese Fragen und daraus abgeleitete Maßnahmen optimieren die quantitative und qualitative Performance eines Unternehmens. Sie steigern das Ebit und verbessern die Führbarkeit durch die Steigerung der Leistung von Gemeinkostenfunktionen. Es ist daher wichtig, auch der Wertschöpfung der Gemeinkostenfunktionen Aufmerksamkeit zu schenken.



# Vorgehensweise

## Systematische Gemeinkostenanalyse mit differenzierten Methoden

Die systematische Vorgehensweise zur Bewertung und Optimierung der Gemeinkosten erfolgt in zwei Schritten:

### Schritt 1:

- Die relevanten Gemeinkosten identifizieren
- Die geeignete Analysemethode auswählen
- Den quantitativen und qualitativen Output der Funktionen erfassen
- Kosten- und Nutzenniveau der Gemeinkosten bewerten

### Schritt 2:

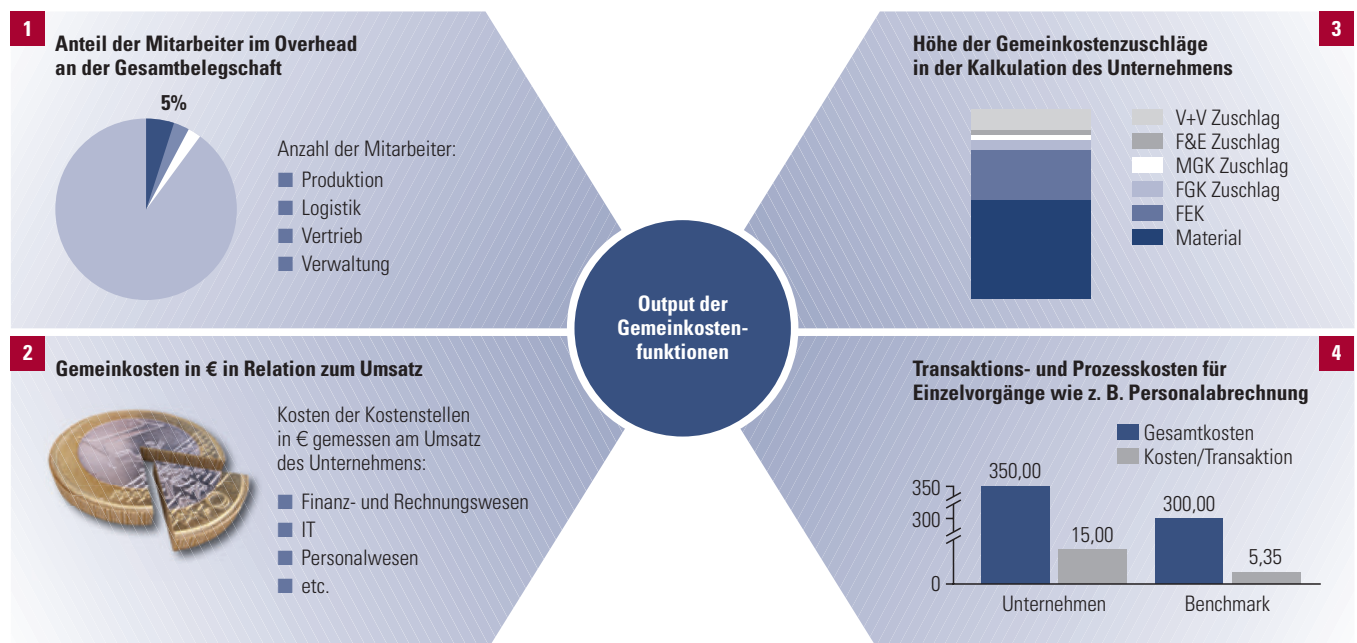
- Das Potenzial auf der Kosten- und Outputseite ermitteln
- Optimierungsvorschläge zur Realisierung des Potenzials erarbeiten

Dabei stehen unterschiedliche Instrumente zur Bewertung des Gemeinkostenniveaus zur Verfügung. Eine Betrachtung personeller Ressourcen oder funktionsbezogener Kosten, ggf. in Relation zum Umsatz bildet den ersten Anhaltspunkt für die Bewertung des Gemeinkostenniveaus. Die Kalkulationsstruktur mit ih-

ren prozentualen Gemeinkostenzuschlägen zeigt ebenfalls, wie das Niveau der Gemeinkosten einzuschätzen ist.

Eine aufwendigere Systematik stellt die Bewertung auf Basis von Prozess- und Transaktionskosten dar. Hierbei werden Mengengerüste in Relation zu den dafür aufgewendeten Ressourcen und Kosten gebracht. Dabei werden Kosten und Output definierten Prozessen zugeordnet und auf Basis des Gemeinkostenniveaus bewertet.

Um die Bewertung des Gemeinkostenniveaus umfassend zu objektivieren, sind Benchmarks eine hilfreiche Messlatte. Durch sie wird die interne Betrachtung um externe Kriterien ergänzt. Benchmarks sind dabei im Zusammenhang mit allen Methoden und Vorgehensweisen einsetzbar. Vor allem Transaktions- und Prozesskosten bieten die Möglichkeit, die eigene Kosten- und Leistungsperformance mit den Angeboten externer Dienstleister zu vergleichen. Auf diese Weise werden Zielgrößen definiert, die Gemeinkostenfunktionen im Unternehmen erreichen müssen.



# Ihr Nutzen

## Steigerung von Gemeinkosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit

Mit einem **W&P Projekt** „Gemeinkostenmanagement“ realisieren Sie unterschiedliche Ziele:

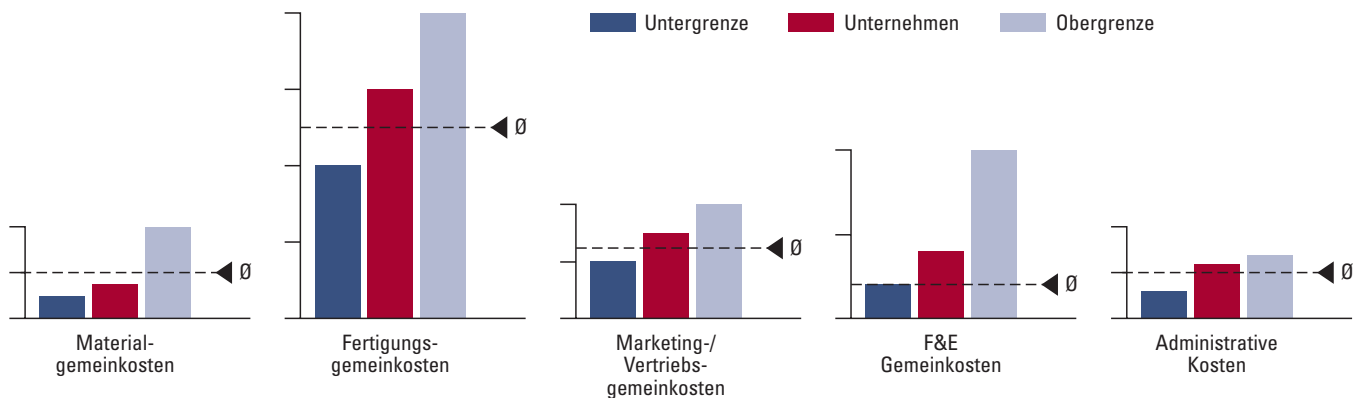
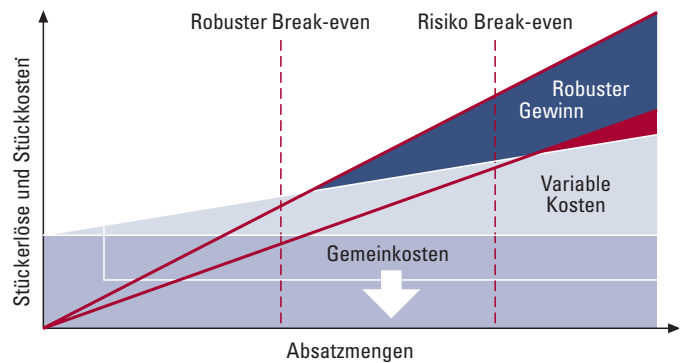
- Objektivieren der Ausgangslage
- Identifizieren von Potenzialen zur Kostensenkung
- Identifizieren von Ansatzpunkten zur Optimierung des Outputs

Wir zeigen konkret auf, wo das Unternehmen mit seinem Gemeinkostenniveau und dem Output der Gemeinkostenfunktionen tatsächlich steht und welche Potenziale vorhanden sind. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir Konzepte und Maßnahmen zur Verbesserung der Gemeinkosteneffizienz.

Die Objektivierung der Ausgangslage durch W&P als neutralen Dritten reduziert Konflikte zwischen Funktionen. Eine Reduzierung der Gemeinkosten verbessert die Kalkulationsbasis und damit die preisliche Wettbe-

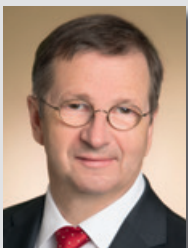
werbsfähigkeit für den Vertrieb. Der Break-even sinkt und die Gewinnschwelle wird früher erreicht.

Auf diese Weise profitiert das Unternehmen durch zunehmende Robustheit bei Absatzschwankungen und verbessert seine Ertragsfähigkeit.



Sprechen Sie uns an. In einem unverbindlichen Erstgespräch erläutern wir Ihnen unsere Vorgehensweise. Wir stimmen Inhalte und Schwerpunkte ab und erstellen Ihnen ein entsprechendes Angebot zur Durchführung eines Gemeinkostenmanagements in Ihrem Unternehmen.

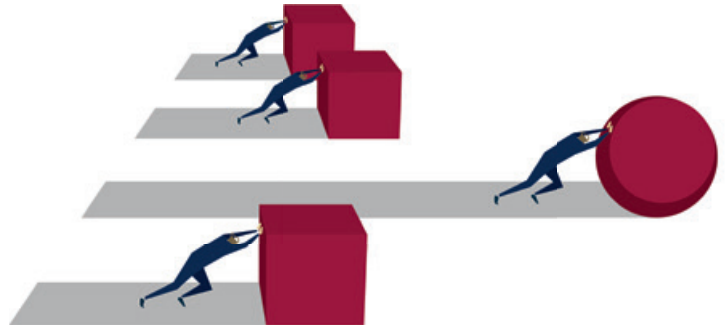
### Unser Ansprechpartner für Sie:



**Dr. Günter Lubos**  
Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 286 23 112  
Mail: [lubos@wieselhuber.de](mailto:lubos@wieselhuber.de)

# Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANZIERUNG

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finanzierung und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Digitalisierung, Industrie 4.0 und Komplexität.

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de