



SSP- UCB

Strategisches Controlling und Kostenmanagement

Strategisches Kostenmanagement (Kap. 5.1-5.2)



Gliederung

- 1. Rahmenbedingungen des Kostenwettbewerbs**
 - 2. Kostenpolitische Problemfelder**
 - 3. Begriff und Abgrenzung des Kostenmanagements (KM)**
 - 4. Gestaltungsbereiche/Bezugsobjekte des KM**
 - 5. Ansätze des KM**
-



Zitat aus der Wirtschaftswoche:

„Wenn die Branche hüstelt, bekommt Volkswagen Schüttelfrost“



Unternehmensexterne Veränderungen	Unternehmensinterne Veränderungen
<ul style="list-style-type: none">▪ Internationalisierung/Globalisierung▪ Verdrängungs-/Kostenwettbewerb▪ Nachfragedifferenzierung▪ Technischer Fortschritt▪ Verkürzte Produktlebenszyklen	<ul style="list-style-type: none">▪ Umfangreichere Produktprogramme▪ Steigende Komplexität▪ Automatisierung der Fertigung▪ Bedeutung indirekter Bereiche



Veränderungen im Kostengefüge der Unternehmen

Rückgang **variabler** Kosten durch

- sinkende Bedeutung unmittelbar produktiver Fertigungstätigkeiten
- fortschreitenden Einsatz automatisierter Fertigungstechnologien

Anstieg der **Fix- und Gemeinkosten** durch

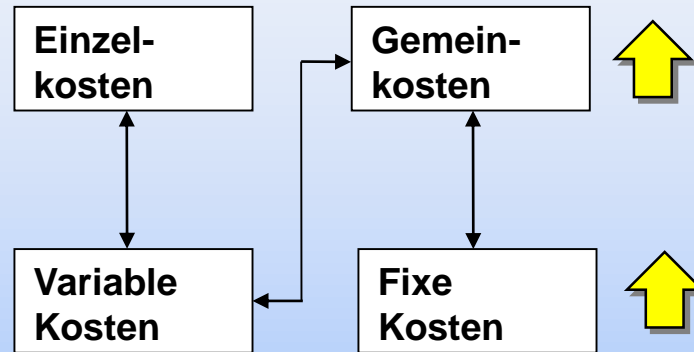
- Verschiebung der Wertschöpfungsaktivitäten hin zu den indirekten Leistungsbereichen
- Erhöhte Abschreibungen, Wartung und Unterhaltung moderner Fertigungssysteme

Kostenpolitische Problemfelder



Auswirkung Kostenstruktur

Verrechnung



Beschäftigungs-
verhalten

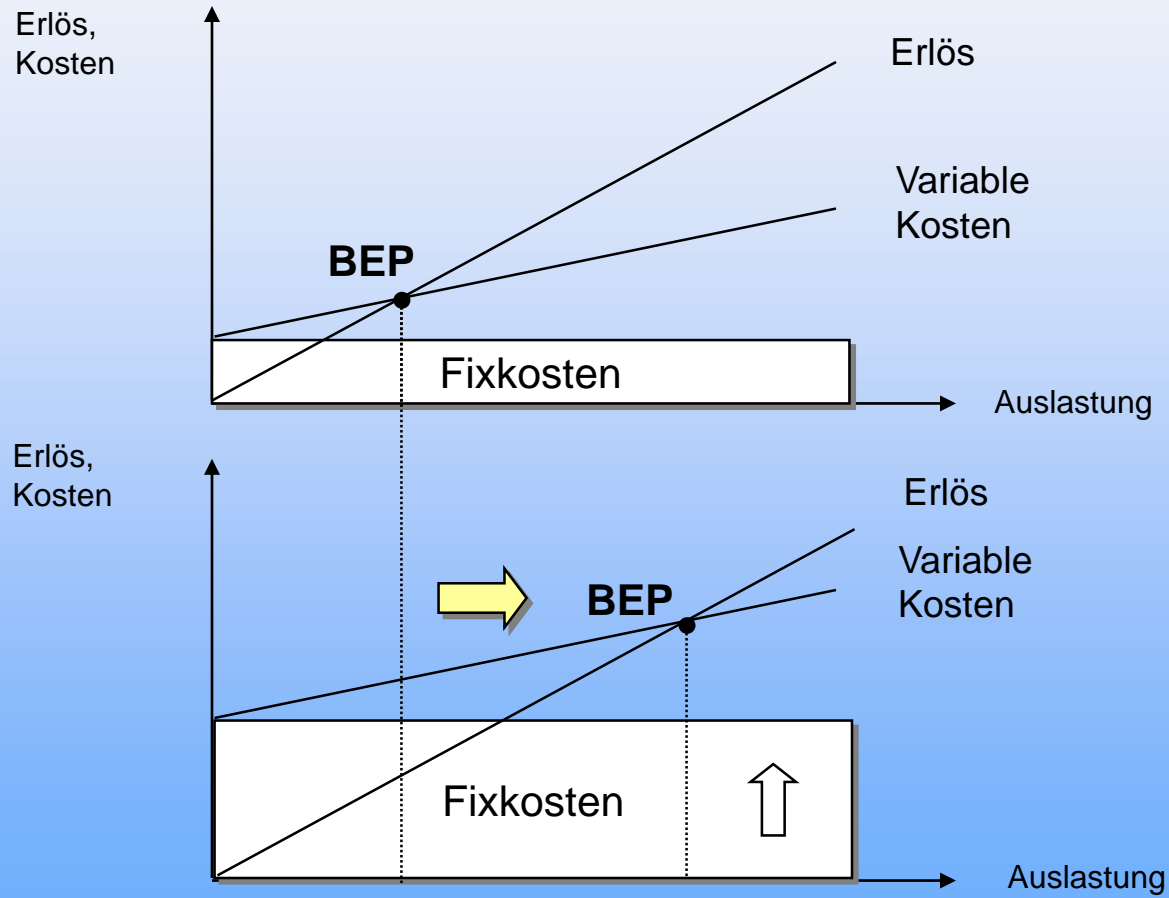
Auswirkung Kalkulation

	Material-EK	
+	Material-GK	
+	Fertigungs-EK	
+	Fertigungs-GK	
=	Herstellungskosten	
+	<u>Verwaltung-/Vertrieb-GK</u>	
=	Selbstkosten	

Kostenpolitische Problemfelder



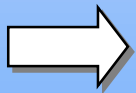
$$\text{Gewinn} = \text{Preis} \times \text{Menge} - (\text{variable Stückkosten} \times \text{Menge} + \text{Fixkosten})$$





Zusammenfassung wichtiger Entwicklungstendenzen

1. Verminderung der Kostenelastizität
2. Verschärfung der Kostenintensität
3. Verschlechterung der Kostentransparenz
4. Verlagerung der Kostenentstehung und Frühzeitigkeit der Kostenfestlegung



Frühzeitiges Kostenmanagement; Berücksichtigung aller Lebenszyklusphasen der Produkte



Der **Kostenbegriff**

- wird in der Betriebswirtschaftslehre uneinheitlich definiert.
- geht hier auf Schmalenbach (1963) zurück; **wertmäßige Kostenbegriff**
 - Kosten sind der (mit seinen Faktorpreisen) bewertete Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen, der zur Herstellung und zum Absatz der betrieblichen Leistungen sowie zur Aufrechterhaltung der Kapazitäten erforderlich ist.

Merkmale von Kosten:

- Vorliegen eines Güterverbrauchs;
- Sachzielbezogenheit des Güterverbrauchs;
- Bewertung des Güterverbrauchs.

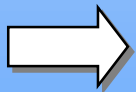
Begriff und Abgrenzung des Kostenmanagements



Traditionelle Kostenrechnung	Kostenmanagement
Kostenermittlung und Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger (i.R. gegebener Strukturen und Kapazitäten)	Kosten als Gegenstand von Kostenbeeinflussungs- und Kostengestaltungsmaßnahmen

Häufige Kritikpunkte an der (traditionellen) Kostenrechnung sind:

- Fokus auf der Fertigung; späte Kosteninformationen
- Eingeschränkte Sichtweise (Periodenabgrenzung)
- Keine Identifikation der Kostentreiber (fehlende Prozesssicht)
- Keine Markt- bzw. Kundenorientierung



Kostenmanagement = bewusste Beeinflussung und Gestaltung der Kosten



Abgrenzung des Kostenmanagement

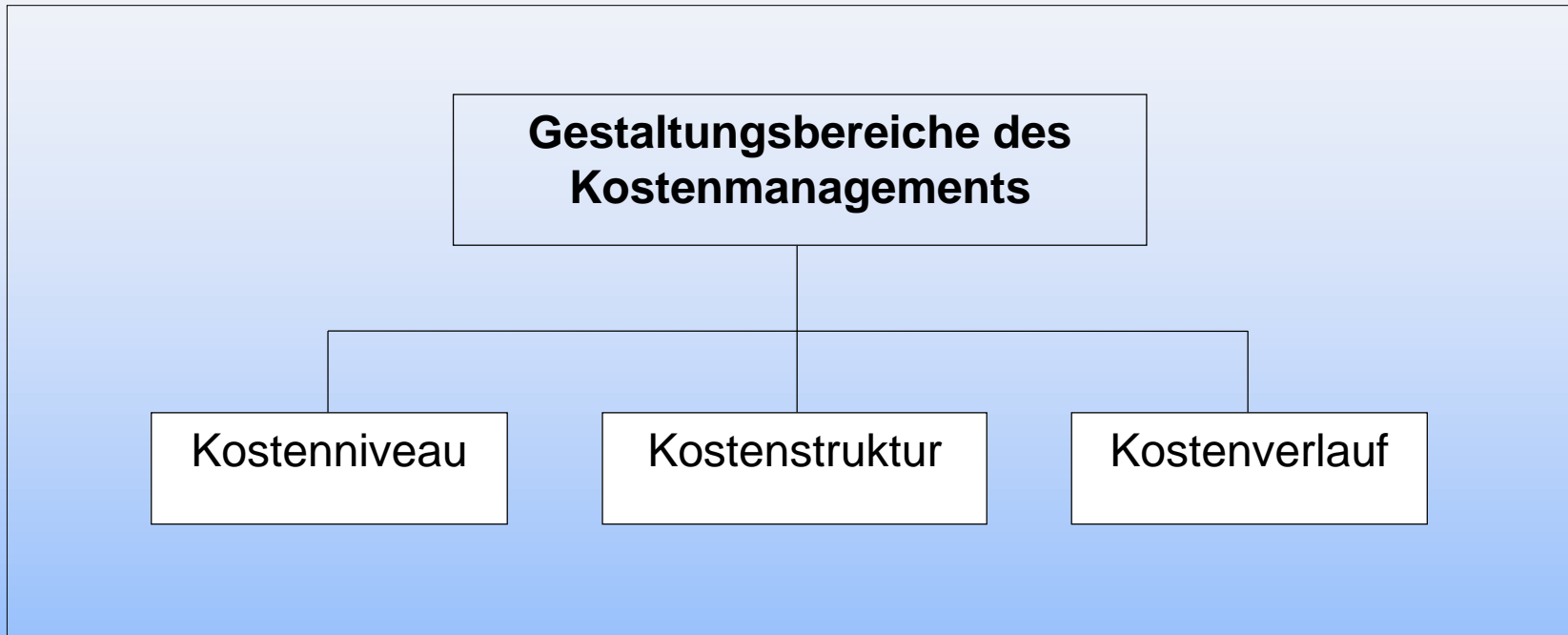
Kostenrechnung:

Instrument zur
Informations-
generierung

Kostencontrolling:
Sicherstellung der
Informations*versorgung*
(Informationsauf-
bereitung/-übermittlung)

Kostenmanagement:

Informations*ver-*
wendung zur
Beeinflussung



→ In der Praxis bestehen enge Beziehungen bzw. Wechselwirkungen zwischen den Gestaltungsbereichen!



Zeitliche Wirksamkeit ausgewählter Kosteneinflussgrößen!

Fristigkeit der Kostenbestimmung		
kurzfristig	mittelfristig	Langfristig
Ausschuss Durchlaufzeiten Beschäftigungsgrad	Gemein- und Fixkosten- Strukturen	Fertigungstiefe Standort Lebenszykluskosten
operativ	taktisch	Strategisch
Führungsebene		

Gestaltungsbereiche/Bezugsobjekte des KM



Bezugsobjekte	Wirkung	Ansatzpunkte/Maßnahmen
Ressourcen	kurz-/mittelfristig	<u>Material</u> Single/Global Sourcing, Standardisierung (Gleichteile)
	kurz-/mittelfristig	<u>Personal</u> Flexible Arbeitszeitmodelle zum Ausgleich von Schwankungen im Personalbedarf
	kurz-/mittelfristig	<u>Anlagen</u> Investitionsgüter-Leasing, Erwerb gebrauchter Anlagen, Erhöhung der Anlagenproduktivität (Verfügbarkeit, Leistungsgrad, Qualitätsrate)
	kurz-/mittelfristig langfristig	<u>Beschäftigung/Auslastung</u> - Optimierung der Auslastung innerhalb gegebener Kapazitäten - Kapazitätsanpassung/Betriebsgrößenvariation
	langfristig	<u>Fertigungstiefe</u> Optimierung i.R. von Make-or-Buy-Entscheidungen
	langfristig	<u>Standort</u> Nutzung von Faktorkostenvorteilen, Zugang zu leistungsfähigen Lieferanten- und Innovationsstrukturen durch Standortverlagerung
Prozesse	kurz-/mittelfristig langfristig	- Optimierung bestehender Prozess - Neugestaltung von Prozessabläufen
	kurz-/mittelfristig	- Optimierung der Bestell- und Lagerhaltungspolitik
	kurz-/mittelfristig	- Optimierung der Programmstruktur
Produkte	langfristig	- Marktorientierte Gestaltung von Produktfunktionen
	langfristig	- Verringerung der Produktkomplexität
	langfristig	- Optimierung der Lebenszykluskosten
	langfristig	- Optimierung der Lebenszykluskosten



Operatives Kostenmanagement

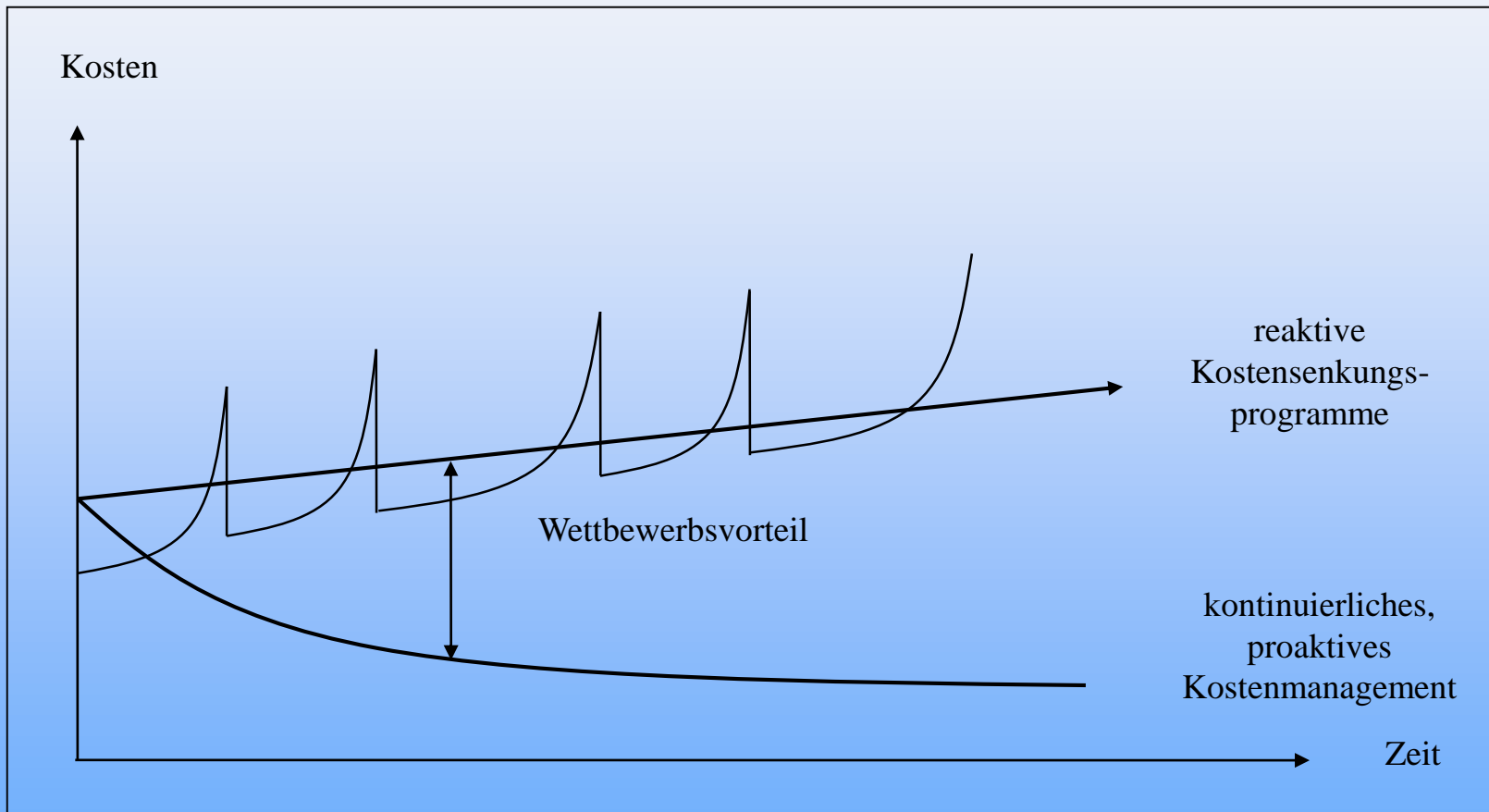
- Kostengestaltung i.R. gegebener Kapazitäten, d.h. Maßnahmen
 - beziehen sich auf gegenwärtige Ressourcen und Prozesse
 - sollen die Wirtschaftlichkeit bereits entwickelte Produkte (bei bestehenden Strukturen) erhöhen
 - Sind kurzfristig angelegt und zielen auf eine Verbesserung der Ist-Situation
- Soll-Ist-Vergleiche, Plankostenrechnung, Grenzplankostenrechnung, Gemeinkostensenkungsprogramme
- Maßnahmen werden häufig fallweise bei akuten Kostenproblemen gestartet, um kurzfristige Einsparungen in abgegrenzten Bereichen zu erzielen!
 - „reaktives“ Kostenmanagement



Strategisches Kostenmanagement

- Langfristige Ausrichtung der Kostengestaltung
 - auf eine permanente, systematische und frühzeitige Suche nach Kostensenkungspotenzialen ausgerichtet
 - Ziel ist nicht die schnelle, kurzfristige Einsparung, sondern eine langfristige Verbesserung der Kostenposition des Unternehmens
 - inhaltlich: Maßnahmen/Methoden zur nachhaltigen Kostengestaltung i.R. veränderbarer Strukturen und Kapazitäten
 - Informationsquelle Kostenrechnung nicht geeignet (s. Kritikpunkte)!
 - „proaktives“ Kostenmanagement

Ansätze des Kostenmanagements





Konzeption eines proaktiven Kostenmanagement

- a. Marktorientierung**
- b. Ganzheitlichkeit**
- c. Antizipation**
- d. Kontinuität**

Ausrichtung auf

- Produkte → Kunden-/Kostenorientierte Produktgestaltung
- Prozesse → Identifikation von Kostentreibern; Prozesssicht
- Ressourcen → Standardisierung, Beschaffungspolitik



Ausgewählte (Controlling-)Instrumente des Kostenmanagements

Veränderte Rahmenbedingung	Exemplarisches Instrument/ Verfahren für das Kostenmanagement
Internationalisierung, Globalisierung	Standortmodelle
zunehmender Verdrängungs-/ Kostenwettbewerb	konstruktionsbegleitende Kalkulation, Cost Benchmarking
erhöhte Nachfragedifferenzierung	Conjoint Measurement, Target Costing
rapider technologischer Fortschritt und Verkürzung der Produktlebenszyklen	Lebenszyklus-Kostenrechnung
umfangreiche(re) Produktprogramme	Prozesskostenrechnung
steigende Produktions- und Organisations- komplexität	Komplexitätsmanagement
Automatisierung und Flexibilisierung der Fertigung	Make-or-Buy-Verfahren
zunehmende Bedeutung der indirekten Leistungsbereiche	Zero-Base Budgeting

Ende des Grundlagenteils