

Regel 8

Reduzieren Sie das Fixkostenrisiko!

Bevor wir Überlegungen anstellen, wie Fixkosten reduziert werden können, soll erst Klarheit geschaffen werden, was eigentlich unter Fixkosten zu verstehen ist und worin denn ihr Risiko besteht.

Was mit Fixkosten gemeint ist, scheint auf den ersten Blick auf der Hand zu liegen: „es handelt sich um nicht veränderliche Kosten unabhängig von der jeweiligen betrieblichen Leistung“ Diese Definition ist jedoch nur bedingt zutreffend, denn nach dem Motto „nix ist fix“ sind die so genannten fixen Kosten über längere Zeit betrachtet sehr wohl beeinflussbar und somit veränderlich - sowohl nach unten als auch nach oben.

Es ist auch eben dieser Faktor „Zeit“, der – neben der „absoluten Höhe“ der fixen Kosten - das Fixkostenrisiko entscheidend bestimmt. Denn je schneller es möglich ist, einen vorhandenen Fixkostenblock abzubauen, desto geringer ist das Risiko, dass er bei rückläufigen Erträgen zur Kostenfalle wird (siehe Abbildung 11).

Des Weiteren wird das Fixkostenrisiko durch die Höhe des Anteils der fixen Kosten an den Gesamtkosten bestimmt: Ein Blick auf das bekannte Break-Even-Diagramm macht das sofort deutlich. Bei zwei Betrieben mit gleichem Umsatz und gleichen Gesamtkosten gerät derjenige mit dem höheren Fixkostenanteil im Fall eines Umsatzrückgangs deutlich schneller in die Verlustzone als der andere. Und natürlich sind Betriebe mit niedrigen relativen Deckungsbeiträgen hier besonders anfällig. Paradebeispiel dafür ist das Verschwinden von DB-schwachen Geschäften des Lebensmittel- und Konsumgütersektors aus den Stadtzentren zu Gunsten von Geschäften für Mode- und Luxusartikel. Wesentlicher Grund dafür ist die Fixkostenart „Miete“!

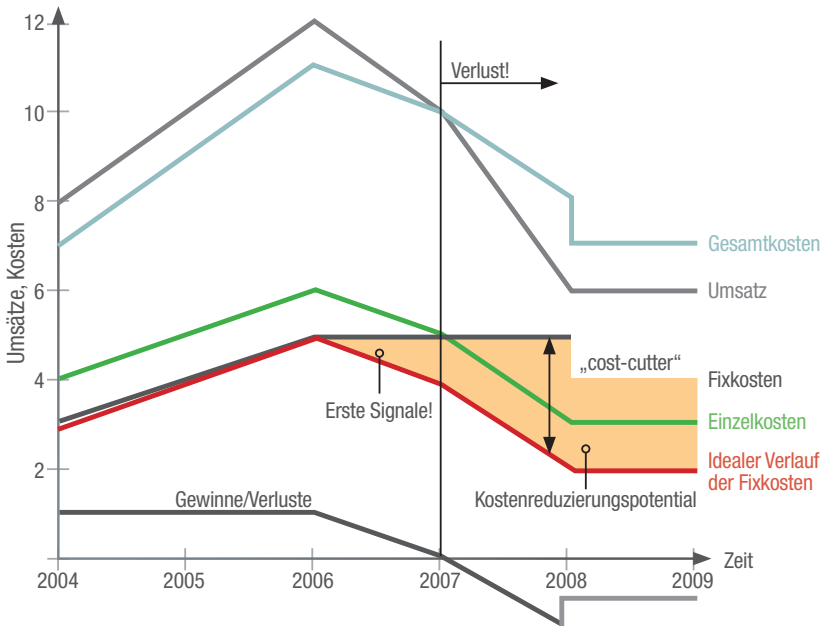


Abbildung 11: Die Fixkostenfalle

In der jüngeren betriebswirtschaftlichen Literatur – insbesondere aus dem Controllingbereich – werden die Fixkosten m. E. zu Recht als „Strukturkosten“ bezeichnet, d.h., als diejenigen Kosten, in denen sich die Struktur der betrieblichen Organisation ausdrückt und die nicht direkt in das Produkt bzw. die erzeugte Leistung einfließen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Kosten des Personalapparats, also „um die Kästchen im Organigramm und die dahinter steckenden Köpfe. Ferner gehören dazu Sachkosten in Form von Werbung, Gebühren, Mieten, F&E etc. Großteils verbergen sich die Fixkosten als sog. Gemeinkosten, die auch heute noch in vielen Unternehmen mit oftmals fragwürdigen Schlüsseln umgelegt und fast bis zur „Unsichtbarkeit“ verteilt werden und schließlich als Gemeinkostenzuschläge die tatsächliche Gewinn- bzw. Verlustträchtigkeit von Produkten oder Leistungen verschleiern.

Doch kommen wir zum eigentlichen Anliegen dieses Beitrags nämlich: wie reduziert man das Fixkostenrisiko? Hier gilt der Grundsatz „ nur was man messen kann, kann man auch gezielt verändern bzw. reduzieren. Dabei genügt nicht allein die Kenntnis der Fixkostenhöhe; vielmehr geht es in diesem Zusammenhang um die Identifizierung von Bezugsgrößen und Kostentreibern sowie die Ableitung von „Standards of performance“. Diese Daten sind wesentlich für die Entwicklung erfolgreicher Strategien im Fixkosten-Management.

Eines sollte man sich aber immer vor Augen halten, ehe man Maßnahmen zur **Fixkostensenkung** plant: Abbau hat häufig – zumindest psychologisch – den Beigeschmack von „Rückzug, Aufgabe, Misserfolg... „ daher sollte zuerst an die Möglichkeit gedacht werden, wie vorhandene Fixkosten besser „genutzt“ werden können! Ein geradezu historisch-klassisches Beispiel dafür ist die Bildung von Maschinenringen in der Landwirtschaft. Oder nehmen wir den Fall eines unserer Klienten, einem Hersteller von Logistikeinrichtungen dessen automatische Lackieranlage aufgrund starken Nachfragerückgangs nur noch zu 30% ausgelastet war. Ein Fixkostenabbau – sprich Anlagenverkauf – wäre nur mit erheblichem Verlust und erst nach längerer Zeit realisierbar gewesen. Hier bot sich die Übernahme von Lackieraufträgen von Dritten selbst bei knappsten Deckungsbeiträgen als die betriebswirtschaftlich sinnvollere Lösung an.

Bessere Nutzung der fixen Kosten ist vor allem auch eine Frage von besserer Planung und besserem Management: So können Fixkosten durch Vorgabe von Leistungszielen (Standards of Performance) selbst in nicht so leicht zugänglichen Funktionen etwa im Verwaltungsbereich sehr wirksam beeinflusst werden.

Auch das **Umschichten** von fixen in variable Kosten kann eine interessante Lösungsvariante zur Verringerung des Fixkostenrisikos sein. Hier ist nicht zuletzt an Out-Sourcing zu denken insbesondere von solchen Funktionsbereichen, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehören. Ein großer hiesiger Hersteller der Nahrungsmittelbranche hat vor einigen Jahren seine gesamte Logistik ausgelagert und damit den Fixkostenblock

und das damit verbundene Risiko deutlich verringert. Im Sinne der „Vorbeugung“ sollte man immer bedenken, dass – quasi im Umkehrschluss – Vergrößerungen der Fertigungs- bzw. Leistungstiefe sowie Verbreiterungen des Sortiments sowie Diversifizierung in der Regel nicht nur mehr Umsatz bedeuten, sondern auch mehr Fixkosten und Kapital binden. Vor allem in Zeiten der Hochkonjunktur und starken Wachstums ist die Gefahr von „Wildwuchs „ im Fixkostenbereich besonders groß. Treten dann nachhaltige Umsatzeinbrüche ein, so fällt es vielfach schwer, liebgewordene Strukturen rechtzeitig zu reduzieren. Oft gesellt sich als Folgeeffekt auch noch eine Liquiditätsenge dazu, dann sind drastische Maßnahmen wie lineare Budgetkürzungen nach dem Kampagnenprinzip oder schmerzhaft Methoden wie Gemeinkostenwertanalyse (GWA) oder Zero-Base-Budgeting (ZBB) nicht vermeidbar, die ähnlich wie stark wirkende Medikamente auch unangenehme Nebenwirkungen haben können.

Die zuvor aufgeführten Ansätze zur Reduzierung des Fixkostenrisikos stellen keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit; dies würde auch den Rahmen eines solchen Artikels sprengen, der eigentlich nur eine Sensibilisierung für diese Thematik beabsichtigt. Auf eine interessante Möglichkeit möchten wir jedoch abschließend noch kurz eingehen, die in diesem Zusammenhang häufig vergessen wird, nämlich die systematische Durchleuchtung des Werteflusses „von Rampe zu Rampe“ mittels Wertstrom-Analyse (wir berichteten darüber bereits in einem der vergangenen Beiträge). Diese Vorgehensweise aus der modernen Logistiklehre bringt in der Regel überraschende Potentiale zu Tage: nicht nur in Form der Reduzierung von Durchlaufzeiten und Lagerbeständen, sondern auch der Fixkosten insbesondere der Kosten der Kapitalbindung.