

Die besten Strategietools in der Praxis

Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?

von
Klaus Kerth, Heiko Asum, Volker Stich

6., erweiterte Auflage

Hanser München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 446 44254 2

HANSER



Leseprobe

Klaus Kerth, Heiko Asum, Volker Stich

Die besten Strategietools in der Praxis

Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?

ISBN (Buch): 978-3-446-44254-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-43662-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44254-2>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

Mit der 6. überarbeiteten und erweiterten Auflage des Standardwerks wollen wir Ihnen eine Orientierungshilfe liefern, wie Sie in Ihrem Unternehmen das richtige Strategieinstrument heranziehen, um eine spezifische strategische Fragestellung zu strukturieren. Die Verstärkung des aktuellen Praxisbezuges haben wir durch die Unterstützung von hochrangigen Experten aus namhaften Unternehmen vollzogen.

Dabei werden nicht die möglichen Fragestellungen an sich behandelt, sondern vielmehr die verfügbaren Werkzeuge, mit denen Sie dieses und viele weitere Probleme ergebnisorientiert bearbeiten können. Dazu bietet das Buch eine ausgewogene Mischung aus Erfahrungswerten, Denkkonzepten und Expertenwissen, um zukünftige Entwicklungen und Innovationen am Markt zu platzieren und Kompetenzen im eigenen Unternehmen effektiv einzusetzen.

Das Buch ist aus der Idee entstanden, eine praxisorientierte Übersicht über relevante Strategieinstrumente zu bieten, die zugleich in den Strategieprozess eingeordnet werden. In den letzten Auflagen wurde das Buch mehrfach überarbeitet sowie ständig mit den vorhandenen Tools abgeglichen und ergänzt. Die Anwendbarkeit in der Praxis stand dabei grundsätzlich im Vordergrund und wird durch eine Vielzahl von Anwendungshilfen (wie z.B. den Wegweiser, die Leitfragen und im Speziellen die Beilagen-CD-ROM mit sämtlichen relevanten Vorlagen zur Anwendung der Instrumente) unterstützt. Daher richtet sich das Buch vorrangig an Praktiker, die sich mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzen und diese direkt in der Praxis umsetzen wollen. Wegen der vielen positiven Rezensionen und Feedbacks aus der Wissenschaft sehen wir die Anwendbarkeit gleichermaßen in der praxisorientierten Forschung & Lehre.

Die Inhalte wurden mit Praktikern und Wissenschaftlern kritisch diskutiert, um die Instrumente wissenschaftlich korrekt zu beschreiben, aber zugleich die Anwendbarkeit und mögliche Probleme in der Umsetzung zu erfassen. Dabei wurden sowohl Originalquellen als auch Veröffentlichungen zu diesen Themen gesichtet und eingearbeitet. Für die vertiefende Beschäftigung mit den jeweiligen Strategietools stehen Ihnen für jedes Kapitel Literaturhinweise zur Verfügung, so dass Sie an geeigneter Stelle weitere Informationen erhalten können.

Wir danken auf diesem Wege noch einmal unserem Industriebeirat für die freundliche Unterstützung bei der Validierung und Aktualisierung der Praxisbeispiele. Auf der nächsten Seite ist der Beirat aus Unternehmensexpererten in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Vielen Dank auch an die weiteren Mitwirkenden des Teams vom FIR e.V. an der RWTH Aachen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Erarbeiten und Umsetzen Ihrer Strategie!

Frühjahr 2015

Klaus Kerth, Heiko Asum, Volker Stich

Inhalt

Leitfragenkatalog	XVII	
1	Analyse der internen Unternehmensressourcen	1
1.1	ABC-Analyse	2
1.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	2
1.1.2	Beschreibung	2
1.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	3
1.1.4	Vorgehensweise	3
1.1.5	Vor- und Nachteile	6
1.1.6	Praxisbeispiel	6
1.1.7	Vorlagen auf CD	7
1.1.8	Verwandte und weiterführende Themen	7
1.1.9	Literaturhinweise	8
1.2	XYZ-Analyse	8
1.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	8
1.2.2	Beschreibung	8
1.2.3	Voraussetzung und notwendiger Input	10
1.2.4	Vorgehensweise	10
1.2.5	Vor- und Nachteile	12
1.2.6	Praxisbeispiel	12
1.2.7	Vorlagen auf CD	14
1.2.8	Verwandte und weiterführende Themen	14
1.2.9	Literaturhinweise	14
1.3	Lebenszyklusanalyse	15
1.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	15
1.3.2	Beschreibung	15
1.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	18
1.3.4	Vorgehensweise	19
1.3.5	Vor- und Nachteile	20
1.3.6	Praxisbeispiel	20
1.3.7	Vorlagen auf CD	21
1.3.8	Verwandte und weiterführende Themen	22
1.3.9	Literaturhinweise	22
1.4	Erfahrungskurvenanalyse	23
1.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	23
1.4.2	Beschreibung	23
1.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	25
1.4.4	Vorgehensweise	26
1.4.5	Vor- und Nachteile	28
1.4.6	Praxisbeispiel	29
1.4.7	Vorlagen auf CD	29
1.4.8	Verwandte und weiterführende Themen	29
1.4.9	Literaturhinweise	30
1.5	Kostenstrukturanalyse	30
1.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	30
1.5.2	Beschreibung	30
1.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	31
1.5.4	Vorgehensweise	32
1.5.5	Vor- und Nachteile	33
1.5.6	Praxisbeispiel	34
1.5.7	Vorlagen auf CD	34
1.5.8	Verwandte und weiterführende Themen	34
1.5.9	Literaturhinweise	35
1.6	Zufriedenheitsanalyse	35
1.6.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	35
1.6.2	Beschreibung	36
1.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	37
1.6.4	Vorgehensweise	38
1.6.5	Vor- und Nachteile	39
1.6.6	Praxisbeispiel	39
1.6.7	Vorlagen auf CD	41
1.6.8	Verwandte und weiterführende Themen	41
1.6.9	Literaturhinweise	42
1.7	Unternehmenskulturanalyse	42
1.7.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	42
1.7.2	Beschreibung	43
1.7.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	47
1.7.4	Vorgehensweise	48
1.7.5	Vor- und Nachteil	49
1.7.6	Praxisbeispiel	49
1.7.7	Vorlagen auf CD	50
1.7.8	Verwandte und weiterführende Themen	51
1.7.9	Literaturhinweise	51

1.8	Kernkompetenzanalyse.....	52	1.12.9	Literaturhinweise	86
1.8.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	52			
1.8.2	Beschreibung.....	52	1.13	Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalyse (BCG)	87
1.8.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	53	1.13.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	87
1.8.4	Vorgehensweise	53	1.13.2	Beschreibung.....	87
1.8.5	Vor- und Nachteile	57	1.13.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	90
1.8.6	Praxisbeispiel	58	1.13.4	Vorgehensweise	90
1.8.7	Vorlagen auf CD	58	1.13.5	Vor- und Nachteile	93
1.8.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	59	1.13.6	Praxisbeispiel	94
1.8.9	Literaturhinweise	59	1.13.7	Vorlagen auf CD	95
1.9	Reifegradmodelle.....	60	1.13.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	96
1.9.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	60	1.13.9	Literaturhinweise	96
1.9.2	Beschreibung.....	60			
1.9.3	Voraussetzung und notwendiger Input.....	60	1.14	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse (McKinsey).....	96
1.9.4	Vorgehensweise	61	1.14.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	96
1.9.5	Vor- und Nachteile	63	1.14.2	Beschreibung.....	97
1.9.6	Praxisbeispiel	64	1.14.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	98
1.9.7	Vorlagen auf CD	65	1.14.4	Vorgehensweise	98
1.9.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	65	1.14.5	Vor- und Nachteile	103
1.9.9	Literaturhinweise	66	1.14.6	Praxisbeispiel	103
1.10	7-S-Modell.....	66	1.14.7	Vorlagen auf CD	105
1.10.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	66	1.14.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	105
1.10.2	Beschreibung.....	66	1.14.9	Literaturhinweise	106
1.10.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	68			
1.10.4	Vorgehensweise	68	1.15	Weitere Portfolioanalysen.....	106
1.10.5	Vor- und Nachteile	70	1.15.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	106
1.10.6	Praxisbeispiel	70	1.15.2	Beschreibung.....	106
1.10.7	Vorlagen auf CD	71	1.15.3	Vorgehensweise	109
1.10.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	71	1.15.4	Vor- und Nachteile	110
1.10.9	Literaturhinweise	72	1.15.5	Praxisbeispiel	111
1.11	Ursache-Wirkungs-Analyse (Ishikawa-Diagramm)	72	1.15.6	Vorlagen auf CD	112
1.11.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	72	1.15.7	Literaturhinweise	112
1.11.2	Beschreibung.....	72			
1.11.3	Voraussetzung und notwendiger Input.....	74	1.16	Stärken-Schwächen-Analyse.....	112
1.11.4	Vorgehensweise	74	1.16.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	112
1.11.5	Vor- und Nachteile	76	1.16.2	Beschreibung.....	113
1.11.6	Praxisbeispiel	76	1.16.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	114
1.11.7	Vorlagen auf CD	77	1.16.4	Vorgehensweise	115
1.11.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	78	1.16.5	Vor- und Nachteile	117
1.11.9	Literaturhinweise	78	1.16.6	Praxisbeispiel	117
1.12	Wertkettenanalyse.....	78	1.16.7	Vorlagen auf CD	119
1.12.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	78	1.16.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	119
1.12.2	Beschreibung.....	79	1.16.9	Literaturhinweise	120
1.12.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	80			
1.12.4	Vorgehensweise	80			
1.12.5	Vor- und Nachteile	84			
1.12.6	Praxisbeispiel	85			
1.12.7	Vorlagen auf CD	86			
1.12.8	Verwandte und weiterführende Themen ..	86			

2 Analyse der externen Marktkräfte..... 121

2.1	Umweltanalyse.....	122
2.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	122
2.1.2	Beschreibung.....	122
2.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	124

2.1.4	Vorgehensweise	124	2.6.2	Beschreibung	159
2.1.5	Vor- und Nachteile	125	2.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	160
2.1.6	Praxisbeispiel	126	2.6.4	Vorgehensweise	161
2.1.7	Vorlagen auf CD	127	2.6.5	Vor- und Nachteile	163
2.1.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	127	2.6.6	Praxisbeispiel	163
2.1.9	Literaturhinweise	128	2.6.7	Vorlagen auf CD	165
2.2	Zielgruppenanalyse.....	128	2.6.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	166
2.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	128	2.6.9	Literaturhinweise	166
2.2.2	Beschreibung.....	129	2.7	Branchenstrukturanalyse.....	166
2.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	130	2.7.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	166
2.2.4	Vorgehensweise	131	2.7.2	Beschreibung.....	166
2.2.5	Vor- und Nachteile	132	2.7.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	169
2.2.6	Praxisbeispiel	132	2.7.4	Vorgehensweise	169
2.2.7	Vorlagen auf CD	134	2.7.5	Vor- und Nachteile	171
2.2.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	134	2.7.6	Praxisbeispiel	171
2.2.9	Literaturhinweise	135	2.7.7	Vorlagen auf CD	172
2.3	Konkurrenzanalyse.....	135	2.7.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	172
2.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	135	2.7.9	Literaturhinweise	172
2.3.2	Beschreibung.....	135	3	Aggregation zu einem Portfolio	173
2.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	136	3.1	SWOT-Analyse	174
2.3.4	Vorgehensweise	137	3.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	174
2.3.5	Vor- und Nachteile	142	3.1.2	Beschreibung.....	174
2.3.6	Praxisbeispiel	142	3.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	175
2.3.7	Vorlagen auf CD	144	3.1.4	Vorgehensweise	176
2.3.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	144	3.1.5	Vor- und Nachteile	177
2.3.9	Literaturhinweise	144	3.1.6	Praxisbeispiel	177
2.4	Substitutionsanalyse.....	145	3.1.7	Vorlagen auf CD	177
2.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	145	3.1.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	178
2.4.2	Beschreibung.....	145	3.1.9	Literaturhinweise	178
2.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	146	4	Strategische Positionierung.....	179
2.4.4	Vorgehensweise	146	4.1	Marktfeldstrategien nach Ansoff.....	180
2.4.5	Exkurs Radarscreen	149	4.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	180
2.4.6	Vor- und Nachteile	150	4.1.2	Beschreibung.....	180
2.4.7	Praxisbeispiel	150	4.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	183
2.4.8	Vorlagen auf CD	152	4.1.4	Vorgehensweise	184
2.4.9	Verwandte und weiterführende Themen ...	152	4.1.5	Vor- und Nachteile	186
2.4.10	Literaturhinweise	153	4.1.6	Praxisbeispiel	187
2.5	Stakeholderanalyse	153	4.1.7	Vorlagen auf CD	188
2.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	153	4.1.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	188
2.5.2	Beschreibung.....	154	4.1.9	Literaturhinweise	188
2.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	154	4.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	189
2.5.4	Vorgehensweise	154	4.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	189
2.5.5	Vor- und Nachteile	156	4.2.2	Beschreibung.....	189
2.5.6	Praxisbeispiel	157	4.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input ..	193
2.5.7	Vorlagen auf CD	158	4.2.4	Vorgehensweise	193
2.5.8	Verwandte und weiterführende Themen ...	158	4.2.5	Vor- und Nachteile	193
2.5.9	Literaturhinweise	158			
2.6	Benchmarking	158			
2.6.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	158			

4.2.6	Praxisbeispiele	194	5.3	Scoring-Modelle	224
4.2.7	Vorlagen auf CD	195	5.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	224
4.2.8	Verwandte und weiterführende Themen . . .	195	5.3.2	Beschreibung	224
4.2.9	Literaturhinweise	195	5.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	225
4.3	Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema	196	5.3.4	Vorgehensweise	225
4.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	196	5.3.5	Vor- und Nachteile	227
4.3.2	Beschreibung	196	5.3.6	Praxisbeispiel	227
4.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	200	5.3.7	Vorlagen auf CD	229
4.3.4	Vorgehensweise	200	5.3.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	229
4.3.5	Vor- und Nachteile	201	5.3.9	Literaturhinweise	230
4.3.6	Praxisbeispiel	202	5.4	Szenariotechnik	230
4.3.7	Vorlagen auf CD	203	5.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	230
4.3.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	203	5.4.2	Beschreibung	230
4.3.9	Literaturhinweise	204	5.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	232
4.4	Leitbild (Vision, Mission, Kernwerte) . .	204	5.4.4	Vorgehensweise 1	233
4.4.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	204	5.4.5	Vorgehensweise 2	234
4.4.2	Beschreibung	204	5.4.6	Vor- und Nachteile	235
4.4.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	205	5.4.7	Praxisbeispiel	235
4.4.4	Vorgehensweise	206	5.4.8	Vorlagen auf CD	236
4.4.5	Vor- und Nachteile	207	5.4.9	Verwandte und weiterführende Themen . .	236
4.4.6	Praxisbeispiel	207	5.4.10	Literaturhinweise	237
4.4.7	Vorlagen auf CD	208	5.5	Gap-Analyse	237
4.4.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	208	5.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	237
4.4.9	Literaturhinweise	209	5.5.2	Beschreibung	237
5	Strategische Planung	211	5.5.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	238
5.1	SWOT-Normstrategien	212	5.5.4	Vorgehensweise	238
5.1.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	212	5.5.5	Vor- und Nachteile	240
5.1.2	Beschreibung	212	5.5.6	Praxisbeispiel	240
5.1.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	213	5.5.7	Vorlagen auf CD	240
5.1.4	Vorgehensweise	213	5.5.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	241
5.1.5	Vor- und Nachteile	214	5.5.9	Literaturhinweise	241
5.1.6	Praxisbeispiel	214	5.6	Balanced Scorecard	241
5.1.7	Vorlagen auf CD	215	5.6.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	241
5.1.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	215	5.6.2	Beschreibung	242
5.1.9	Literaturhinweise	216	5.6.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	243
5.2	Portfolio-Normstrategien	216	5.6.4	Vorgehensweise	244
5.2.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	216	5.6.5	Vor- und Nachteile	249
5.2.2	Beschreibung	216	5.6.6	Praxisbeispiel	249
5.2.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	219	5.6.7	Vorlagen auf CD	250
5.2.4	Vorgehensweise	219	5.6.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	250
5.2.5	Vor- und Nachteile	221	5.6.9	Literaturhinweise	250
5.2.6	Praxisbeispiel	222	5.7	Break-even-Analyse	251
5.2.7	Vorlagen auf CD	222	5.7.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet	251
5.2.8	Verwandte und weiterführende Themen . .	223	5.7.2	Beschreibung	251
5.2.9	Literaturhinweise	223	5.7.3	Voraussetzungen und notwendiger Input . .	252

5.7.8	Verwandte und weiterführende Themen	255	7.1.5	Fallbeispiele.	304
5.7.9	Literaturhinweise	255	7.1.6	Vorlagen auf CD	307
5.8	Quality Function Deployment (QFD)	256	7.1.7	Literaturhinweise	307
5.8.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	256	7.2	Case Study Planung und Bewertung des effizienten Technologieeinsatzes	308
5.8.2	Beschreibung.	256	7.2.1	Einleitung und Zielsetzung	308
5.8.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	256	7.2.2	Anzuwendende Analysewerkzeuge	309
5.8.4	Vorgehensweise	256	7.2.3	Vorgehen zur Planung und Bewertung des Technologieeinsatzes.	310
5.8.5	Erweiterungsmöglichkeiten der QFD	260	7.2.4	Fallbeispiele.	316
5.8.6	Vor- und Nachteile	263	7.2.5	Vorlagen auf CD	320
5.8.7	Praxisbeispiel	263	7.2.6	Literaturhinweise	321
5.8.8	Fazit	265	7.3	Business Transformation – Kotters Acht-Schritte-Modell der Veränderung	322
5.8.9	Vorlagen auf CD	265	7.3.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	322
5.8.10	Verwandte und weiterführende Themen	266	7.3.2	Beschreibung.	322
5.8.11	Literaturhinweise	266	7.3.3	Voraussetzungen und notwendiger Input	326
6	Geschäftspolitische Bedeutung der Strategietools	267	7.3.4	Vorgehensweise	327
6.1	Kontext des Einsatzes der Strategietools: Geschäftsmodell und Marktregeln	269	7.3.5	Vor- und Nachteile	328
6.2	Klassifizierung der Strategietools: Aussagequalitäten und Beiträge	271	7.3.6	Praxisbeispiel	328
6.3	Das Instrument zur geschäftspolitischen Beurteilung und Auswahl der Strategietools	276	7.3.7	Vorlagen auf CD	332
6.3.1	Zielsetzung	276	7.3.8	Verwandte und weiterführende Literatur.	332
6.3.2	Beschreibung.	278	7.4	Change Management	332
6.3.3	Nutzen und Vorgehensweise	288	7.5	Projektmanagement	333
6.3.4	Literaturhinweise	289	7.5.1	Worum geht es beim Projektmanagement?	333
7	Case Study und Umsetzungsmethoden 291		7.5.2	Methoden und Tools	334
7.1	Case Study Logistikoptimierung	292	7.5.3	Projektmanagementprozess	335
7.1.1	Einleitung	292	7.5.4	Exzellentes Projektmanagement.	337
7.1.2	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.	293	7.5.5	Zertifizierung im Projektmanagement.	337
7.1.3	Kombination der Analysewerkzeuge	296	7.5.6	Interkulturelle Kompetenz im Projektmanagement	338
7.1.4	Einsatzbereiche des kombinierten Analysewerkzeugs	300	7.5.7	Literaturhinweise	338
7.6	Prozessmanagement	339	8	Register	343

1.4 Erfahrungskurvenanalyse



LEITFRAGEN:

- Wie viel Erfahrung haben wir aufgebaut?
- Wie wirkt sich unsere Routine aus?
- Welche Ausbringungsmenge, welcher Marktanteil ist nötig, um die Stückkosten wesentlich zu verringern?

1.4.1 Zielsetzung und Anwendungsgebiet

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt entscheidend von einem effizienten Kostenmanagement ab. Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen nachhaltige Wettbewerbsvorteile, die sich entweder in höheren Margen oder höheren Umsätzen widerspiegeln können. Unternehmerische Entscheidungsträger müssen deshalb einen hohen Fokus auf die zielgerichtete Ressourcenallokation legen und in diesem Zusammenhang die eigene Kostenstruktur (siehe auch Kostenstrukturanalyse, Kapitel 1.5) verstehen und verbessern. Die Erfahrungskurve bietet dafür einen formalen Erklärungsansatz.

Die Kernaussage der Erfahrungskurve lautet, dass in schnell wachsenden Märkten eine Marktanteilsausweitung zu steigenden Ausbringungsmengen und daraus resultierend zu sinkenden Stückkosten führt. Aus der Erfahrungskurve lässt sich somit prinzipiell das Streben nach einem hohen Marktanteil ableiten. Sie bildet damit die wissenschaftliche Grundlage für weiterführende Instrumente und strategische Konzepte, die sich mit Kosteneffekten befassen (z. B. Portfoliomatrix oder generische Wettbewerbsstrategien).

Die Erfahrungskurve kann z. B. zu Planungszwecken eingesetzt werden. Die zukünftigen Stückkosten können prognostiziert werden, wenn die so genannte Erfahrungsrate bekannt ist. Dies kann einerseits der Kostenplanung dienen sowie andererseits zur kontinuierlichen Kostenkontrolle eingesetzt werden. Darüber hinaus kann die Erfahrungskurvenanalyse bei der Auswahl der richtigen Strategieoptionen hilfreich sein. In diesem Zusammenhang könnte sich ein Unternehmen einerseits auf bestimmte Geschäfte konzentrieren, in welchen Mengenvorteile realisierbar sind oder andererseits selbst eine Kostenführerschaft anstreben. Das Ziel ist, die eigene Profitabilität zu steigern und damit erweiterte Spielräume für ergänzende Aktionen zur Absicherung oder Ausweitung der eigenen Wettbewerbsposition zu erreichen.

Zusätzlich kann die Erfahrungskurvenanalyse auch bei Investitionsentscheidungen oder marketingpolitisch im Rahmen der Preissetzung Anwendung finden. Die Diagnose der Kostenstruktur der Branche und die Analyse potenzieller Erfahrungskurveneffekte bei der Konkurrenz sind in Bezug auf eigene Investitionen erfolgskritisch. Ebenso können selbst generierte, erfahrungsbedingt niedrige Stückkosten in Form einer progressiven Preispolitik wertbringend eingesetzt werden, um Markteintritte potenzieller Wettbewerber zu blockieren.

1.4.2 Beschreibung

Die **Erfahrungskurve** beschreibt die Entwicklung der Stückkosten in Abhängigkeit von der hergestellten Ausbringungsmenge. Die Stückkosten sinken dabei bei wachsender Ausbringungsmenge. Mathematisch formuliert nähern sich die Stückkosten somit asymptotisch ihrem Minimum an. Bild 1.15 visualisiert den Zusammenhang zwischen Ausbringungsmenge und Stückkosten.



MERKE: Gemäß der Erfahrungskurve sinken die Stückkosten bei steigender Ausbringungsmenge.



MERKE: Die Erfahrungskurve wird zu Planungszwecken oder Auswahl des Strategietyps eingesetzt.

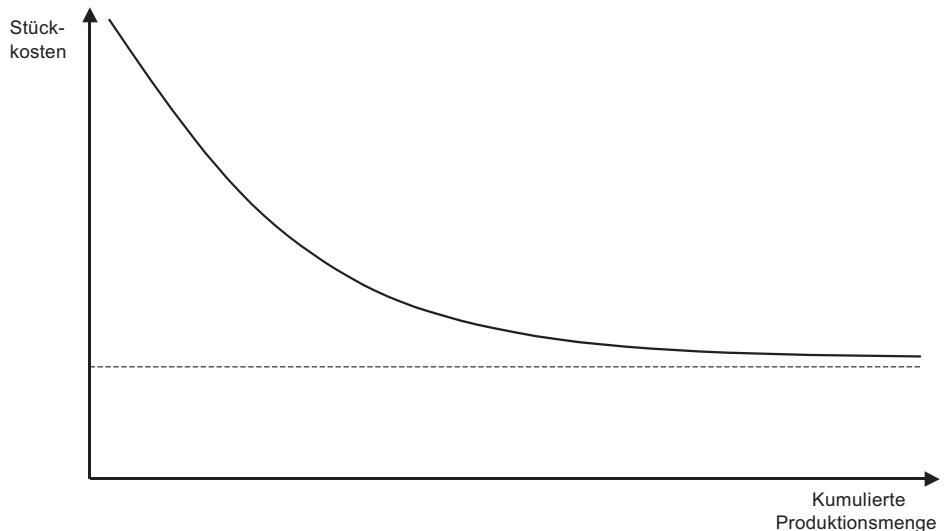


BILD 1.15 Typische Erfahrungskurve



MERKE: Jede Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge senkt die Stückkosten um einen gewissen Prozentsatz.



BEACHTE: Die Erfahrungskurve senkt keine Kosten, sondern legt Potenziale offen, die durch konsequente Rationalisierungsmaßnahmen genutzt werden müssen.

Aus dieser Abhängigkeit der Stückkosten von der Ausbringungsmenge folgt, dass eine Erhöhung des Inputs zu einer überproportionalen Erhöhung des Outputs führt. Per Definition geht man davon aus, dass bei jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge die Stückkosten potenziell um einen gewissen Prozentsatz abnehmen. Diese Degressionsrate wird durch die **Erfahrungsrate** bestimmt. Die Stückkosten setzen sich hauptsächlich aus Fertigungskosten, Logistikkosten, Kapitalkosten, Verwaltungskosten und Vertriebskosten zusammen. Die durchschnittliche Degressionsrate liegt bei 20 bis 30 %. Allerdings ist der genaue Wert von der individuellen Branche und der dort optimalen Betriebsgröße abhängig.

Der Kurvenverlauf nimmt exponentiell ab (die Kurve wird immer flacher), da die jeweils zusätzlichen Einsparpotenziale abnehmen, weil sich die Zahl benötigter Produktionseinheiten zur Realisierung der Erfahrungsrate immer weiter verdoppelt.

Durch die Erfahrungskurve werden zunächst ausschließlich Potenziale offen gelegt und keine automatischen Kostendegressionen erwirkt. Das heißt, die Nutzung sich bietender Rationalisierungsmöglichkeiten ist die absolute Voraussetzung für die in der Erfahrungskurve dargestellte Stückkostenentwicklung.

Die Faktoren für den Verlauf der Erfahrungskurve, also die Ursachen für die Stückkosten-senkungen, lassen sich wie in Bild 1.16 gliedern.

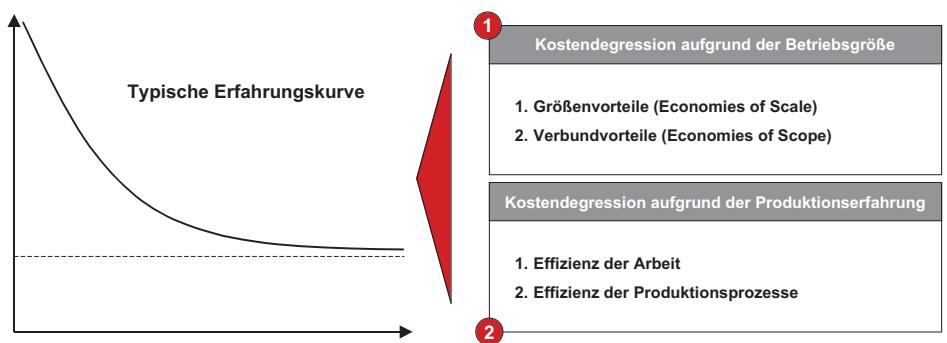


BILD 1.16 Einflussfaktoren der Erfahrungskurve

1. Kostendegression aufgrund der Betriebsgröße

Die Kostendegression aufgrund der Betriebsgröße lässt sich weiter differenzieren. Zum einen können reine Skaleneffekte (Größenvorteile), so genannte Economies of Scale, realisiert werden. Bei erhöhter Stückzahl erreicht das Unternehmen dabei z. B. eine gesteigerte Einkaufsmacht und daraus resultierend günstigere Einkaufskonditionen oder Skaleneffekte in Form einer ausgelasteteren Produktion, so dass fixe Kosten auf mehr Produkteinheiten verteilt werden und somit niedrigere Stückkosten realisiert werden können. Im Ergebnis können jeweils niedrigere Anschaffungskosten sowie ein geringerer Faktorverbrauch je Kapazitätseinheit erzielt werden, was zu niedrigeren Stückherstellkosten führt. Neben den Größen- können außerdem Verbundvorteile (Economies of Scope) erreicht werden, wenn eine gemeinsame Produktion günstiger ausfällt als ein isoliertes Vorgehen. Als Beispiel können hier verschiedene Produkte auf einzelne Funktionen (Forschung und Entwicklung (F&E), Beschaffung, Infrastrukturmanagement etc.) wachsender Leistungsprogramme zurückgreifen. Spezialisierungsvorteile werden erzielt.



MERKE: Die Betriebsgröße birgt Größen- und Verbundvorteile

2. Kostendegression aufgrund von Produktionserfahrung

Analog kann auch hier weiter differenziert werden. Auf der einen Seite spiegelt sich die Produktionserfahrung in der Effizienz der Arbeit wider. Diese kann durch sukzessive Lernprozesse der Arbeitnehmer (durch ständige Wiederholung der Arbeitstätigkeit stellen sich spezifische Fähigkeiten und Übungsgewinne ein), weiter gehende Arbeitsteilung, Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen und/oder Verbesserungen der Gestaltung der Arbeit erhöht werden. Die in diesem Zusammenhang abnehmende Kostenentwicklung wird von der so genannten **Lernkurve** abgebildet. Neben der Effizienz der Arbeit führt auch die Effizienz der Produktionsprozesse zu Verbundvorteilen. Die Effizienz der Produktionsprozesse kann dabei durch Methoden- und Systemrationalisierungen verbessert werden. Diese umfassen eine bessere Beherrschung der vorhandenen Produktionstechnologie, eine Einführung moderner Produktionstechniken (Automatisierung, IT-Einsatz), günstigere Faktoreinsatzkombinationen, konstruktive Veränderungen der Produkte oder gezielte Produktstandardisierungen.



MERKE: Die Produktionserfahrung äußert sich in der Effizienz der Arbeit und in der Effizienz der Produktionsprozesse.

Zusammenfassend führen rückgängige Stückkosten bei steigendem Output zu der zwangsläufigen Konsequenz, dass der Marktanteil zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Die Erfahrungskurve postuliert demnach die in Bild 1.17 dargestellte Kausalkette.

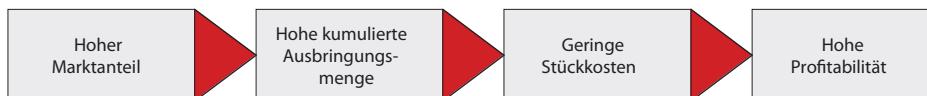


BILD 1.17 Durch die Erfahrungskurve postulierte Argumentationskette

1.4.3 Voraussetzungen und notwendiger Input

Erfahrungswerte selbst sind skurrilerweise die dringendste Voraussetzung zur Durchführung einer soliden Erfahrungskurvenanalyse. Erfahrungen sollten bezüglich der Branche, der Wettbewerber und der eigenen Produktion vorhanden sein, um die Erfahrungsrate beiziffern zu können. Je detaillierter das Wissen über historische oder analoge Daten, desto präziser können mit Hilfe der Erfahrungskurvenmethodik zukünftige Stückkosten prognostiziert werden.

Eine weitere Voraussetzung besteht in der strategischen Ausrichtung. Die Erfahrungskurvenanalyse kann nur individuell wertvolle Erkenntnisse bringen, wenn die Kosten eine entsprechend prioritäre Rolle spielen, d. h. im Prinzip die Kostenführerschaft als zentrale

strategische Ausrichtung gewählt wurde. Andernfalls spielt der Marktanteil (Beispiel Nischenstrategie) eine bestenfalls untergeordnete Rolle.

Weitere Bedingungen für den Einsatz des Konzepts:

1. **Kosteneffekte** sind in kapitalintensiven Industrien im Besonderen relevant.
2. Starkes **Marktwachstum** ermöglicht erst die notwendige Steigerung der Ausbringungsmenge.
3. Die **Wertschöpfung** erfolgt hauptsächlich im Produktionsprozess, alles andere würde den Hebel reduzieren.

Zusammenfassend sollten sich Erfahrungsvorteile (a) über Größen- und/ oder Verbundvorteile überhaupt generieren lassen und (b) direkt in Kostensenkungen widerspiegeln.

1.4.4 Vorgehensweise

Die Erfahrungskurve ist mehr ein theoretischer Erklärungsansatz für kostenwirksame Erscheinungen in der betriebswirtschaftlichen Praxis und die Grundlage vieler strategischer Instrumente denn ein konkretes Verfahren. Trotzdem wird im Folgenden versucht, eine möglichst allgemein gültige Vorgehensweise zur Anwendung von Erfahrungskurven anzubieten.



MERKE: Die Bestimmung der korrekten Startposition der Erfahrungskurve ist von besonderer Bedeutung.

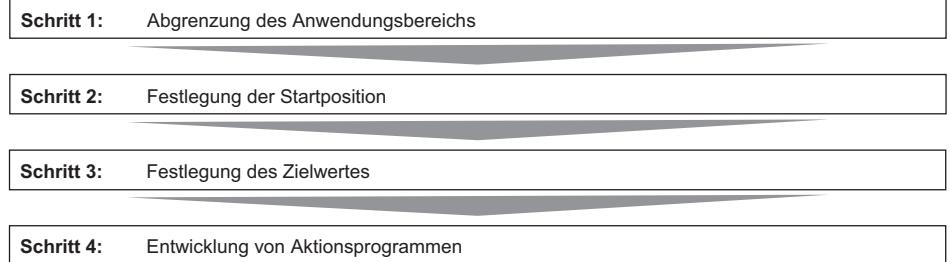


BILD 1.18 Vorgehensweise bei der Erfahrungskurvenanalyse



CHECKLISTE: Um Erfahrungen nutzen zu können, müssen die Produkte hinsichtlich Art und Herstellung möglichst homogen sein.

Schritt 1: Abgrenzung des Anwendungsbereichs

Im ersten Schritt muss der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt und müssen die Rahmenbedingungen detailliert untersucht werden, d. h. der Anwendungsbereich der Erfahrungskurve muss spezifiziert werden. Sollen beispielsweise die Produktionskosten eines Computerherstellers untersucht werden, muss konkretisiert werden, welche konkreten Produkte für potenzielle Kostendegressionen in Frage kommen. Das Konzept der Erfahrungskurve verlangt eine ausgeprägte Verwandtschaft in der Herstellung der Produkte, um ableiten zu können, inwieweit sich erfahrungsbedingte Kostensenkungen einstellen. Als Faustregel kann an dieser Stelle die Transferierbarkeit von Know-how fungieren. Sind Erfahrungen unter den verschiedenen Produkten nutzbar (relativ ausgeprägte Homogenität der Produkte), kann entsprechend die gesamte Produktgruppe für die Erfahrungskurvenbetrachtung herangezogen werden. Können Erfahrungen bei der Herstellung des einen, wenn auch technisch verwandten Produkts nicht direkt zu Kostensenkungen bei einem zweiten beitragen, kann keine gemeinsame Betrachtung erfolgen. Würde also am gewählten Beispiel die Produktion von Notebooks aus Erfahrungen bei der Herstellung von PDAs (Personal Digital Assistent) profitieren, weil die Mitarbeiter Prozesse effizienter bearbeiten oder Produktionsprozesse besser ausgelastet würden, könnte man die gesamte Produktgruppe oder gar Branche gemeinsam untersuchen. Es würden sich vermutlich höhere Erfahrungsraten ergeben. Diese Frage muss jedoch absolut individuell und noch vor der Analyse beantwortet werden.

Schritt 2: Festlegung der Startposition

Die Festlegung der Startposition ist im Zusammenhang der Prognose von Kostendegressionsniveaus besonders erfolgskritisch. Es muss das Ausgangsniveau der relevanten Stückkosten identifiziert werden. Hierfür ist nicht nur die aktuelle Höhe (diese ist relativ einfach zu bestimmen), sondern insbesondere die Dauer von Interesse, in welcher das Produkt oder die Produktgruppe bereits hergestellt wird. Genauer gesagt, ist es weniger die Dauer als die Ausbringungsmenge bzw. deren Ausbaufähigkeit. Allerdings korreliert diese in der Regel stark mit der zeitlichen Dauer, die das Produkt auf dem Markt ist. Handelt es sich um ein neu entwickeltes Produkt, sind normalerweise höhere Wachstumsraten realisierbar als bei etablierten Produkten. Da per Definition die Ausbringungsmenge jeweils verdoppelt werden muss, um die erfahrungsbedingte Kostendegressionsrate zu erzielen, wäre im letzteren Fall der Hebel signifikant geringer. Weiterhin sollte an dieser Stelle betont werden, dass die weit entwickelte Informationstechnik heutzutage für eine in Relation zu früheren Tagen riesige Transparenz sorgt. Erfahrungswissen ist wesentlich schwerer firmenintern zu bewahren als früher. Dies hat zur Folge, dass Erfahrungskurveneffekte an Bedeutung verlieren, weil sich Unternehmen per se besser aufstellen können, indem Wissen über Produktionsprozesse allgemein leichter zugänglich ist.

Um die Startposition zu bestimmen, sollten branchenübliche Vergleichszahlen herangezogen werden: Wie haben sich die Kostenstrukturen bei Konkurrenten entwickelt und wo steht man dazu in Relation? Die Ermittlung der Ist-Verrichtungszeiten lässt sich weiterhin konkret über zwei unterschiedliche Methoden vornehmen. Sollten bereits eingespielte Produktionsprozesse existieren, kann die Verrichtungszeit über das so genannte Refa-Verfahren bestimmt werden. Es handelt sich hierbei um ein Zeitaufnahmeverfahren, bei welchem zertifizierte Refa-Ingenieure die Prozess- und Verrichtungszeiten von Maschinen und Arbeitern über normierte Regelungen messen und somit die Herstellungszeit pro Stück errechnen können. Sollte die Produktion noch nicht eingespielt sein, können über das so genannte System vorbestimmter Zeiten die Planzeiten berechnet werden, wobei hierbei (a) die nicht vorhandene Routine berücksichtigt werden muss und (b) die Werte streng genommen nicht den Ist-Werten entsprechen, weil diese nur prognostiziert sind. Das System vorbestimmter Zeiten wird im kommenden Schritt erläutert.

Schritt 3: Festlegung des Zielwertes

Die Bestimmung des Zielwertes entspricht der Bestimmung der minimal zu erreichenden Stückkosten, die in Bild 1.15 mit der gestrichelten Linie gekennzeichnet sind. Diese Stückkosten ergeben sich insgesamt nur aus Schätzungen. Grob unterteilt sind die Stückkosten in diesem Zusammenhang von den produktionstechnischen Entwicklungen einerseits und den verrichtungszeitlichen Möglichkeiten andererseits abhängig. Die produktionsprozess-technischen Potenziale müssen in Abhängigkeit von der derzeitigen technischen Ausstattung und dem Wissen des wirtschaftlich Machbaren geschätzt werden. Die Soll-Verrichtungszeit kann konkret über das bereits angesprochene System vorbestimmter Zeiten errechnet werden. Dieses geht davon aus, dass jede Bewegung in die Summe aus bestimmten Elementarbewegungen zerlegt werden kann. Für diese Elementarbewegungen benötigt der Mensch dann in Abhängigkeit von der Leistungshöhe (wie weit wird die Bewegung ausgeführt?) eine durchschnittliche, bestimmte Zeit. Sämtliche Elementarbewegungen sind für diverse Leistungshöhen in Tabellen festgehalten. Mittels dieser lassen sich somit theoretische Soll-Zeiten für alle möglichen Arbeitsabläufe bestimmen.

In der Praxis wird man aber häufig einen Branchenvergleich anstreben und auf Erfahrungswerte vergleichbarer Produktionsprozesse zurückgreifen, um zu versuchen, diese auf die eigene Situation zu übertragen. Ziel des Schrittes drei ist die Bestimmung der Lücke und damit des Verbesserungspotenzials zur Reduktion der Stückkosten.



CHECKLISTE:
Die Lücke zwischen Ist- und Soll-Stückkosten muss quantifiziert werden.



MERKE: Folgende Methoden/Ansätze dienen der Ab- und Einleitung konkreter Maßnahmen zur Kostendegression:

- Benchmarking
- Wertkettenanalyse
- Modernisierung
- Vorschlagsweisen
- Technische Optimierungen
- Transparenz
- Qualifizierung
- etc.

Schritt 4: Entwicklung von Aktionsprogrammen

Kostendegressionseffekte sind kein erfahrungsbedingter Automatismus. Sie sind das Resultat kontinuierlicher Innovations- und Rationalisierungsmaßnahmen. Demnach müssen bestehende Prozesse ständig auf den Prüfstand gestellt werden und im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse optimiert werden. Dafür sind im Kontext der Erfahrungskurve insbesondere die maßgeblichen Kostentreiber zu identifizieren, um Hebel für Einsparungen offen legen zu können.

Ein besonders strukturiertes Vorgehen ist eine konsequente Wertkettenanalyse (siehe auch Kapitel 1.12). Mit ihr wird untersucht, in welchen Wertschöpfungsphasen sich der Einfluss von Erfahrung besonders auf Kosten niederschlägt und in welchen außerdem insbesondere Erfahrungen generiert werden können. Mit dieser Erkenntnis könnten einzelne Wertschöpfungsphasen priorisiert werden, welche im Rahmen von Einsparungsmaßnahmen fokussiert werden sollten. Die Identifizierung konkreter Rationalisierungsmaßnahmen kann weiterhin über gezieltes, prozessorientiertes Benchmarking unterstützt werden (siehe auch Kapitel 2.6). Ziel hierbei ist der Transfer von Methoden und Techniken anderer, spezialisierter Industrien.

Im Folgenden sind weitere mögliche Hebel zur langfristigen Senkung der Stückkosten genannt (nicht sortiert): Modernisierung der Produktionsanlagen und -ausstattung,

- Einrichtung eines betrieblichen Ideenmanagements zur Einbeziehung praktischen Erfahrungswissens der Mitarbeiter,
- Investitionen in die technische Entwicklung zur Optimierung der Produktionsprozesse,
- Einrichtung von Qualitätszirkeln,
- Maximierung von Transparenz und Leistungsorientierung im Herstellungsprozess,
- Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter etc.

1.4.5 Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung des Kostenmanagements • Theoretisches Konstrukt, welches Unternehmenswachstum begründet • Solide Aussagen bei bestimmten Rahmenbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfung primär in Produktionsprozessen • Marktwachstum • kapitalintensive Produktion • bis dato wenig Erfahrung • Logisches, nachvollziehbares Prinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Marktanteil ist nicht grundsätzlich erstrebenswert (Nischenstrategie etc.) • Zielkonflikt: Konzentration auf Kostensenkung widerspricht ggf. notwendiger Produktdifferenzierung • Messprobleme, schwere Datenerfassung: Rückgriff auf Preisdaten nötig, aber kritisch, weil sie nicht zwangsläufig Auskunft über die Kostenstruktur geben • Erklärungsansatz eignet sich nicht als isolierte Methode • Preisspirale kann den Marktpreis für alle Marktteilnehmer kaputt machen: Die Kostensenkungen müssen preispolitisch geschickt, wertbringend umgesetzt werden

TABELLE 1.7 Vor- und Nachteile der Erfahrungskurvenanalyse

1.4.6 Praxisbeispiel

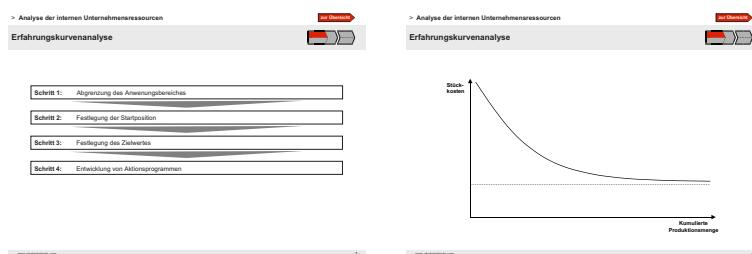
Da die Erfahrungskurve als allgemeiner Erklärungsansatz fungiert, kann ihre Bedeutung in unterschiedlichsten Bereichen nachgewiesen werden. Nehmen wir als Beispiel die Proposal-Erstellung bei Unternehmensberatungen.

Gibt eine Unternehmensberatung ein Angebot auf für sie noch relativ unbekanntem Terrain ab, so müssen sich die entsprechenden Berater lange in die Branche sowie die Methodik einarbeiten, um entsprechendes Wissen und die richtige Herangehensweise anbieten zu können. Schon beim zweiten Angebot in ähnlichem Kontext können Erfahrungswerte einbezogen werden, sofern das interne Wissensmanagement funktioniert. Je mehr Angebote abgegeben und Projekte erfolgreich für eine Branche oder im Bereich einer bestimmten Thematik bearbeitet wurden, auf desto mehr spezifisches Wissen kann zurückgegriffen werden. Hierzu zählen nicht nur methodisches oder Branchenwissen, sondern beispielsweise auch der Kundenkontakt. Klienten einer speziellen Branche sind häufig ähnlich eingestellt und ihre Reaktionen mit wachsender Erfahrung kalkulierbarer. Der Aufwand und folglich die Kosten pro Proposal sinken also mit steigender Ausbringungsmenge und wachsender Erfahrung.

Als zweites Praxisbeispiel sei als Kontrast zum obigen Dienstleistungsbeispiel die Plattformstrategie des Volkswagen-Konzerns genannt. Piëch verfolgte seit Ende der 90er Jahre bei Volkswagen eine konsequente Plattformstrategie, d. h. viele Konzernmarken, wie beispielsweise Seat, Skoda, Audi oder VW selbst, griffen mit ihren Produkten auf ein und dieselbe Plattform zurück. So steckte beispielsweise, vereinfacht ausgedrückt, unter jedem damaligen Audi A3, Seat Leon oder Skoda Octavia ein Golf IV. Die Zielsetzung dahinter ist die Erreichung damit verbundener, wesentlich höherer Stückzahlen für gleiche Aggregate oder Baugruppen. Gemäß der Erfahrungskurve konnten somit mittels konsequenter Rationalisierungen signifikante Kostensenkungen erreicht werden.

1.4.7 Vorlagen auf CD

Die Vorlagen-CD zum Buch enthält zu diesem Kapitel nur einen Visualisierungsvorschlag für eine Erfahrungskurve.



1.4.8 Verwandte und weiterführende Themen

■ Marktwachstum-Marktanteils-Portfolioanalyse

Die Erfahrungskurve bildet eine maßgebliche Erklärungsbasis für die BCG-Matrix, indem sie den Erklärungsansatz für sinkende Kosten und höhere Gewinnerzielung bei steigendem Marktanteil (interne Dimension der BCG-Matrix) bietet.

■ Benchmarking

Prozessorientiertes Benchmarking ist eine zentrale Methode zur Identifikation von Kostensenkungspotenzialen, um Erfahrungskurveneffekte zu realisieren.

- Wettbewerbsstrategien nach Porter

Die Kostenführerschaft, als eine von Porters definierten, generischen Wettbewerbsstrategien, verfolgt im Wesentlichen die Grundgedanken der Erfahrungskurve und strebt nach Steigerung des Marktanteils, höheren Ausbringungsmengen und damit verbundenen Kostendegressionen.

- Kostenstrukturanalyse

Mit dem Ziel, Erfahrungskurveneffekte zu erzielen, ist die Durchführung einer detaillierten Kostenstrukturanalyse empfehlenswert, um die entsprechenden Kostentreiber und damit die größten Hebel zu identifizieren.

1.4.9 Literaturhinweise

DUNST, K. (1983): *Portfolio Management*, 2. Aufl., de Gruyter, Berlin/New York 1983 S. 47–52, 65–79, 94–100.

HAX, A. / Majluf, N. (1991): *Strategisches Management – Ein integratives Konzept aus dem MIT*, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1991, S. 133 ff.

HENDERSON, B. (1979): *On corporate strategy*, Abt books, Cambridge, Mass. 1979.

1.5 Kostenstrukturanalyse



LEITFRAGEN:

- Wie gliedern sich unsere Kosten auf?
- In welchen Bereichen liegen die Trends der Kostenveränderungen?
- Welche Möglichkeiten zur Kostensenkung haben wir?

1.5.1 Zielsetzung und Anwendungsgebiet

Mit der Kostenstrukturanalyse erhält man Aufschluss darüber, wie sich die Kosten im Unternehmen zusammensetzen. Die Analyse kann dabei auf Unternehmensbereiche, Kostenstellen bzw. Abteilungen oder sogar Produkte heruntergebrochen werden. Die Kenntnis über die Kostenstruktur gibt Anhaltspunkte zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit. Zudem gibt sie Hinweise, in welchen Bereichen Kostensenkungsmaßnahmen möglich und notwendig bzw. lohnenswert sind. Eine regelmäßige Überprüfung der Kostenstruktur zeigt auf, in welchen Bereichen sich Veränderungen ergeben haben.

Ein weiteres Ziel der Kostenstrukturanalyse ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter für Kosten sowie das Gefühl dafür, dass der Mitarbeiter zu der Entwicklung von Umsatz, Kosten und Gewinnen beitragen kann.



MERKE: Der Begriff Kostenstruktur beschreibt die Verteilung der Kosten auf verschiedene Blöcke. Diese Kostenblöcke sind nicht einheitlich festgelegt.

1.5.2 Beschreibung

Der Begriff Kostenstruktur beschreibt die Aufteilung der Kosten in verschiedene Kategorien. Eine einheitliche Definition, aus welchen Bestandteilen Kosten strukturiert sind, gibt es dabei nicht, sondern ist abhängig vom Unternehmen. Grundsätzlich wird die Kostenstruktur anhand der einzelnen Kostenarten analysiert (z. B. Personal, Material, Abschreibungen und

Investitionen, Forschung und Entwicklung). Aber auch z. B. die Aufgliederung zwischen variablen und fixen Kosten kann wertvolle Einblicke in die Kostenstruktur geben.

Eine umfassende Kostenstrukturanalyse sollte auf einem Vergleich basieren, um Entwicklungen zu erkennen. Folgende Vergleiche von Kostenstrukturen bieten sich in diesem Zusammenhang an: Zeitlicher Vergleich des Unternehmens, einer Kostenstelle bzw. Abteilung, eines Produkts oder Geschäftsbereichs, um Veränderungen im Zeitablauf deutlich zu machen (z. B. variable Kosten von 2003 im Vergleich mit 2004).

- Vergleich von Produkten, Kostenstellen oder Geschäftsbereichen miteinander (z. B. Produkt A mit Produkt B).
- Vergleich des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen der gleichen Branche.

Meist werden die Vergleichsreihen auch miteinander kombiniert, so dass der innerbetriebliche Vergleich im Zeitablauf als Basis dient und die kritischen Kostenblöcke mit anderen Geschäftsbereichen oder dem Wettbewerb verglichen werden.

Die grafische Abbildung der Kostenstruktur veranschaulicht ihre Komponenten und deren relative und absolute Bedeutung. Mit ihr erhält man die Möglichkeit, Kostentreiber zu erkennen, und man kann analysieren, welche Kostenbestandteile im Zeitablauf angestiegen oder gesunken sind. Dadurch kann man schnell erfassen, welche Bereiche weiterführend analysiert werden sollten. Zudem sind Ziele und Maßnahmen abzuleiten, die zur angestrebten Kostenstruktur führen können. Bild 1.19 stellt eine beispielhafte Kostenstruktur im Vergleich über mehrere Perioden dar.

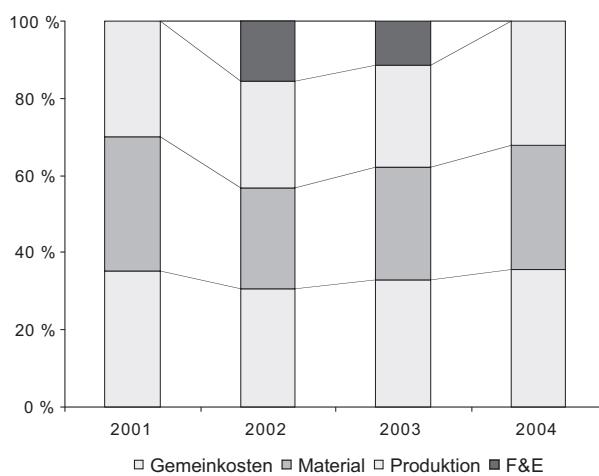


BILD 1.19 Beispielhafte Darstellung einer Kostenstruktur im Zeitvergleich

1.5.3 Voraussetzungen und notwendiger Input

Voraussetzung für eine detaillierte Kostenstrukturanalyse ist maximale Transparenz des internen Rechnungswesens. Für eine Aufstellung der Kostenstruktur sollten die Daten – entsprechend aufbereitet – aus internen Berichten der Finanzabteilung entnommen werden können.

Um die Daten mit anderen Unternehmen der gleichen Branche zu vergleichen, können Bilanzen bzw. Jahresberichte Aufschluss über die Kostenstruktur geben. Falls diese nicht den notwendigen Detaillierungsgrad aufweisen oder gar keine Berichte zur Verfügung stehen, sind Expertenschätzungen heranzuziehen. Oftmals verfügen auch Unternehmensberatungen durch ihre Einblicke in verschiedene Unternehmen über genaue Daten und Informationen, sind aber oftmals durch Vertraulichkeitserklärungen an der Weitergabe der Daten gehindert. Weiterhin können eigene oder branchenweite Benchmarkings Aussagen über die Kostenstruktur einzelner Wettbewerber oder des Branchendurchschnitts enthalten (siehe auch Kapitel 2.6).

1.5.4 Vorgehensweise

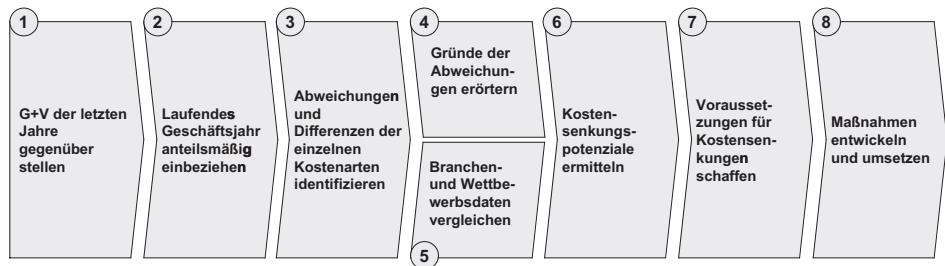


BILD 1.20 Vorgehensweise bei der Kostenstrukturanalyse

BEACHTE: Der Begriff Kosten sollte vorher eindeutig festgelegt werden und die Zurechenbarkeit muss akkurat möglich sein!

Nur vergleichbare Produkte und Bereiche sollten miteinander verglichen werden!

Konkurrenzdaten sollten auf Genauigkeit und Plausibilität geprüft werden!

Schritt 1: Gewinn-und-Verlust-Rechnung der letzten Jahre gegenüberstellen

Im ersten Schritt sind mindestens drei Jahre in die Vergangenheit die Gewinn-und-Verlust-Rechnungen bzw. entsprechenden Kalkulationen aufzubereiten. Dafür muss zunächst entschieden werden, welche Kostenarten analysiert werden sollen (z. B. können Material-, Personal- und sonstige Produktionskosten als Blöcke analysiert oder aber z. B. die Personalkosten näher aufgegliedert und gesondert analysiert werden). Die zurechenbaren direkten Einzelkosten (z. B. Fertigungsmaterial) werden unmittelbar einbezogen, indirekt zurechenbare Kosten (Gemeinkosten wie z. B. Kosten für Strom, Heizung) dagegen anteilmäßig anhand von Schlüsseln (z. B. genutzte Fläche im Verhältnis zur Gesamtfläche) verrechnet. Welche Schlüssel sich für die Verrechnung von welchen Gemeinkosten eignen, muss individuell aus dem Zusammenhang abgeleitet werden. Die Schlüsselung von Gemeinkosten ist nicht unumstritten und kann leicht zu Verzerrungen und damit zu Fehlentscheidungen führen. Von daher sind noch weitere Instrumente der Kostenrechnung zur Entscheidungsfindung hinzuzuziehen, um eine ausgewogene Entscheidung zu ermöglichen.

Schritt 2: Laufendes Geschäftsjahr anteilmäßig einbeziehen

Im zweiten Schritt werden die Zahlen aus dem laufenden Geschäftsjahr einbezogen. Allerdings ist darauf zu achten, dass die angelaufenen Kosten für das Gesamtjahr hochgerechnet werden müssen, da der Vergleich sonst nicht möglich ist und die Zahlen verzerrt würden. Je nach Verfügbarkeit können auch Planzahlen herangezogen werden. Bei Hochrechnungen sind saisonale Schwankungen zu berücksichtigen, so dass die Erfahrungen aus den Vorjahren mit einbezogen werden müssen (z. B. Vergleich der vierten Quartale von unterschiedlichen Jahren).

Schritt 3: Abweichungen und Differenzen der einzelnen Kostenarten identifizieren

Im Anschluss werden die einzelnen Kostenbestandteile auf Abweichungen untersucht. Zudem sind diejenigen Kosten zu kennzeichnen, die direkt zur Erbringung der Leistung (bzw. des Produkts) notwendig sind. Oftmals erkennt man in diesem Schritt, dass die Kosten der allgemeinen Verwaltung hoch sind, obwohl sie nicht direkt mit der Leistungserstellung zusammenhängen. Solche Erkenntnisse führen zu weiterführenden Analysen (wie z. B. die Gemeinkostenwertanalyse), da keine direkten Schlüsse abgeleitet werden sollten. Folgt man direkt den Erkenntnissen, würde z. B. der Kundenservice reduziert werden, was langfristig eine Gefahr darstellen kann.

Schritt 4: Gründe der Abweichung erörtern

Im vierten Schritt werden die einzelnen – positiven wie negativen – Abweichungen analysiert und Gründe für diese Abweichungen gesucht. Sind z. B. hohe Investitionen oder umfangreiche Schulungsmaßnahmen notwendig gewesen oder sind die Materialkosten gestiegen, so sind die Hintergründe der Abweichung festzuhalten.

Schritt 5: Branchen- und Wettbewerbsdaten vergleichen

Parallel zum vierten Schritt werden die Kostenbestandteile der Wettbewerber bzw. des Branchendurchschnitts analysiert. Dabei ist zu überprüfen, bei welchen Kostenbestandteilen und in welcher Höhe die Kosten des Unternehmens von denen des Vergleichspartners (Branchendurchschnitt oder Wettbewerber) abweichen. Dadurch lassen sich oftmals Gründe für die Höhe der eigenen Kosten ableiten. Für diesen Schritt können auch Stärken-/Schwächen-Profile herangezogen werden (vgl. Konkurrenzanalyse, Kapitel 2.3).

Schritt 6: Kostensenkungspotenziale ermitteln

Nach den Ist-Analysen der eigenen Kostenstruktur und der des Wettbewerbs sind im sechsten Schritt die Möglichkeiten zur Kostensenkung zu ermitteln. Da die Gründe für die jeweilige Höhe der Kostenbestandteile bereits analysiert wurden, können die Potenziale abgeleitet werden. Gegebenenfalls ist dabei auf ein kreatives Verfahren, z. B. Brainstorming zurückzugreifen, in das auch weitere Mitarbeiter einbezogen werden können (z. B. im Rahmen von Gemeinkostenwertanalysen).

Im Anschluss ist das Kostensenkungspotenzial zu schätzen, so dass daraus entsprechende Ziele formuliert und operationalisiert werden können.

Schritt 7: Voraussetzungen für Kostensenkungen schaffen

Im Anschluss ist zu klären, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um das Kostensenkungspotenzial bei den entsprechenden Kostenbestandteilen zu realisieren. Sind z. B. Angebote von Lieferanten einzuholen, um die Materialkosten zu senken, oder sind Kundenanalysen durchzuführen, um deren Prioritäten der Produkteigenschaften einzuschätzen (z. B. könnte die Qualität nicht als wichtig erachtet werden), so sind diese im siebten Schritt zu erarbeiten.

Schritt 8: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Im letzten Schritt werden als Konsequenz Maßnahmen zur Kostensenkung entwickelt und umgesetzt. Dabei können kurzfristig und schnell sowie langfristig umzusetzende Maßnahmen differenziert werden. Eine einfache und schnell zu realisierende Maßnahme wäre z. B. die Abwicklung von Büromaterialbestellungen über eine zentrale Stelle, um Mengenrabatte zu nutzen.

Wichtig ist hierbei, in dem Maßnahmenkatalog die Verantwortlichkeiten und Meilensteine bzw. Endtermine zu definieren.

1.5.5 Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Erlaubt einen schnellen und übersichtlichen Einblick in die Kostenaufteilung und -veränderungen • Ermöglicht den langfristigen Vergleich der Kostenstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Vergleichbarkeit mit anderen Produkten, Unternehmen oder Bereichen kann sich schwierig gestalten, da unterschiedliche Rahmenbedingungen gelten • Verrechnung von Gemeinkosten bzw. auch Variabilisierung von Fixkosten kann zu Fehlentscheidungen und Verzerrungen führen • Beschaffung der Daten bei unternehmensübergreifenden Vergleichen ist schwierig

TABELLE 1.8 Vor- und Nachteile der Kostenstrukturanalyse

1.5.6 Praxisbeispiel

Im Beispiel werden die Kostenarten Verwaltungs-, Personal- und Materialkosten auf Kostensenkungspotenziale analysiert. Bild 1.21 zeigt den Ablauf und die Konsequenzen aus den jeweiligen Analyseschritten.

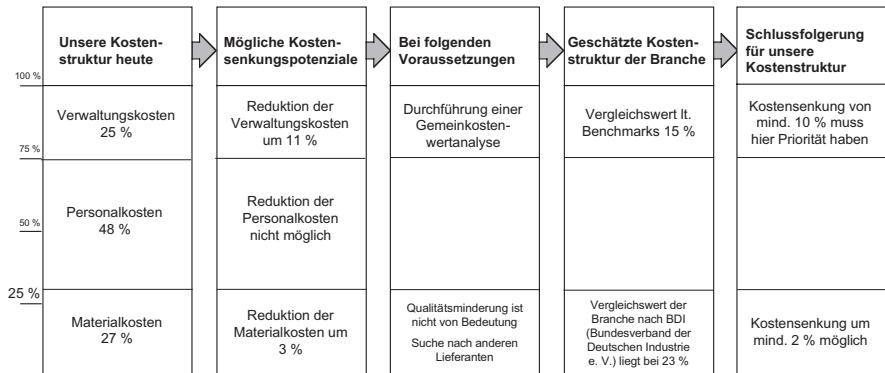
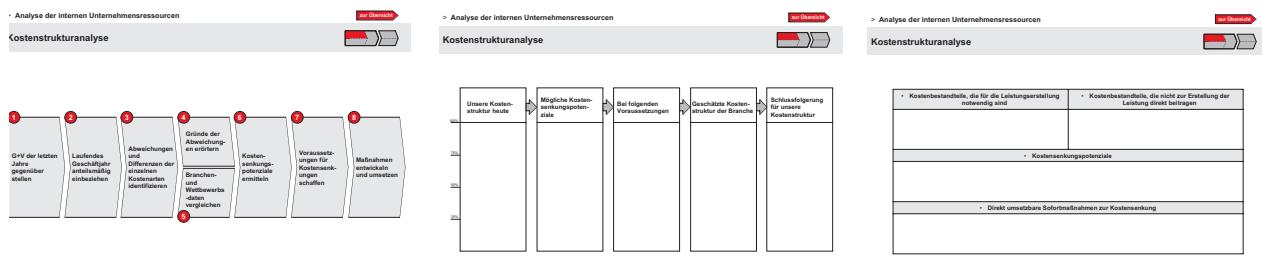


BILD 1.21 Beispiel einer Kostenstrukturanalyse

Die möglichen Kostensenkungspotenziale wurden in einer internen Analyse ermittelt und quantifiziert. In diesem Beispiel scheint es nicht möglich, die Personalkosten zu reduzieren, z. B. aufgrund von geltenden Tarifvereinbarungen. Im Anschluss wurden die Voraussetzungen analysiert, unter denen die Kostensenkungen der entsprechenden Bestandteile möglich sind. Als Vergleich dient die durchschnittliche Kostenstruktur der gesamten Branche. Als Schlussfolgerung werden Ziele abgeleitet, die zur Kostensenkung in den entsprechenden Bereichen führen. Um die Ziele umzusetzen, bedarf es nun noch eines Maßnahmenkataloges, der festlegt, durch welche Veränderungen die Ziele erreicht werden.

1.5.7 Vorlagen auf CD

In den PowerPoint-Vorlagen sind Vorlagen zur grafischen Aufbereitung und Analyse der Kostenstruktur enthalten.



1.5.8 Verwandte und weiterführende Themen

ABC-Analyse

Bietet einen Anhaltspunkt für die Einschätzung von Wichtigkeiten bei Lieferanten, Kunden, Kostenträgern etc.