

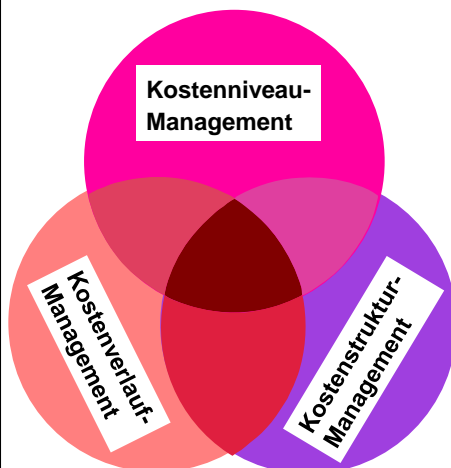
Strategisches Kostenmanagement (II)
Bachelor_ Studiengang
Version: WS 2009/2010

„Für wen also habe ich dies alles gelernt? Du brauchst nicht zu fürchten, deine Mühe verloren zu haben, wenn du es für dich gelernt hast.“
Annaeus Lucius Seneca

„Man muss die Menschen so belehren, als ob man sie nicht belehrte, und unbekannte Dinge so vorbringen, als ob es sich um vergessene handelt.“
Alexander Pope

„Wer Unterricht geben will, von dem kann man mit Recht verlangen, dass er alles in einem Ton sage, der zu beken-nen begibt, dass er auch im Fall der Not welchen annehmen könne.“ Georg Christoph Lichtenberg

**Möglichkeiten
der Kostenbeeinflussung im
Strategischen Kostenmanagement**



➤ **Kostenniveau-Management**

- × Ziel ist die Reduktion der Kostenhöhe.
- × Diese Zielsetzung besteht unabhängig von der Beschäftigungssituation.

➤ **Kostenverlauf-Management**

- × Ein Ziel ist die Realisierung von Fixkostendegressionen durch die Steigerung der Kapazitätsauslastung, damit sich ein sinkender Fixkostenanteil/Stück ergibt – denn dann kann der zur Gewinnerzielung notwendige Preis / Stück sinken kann bzw. niedriger angesetzt werden.
- × Das zweite Ziel ist die Gestaltung der Kostenverläufe, damit in Abhängigkeit der Veränderung zuvor definierter Bezugsgrößen so viele Kosten wie möglich automatisch reagieren.

➤ **Kostenstruktur-Management**

- × Ziel ist die Verbesserung der Kostenstruktur durch eine Flexibilisierung der Kosten.
- × Das schafft eine Voraussetzung nicht nur zum Abbau, sondern zum **schnellen** Abbau von Kosten bei Beschäftigungsschwankungen.

Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung im Strategischen Kostenmanagement

- Die Managementbereiche werden – flankiert durch Strategien und (Umsetzungs-)Maßnahmen – durch spezielle Instrumente, Konzepte sowie Rechenschemata unterstützt.
- Die Darstellung im Rahmen eines Venn-Diagramms ist adäquat, weil damit auch visuell deutlich wird, dass die Bereiche nicht völlig unabhängig voneinander sind, sondern Schnittmengen aufweisen.
- Entsprechend zielen einzelne Strategien, Maßnahmen und auch die Instrumente nicht notwendigerweise nur auf einen Bereich, sondern können auch zwei oder sogar alle drei Bereiche unterstützen.
- Bsp. Ersatz rein zeitabhängiger Entgelte durch eine Kombination aus einem Fixum und einem erfolgsabhängigen Entgeltbestandteil (Bonus):
 - Die Zusammensetzung der Kosten entwickelt sich vorteilhaft, weil fixe Kosten durch variable Kosten ersetzt werden,
 - die Kosten bei graphischer Darstellung in einem Koordinatensystem nicht mehr durchgängig parallel zur Abszisse verlaufen, sondern der variable Teil in Abhängigkeit der definierten Bezugsgröße (z.B. in einer Bank die Gewinne aus dem Eigenhandel mit Wertpapieren) je nach deren Entwicklung zu- oder abnimmt
 - und damit – c.p. – sowohl die Höhe der Personalkosten, als auch die der Gesamtkosten abnimmt, wenn die Bezugsgröße sich ungünstig entwickelt.

17_FH_NeuVor\IFB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

3

Kostenniveau-Management

- **Ansatzpunkte**
 - **Gesamtkosten (z.B. im Lean Management)**
 - **Kosten einzelner Bereiche (z.B. in der Prozesskostenrechnung)**
 - **Stückkosten (z.B. im Target Costing)**
- **(Unterstützungs-) Maßnahmen, z.B.**
 - **Personalentlassungen (Bsp.: Citigroup: 75.000 MA auf einen Schlag)**
 - **Schaffung „schlanker“ Organisationsstrukturen (Bsp.: Siemens 2008)**
 - ❖ **Es gibt keine Zentralvorstand mehr, der nicht in operative Geschäfte eingebunden ist.**
 - ❖ **Es gibt nur noch eine, statt früher zwei Vorstandsebenen → damit einher geht eine Verkleinerung des Vorstands auf 8 statt früher 11 Mitglieder.**
 - ❖ **Es gibt nur noch 3 statt früher 8 Geschäftsbereiche, die direkt an den Vorstand berichten.**

17_FH_NeuVor\IFB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

4

Kostenniveau-Management

➤ Änderung der Rechtsform

- ❖ Bsp.: BASF, Allianz und Porsche firmieren nicht mehr als AG, sondern als SE.
 - ❖ SE steht für eine europäische Gesellschaftsform, die „Societas Europaea (wegen der sperrigen Bezeichnung häufig kurz „Europa-AG“ genannt).
 - ❖ Ein Vorteil: Konzerntöchter können nach europaweit geltenden Normen gegründet werden.
 - ❖ Dadurch sinken die Komplexitätskosten, wie Informations-, Koordinations-, Steuerungs- und Kontrollkosten, Reise-, Transport- sowie Liegekosten.
 - ❖ Man unterscheidet
 - „wertvernichtende“ Komplexität und
 - „wertschaffende“ Komplexität
- (vgl. ATKEARNY, Was kostet Komplexität wirklich?, 2008)



17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

5



University of Applied Sciences Fachhochschule Nordostniedersachsen



Definition von Komplexität

Beispiel: Motor

Komplexität
94 Varianten

Vielfalt
50 Varianten

FORTFÜHRUNG

Proliferation
44 Varianten

ENDE

- Komplexität:** Gesamte Anzahl von Produktvarianten
- Produktvielfalt:** Produktkomplexität die auf Basis einer Kosten-Nutzen-Betrachtung gerechtfertigt ist
- Proliferation:** Zusätzliche Produktkomplexität die auf Basis einer Kosten-Nutzen-Betrachtung keine Rechtfertigung erreicht

Weitere Systeme

16

EU 5 Day Car Initiative

vgl. Schleich/Lindemann: Intelligent Logistics for Innovative Product Technologies ILIPT, Zugriff: 9.11.2009

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

6

Kostenniveau-Management

- Reduzierung von Durchlaufzeiten (Beispiel: Schlatter AG)
 - ❖ Mit einer Durchlaufzeit von bis zu 9 Monaten bei größeren Projekten werden kurze Lieferzeiten, schnelle Inbetriebnahme und Verfügbarkeit der Anlage zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal des Anlagenbauers am Markt.
 - ❖ Derzeit läuft ein Projekt zur nachhaltigen Reduktion der Durchlaufzeiten im Wertschöpfungsprozess **UM MEHR ALS 30%!!!**
- Reduzierung von Rüstzeiten durch standardisierte Module (Bsp.: Robert Bosch GmbH)
 - ❖ Die Bedeutung der Rüstzeiten und –kosten wird vielfach unterschätzt.
 - ❖ Es gibt Fertigungsverfahren, da betragen die Rüstkosten/Stunde fast das **DREIßIGFACHE** der Fertigungskosten/Stunde

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

7

Citigroup: 75 000 Entlassungen und Verkauf von Geschäftsbereichen

Die Finanzkrise führt zu weiteren drastischen Stellenstreichungen bei der US-Großbank Citigroup. Nachdem der Konzern im zurückliegenden Jahr bereits fast 25.000 Jobs abgebaut hat, müssen jetzt kurzfristig nochmals mehr als 50.000 Mitarbeiter gehen.

Die Zahl der Arbeitsplätze solle "in naher Zukunft" auf 300.000 sinken, teilte der Chef der zweitgrößten amerikanischen Bank, Vikram Pandit, am Montag auf einer Mitarbeiterversammlung mit. Ende September hatte die Citigroup noch 352.000 Mitarbeiter. Wie der US-Sender CNBC berichtete, soll der Jobabbau in den ersten beiden Monaten des kommenden Jahres abgeschlossen sein.



© Chris Hondros/Getty Images/AFP, 17.11.2008, 13:40 Uhr

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

8

**Praxisbeispiel:
Reorganisierung bei Siemens:
Realisierung einer „schlanken“ Organisationsstruktur
Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG im Gespräch mit
der FAZ, 20.3.2008, S. 19**

"Ich lasse keine Grauzonen zu"

Die Siemens-Aktien verloren am Montag bis zu 20 Prozent ihres Wertes, so viel wie nie zuvor in der Dax-Geschichte. Der Konzern erschreckte die Börse mit neuen Belastungen von 900 Millionen Euro für das zweite Quartal. Die Vergangenheit hat Siemens wieder eingeholt. In der Kraftwerkstechnik drohen Vertragsstrafen wegen Lieferschwierigkeiten. Altbekannte Mängel bei der Straßenbahn Combino erfordern noch teurere Reparaturen. Ein angespannter, aber energischer Vorstandsvorsitzender ist entschlossen, die Missstände zu beseitigen. Peter Löscher hält an seinen Zielen fest und wirbt um Vertrauen.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

9

- **FAZ: Eine Maßnahme zur Erreichung der Ziele ist die Realisierung einer „schlanken“ Organisationsstruktur. Hat Siemens nun die richtige Struktur?**
- **Löscher: 50% sind neu organisiert. ... Seit dem 1. Januar gilt die neue Organisation. Das neue Führungspersonal ist seitdem voll verantwortlich für das, was passiert.**
- **FAZ: Geht der Umbau mit nun drei Konzernbereichen und 15 Divisionen weit genug?**
- **Löscher: Absolut. Es gibt keinen Zentralvorstand mehr, der nicht in die operativen Geschäfte eingebunden ist. Es gibt keine zwei Vorstandsebenen wie früher. Wir haben den Vorstand von elf auf acht Mitglieder verkleinert, und bei denen liegt die operative Verantwortung. Aus vorher acht Geschäftsbereichen sind drei Sektoren geworden. Und die drei dafür verantwortlichen CEOs sitzen nun an einem Tisch mit mir: Heute sitzen Wolfgang Dehen für die Energie, Erich Reinhardt für Medizin und Heinrich Hiesinger für die Industrie mir gegenüber. Wir haben die Verantwortung nach oben gezogen und tragen sie allumfassend. Das ist eine völlig andere Führungsstruktur und -verantwortung.**

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

10

Wahl der Rechtsform

- 13.11.07: Porsche
 - ❖ Porsche wechselt die Rechtsform:
 - ❖ Die Porsche Holding wird im Handelsregister als Societas Europaea (SE) eingetragen.

- 15.11.07 BASF 

 - ❖ Das Unternehmen wechselt Anfang 2008 die Rechtsform.
 - ❖ Aus der Deutschen AG wird eine Europa AG (SE).

- Beispiele für Unternehmen, die bereits als SE firmieren:
 - ❖ Allianz SE (Versicherung, Deutschland),
 - ❖ Fresenius SE (Gesundheitstechnik, Deutschland),
 - ❖ Conrad Electronic SE (Elektronik-Einzelhandel (Versand) Deutschland),
 - ❖ **STRABAG SE (Bauunternehmen, Österreich).**

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

11

Societas Europaea (SE) = Europäische Gesellschaft = Europa AG Kurzcharakteristik

- Die SE ist die erste einheitliche Gesellschaftsform für alle EU-Mitgliedsstaaten.
- Die Gründung erfolgt nach weitgehend einheitlichen Rechtsprinzipien und ist seit Ende 2004 möglich.
- Die SE ist eine Gesellschaft, deren Kapital in Aktien aufgeteilt ist.
- Das gezeichnete Kapital muss mindestens 120 000 Euro betragen.
- Organe
 - Die deutsche AG hat bekanntlich die Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.
 - SE
 - Die SE hat eine Hauptversammlung und grundsätzlich die Wahl zwischen dem monistischen und dem dualistischen System.
 - Ein solches Wahlrecht haben heute zum Beispiel schon Frankreich und Italien.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

12

Societas Europaea (SE) = Europäische Gesellschaft = Europa AG Kurzcharakteristik

➤ **Monistisches System:**

- Im monistischen System gibt es für die Unternehmensleitung und die Unternehmenskontrolle nur ein Leitungsorgan, das aus exekutiven und nicht exekutiven Managern besteht.
- Bezeichnung: Board of Directors, Verwaltungsrat
- Derartige Leitungen folgen dem angloamerikanischen Bordsystem und sind im angelsächsischen Rechtsraum verbreitet.

➤ **Dualistisches System:**

- Im dualistischen System sind Leitungs- und Überwachungsfunktion auf zwei Organe aufgeteilt: Vorstand und Aufsichtsrat.
- In Deutschland ist derzeit nur das dualistische System erlaubt.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

13

Societas Europaea (SE) = Europäische Gesellschaft = Europa AG Kurzcharakteristik

➤ **Vorteile einer SE**

- ✓ **Die SE hat viele Vorteile.**
- ✓ **Auswahl:**
 - ✓ Europaweiter Auftritt als rechtliche Einheit.
 - ✓ Konzerne mit einer Holding als Dachgesellschaft - die der Verwaltung der Konzerntöchter dient - können weitere Konzerntöchter nach europaweit geltenden Normen gründen.
 - ✓ Ohne SE müssen die Töchter dagegen auf der jeweiligen Rechtsgrundlage des Landes gegründet werden, in dem sie domizilieren.
 - ✓ Die Vereinheitlichung eröffnet strategische Rationalisierungs- und damit Einsparpotenziale, weil die Gründungs- ebenso wie die Liquidationskosten erheblich sinken.
 - ✓ Man kann also die Wahl der Rechtsform als eine Maßnahme des strategischen Kostenmanagement zur Reduktion des Kostenniveaus ansehen.
 - ✓ Als solche ist sie dem Bereich des Kostenniveau-Management zuzuordnen.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

14

Societas Europaea (SE) = Europäische Gesellschaft = Europa AG Kurzcharakteristik

- ✓ **Harmonisierung der Mitspracherechte der Arbeitnehmer in den europäischen Konzernen.**
 - In den Ländern Europas gibt es diverse Mitbestimmungsmodelle.
 - Beispiel:
 - ❖ Österreich: Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.
 - ❖ Niederlande: Vorschlagsrecht des Betriebsrates für ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder zur Wahl durch die Hauptversammlung.
 - ❖ Deutschland: Paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.
 - SE sieht nach dem Prinzip „Vorrang von Verhandlungslösungen“ eben Verhandlungen zwischen dem Management und einem Arbeitnehnergremium zur Gestaltung der Mitbestimmung vor.
 - Sollte keine Einigung möglich sein, greifen Auffangregelungen.

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

15

Societas Europaea (SE) = Europäische Gesellschaft = Europa AG Kurzcharakteristik

- ✓ Bei der BASF konnte Einigung erzielt werden: Der neue BASF Europa Betriebsrat wird mit Gründung der BASF SE Anfang 2008 gebildet und umfasst 23 Mitglieder aus 12 europäischen Ländern.
 - Die Harmonisierung führt zu einer verbesserten Kommunikation und europaweit abgestimmten Verhaltensweisen – und zwar dauerhaft.
 - Dadurch sinken die Kommunikations- und Koordinationskosten der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer.
 - Möglicherweise ist aber damit ein Anstieg der Reise- und Unterbringungskosten verbunden, die wiederum durch frühzeitiges Buchen bei problembewusster Auswahl der Fluglinien, Abschluss von Rahmenverträgen mit Linien und eventuell Hotels u.ä. positiv gestaltbar sind.
 - Gleichwohl ist trotz der gegenläufigen Kostentendenzen per Saldo ein positiver Einfluss auf die Gesamtkosten via Reduktion der Kosten des Bereichs „Arbeitnehmervertretung“ zu erwarten, so dass auch diese Maßnahme im Strategischen Kostenmanagement angesiedelt werden kann.
- ✓ **Literatur: Binder/Jünemann/Merz/Sinewe: Europäische Aktiengesellschaft (SE); Wiesbaden 2007**

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

16

**Der Mittelstand zieht nach:
„Mittelstand segelt unter europäischer Flagge“
FAZ, 1.4.2008, S. 21**

- ✓ Kleinere Unternehmen sollen nach einheitlichen Strukturen Tochtergesellschaften im EU-Ausland gründen und führen können.
- ✓ Die Europäische Kommission will dafür die Gesellschaftsform „Europäische Privatgesellschaft (EPG)“ schaffen.
- ✓ Ob das schnell geschehen wird, ist fraglich.
- ✓ Bis sich die Gemeinschaft auf das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (SE oder Europa-AG) einigen konnte, vergingen rund 30 Jahre.
- ✓ Auch auf dem Weg zur EPG müssen diverse Schwierigkeiten beraten und Kompromisse geschlossen werden, z.B. über die:
 - ✓ Höhe des bei der Gründung zu hinterlegenden Kapitals,
 - ✓ Pflichten und Haftungsregeln für Geschäftsführer.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

17

**Reduzierung von Durchlaufzeiten
Anlagenbauer Schlatter AG**

- **Kernkompetenz: Beherrschen von z.B. Schweißtechnik.**
- **Situation: immer schnellere Marktanforderungen.**
- **Der Druck auf Lieferzeiten und Flexibilität nimmt ständig zu.**
- **Mit einer Durchlaufzeit von bis zu 9 Monaten bei größeren Projekten werden kurze Lieferzeiten, schnelle Inbetriebnahme und Verfügbarkeit der Anlage zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal des Anlagenbauers am Markt.**
- **Der Wertschöpfungsprozess ist projektbezogen aufgesetzt.**
- **Derzeit läuft ein Projekt zur nachhaltigen Reduktion der Durchlaufzeiten im Wertschöpfungsprozess *UM MEHR ALS 30%!!!***
- **Der Projektfokus wurde auf Optimierungen im Projektrealisierungsprozess sowie auf die Schnittstellen zu den vor- und den nachgelagerten Prozessen gelegt → Kostenniveaumanagement und Prozesskostenrechnung**

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

18

Management zur Beeinflussung von Kosten Kostenniveau_Management

- Reduzierung von Rüstzeiten
 - Die Bedeutung der Rüstzeiten und –kosten wird vielfach unterschätzt.
 - Es gibt Fertigungsverfahren, da betragen die Rüstkosten/Stunde fast das DREIßIGFACHE der Fertigungskosten/Stunde (<http://www.rz.fh-ulm.de/projects/lars/Projstud/Fallbsp/FISCHER/Berechnungen.htm>, Zugriff: 8.11.2008)
 - Das erklärt, warum manche Unternehmen im Dreischicht_Betrieb rüsten oder es eine eigene Branche gibt, die sich (auch oder vor allem) mit der Optimierung des Rüstens beschäftigt.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

19

Kostenniveau-Management

Reduzierung von Rüstzeiten

Handelsblatt Nr. 099 vom 26.5.2008, Mittelstand, Das Unternehmernmagazin im Handelsblatt, S. 1

Montageautomaten aus dem Baukasten

Mittelständler setzen bisher nur zögerlich auf standardisierte Module für flexible Produktionsbetriebe - Sie sollen deutlich mehr Flexibilität bringen
FLORIAN VOLLMERS | BREMEN Wenn sich Kundenwünsche ändern, bleibt Bernd Feirabend, Leiter Fertigungsverfahren und Sondermaschinen im Waiblinger Werk der **Robert Bosch GmbH**, ganz ruhig. "Wir können unsere Anlagen binnen kürzester Zeit umbauen." Bosch produziert in Waiblingen Kunststoffteile für die Autoindustrie. Und die schnelle Umrüstung der Fertigungsstraßen verdankt Feirabend einem Baukasten-Prinzip: Er kann unterschiedliche Module in ein Basisgestell einschieben, die jeweils einen Produktionsschritt wie das Bestücken, Einpressen oder Schrauben erledigen.

Erst kürzlich konnte Feirabend den Vorzug der Anlage wieder überprüfen. Er hatte gerade erst eine Produktion zur Herstellung elektro-pneumatischer Wandler aufgebaut, als der Kunde noch eine Änderung wünschte, die einen zusätzlichen Montageschritt erforderte. "Dank der Module war innerhalb von drei Monaten alles geändert und die Produktion serienreif", berichtet der Fertigungsleiter.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

20

Rund 30 Prozent der Montagelinien in Europas Industriebetrieben - dem größten Teilmarkt für die Automation - sind mittlerweile mit austauschbaren Modulen ausgestattet. Der Grad der Umsetzung könne noch bis auf 50 Prozent hochgeschraubt werden, schätzen Branchenexperten. Während die Produktionsweise bei Großunternehmen zum Standard geworden ist, sehen Anbieter vor allem im Mittelstand noch ein großes Anwendungspotenzial: Laut Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) investiert rund ein Viertel der Unternehmen bei einem neuen Produktionsanlauf in neue Maschinen - in der Automobilindustrie sind es sogar 44 Prozent. "Wir schätzen, dass es in den kommenden Jahren eine starke Nachfrage nach modularen Montagesystemen geben wird", sagt Stefan Kluge, Experte am Institut für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb (IFF) an der Universität Stuttgart.

Hintergrund für das gestiegene Interesse an modularen Produktionsstraßen sind flexible Kundenanforderungen und hoher Kostendruck. Früher wurden Produkte in großen Mengen über einen langen Zeitraum hinweg gefertigt, nicht selten über zehn Jahre. Lief die Fertigung aus, wurden auch die Maschinen entsorgt. "Heute sind kleinere Volumina mit größerer Variantenvielfalt gefragt", sagt Bernd Feirabend vom Waiblinger Bosch-Werk. Das Baukasten-System namens "Desktop Factory" ermögliche Einsparungen von bis zu 30 Prozent.

17_FH_Neu\Vor\IFB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

21

Management zur Beeinflussung von Kosten Kostenniveau-Management

• Weitere Maßnahmen zur Reduktion des Kostenniveaus

- Aufgabe von Sponsoring
 - ❖ Honda verlässt auf Grund seines straffen Kostensenkungsprogramms die Formel 1
 - ❖ Audi steigt aus der American Le Mans-Serie aus.
- Einschränkung von Stiftungsgeldern
 - ❖ Der Medienkonzern Bertelsmann stellt seiner Stiftung ein deutliches kleineres Budget zur Verfügung als in den Vorjahren.
 - ❖ Die Stiftung ist ein „think tank“, der im Bildungsbereich als äußerst einflussreich gilt.
- Betriebliches Vorschlagswesen → Humankapitalorientierung
 - Bsp.: BASF „Neues Berufsbild: „Wert-Treiber“
- Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug
 - Bsp.: Telekom, Buchhaltung
 - Bsp.: „Big Pharma“, FE
 - Bsp.: BW-Bank, Kreditgeschäft

17_FH_Neu\Vor\IFB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

22

Management zur Beeinflussung von Kosten Kostenniveau-Management

- Dienstleistungsverträge
 - Bsp.: Germana Gebäudienste GmbH
- Einstellungsstopps
- Kurzarbeit
 - ❖ Bsp.: Der weltgrößte Stahlkonzern Arcelor-Mittal hat seine Mitarbeiter in Deutschland in Kurzarbeit geschickt (26.211.08)
- Prozessverbesserungen, z.B. durch Vermeidung von Doppelarbeiten
 - Bsp.: Kliniken
 - Bsp.: Genossenschaftliches Bankenwesen
- Bündelung von Einkaufsaktivitäten bzw. Reduktion der Zahl der Zulieferer
 - ❖ Bsp.: ArcelorMittal
 - ❖ Bsp.: Siemens
- Umzug der Hauptverwaltung oder ähnliche Maßnahmen
 - Bsp.: Lidl, Lahmeyer International, IBM

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

23

Handelsblatt Nr. 249 vom 28.12.07 Seite 41

"Big Pharma" forscht in China: Wesentlich niedrigere Kosten locken die großen Spieler aus Europa und Amerika

PEKING. Westliche Pharmakonzerne vergeben die Forschung an neuen Medikamenten immer häufiger an chinesische Unternehmen. Diesem Trend ist es zu verdanken, dass beispielsweise Wuxi Pharmatech, ein seit zehn Jahren bestehendes Forschungsunternehmen am Rande Schanghais, bis Ende 2008 voraussichtlich mehr Chemiker beschäftigen wird als der US-Riese Pfizer, der weltgrößte Medikamenten-Hersteller.

Durch die Auslagerung nach China wollen Unternehmen wie Pfizer, Astra-Zeneca und Merck & Co. ihre Kosten senken. Die Konzerne stehen vor allem wegen der Konkurrenz durch Generika-Anbieter unter Rationalisierungsdruck. Die Folge: Sie bauen in Europa und den USA tausende Arbeitsplätze ab, während es den asiatischen Auftragsforschern glänzend geht. Wuxi, das vergangenes Jahr einen Umsatz von 69,9 Mill. Dollar erzielte, erlöste im August bei einem Börsengang in den USA 184,6 Mill. Dollar - und inzwischen hat sich der Marktwert der Gesellschaft verdoppelt.

"Uns gibt es, weil die Kosten für Forschung einfach zu hoch sind", sagte Li Ge, Vorstandschef von Wuxi in Schanghai im Gespräch mit Bloomberg. Zahlen der Boston Consulting Group zufolge kosten Personal und Einsatzmaterial in China bis zu 60 Prozent weniger als in den USA. Eine zwei Monate dauernde Studie an Primaten, um ein Medikament auf Toxizität zu testen, schlägt in China der Unternehmensberatung Ernst & Young zufolge mit rund 20 000 Dollar zu Buche. In den USA liegen die Kosten zehnfach höher.

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

24

Ganz aus der Hand geben wollen die westlichen Pharmariesen die Forschung nicht - laufen sie doch Gefahr, sich mit Unternehmen wie Wuxi am Ende Wettbewerber heranzuziehen. Die meisten Ausländer bauen in China eigene Forschungszentren auf. Für Pfizer analysieren 170 chinesische Forscher in einem seit zwei Jahren bestehenden Forschungszentrum in Schanghai Daten aus klinischen Studien und bereiten Zulassungsanträge für den US-Markt vor. Neben den ersten Stufen der Medikamentensuche wickeln die Unternehmen auch ihre klinischen Studien immer häufiger in China ab. Bristol-Myers Squibb aus New York will spätestens in fünf Jahren jedes Medikament vor seiner Markteinführung auch an chinesischen Probanden testen, sagte Kabir Nath, Geschäftsführer der China-Zentrale. Bloomberg

28. Dezember 2007

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

25

BW-Bank lagert ihr Kreditgeschäft aus

- **Aus Kostengründen hat die BW-Bank (Baden-Württembergische Bank, eine Landesbank-Tochter einen Partner außerhalb der Sparkassengruppe gewählt, um ihm DIE KOMPLETTE ABWICKLUNG IHRES VERBRAUCHER-KREDITGESCHÄFTS ÜBERTRAGEN – UND ZWAR INKLUSIVE DER ENTSCHEIDUNG ÜBER DEN KREDIT SELBST.**
- **Der ausgesuchte Dienstleister ist der Konsumentenfinanzierer Credit-plus.**
- **Die Credit-plus und vergleichbare Institutionen nennt man auch „Kreditfabriken“.**

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

26

Kostenniveau-Management Dienstleistungsverträge

- Ein Dienstleistungsvertrag ist – nomen est omen – ein Vertrag über eine Dienstleistung, die in einem bestimmten, festgelegten Zeitraum erbracht werden soll (ohne Kündigung).
- Das können immer wieder zu prolongierende Verträge über Gebäudedienstleistungen oder Winterräumdienste sein.
- Das können aber auch einmalige Verträge sein, wie ein Beratungsvertrag für ein spezielles Projekt.

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skrpte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

27

Lidl verkauft Immobilien

Die Einzelhandelskette Lidl hat einen Teil ihrer 2700 Ladengeschäfte in Deutschland an ausländische Investoren verkauft und wieder zurückgemietet. „Wir sprechen über deutlich weniger als 100 Filialen“, sagte ein Lidl-Sprecher. Es handele sich um zwei Pakete, die für einen dreistelligen Millionen-Euro-Betrag abgegeben worden seien. Die Einnahmen wolle der Discounter zum Abbau von Schulden einsetzen. RTR

Enorme Kostensenkungen

ArcelorMittal will Milliarden einsparen

Der weltgrößte Stahlhersteller plant in den nächsten Jahren Einsparungen in Höhe von 4 Mrd. \$. Vor allem durch einen günstigeren Rohstoffeinkauf sollen die Kosten gesenkt werden. ArcelorMittal plant aber auch mit weniger Personal. In den kommenden fünf Jahren sollen rund 4 Mrd. \$ (2,8 Mrd. Euro) eingespart werden, teilte das Unternehmen in Luxemburg mit. Davon sollen 600 Mio. \$ auf das Personal entfallen. Gedacht sei an eine Erhöhung der Produktivität und an weniger Arbeitsplätze durch vorzeitigen Ruhestand, natürliche Fluktuation und "gezielte Rationalisierung". Das sagte Finanzchef Aditya Mittal bei einer Investorenkonferenz in London. Genauere Zahlenangaben wurden nicht gemacht. Der Kurs der Aktie legte zwischenzeitlich um knapp drei Prozent auf gut 44 Euro zu. Das Unternehmen, das derzeit mehr als 320.000 Menschen in mehr als 60 Ländern beschäftigt, will die Energiekosten um 0,8 Mrd. \$ senken und durch mehr Effizienz und Qualitätssteigerungen 0,9 Mrd. \$ sparen.

Größter Posten im Sparplan ist mit 1,2 Mrd. \$ die **Reduzierung der Kosten für Rohstoffe durch günstigere Konditionen beim Einkauf und durch Investitionen in die Verbesserung von Produktionsabläufen**. Das Unternehmen, das 2006 durch den Zusammenschluss von Mittal Steel und Arcelor entstanden war, hatte zum ersten Quartal 2008 Fusionssynergien in Höhe von 1,6 Mrd. \$ ausgewiesen.

dpa, 17.09.2008

© 2008 Financial Times Deutschland



http://www.messergroup.com/de/Presse/fotodownload/pressfotos/100807_Arcelor/ArcelorMittal/ArcelorMittal_300.jpg

Zugriff: 19.12.2008

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

29

Lahmeyer International IBM Deutschland

- **Lahmeyer:**
 - Verkauf der Hauptverwaltung im Herzen von Frankfurt
 - Umzug nach Bad Vilbel Dortelweil
 - Gründe?
- **IBM Deutschland:**
 - Verlagerung der Hauptverwaltung von Stuttgart nach Ehningen
 - Begründung: bessere Möglichkeiten zur Erweiterung und Modernisierung
 - In Ehningen befindet sich bereits das Rechenzentrum der IBM Deutschland
 - Ehningen:
 - ❖ knapp 8000 Einwohner
 - ❖ hinsichtlich der Gewerbesteuereinnahmen sagte der Bürgermeister Unger: „Weihnachten findet bei uns in diesem Jahr im Mai statt.“

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

30

Maßnahmenkatalog / Checkliste / Handbuch

- **Die beispielhafte Aneinanderreihung von Maßnahmen zur Senkung des Kostenniveaus kann als eine Art „Brainstorming“ bezeichnet werden.**
 - Das Brainstorming ist der Klassiker unter den Kreativitätsmethoden.
 - Durch spontane Ideenäußerung ohne ablehnende Kritik wird mit dieser Methode eine große Anzahl an Ideen zu einer gegebenen Problemstellung entwickelt und gesammelt.
 - Beim Brainstorming in der Gruppe (ca. 5-9 Teilnehmer) können sich die Teilnehmer durch ihre Beiträge gegenseitig zu neuen Ideenkombinationen anregen, wodurch insgesamt mehr Ergebnisse produziert werden, als wenn jeder für sich alleine arbeitet.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

31

Maßnahmenkatalog / Checkliste / Handbuch

- **Vielmehr müssen die einzelnen Maßnahmen mit einer Vielzahl von Informationen unterlegt werden, die beschreiben,**
 - **welche alternativen Möglichkeiten es gibt, die jeweilige Maßnahme zu realisieren,**
 - **was im Einzelnen zur Realisierung zu tun ist,**
 - **welches Instrument des Strategischen Kostenmanagement die erforderlichen Informationen beisteuern kann,**
 - **welche Kosteneinsparungen zu erwarten sind und**
 - **wie die einzelnen Aktionen kurz- bis langfristig zu beurteilen sind.**
- **Die systematische Zusammenfassung des Vorgenannten ergibt dann quasi ein „Handbuch“, oder eine „Anleitung“ oder eine „Checkliste“ zur Senkung des Kostenniveaus.**
- **Eine solche systematische Zusammenfassung skizziert die folgende Matrix.**

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

32

Maßnahmen- und Aktionen sowie der entscheidungsunterstützenden Instrumente des Strategischen Kostenmanagement als Baustein einer wirkungsvollen Kosten-Infrastruktur zur Beeinflussung des Kostenniveaus (1)											
Maßnahmen, Aktionen und entscheidungsnützliche Instrumente des Strategischen Kostenmanagement					Beispiele und Konsequenzen aus der Realwirtschaft						
Hauptmaßnahmen	Teilmaßnahmen	Aktionen	Teilaktionen	Instrument des Strategischen Kostenmanagement	Unternehmen	Treiber der Maßnahmen und Aktionen			Geschätztes Einsparpotenzial	Konsequenzen	
						Akute Krise	Krisenprävention	Shareholder Value		Zeitliche Auswirkungen	Nebeneffekte der Maßnahmen und Aktionen
Abbau von Personalkosten	Personalfreisetzung	Betriebsbedingte Kündigungen	Genehmigung für diese Aktion einholen	Fixkostenmanagement							
			Prüfung der Arbeitsverträge								
			Ausschlüsse markieren ^[1]								
			Auswahl treffen								
			Sozialplan erstellen ^[2]								
			Kündigungen durchführen								
	Antrag auf Kurzarbeit										
	Freisetzung von Leiharbeiter										
	Abbau von Zeitkonten										
	Body leasing										

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

33

Maßnahmen- und Aktionen sowie der entscheidungsunterstützenden Instrumente des Strategischen Kostenmanagement als Baustein einer wirkungsvollen Kosten-Infrastruktur zur Beeinflussung des Kostenniveaus (2)											
Maßnahmen, Aktionen und entscheidungsnützliche Instrumente des Strategischen Kostenmanagement					Beispiele aus der Realwirtschaft und Konsequenzen						
Hauptmaßnahmen	Teilmaßnahmen	Aktionen	Teilaktionen	Instrument des Strategischen Kostenmanagement	Unternehmen	Treiber der Maßnahmen und Aktionen			Geschätztes Einsparpotenzial	Konsequenzen	
						Akute Krise	Krisenprävention	Shareholder Value		Zeitliche Auswirkungen	Nebeneffekte der Maßnahmen und Aktionen
Abbau von Beratungskosten	Trennung von externen Beratern	Alle ⁶ Beraterverträge – Rahmenverträge sowie projektbezogene Verträge – auslaufen lassen.	Konzernweite Identifizierung der im Einsatz befindlichen Berater Information der Berater, dass die Verträge nicht verlängert werden	Fixkostenmanagement	Siemens AG					Nach Konzernangaben handelt es sich um eine Sparmaßnahme, die relativ schnell wirken wird.	Große Beratungsgesellschaften wie McKinsey verlieren damit einen bedeutenden Kunden ⁷ ^[1]
Ausnutzen von Skaleneffekten ⁸ ^[2]	Reduktion der Lieferantenanzahl	Identifikation.....		Fixkostenmanagement im Rahmen des Supply-Chain-Management ⁸	Siemens AG				Bei einem Einkaufsvolumen von 40 Mrd. € stehen 17 Mrd. € und 20% der 375 000 Lieferanten im Fokus. ^[3]		

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

34

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenverlauf-Management

- **Definition Kostenverlauf**
 - Ein Kostenverlauf ist die graphische Darstellung der Abhängigkeit bzw. des Verhaltens einer bestimmten Kostenart von einer zuvor festgelegten Kosteneinflussgröße.
 - Beispiele:
 - ❖ Benzinverbrauch und damit Benzinkosten in Abhängigkeit von der gefahrenen Geschwindigkeit,
 - ❖ Rüstkosten in Abhängigkeit von den Rüststunden oder Rüstvorgängen,
 - ❖ Energiekosten in Abhängigkeit von Maschinenstunden,
 - ❖ Heizkosten in Abhängigkeit von der Zahl der Besucher eines Theaters → regressive Kosten → graphische Darstellung →
 - ❖ Kosten in Abhängigkeit der produzierten oder verkauften Menge von Gütern → wie beim ertragsgesetzlichen Kostenverlauf → graphische Darstellung →

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

35

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenverlauf-Management



- Ein Ansatzpunkt zur vorteilhaften Gestaltung eines Kostenverlaufs ist die Realisierung von Fixkostendegressionseffekten:
 - Erfahrungskurve
 - ❖ Das Konzept wurde 1925 im US-amerikanischen Flugzeugbau entdeckt.
 - ❖ Aussage: Bei wiederholtem Auftreten gleicher Situationen kommt es zu einer Routinisierung und Effizienzsteigerung.
 - ❖ Dadurch sinken die Stückkosten (z.B. weil der Zeitbedarf eines Vorgangs sinkt).
 - ❖ Faustregel: Die Kosten sinken um 20 – 30% bei einer verdoppelten Ausbringungsmenge.
 - Minimierung von Leerzeiten
 - Vorgabe von Nutzungsgradprämien
 - Ablauf_Organisationsänderungen → Bsp.: Organisation in Kliniken

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

36

Handelsblatt! Drucken



Gesundheitssystem
Kliniken geben nur wenig Geld für IT aus
 von Hans Schürmann

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handels-dienstleister/kliniken-geben-nur-wenig-geld-fuer-it-aus:2238188>,
 Zugriff: 16.4.2009

Viele Kliniken könnten zahlreiche ... Abläufe in den Krankenhäusern effizienter gestalten, Kosten optimieren und gleichzeitig den Patienten und Mitarbeitern das Leben angenehmer machen. Wird beispielsweise heute ein Verletzter in eine Unfallstation eingeliefert, dann ist die Art und Weise wie der Patient versorgt wird, in der Regel abhängig von der Arbeitsweise des jeweiligen Arztes. Er legt fest, welche Untersuchungen in welcher Reihenfolge erfolgen und wie die Therapie aussieht. Das führt besonders dann, wenn viele Patienten versorgt werden müssen, zu langen Wartezeiten und einer ineffizienten Nutzung der Ressourcen.

IT wird in deutschen Krankenhäusern als Kostenfaktor gesehen, beklagen die IT-Verantwortlichen. IT wird in deutschen Krankenhäusern als Kostenfaktor gesehen, beklagen die IT-Verantwortlichen.

© 2009 ECONOMY.ONE GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
 Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende Nutzungshinweise, die Datenschutzrichtlinie und das Impressum.

17_FH_Neu\Vor\IFB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt 09-11-16 37

Management zur Beeinflussung von Kosten
Kostenverlauf-Management

- Ein weiterer Ansatzpunkt zur vorteilhaften Gestaltung eines Kostenverlaufs ist, dass man eine automatische Änderung ansonsten nicht reagibler Kosten von ihrer Kosteneinflussgröße erreicht.
- Das lässt sich vor allem dadurch realisieren, dass man Verträge kündigt und neu vereinbart, in denen zuvor fixe Kosten in variable umgewandelt werden:
- Beispiele:
 - Abschaffung des firmeneigenen Flugzeugs (Abschreibungen sind fixe Gemeinkosten für alle Flüge) und Nutzung eines entsprechenden Fremdanbieters, der nur die gebuchten Flüge in Rechnung stellt (z.B. Easyjet).
 - Ersatz zuvor rein zeitabhängiger Entgelte durch eine Kombination aus einem Fixum und einer erfolgsabhängigen Entgeltkomponente.
- An den beiden Beispielen wird
 - die Überschneidung zum Kostenstruktur-Management ganz deutlich oder anders ausgedrückt:
 - Maßnahmen, die zur vorteilhaften Gestaltung der Kostenverläufe dienen, können zugleich die Kostenstruktur positiv beeinflussen → denn unter einer Kostenstruktur bzw. dem Kostenstruktur-Management versteht man →

17_FH_Neu\Vor\IFB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt 09-11-16 38

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenstruktur-Management

- **Definition Kostenstruktur**
 - Angabe der Verhältnisse bestimmter Kostenkategorien zueinander.
 - **Beispiele:**
 - ❖ Verhältnis von fixen zu variablen Kosten oder
 - ❖ Verhältnis von Einzel- zu Gemeinkosten oder
 - ❖ Verhältnis von Imi-Kosten zu Imn-Kosten (➔ spezielle Kostenkategorien in der Prozesskostenrechnung).
- **Problem: Die Kostenstrukturen haben sich im Zeitablauf immer mehr „verfestigt“, d.h. sie entzogen und entziehen sich weiter zunehmend einer schnellen und situationsangepassten Beherrschbarkeit durch die Unternehmen. Gründe:**
 - **Ein Grund ist die zunehmende Substitution von Arbeit – insbesondere in den direkten Bereichen: d.h. der Produktion - durch Kapital.**
 - ❖ Dadurch sinken tendenziell die variablen Einzelkosten, weil immer weniger Fertigungslöhne gezahlt werden und
 - ❖ es steigen die fixen Gemeinkosten, weil die zeitabhängigen Kostenstrukturen beschreiben die Zusammensetzung der Gesamtkosten durch die Abschreibungen auf den Maschinenpark zunehmen.

17_FH_NeuVorl\FB_\lStrat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

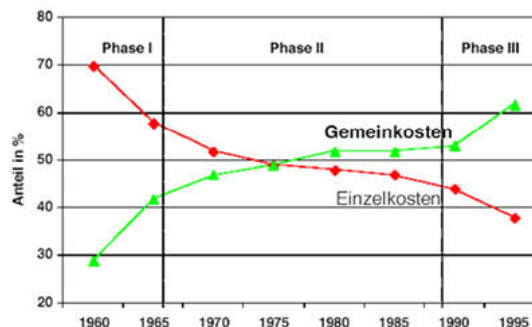
09-11-16

39

„Anfang des 20. Jahrhunderts hatten die Gemeinkosten einen relativ geringen Anteil an den Gesamtkosten in Industriebetrieben. Es gab zwei große Kostenblöcke, die in den Betrieben von Bedeutung waren, der Arbeitslohn und das Rohmaterial. Daher war bei der Kalkulation der Zuschlag auf Material- und Lohn Einzelkostenbasis auf die Produkte angemessen. Bis heute hat sich jedoch eine Verschiebung der Kostenstruktur ergeben. Betrug der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten in den sechziger Jahren noch 30% gegenüber 70% Einzelkosten, sind es heute bereits 60% Gemeinkosten gegenüber 40% Einzelkosten.“

http://images.google.de/imgres?imgurl=http://www.ixwin.de/wozu_p1.JPG&imgrefurl=http://www.ixwin.de/wozu_prozesskostenrechnung.html&usq=__Xh26YOU1FhRZLP7VrhN55GwMCyU=&h=249&w=400&sz=19&hl=de&start=11&um=1&tbnid=-Tm4J4B_3qexM:&tbnh=77&tbnw=124&prev=/images%3Fq%3DKostenstruktur%2BVerschiebung%26hl%3Dde%26rlz%3D1T4GZAZ_deDE267DE287%26sa%3DN%26um%3D1, Zugriff: 27.4.2009

Entwicklung der EK und GK



Quelle: Dr. Leidig, Bundesverband Druck e.V., Infoseminar PKR, Universität Wuppertal, Skript S. 10

17_FH_NeuVorl\FB_\lStrat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

40

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenstruktur-Management

- Beim Produktionsfaktor Arbeit ist auch festzustellen, dass eine Verschiebung der Mitarbeiterstruktur stattgefunden hat.
 - ❖ Vor 25- 30 Jahren war nur einer von zehn Mitarbeitern indirekt mit der Fertigung eines Produktes beschäftigt.
 - ❖ Indirekte Mitarbeiter sind nicht unmittelbar in die Produktion von Erzeugnissen eingebunden.
 - ❖ Heute beträgt das Verhältnis von indirekten zu direkten Mitarbeitern 1 zu 1.
 - ❖ Hierzu können Mitarbeiter aus For-schung und Entwicklung, Verwaltung und Vertrieb oder aus relativ neuen Arbeitsfeldern, wie Qualitätsmanagement oder Umweltbeauf-tragte zählen.
 - ❖ In den nächsten 10 - 15 Jahren werden lediglich 15% – 20% der Beschäftigten in der Industrie an herkömmlichen Fabrikarbeitsplätzen arbeiten.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

41

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenstruktur-Management

- Ansätze zur Verbesserung der Kostenstrukturen in den indirekten Bereichen sind bspw.
 - ❖ die Eliminierung unnötiger Leistungen oder
 - ❖ das Hinterfragen des Perfektionsgrades der Leistungen.
- Bei Eliminierungen bzw. Reduktion des Perfektionsgrades lassen sich
 - ❖ entweder fixe Gemeinkosten in Quanten abbauen, oder
 - ❖ die Umlenkung der personellen Ressourcen in wertschöpfende Tätigkeiten realisieren.
- Ein anderer Grund für die „verfestigten“ Strukturen sind gesetzliche Schutzregeln, die eine schnelle, unkomplizierte Personalfreisetzung erschweren ➔ so ist bspw. das Modell „Zeitarbeiter“ erst seit der Liberalisierung der Vorschriften vor 5 Jahren eine Option für die Unternehmen.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

42

Management zur Beeinflussung von Kosten
Kostenstruktur-Management

- Die folgenden Folien verdeutlichen die Gestaltung von Kostenverläufen und Kostenstrukturen durch Beleuchtung des Sachverhalts aus unterschiedlichen Perspektiven:

nice-to-have

- Anschluss: Fixkostenmanagement

MUST

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

43

- Aber im der Krise kommt weitere Bewegung in die Strukturen:

Handelsblatt Nr. 073 vom 16.04.09 Seite 4

IG Metall akzeptiert Ausbau befristeter Jobs

Tarifparteien im Südwesten schnüren Krisenpaket

DIETRICH CREUTZBURG | BERLIN Metallunternehmen in Baden-Württemberg können Arbeitnehmer künftig für bis zu vier Jahre mit befristeten Arbeitsverträgen beschäftigen - doppelt so lange wie dies laut Gesetz im Regelfall erlaubt ist. Die Basis dafür liefert ein umfangreiches Tarifpaket zur Bewältigung der Wirtschaftskrise, das IG Metall und Arbeitgeberverband Südwestmetall gestern verabredet haben. Das Paket beinhaltet auch neue Optionen, die Kurzarbeit erleichtern sollen. Besonders die Tarifvereinbarung über befristete Arbeitsverhältnisse könnte bundesweite Signalwirkung entfalten.

Hintergrund ist, dass im Zuge der Krise vielen Arbeitnehmern mit befristetem Arbeitsvertrag selbst dann Jobverlust droht, wenn das Unternehmen ihre Stellen eigentlich gar nicht streichen will. Da Befristungen aber im Regelfall nur für maximal zwei Jahre erlaubt sind, darf der betroffene Arbeitnehmer anschließend nur noch per unbefristetem Arbeitsvertrag weiter beschäftigt werden - doch vor diesem Schritt schrecken gerade jetzt sehr viele Firmen zurück.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

44

Allerdings kann laut Teilzeit- und Befristungsgesetz die reguläre Zwei-Jahres-Grenze durch einen Tarifvertrag aufgehoben werden, wie er in Baden-Württemberg nun vereinbart ist. Damit können Betroffene auch durch einen erneuten befristeten Arbeitsvertrag länger im Unternehmen gehalten werden. Insgesamt gehen Tarifexperten von bundesweit 140 000 befristeten Stellen in der Metall- und Elektroindustrie aus. Wie vielen Metallern die - zunächst bis 2010 begrenzte - Tarifregelung helfen kann, ist statistisch nicht genau erfasst. Sie ist aber schon deshalb markant, weil es sich um die erste in einem Metall-Flächentarif handelt. Dagegen erlaubt etwa der Chemie-Tarif schon seit 2005 Befristungen von bis zu 48 Monaten.

Daneben einigten sich die Metall-Tarifparteien im Südwesten darauf, eine regionale Sonderregelung zum Kurzarbeitergeld zu lockern: Anders als im Rest der Republik haben Metaller dort laut Flächentarif den Anspruch, dass der Betrieb das Kurzarbeitergeld der Arbeitsagentur zusätzlich aufstockt - von in der Regel 67 Prozent des Nettolohns auf teils mehr als 90 Prozent. Den Arbeitgebern war dies stets ein Dorn im Auge, da es die Kurzarbeit für viele Firmen zu teuer mache. Zwar wird die Aufstockung mit dem neuen Tarifpakt nicht gekappt. Doch sind nun verschiedene Optionen vorgesehen, wonach als Gegenfinanzierung Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld umgeschichtet wird.

Südwestmetall-Chef Jan Stefan Roell lobte das Paket als Beitrag zu einer teilweise "deutlichen Kostenentlastung". Die "Beschäftigungsbrücke Kurzarbeit" lasse sich damit "für eine längere Zeit begehbar halten". IG-Metall-Bezirkschef Jörg Hofmann wertete als Erfolg, dass Südwestmetall keine Streichung des Kurzarbeitergeld-Zuschusses durchgesetzt habe.

Creutzburg, Dietrich

16. April 2009

- In der Vergangenheit konnten daneben auch noch andere – gewöhnungsbedürftigere - Arten der Flexibilisierung von Personalkosten beobachtet werden:

Handelsblatt,
05.06.2002

Druck von oben

Und bist Du nicht willig

von Claudia Tödtmann und Mitarbeit: Constanze Hacke

Spätestens in drei Wochen sind Sie so fertig, dass Sie den Aufhebungsvertrag unterschreiben", bedrohte der Abteilungsleiter seinem Mitarbeiter ganz offen. Eine Szene aus Absurdistan? Weit gefehlt, Deutschland war Ort des Geschehens.

HB DÜSSELDORF. Im September 2002. In der Zentrale einer der weltweiten Top-Ten-Unternehmensberatungen. Der Mann (Jahresgehalt 100 000 Euro) habe nur noch zwei Möglichkeiten: entweder er unterschreibe einen Aufhebungsvertrag - ohne jede Abfindung. Oder man schicke ihn, den Familienvater mehrerer Kinder, jetzt laufend ins Ausland. Jede Woche werde man ihn Leistungskontrollen unterziehen und ständig beurteilen. Eine Kollegin des Bedrohten war dabei. Doch dass diese Frau wohl kaum als Zeugin zur Verfügung steht, ist klar. Schließlich will auch sie ihren Arbeitsplatz nicht riskieren.

17_FH_Neu\Vor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

47

Die Szene schildert Michael Kliemt, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf. Er beobachtet solche Fälle inzwischen tagtäglich. "Je länger die Rezession dauert, umso derber die Methoden, mit denen Mitarbeiter eingeschüchtert werden sollen", urteilt er. "Die Unternehmen versuchen es halt mal." Weder vor - strafbaren - Nötigungen noch Erpressungen schrecken verbleibende Angestellte zurück, schildert Kliemt. Dasselbe gilt für strafrechtlich ebenso relevante Körperverletzung - falls der Mitarbeiter krank wird durch die Tyranneien. Kliemt: Selbst Kollegen als Zeugen können sich übrigens der unterlassenen Hilfeleistung strafbar machen, wenn sie tatenlos zusehen, wie der Kollege fertig gemacht wird. Wenn die Drohungen wirken, die Mitarbeiter freiwillig das Weite suchen und lieber schnell einen Aufhebungsvertrag unterschreiben, als ihren guten Ruf in der Branche, ihr Nervenkostüm oder mehr zu riskieren, war es für die Firma profitabel: Dann braucht sie nicht selbst die Kündigung auszusprechen. Sie erspart sich einen Kündigungsschutzprozess samt dem verbundenen Zeit- und Personalaufwand plus Anwaltshonorar und kommt vielleicht mit einer relativ niedrigen oder sogar ganz ohne Abfindung davon.

<http://www.handelsblatt.com/archiv/und-bist-du-nicht-willig;570248>, Zugriff:
16.4.09

17_FH_Neu\Vor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

48

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenstruktur-Management

- **Personalkosten – speziell Gehälter - können aber auch auf andere Weise flexibilisiert werden.**
 - ❖ **Alternativ spricht man auch von einer Variabilisierung der Gehälter.**
 - ❖ **Das assoziiert aber sofort die weit verbreitete These: „Langfristig sind alle fixen Kosten variabel.“**
 - ❖ **Daher wird hier von Flexibilisierung gesprochen, denn diese These ist mindestens missverständlich, genau genommen sogar falsch.**
 - ❖ **Bei der Differenzierung in fix und variabel geht es um die mathematische Abhängigkeit der Kosten von einer betrachteten Einflussgröße – im einfachsten Fall der Ausbringungsmenge.**
 - ❖ **Und der Charakter der Kosten ändert sich nicht, wenn man die Einflussgröße beibehält – unabhängig davon, wie lange man den Betrachtungs-zeitraum wählt.**
 - ❖ **[Nur für Insider: Die Fristigkeitsgrade der Kilger'schen Grenzplankostenrechnung als Differenzierungskriterium für fixe und variable Kosten sind eine Gestaltungsoption (ad rem: „Krücke“), um sein Kostenrechnungssystem gegen diese Kritik zu immunisieren].**

17_FH_NeuVor\IFB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

49

Management zur Beeinflussung von Kosten

Kostenstruktur-Management


- ❖ **Die These meint im übrigen auch etwas anderes.**
 - Sie will zum Ausdruck bringen, dass man alle Kosten beeinflussen – und abbauen – kann, wenn man nur den Betrachtungszeitraum lang genug wählt.
 - Das hat aber nichts mit mathematischer Abhängigkeit der Kosten zu tun, sondern mit ihrer Beeinflussung und ihren Abbaumöglichkeiten.
 - Und hier ist nun natürlich der Einsatz des Strategischen Kostenmanagement gefragt.
 - Denn da geht es ja nun gerade um die vorteilhafte Gestaltung der Kosten.
- ❖ **Im Falle der „Variabilisierung bzw. Flexibilisierung von Gehältern“ ist das möglich, wenn man die Gehaltsverträge aktiv verändert: Nämlich so, dass sie für die Arbeitsleistung eine Zwei-Komponenten-Vergütung vorsehen:**
 - ein Fixum (Festgehalt)
 - plus ein Erfolgsbonus in Abhängigkeit vorab definierter Zielgröße wie Umsatz, Deckungsbeitragsrechnung, EBIT o.ä.

17_FH_NeuVor\IFB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

50

Aktuell: Zwei-Komponenten-Vergütung in heftiger Kritik

- IKB: Die wegen gewaltiger, existenzbedrohender Fehlspekulationen entlassenen Vorstände der IKB werden für 
 - die Fehlinvestitionen nicht haften müssen, da diese voll durch eine Manager-Haftpflichtversicherung abgedeckt seien.
 - Außerdem erhielten die Manager noch bis zum Ende des Jahres ihr Gehalt von der Bank.
 - Dazu gehören neben den Festgehältern auch Erfolgs_Boni.
 - Bei dem ehemaligen Bankchef Ortseifen handelt es sich dabei um eine Million Euro. (FAZ, 13.12.07: Erfolgsbonus für IKB-Vorstände)

17_FH_NeuVor\IFB_\lStrat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

51

Aktuell: Zwei-Komponenten-Vergütung in heftiger Kritik

- Merrill Lynch
 - **21. März 2007**, 00:00 Uhr Für Stanley O'Neal hat sich das vergangene Geschäftsjahr gelohnt. Der Vorstandschef der Investmentbank Merrill Lynch hat für das Jahr zwar nur ein vergleichsweise bescheidenes Basisgehalt von 700 000 Dollar (526 000 Euro) erhalten - doch dank eines großzügigen Erfolgsbonus und Aktienoptionen verdiente er insgesamt 46,4 Mio. Dollar. Das geht aus einer Pflichtmitteilung des Bankhauses an die US-Börsenaufsicht SEC hervor. Demnach gab O'Neals Arbeitgeber, eine der größten Investmentbanken der Welt, allein rund 375 000 Dollar für eine Reihe von Dienstleistungen für den Manager aus dem südlichen Alabama aus, darunter einen Fahrservice für ihn und seine Familie. Die Rekordgewinne an der Wall Street im vergangenen Jahr haben auch dem Vorstandschef der Bank of America, Kenneth Lewis, ein ordentliches Jahresgehalt beschert. Er erhielt 23 Mio. Dollar (17,3 Mio. Euro). AnD (<http://www.welt.de/die-welt/article770723/Menschen-und-Maerkte.html>, 16.4.2009)

17_FH_NeuVor\IFB_\lStrat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

52

17. Januar 2008, 15:18, NZZ Online

(http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/merrill_lynch_schreibt_weitere_141_milliarden_ab_1.653034.html, Zugriff: 16.4.2009)

Merrill Lynch schreibt weitere 14,1 Mrd. \$ ab: Quartalsverlust von 9,8 Mrd. \$

Die amerikanische Investmentbank Merrill Lynch muss wegen der Krise am Hypothekenmarkt weitere 14,1 Mrd. \$ abschreiben. Folge ist ein Verlust von 9,8 Mrd. \$ in Q4. Dies ist der größte Quartalsverlust in der Geschichte der Bank. (sda/Reuters)/tsf.

Auch die Investmentbank Merrill Lynch kämpft weiter mit den Auswirkungen der amerikanischen Hypothekenkrise. Sie muss nochmals 14,1 Mrd. Dollar abschreiben. Für Q4 schreibt sie deshalb einen Verlust von 9,8 Mrd. \$. So viel hat die Traditionsbank in einem Quartal noch nie verloren. Die Zahlen fielen schlechter aus als von Branchenexperten erwartet - deshalb büßten Merrill-Aktien vorbörslich 3,7 Prozent ein und belasteten neben der Wall Street auch die Börsen in Europa.

Für das Gesamtjahr summieren sich die mit der Hypotheken-Krise verbundenen Verluste bei Merrill auf bisher 23 Mrd. Dollar.

Stellenabbau vorgesehen: Nach ihren Milliardenverlusten will Merrill Lynch nun Stellen streichen. Geplant sei der Abbau in bestimmten Bereichen der Sparte festverzinsliche Wertpapiere (fixed income), sagte Firmenchef John Thain in einer Telefon-Konferenz. Wie viele Stellen betroffen sind, blieb offen. Der Abbau werde aber «nicht dramatisch» sein.

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

53

05.10.2007: Merrill Lynch schreibt Milliarden ab

Jetzt macht auch Merrill Lynch einen Schnitt: Die US-Investmentbank hat die Märkte wegen der Probleme an den Finanzmärkten auf massive Abschreibungen vorbereitet, die einen Verlust im dritten Quartal nach sich ziehen. Allerdings übersteigen die Abschreibungen die anderer Banken bei weitem.

NEW YORK. Die New Yorker Bank rechnet für das dritte Quartal 2007 mit Verlusten von 50 Cent je Aktie, wie sie am Freitag mitteilte. Die Wertpapier- und andere Abschreibungen stehen im Zusammenhang mit der Hypothekenkrise und Finanzausagen für Transaktionen auf Pump. Merrill Lynch wird seine Quartalsergebnisse am 24. Oktober bekannt geben. Die Merrill Lynch & Co. Inc. nimmt bei zweitrangigen Hypotheken und so genannten CDO-Wertpapieren (Collateralized Debt Obligations) Abschreibungen von 4,5 Mrd. \$ vor. CDO's sind komplizierte festverzinsliche Wertpapiere, die mit einer Vielzahl von als Sicherheit verfügbar gemachten Titeln abgesichert sind. Bei gehebelten Finanzierungszusagen werden Abschreibungen von netto 463 Millionen Dollar vorgenommen. Solche Finanzierungszusagen - beispielsweise für Akquisitionen auf Pump - wurden von Merrill Lynch auf 31 Mrd. \$ reduziert gegenüber 53 Mrd. \$ am Ende des zweiten Quartals dieses Jahres.

http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/merrill-lynch-schreibt-milliarden-ab-1332772_16409

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

54

**Aktuell: Kostenstrukturmanagement
Flexibilisierung von Löhnen - im Fokus: Investivlohn**

- Unter dem Begriff „Investivlohn“ wird eine Entgeltkomponente verstanden, die nicht als liquide Mittel an die Arbeitnehmer ausgezahlt wird, sondern die sie in Form einer Beteiligung an einem Unternehmen erhalten.
 - In aller Regel handelt es sich dabei um das Arbeitgeber-Unternehmen. Ist das eine AG wäre der Investivlohn hier also Aktien des besagten Unternehmens.
 - Denkbar ist grundsätzlich aber auch, dass es sich beim Investivlohn um Beteiligungen an anderen Unternehmen handelt.
 - Man kann also auch sagen, dass ein Investivlohn eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist.
- Der Investivlohn steht derzeit im Fokus der politischen Diskussion. Er sei ein „innovatives Konzept“, sagte der Bundesarbeitsminister Olaf Scholz (SPD) am 21.4.2008 in Berlin.
 - Natürlich weiß auch Scholz, das das nicht stimmt – es klingt nur gut.
 - Denn der Investivlohn ist seit den 50er Jahren des vergangenen Saeculum immer wieder einmal Gegenstand der politischen Diskussion gewesen.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

55

**Aktuell: Kostenstrukturmanagement
Flexibilisierung von Löhnen - Im Fokus: Investivlohn**

- Die wiederholten Diskussionen ergeben sich daraus, dass man unterschiedlicher Meinung bei der Beurteilung dieser Entgeltkomponente sein kann – anders ausgedrückt, es gibt Pros und Cons.
 - Beispiel für ein Pro:
 - ❖ Es sei ein Gebot der wirtschaftlichen Vernunft, Mitarbeiter am „Ertrag der Volkswirtschaft gerecht und ausgewogen teilhaben zu lassen.“ (Scholz).
 - Nota bene: Scholz spricht nur von einer Seite der Medaille
 - Nämlich der „Sonnenseite“, wenn – wie er sagt „Ertrag“ gemacht wird.
 - ❖ Daher soll es eine neue Förderung des Investivlohn ab dem Januar 2009 geben.
 - ❖ So titelte die FAZ am 22.4.2008, S. 11:

500 Millionen Euro für die Mitarbeiterbeteiligung

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

56

Aktuell: Kostenstrukturmanagement
Flexibilisierung von Löhnen - Im Fokus: Investivlohn

- ❖ **Konkret besteht die Förderung des Investivlohns in einem Steuervorteil, wenn der Arbeitnehmer diesen Lohn akzeptiert.**
- ❖ **Allerdings ist die Förderung an eine ganze Reihe von Bedingungen geknüpft:**
 - Eine dieser Bedingungen ist wichtig: Die Beteiligung darf nicht durch Entgeltumwandlung - also aus bestehenden Lohnbestandteilen – finanziert werden.
 - Sondern sie muss zusätzlich zum Arbeitslohn aus freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers gewährt werden – Intensivlohn resultiert also aus zukünftigen Lohnerhöhungen!!!!
 - Wichtig ist auch, dass auf eine verpflichtende Insolvenzabsicherung für Mitarbeiterbeteiligungen verzichtet wird.
 - ✓ **Dafür gäbe es Versicherungen.**
 - ✓ **Vor allem aber würde das die Modelle der Mitarbeiterbeteiligung verteuert, was ihre Akzeptanz mindern würde.**
- ❖ **Man hofft, durch den Steuervorteil eine größere Akzeptanz zu erzielen, als das bisher der Fall ist:**
 - Denn bisher sind nur in 2% aller Unternehmen Mitarbeiter am Kapital beteiligt.
 - **Dagegen sind 9% am „Gewinn“ beteiligt.**

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skrpte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

57

Aktuell: Kostenstrukturaufmanagement
Flexibilisierung von Löhnen - Im Fokus: Investivlohn

- ❖ **Ein Beispiel für ein „Con“ liefert Götz Werner, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Drogerie-Kette [dm](#) und Honorarprofessor der [Universität Karlsruhe](#).**
 - Er erkennt in Investivlöhnen ein demotivierendes Moment.
 - ✓ „Die Menschen müssen ein ausreichendes Einkommen haben. Der Investivlohn ist ja etwas, was sie eigentlich nur abhängig macht.“
 - ✓ „[...] Identifizieren und Binden ist etwas Unterschiedliches. Der Investivlohn würde vielleicht binden, aber deswegen muss er noch lange nicht identifizieren. Und die Menschen müssen sich identifizieren mit ihrer Arbeit, mit dem was sie tun. Die Menschen müssen ja frei sein in dem, was sie tun. Sie müssen frei sein, das zu tun, was sie für sinnvoll erachten und wo sie sich mit identifizieren können.“
 - ✓ Quelle: Interview im Rahmen der Sendereihe „Tacheles“ beim Deutschlandradio,
<http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/tacheles/578125/>

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skrpte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

58

Management zur Beeinflussung von Kosten Kostenstruktur-Management

➤ z.B. Flexibilisierung von Reisekosten

- ❖ Ein aktuell beworbenes Konzept zur Flexibilisierung der Reisekosten stammt von NETJETS (<http://www.netjetseurope.com/deu/welcome-to-netjets/>, 14.4.2009).
- ❖ Dabei geht es nicht um die Kosten einer Bahnfahrt o.ä., sondern Reisekosten im Zusammenhang mit der Nutzung von Flugzeugen.
- ❖ Hauptsächlich handelt es sich dabei um fixe Gemeinkosten, denn
 - es ergeben sich auf Grund des hohen Kapitaleinsatzes bei der Beschaffung von Jets auch hohe meist zeitabhängige Abschreibungsbeträge/Jahr, wenn ein Unternehmen eine firmeneigene Flotte unterhält bzw. die Jets im Rahmen eines financial leasing angemietet hat.
 - bei einem operating leasing sind die zu zahlenden, verbindlich vereinbarten Raten entsprechend hoch.
- ❖ Im Handelsblatt vom 14.4.09, S. 3 hat NETJETS eine Anzeige mit folgendem Text plziert:

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

59

Management zur Beeinflussung von Kosten Kostenstruktur-Management



Ein weltweites Netzwerk gemeinsam genutzter Flugzeuge

Stellen Sie sich einmal vor, mehrere Unternehmen auf der ganzen Welt würden sich darauf verständigen, einige ihrer kostenintensivsten Vermögenswerte miteinander zu teilen.

Klingt genau nach der Idee, die gerade Sinn macht. Eben dies ist ein Konzept von NETJETS, um die Kosten für das Fliegen von Privat_Jets zu senken. Denn Sie brauchen keinen Jet rund um die Uhr – aber wenn sie ihn brauchen, dann muss er auch sofort verfügbar sein. Dafür bietet NETJETS ein weltweites Netzwerk gemeinsam genutzter Flugzeuge. Für all CEO's, die wissen, dass teilen manchmal cleverer ist. ...Fliegen, soviel oder so wenig, wie Sie wollen – **und nur die genutzten Flugstunden bezahlen.**

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

60

Management zur Beeinflussung von Kosten Kerninstrumente des strategischen Kostenmanagement

- Das Kostenniveau-Management, das Kostenverlauf-Management und das Kostenstruktur-Management werden wirkungsvoll durch folgende Instrumente unterstützt
 - ◆ Fixkostenmanagement
 - ◆ Prozesskostenrechnung
 - ◆ Target Costing
 - ◆ Product Lifecycle Costing
 - ◆ Cost Benchmarking

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

61

Fixkostenmanagement

- Ziele:
 - Erhöhung der Fixkostentransparenz
 - vorteilhafte Gestaltung des Fixkostenblocks
- Grundlage: Bereitstellung von zusätzlichen Informationen neben den reinen Kosteninformationen, z.B. über
 - eingegangene Bindungsdauern bei Verträgen
 - zeitliche Lage der Bindungsdauern zum Kalenderjahr
 - Kündigungsfristen und Kündigungszeitpunkte
 - Bindungsintervalle, wenn man die Kündigungstermine verstreichen lässt
 - Restbindungsdauern
 - Nutzungsdauern bei Eigentumspotentialen

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

62

Ausgestaltung des Fixkostenmanagement

- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Fixkostenmanagement auszugestalten.
- Wirkungsvoll ist der Aufbau von
 - Vertragspotenzialdatenbanken
 - Eigentumspotenzialdatenbanken

17_FH_Neu\Vor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

63

Abbauhemmnisse fixer Kosten

- Rechtliche Faktoren - Bsp.: gesetzliche Kündigungsschutzbestimmungen
 - Arbeitnehmervertreter
 - Schwerbehinderte
 - Mutterschutz (Arbeitsplatzgarantie)
- Unternehmenspolitische Faktoren
 - F&E-Kosten
 - ❖ Problem: mittel- bis langfristige Wettbewerbsfähigkeit
 - ❖ Das Ausmaß des Problems ist nicht unabhängig von der Branche (Pharma, EDV, Automobilbranche)
 - Instandhaltungskosten
 - ❖ Problem: Anstieg Reparaturkosten
 - ❖ Beispiel: Uniklinikum Frankfurt

17_FH_Neu\Vor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

64

Abbauhemmnisse fixer Kosten

- **Aus- und Weiterbildung**
 - ❖ **Problem: Sinkende Qualifikation der Mitarbeiter**
 - ❖ **Beispiel: Kreditsachbearbeiter in Banken und internationale Rechnungslegung**
 - ❖ **Stichwort: Humankapitalorientierung**
 - ❖ **Wissen ist DER Werttreiber im dritten Jahrtausend!!! – Unabdingbar zur Steigerung des Shareholder Value!!!**
- **Werbung und PR**
 - ❖ **Problem: Sinkender Bekanntheitsgrad**
 - ❖ **Diskussion: CeBIT**
- **Technisch-organisatorische Faktoren**
 - **Teilbarkeit von Potenzialen**
 - **Abbau einer halben Maschine ist nicht möglich.**
- **Psychologisch-gesellschaftliche Faktoren**
 - **z.B. Auswahl bei Kündigungen**
 - **Ältere, Jüngere???**

17_FH_NeuVor\IFB_1\Strat_Koma\Skrpte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

65

Deutsche Firmen sparen bei Fortbildung

Nicht einmal jeder dritte Arbeitnehmer wird vom Betrieb weitergebildet – Andere EU-Länder ziehen vorbei

BARBARA GILLMANN | BERLIN

Bei der beruflichen Weiterbildung hinken deutsche Unternehmen im europäischen Vergleich weiter hinterher. Allen Sonntagsreden vom lebenslangen Lernen zum Trotz ist der Anteil der Firmen, die entsprechende Kurse anbieten, sogar zurückgegangen. Auch die Ausgaben für die Qualifizierung der Arbeitnehmer sind stark gesunken. Das zeigt die dritte europäische Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung in der Europäischen Union für das Jahr 2005, die den Vergleich zu 1999 zieht.

Mit Weiterbildung lasse sich die Produktivität deutlich erhöhen, betont das an der Erhebung beteiligte Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Umso unverständlicher sei, dass viele Firmen dieses Feld vernachlässigten. Daher müsse es „darum gehen, Betriebe auf den Nutzen der Weiterbildung aufmerksam zu machen“ und „Anreize dafür zu schaffen, das Angebot (wieder) auszubauen“, heißt es in der Analyse der Ergebnisse.

Die Zahlen stehen in krassem Widerspruch zum „Lissabon-Ziel“, die EU zum erfolgreichsten wissensbasierten Wirtschaftsraum zu machen. Auch die Zielmarke der Bundesregierung, dass sich bis 2015 wenigstens jeder zweite Arbeitnehmer beruflich oder privat weiterbilden soll, ist in Gefahr – obwohl das von Bundesbildungsministerin Annette Schavan (CDU) geplante „Bildungssparen“ mit neuen Krediten und Prämien Anreize setzen soll. Ein Gesetzentwurf fehlt aber noch.

Die betriebliche Weiterbildung ist das Rückgrat des lebenslangen Lernens. In Deutschland wurden im Jahr 2005 aber nur noch 30 von 100 Arbeitnehmern von ihren Unternehmen weitergebildet – 1999 waren es noch 32 Prozent. Im europäischen Vergleich ist das nur ein Platz im Mittelfeld. Länder wie Österreich und Spanien sind mittlerweile an den Deutschen vorbeigezogen.

Aufgeholt haben vor allem die Osteuropäer und einige Staaten in Südeuropa. An der Spitze des Weiterbildungsrankings steht Tschechien, das die Quote innerhalb von sechs Jahren von 42 auf satte 59 Prozent hochkatapultiert hat. Es fehlen allerdings noch Daten – etwa aus Finnland, das bei der Erhebung von 1999 zu den Spitzenreitern zählte.

Insgesamt sind seither zwar die Unterschiede zwischen den europäischen Staaten kleiner geworden. Unter dem Strich sei aber „keine wesentliche Zunahme der Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung in Europa zu beobachten“, schreibt das BIBB – obwohl das ein zentrales politisches Ziel der EU-Mitgliedsländer ist.

Auch das finanzielle Engagement der Betriebe für die Weiterbildung ist in den meisten Ländern zurückgegangen. Ein Plus meldeten allerdings auch hier diverse osteuropäische Staaten. In Deutschland gingen die direkten Weiterbildungskosten von 0,9 auf 0,7 Prozent der gesamten Arbeitskosten zurück. Damit liegt die Bundesrepublik mit Bulgarien, Litauen, Polen und Rumänien an viertletzter Stelle.

Offensichtlich greifen die Unternehmen bei der Weiterbildung auch zunehmend auf „günstigere Angebote“ zurück: Im Jahr 2005 lagen die Kosten für Weiterbildungskurse bei 237 Euro je Beschäftigtem. Gegenüber 1999 ist das ein drastischer Rückgang um fast ein Viertel – und das, obwohl die Zahl der durchschnittlichen Weiterbildungsstunden je Beschäftigtem gleichzeitig unverändert blieb.

Bei der Frage, wie viele Unternehmen überhaupt Weiterbildung anbieten, reicht die Spanne von 90 Prozent in Großbritannien bis zu 21 Prozent in Griechenland. In Deutschland machten im Jahre 2005 gut zwei Drittel der Unternehmen ihren Mitarbeitern entsprechende Angebote – 1999 waren es noch drei Viertel.

Auch die privaten Weiterbildungsanstrengungen können das mangelnde Engagement der Wirtschaft nicht ausgleichen: Nach der jüngsten Untersuchung des Forschungsministeriums haben sich 2006 in Deutschland 43 Prozent der 25- bis 64-Jährigen in den letzten zwölf Monaten entweder privat oder betrieblich weitergebildet. Damit ist die Quote gegenüber 2003 zwar um zwei Prozentpunkte gestiegen – in der Europäischen Union liegt Deutschland dennoch auf einem hinteren Platz. Skandinavien und Österreich kommen auf Werte von 70 bis 90 Prozent.

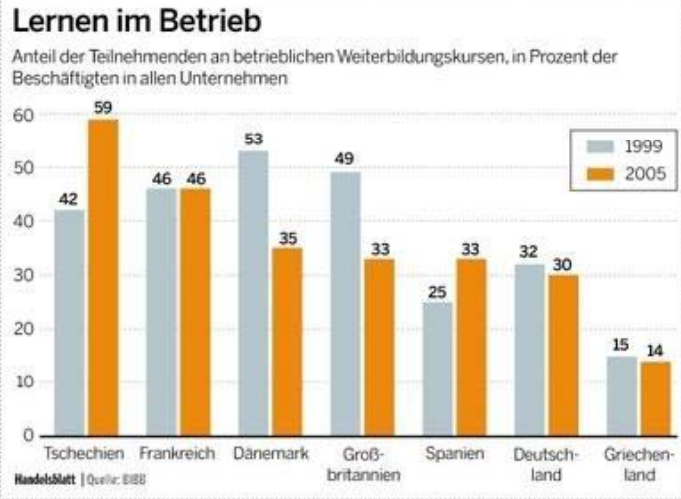
Der drohende Fachkräftemangel hat jedoch auch in deutschen Betrieben inzwischen die Sensibilität erhöht: Nach einer neueren Umfrage wollen weit mehr als die Hälfte der Unternehmen ihr Aus- und Weiterbildungsangebot ausbauen.

<http://www.wirtschaftswoche.de/2006/11/16/116243.do/HB.pdf/scode/55DF09E05302F872F343HALTEDP448543883E71index.pdf>

17_FH_NeuVor\IFB_1\Strat_Koma\Skrpte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

66



http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb/fn/relhbi/sfn/biz_getblob/SH/42f402a1518c948c7441a0775e8907/riid/1185243/db/HB/cmd/PDFH/B20080325004.pdf/scode/55DFCF9E05302F672F343AAD1EDF448B438BB3E1/index.pdf

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

67

Kritische Würdigung des Fixkostenmanagement

- Der Nutzen eines leistungsfähigen Fixkostenmanagement wird i.d.R. dessen Kosten übersteigen - unbedingt empfehlenswert
- Blick in die Vergangenheit: Überlegungen zum Fixkostenmanagement sind nicht neu, nur in der Vergangenheit wegen mangelnder EDV-Unterstützung noch nicht realisierbar

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

68

Prozesskostenrechnung

- **Entwicklungsgründe**
- **Merkmale**
- **Prozesskostenstellenrechnung**
- **Prozessorientierte Kalkulation**
- **Gemeinkostencontrolling**
- **Kritische Würdigung**

17_FH_Neu\Vor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

69

Entwicklungsgründe

- **Kostenstrukturverschiebungen von variablen Einzelkosten hin zu fixen Gemeinkosten**
- **Veraltete Kostenrechnungssysteme bei Kalkulation und Kostenplanung / Kostenkontrolle**

17_FH_Neu\Vor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

70

Probleme bei der Kalkulation

- spezifische Inanspruchnahme der indirekten Bereiche bleibt unberücksichtigt
- Folgen
 - ◆ hochvolumige Produktarten haben scheinbar geringe Nettoergebnisse
 - ◆ niedervolumige Produktarten haben scheinbar hohe Nettoergebnisse
 - ◆ strategische Fehlentscheidungen
 - ◆ Gewinneinbruch

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

71

Probleme bei Kostenplanung und Kostenkontrolle

- keine Leistungs- und Kostentransparenz
- Vollkostenrechnung differenziert die Kosten nicht ausreichend
- Grenzplankostenrechnung ist ungeeignet, da die indirekten Kosten überwiegend fix sind

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

72

Merkmale Ziele



- 1. Ziel:



- **Verursachungsgerechtere!!!!!!** Verteilung der Gemeinkosten durch Berücksichtigung der spezifischen Inanspruchnahme der indirekten Bereiche.

- Da es „verursachungsgerechter“ nicht gibt, wird neuerdings von **beanspruchsgerechter** Verteilung der Gemeinkosten gesprochen.

- 2. Ziel:

- Verbesserung des Gemeinkostencontrolling in den indirekten Bereichen.

- Ansatzpunkt: Herstellung bzw. Verbesserung der Leistungs- und Kostentransparenz.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

73

Merkmale Abgrenzung von ProKoRe und ABC



- Der Anstoß zur Verrechnung der Kosten der indirekten Bereiche nach der spezifischen Inanspruchnahme kam zu Beginn der 80er Jahre aus den USA.

- Zu dieser Zeit waren Entwicklung und Stand der KoRe in USA nicht mit den Gegebenheiten in Deutschland vergleichbar.

- Selbst ein Unternehmen wie Hewlett Packard verrechnete bis Mitte der achtziger Jahre die gesamten Gemeinkosten im prozentualen Verhältnis zu den Fertigungslöhnen (= Lohnzuschlagskalkulation)!!!

- Dann begann die Suche nach neuen Konzepten.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skrifte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

74

Merkmale Abgrenzung von ProKoRe und ABC



- Das ABC wurde entwickelt, das die Gemeinkosten auf der Basis der Inanspruchnahme von Aktivitäten in den Gemeinkostenbereichen auf die Kostenträger verrechnet.
- Wichtig ist, dass sich das ABC grundsätzlich auf alle Gemeinkostenbereiche bezieht. Es umfasst also die direkten Bereiche (= Fertigungskostenstellen) und die indirekten Bereiche (= z.B. Produktionsplanung, -steuerung etc.).
- Die ProKoRe umfasst dagegen nur die indirekten Gemeinkostenbereiche, weil in Deutschland die Verrechnung der Kosten der direkten Bereiche eine lange Tradition hat (Grenzplankostenrechnung).

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

75

Activity Based Costing (USA) und Prozesskostenrechnung (Deutschland) (1)

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> • Sachliche Dimension: Beide gehören in die Kategorie der Vollkostenrechnungen – sie stellen demnach Varianten der klassischen Vollkostenrechnung dar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Dimension: Das ABC ist älter als die ProkoRe – es wurde also vor ihr entwickelt.
<ul style="list-style-type: none"> • Folglich verteilen beide alle Gemeinkosten auf die Kostenträger, denn das ist das charakterisierende Merkmal einer Vollkostenrechnung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsbereich bzw. Eigenständigkeit <ul style="list-style-type: none"> ➢ USA <ul style="list-style-type: none"> ➢ Da die Historie der Kostenrechnung in den USA bis zur Entwicklung des ABC sehr überschaubar war, wurde das ABC flächendeckend konzipiert. ➢ D.h., es umfasst sowohl die direkten, als auch die indirekten Bereiche eines Unternehmens. ➢ Damit ist es ein eigenständiges Rechenwerk. ➢ Deutschland <ul style="list-style-type: none"> ➢ Das ist bei der ProKoRe anders, weil es in Deutschland eine lange Tradition der KoRe gibt – die speziell in den direkten Bereichen ansetzt und dort die Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Verrechnung der Gemeinkosten <ul style="list-style-type: none"> ➢ Vergleich mit der Zuschlagkalkulation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide gehen anders als die ZK vor. ▪ Denn in beiden sind Mengen- und nicht Wertgrößen die Basis für die Allokation der Gemeinkosten. ▪ Es gibt viele Wertgrößen, die man sich für die Verteilung der GK denken kann. ▪ Die Zuschlagkalkulation verwendet die MEK, die FEK und die VT- und VWGK in der Wertgröße Euro. ▪ Ebenso wie 	<ul style="list-style-type: none"> (mehr oder weniger gut) steuert und kontrolliert (z.B. GPKR).

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

76

Activity Based Costing (USA) und Prozesskostenrechnung (Deutschland) (2)

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ebenso wie bei den Wertgrößen, gibt es bei den Mengengrößen viele denkbare Ausprägungen. ➤ Mengengrößen sind bspw. Kilogramm, qm, km, Minuten. ➤ ABC und ProKoRe ist gemeinsam, dass sie als Mengengrößen Aktivitäten, Teil- bzw. Hauptprozesse nehmen. ➤ Beide ermitteln also Kostensätze in der Dimension Euro/Aktivität, Teil- oder Hauptprozess. ➤ Denn beide wollen die spezifische Inanspruchnahme der jeweiligen Bereiche durch die Kostenträger abbilden. ➤ Daher spricht man bei beiden im Zusammenhang mit der Kalkulation auch von beanspruchungsgerechter Kalkulation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Daher bestand nur für die indirekten Bereiche der Bedarf einer Adaption (auf die eigenen Verhältnisse übertragen) des ABC. ➤ In Deutschland ist die ProKoRe also kein eigenständiges Kostenrechnungssystem, sondern gliedert sich in den gewöhnlich Aufbau der Kostenrechnung ein. ➤ Und zwar in die Kostenarten-, Kostenstellen- und die Kostenträgerrechnung (bei letzterer in beide Arten, nämlich die Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) und die Kostenträgerzeitrechnung (Erfolgsrechnung). ➤ Die Kostenartenrechnung wird insoweit beeinflusst, als die indirekten Bereiche nicht mehr pauschal wie in der Vollkostenrechnung als „Verwaltung“ und „Vertrieb“ zu berücksichtigen sind, sondern wesentlich differenzierter.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

77

Activity Based Costing (USA) und Prozesskostenrechnung (Deutschland) (3)

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Früher war das anders. Da erklärten beide in Übereinstimmung mit den anderen Varianten der Vollkostenrechnung, dass sie eine verursachungsgerechte Verteilung der GK anstreben. ➤ Da man zeigen kann, dass das auf Grund der systemimmanenten Konzeption einer Vollkostenrechnung nicht möglich ist, hat man statt der Begrifflichkeit „verursachungsgerecht“ nun eben „beanspruchungsgerecht“ gewählt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Kostenstellenrechnung wird insoweit ergänzt, als für die ProKoRe eigene Schritte in den indirekten Bereichen zu durchlaufen sind. ➤ Die Kostenträgerrechnung in ihren beiden Varianten wird natürlich auch beeinflusst, eben weil die GK in den indirekten Bereichen ja nun anders (also auf der Grundlage von Aktivitäten, Teil- und Hauptprozessen verrechnet werden sollen.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

78

Activity Based Costing (USA) und Prozesskostenrechnung (Deutschland) (4)

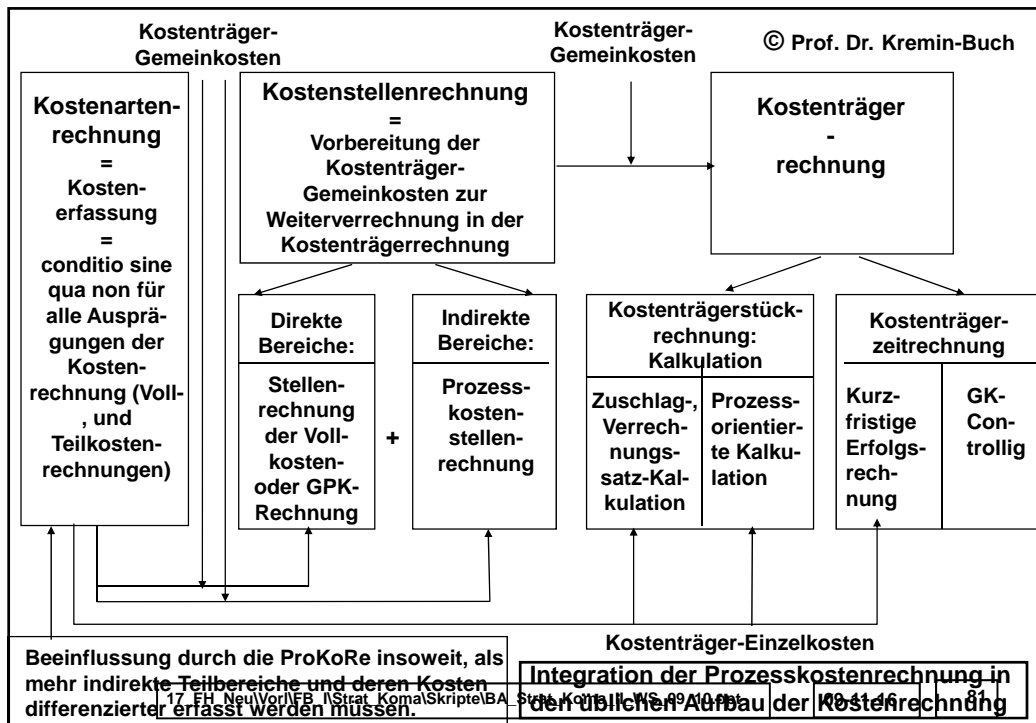
Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vergleich mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle betrieblicher Bereiche in der Vollkostenrechnung. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die klassische Vollkostenrechnung hat keine überzeugenden Konzepte für eine Wirtschaftlichkeitskontrolle in Kostenstellen. ▪ Denn das brauchte sie auch nicht – dominant waren ja die Einzelkosten und fließen direkt von der Kostenarten- in die Kostenträgerrechnung (d.h. sie umgehen die Kostenstellenrechnung, die ja nur die Gemeinkosten der Kostenträger beinhaltet). 	<p>Vergleich mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle betrieblicher Bereiche in der Vollkostenrechnung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neben den Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Wirtschaftlichkeitskontrolle gibt es aber auch Unterschiede. ▪ Sie erklären sich wieder daraus, dass das ABC vor der ProKoRe und auf der Grundlage der damaligen nur rudimentär vorhandenen Kostenrechnungsstruktur in den USA entwickelt wurde. ▪ Denn auch bezieht sich das ABC auf alle Bereiche im Unternehmen, also die direkten wie die indirekten. ▪ Dagegen findet das Gemeinkostencontrolling der ProKoRe wieder nur in den indirekten Bereichen statt.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt 09-11-16 79

Activity Based Costing (USA) und Prozesskostenrechnung (Deutschland) (5)

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das ist im ABC und der ProKoRe anders. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beiden ist hier gemeinsam, dass sie Wirtschaftlichkeitskontrolle im Sinne eines leistungsfähigen, transparenten Gemeinkostencontrolling aufbauen (wollen). ▪ Im Unterschied zur klassischen Vollkostenrechnung haben sie also eine Wirtschaftlichkeitsrechnung und grenzen sich damit – neben der anders angelegten Kalkulation – auch hier von der klassischen Vollkostenrechnung ab. 	<p>Vergleich mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle betrieblicher Bereiche in der Vollkostenrechnung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neben den Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Wirtschaftlichkeitskontrolle gibt es aber auch Unterschiede. ▪ Sie erklären sich wieder daraus, dass das ABC vor der ProKoRe und auf der Grundlage der damaligen nur rudimentär vorhandenen Kostenrechnungsstruktur in den USA entwickelt wurde. ▪ Denn auch hier bezieht sich das ABC auf alle Bereiche im Unternehmen, also die direkten wie die indirekten. ▪ Dagegen findet das Gemeinkostencontrolling der ProKoRe wieder nur in den indirekten Bereichen statt.

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt 09-11-16 80



Verbreitung Beispiele

- IBM
- DaimlerChrysler
- Siemens
- BMW
- Hewlett Packard
- John Deere

Prozesskostenstellenrechnung

Schritte:

- **Tätigkeitsanalyse**
- **Prozessdefinition und Bildung einer Prozesshierarchie**
- **Ermittlung von Kostentreibern**
- **Ermittlung von Kostentreibermengen**
- **Planung der Prozesskosten**
- **Ermittlung von Prozesskostensätzen**

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

83

Tätigkeitsanalyse

- **Voraussetzung: Repetitive und homogene Tätigkeiten**
- **Erstellung einer Tätigkeitsliste**
- **Beispiele**
 - ♦ **Tätigkeiten im Einkauf**
 - ◆ **Angebote einholen**
 - ◆ **Angebote bearbeiten**
 - ◆ **Lieferantengespräche**
 - ♦ **Tätigkeiten im Labor**
 - ◆ **Analysenummern auf Proben und Aufträge aufbringen**
 - ◆ **Prüfungen durchführen**
 - ◆ **Prüfungen bewerten**
 - ◆ **Fehlerklassifizierungen erstellen**

17_FH_NeuVorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

84

Tätigkeitsanalyse

- I.d.R. wird die Tätigkeitsanalyse durchgeführt, indem den Mitarbeitern der ausgewählten Bereiche entsprechend konzipierte Fragebögen übermittelt werden.
- Dabei ist zu beachten, dass VOR der Befragung eine Zustimmung des Betriebsrates nach den §§ 87 und 91 des Betriebsverfassungsgesetzes einzuholen ist - wird das verabsäumt, scheitert das Projekt, wenn der Betriebsrat den Sachverhalt nicht nachträglich „heilt“.
- Erfahrungsgemäß gelingt eine solche „Heilung“ nur in den seltensten Fällen, weil die Arbeitnehmervertreter (häufig zu Recht) davon ausgehen, dass mit der Einführung der Prozesskostenrechnung
 - Rationalisierungspotenziale aufgezeigt werden, die zum Stellenabbau genutzt werden,
 - sich bei erfolgsabhängiger Entlohnung die Situation der Arbeitnehmer verschlechtern könnte.
- Widerstand kommt i.d.R. nicht nur vom Betriebsrat – auch von den Mitarbeitern selbst, die dieselben Befürchtungen wie der Betriebsrat haben.

\\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

85

Tätigkeitsanalyse

- Die Gestaltung dieser Fragebögen ist ein kreativer Akt.
- Beispielsweise können folgende Punkte abgefragt werden:
 - Stichwortartige Beschreibung der Tätigkeit
 - Ganz wichtig: Ist die Tätigkeit tatsächlich repetitiv und inwieweit ist sie homogen?
 - Leistungsempfänger
 - Ganz wichtig, um die Qualität und Quantität der Tätigkeit beim Empfänger hinterfragen zu können,
 - damit können schon in diesem Schritt überflüssige, überdimensionierte, nicht hundertprozentig passende Tätigkeiten isoliert werden,
 - Zeitbedarf (nicht wegen der individuellen Kontrolle, sondern wegen einer vereinfachten Planung der Prozesskostenrechnung).
 - Verbesserungsvorschläge durch Leistungserbringer (Stichwort: Humankapitalorientierung)
 - Erfassung in der Arbeitsplatzbeschreibung (Stichwort: Motivation – „Das hat mich ja noch nie jemand gefragt“. Wenn viele Tätigkeiten nicht in der Stellenbeschreibung enthalten sind, besteht prinzipiell die Möglichkeit der Höherstufung mit Gehaltsverbesserung).

\\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

86

Prozessdefinition und Prozesshierarchie

- Teilprozesse

- Zunächst werden die Tätigkeiten zu kostenstellenbezogenen Teilprozessen verdichtet.
- Unter einem Teilprozess versteht man eine Kette von Tätigkeiten, die in einer Kostenstelle auf die Erbringung einer bestimmten Leistung ausgerichtet sind.



- Hauptprozesse

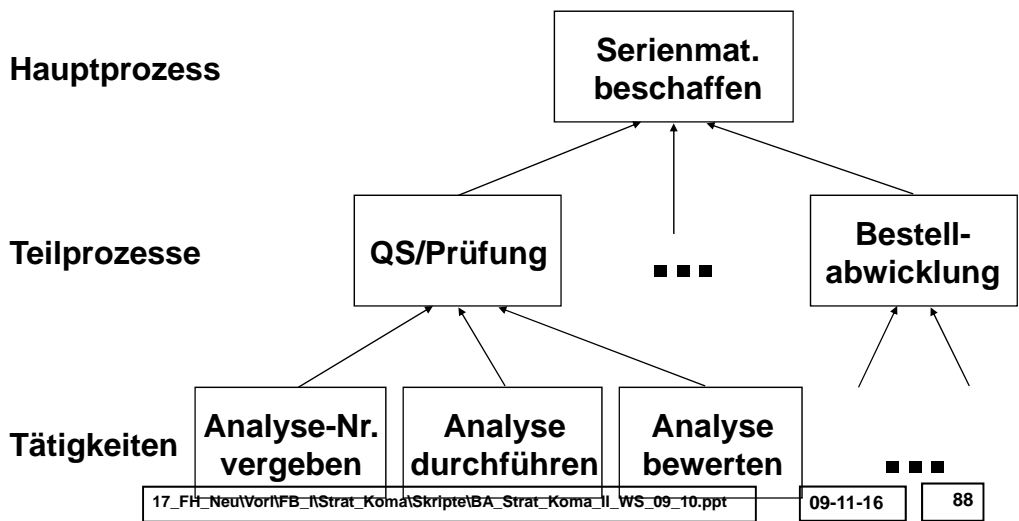
- Danach werden die kostenstellenbezogenen Teilprozesse zu kostenstellenübergreifenden Hauptprozessen verdichtet.
- Unter einem Hauptprozess versteht man eine Kette von kostenstellenbezogenen Teilprozessen, die auf die Erbringung einer kostenstellenübergreifenden Leistung ausgerichtet sind.

17_FH_NeuVorl\FB_1\Strat_Koma_Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

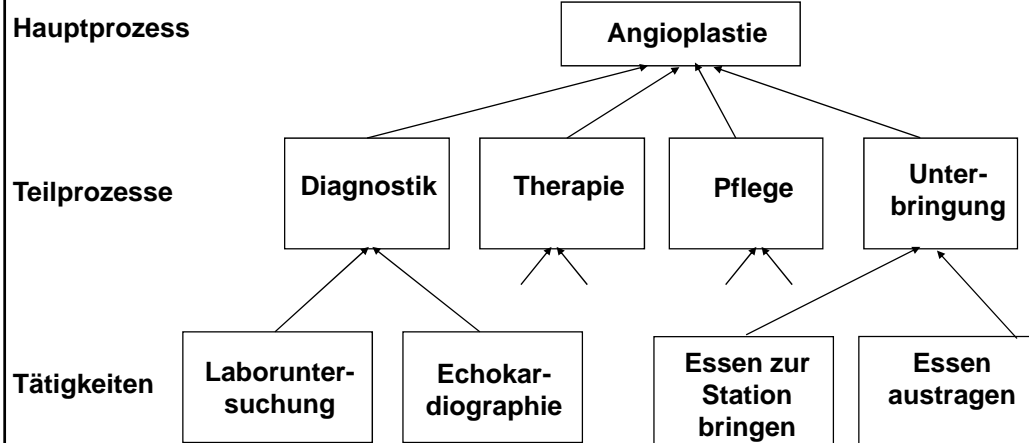
09-11-16

87

Prozesskostenrechnung Verdichtung zu Hauptprozessen



Prozesshierarchie



Aufgrund der modularen Vorgehensweise können einzelne Teilprozesse in verschiedene Hauptprozesse einfließen.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

89

Probleme

- In der Literatur kein methodischer Vorschlag, wie die Verdichtung der Prozesse konkret zu realisieren ist - häufig mehrere Schleifen
- nur wenn der Aufbau einer Prozesshierarchie gelingt, ist Prokore sinnvoll
- Process owner für kostenstellenübergreifende Hauptprozesse zu benennen, ist nicht immer einfach



17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

90

Unterscheidung von Teilprozessen

- **Imi-Teilprozesse:** Prozesse, die sich in Abhängigkeit vom Leistungsvolumen einer Kostenstelle mengenvariabel verhalten.
- **Imn-Teilprozesse:** Prozesse, die sich in Abhängigkeit vom Leistungsvolumen einer Kostenstelle mengenfix verhalten.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

91

Probleme

- **Streng genommen bleibt unklar, was unter dem angesprochenen Leistungsvolumen zu verstehen ist und wie es gemessen werden soll**
- **ungenauere Differenzierung beeinträchtigt den Aussagegehalt der Prokore**
- **Fröhling: Differenzierung ist artifiziell (künstlich)**

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

92

Ermittlung von Kostentreibern



- **Definition und Beispiele für Kostentreiber:**
 - Ein Kostentreiber ist ein quantitatives Merkmal, das die Kosten einer Tätigkeit bzw. eines Prozesses beeinflusst bzw. auf die Kosten wirkt bzw. die Kosten treibt (vom englischen cost driver).
 - Es ist naturgemäß nur sinnvoll, für lmi-Prozesse Kostentreiber zu suchen. Denn die mengenfixen lmn-Prozesse unterliegen ja wegen ihres „ehda“-Charakters keiner quantitativen Kosteneinflussgröße.
 - Beispiele für Kostentreiber von lmi-Prozessen:
 - Die Zahl der Bestellungen in der Kostenstelle Einkauf treibt die Kosten des Teilprozesses „Bestellungen durchführen“.
 - Die Zahl der Patienten auf einer Normalstation einer Klinik treibt die Kosten des Teilprozesses „Patienten pflegen“.
- **Anforderungen an Kostentreiber**
 - Die Kosten der Prozesse müssen sich proportional zu den Kostentreibern verhalten.
 - Es muss eine Beziehung zwischen den Kostentreibern und den Kostenträgern herstellbar sein.

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

93

Weitere Beispiele für Kostentreiber

<u>Tätigkeiten:</u>	<u>Kostentreiber:</u>
Angebote einholen	Zahl der Angebote
Prüfungen durchführen	Zahl der Prüfungen

<u>Teilprozesse:</u>	<u>Kostentreiber:</u>
Serienmaterial bestellen	Zahl der Bestellungen

<u>Hautprozesse:</u>	<u>Kostentreiber:</u>
Serienmaterial beschaffen	Zahl der Beschaffungen

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

94

Aufgabe 1: Prozesskostenstellenrechnung: Suche nach Kostentreibern



a) Suchen Sie mögliche Kostentreiber für folgende indirekte Bereiche:

- Einkauf
- Finanzbuchhaltung
- Produktionssteuerung
- Betriebsabrechnung
- Lager
- Lohnabrechnung

b) Diskutieren Sie bei jedem Kostentreiber die Beziehung zu den Kostenträgern.

17_FH_NeuVorl\FB_1\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

95

Hauptprozesse und Kostentreiber

- In der Literatur wird empfohlen, nur solche Teilprozesse zu Hauptprozessen zusammenzufassen, die identische Kostentreiber haben
- Ansonsten führt die anschließende Kalkulation zu falschen Ergebnissen, weil Kosten auf der Basis einer Einflussgröße verrechnet werden, der sie nicht unterliegen
- Problem: das gelingt nicht immer
- Beispiel:
 - Hauptprozess: Serienmaterial bestellen - Zahl der Bestellungen
 - zugehöriger Teilprozess: Prüfungen durchführen - Zahl der Prüfungen

17_FH_NeuVorl\FB_1\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

96

Hauptprozesse und Kostentreiber

- Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn Prozesse mehr als einer Einflussgröße unterliegen
- Beispiel: Die Kosten des Hauptprozesses „Fertigungsauftragskommissionierung“ hängen ab von:
 - Zahl der zu kommissionierenden Stücklistenpositionen
 - Stückzahl, die je Position entnommen wird
- Lösungsmöglichkeiten:
 - Dem Prozess wird nur der Hauptkosteneinflussfaktor zugeordnet - hier die Zahl der Stücklistenpositionen.
 - Die Prozessmengen und -kosten werden nach dem Verhältnis der Haupteinflussfaktoren (z.B. 80% / 20%) **aufgeteilt und entsprechend verrechnet.**

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

97

Ermittlung von Kostentreibermengen

- Schätzung, wie oft die Prozesse in einer Periode durchgeführt werden
- Vorteil: Prozesshierarchie
- Problem: Produkt / Prozessmengenstruktur

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

98

Planung der Prozesskosten

- **Bedeutendste Kostenart: Personalkosten**
- **2 Planungsalternativen:**
 - **Analytische Planung**
 - **Ursprung: Grenzplankostenrechnung (= Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis)**
 - **Planungsansatz: Menge x Preis**
 - **Retrograde Planung:**
 - **Verteilung von Kostenstellenbudgets nach geplanten Mannjahren (Personenjahre).**
 - **Mannjahre (Personenjahre)**
 - ✓ Diese Jahre bezeichnen das Stundenpotenzial, das ein Mitarbeiter hat, wenn er ein Jahr arbeitet.
 - ✓ Es ist allerdings eine rechnerische Größe.
 - ✓ D.h., z.B. auch zwei Mitarbeitern, die jeweils nur halbtags arbeiten, ergeben zusammen ein Mannjahr (Personenjahr).

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

99

Retrograde Planung

Beispiel:

Kostenstellenbudget: 800.000 €

Teilprozesse	Kostentreiber	Kostentreiber- mengen	Mannjahre	Prozesskosten
Rahmenverträge abschliessen	Rahmenverträge	70	0,7	70.000 €
Abrufe über Rahmenverträge	Abrufe	3.500	1,5	150.000 €
⋮				
⋮				
Summe			8,0	800.000 €

800.000 €

= 100.000 €/Mannjahr

8,0 Mannjahre

17_FH_NeuVor\FB_\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

100

Ermittlung von Prozesskostensätzen

$$\text{Imi-Kostensatz} = \frac{\text{Imi-Kosten / Prozess}}{\text{Kostentreibermenge}}$$

$$\text{Imn-Kostensatz} = \frac{\text{Summe Imn-Kosten}}{\text{Summe Imi-Kosten}} \times \text{Imi-Kostensatz}$$

$$\text{Gesamtkostensatz} = \text{Imi} + \text{Imn-Kostensatz}$$

17_FH_NeuVorl\FB_1\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

101

Übersicht über die Prozesskostenstellenrechnung							
Beispiel:		Kostenstelle Einkauf					
Teilprozesse im Einkauf	Kostentreiber	Prozessmengen	Kosten	Kostensatz	Umlagesatz	Gesamtkostensatz	
			€	€	€	€	
Rahmenverträge abschließen	Imi Rahmenverträge	70	70.000	1.000	142,86	1.142,86	
Abrufe über Rahmenverträge	Imi Abrufe	5.000	150.000	30	4,29	34,29	
:							
:							
Abteilung leiten	Imn -	-	100.000	-	-	-	
Imi = leistungsmengeninduziert				Imn = leistungsmengenneutral			
Ermittlung der Umlagesätze:							
Beisp.: "Rahmenverträge abschliessen"							
Summe Imn-Kosten 100.000 € x Imi-Kostensatz 1.000 € = Umlagesatz 142,86 €							
Summe Imi-Kosten 700.000 €							

17_FH_NeuVorl\FB_1\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

102

Beispiel: Prozeßkostenrechnung in der Zahlungsverkehrsabteilung

Prozeß	Maßgröße	Planprozeßmenge	Planprozeßkosten	Prozeßkostensatz	Umlagesatz *	Gesamtprozeßkostensatz
Überweisungseingang	Anzahl	700.000	140.000	0,20	0,016	0,216
Scheckeinreichung	Anzahl	280.000	70.000	0,50	0,039	0,539
Lastschrift	Anzahl	600.000	70.000	0,117	0,009	0,126
Bankeneingang	Anzahl	1.400.000	175.000	0,125	0,010	0,135
beleglose Aufträge	Anzahl	2.500	17.500	7	0,549	7,549
Reklamationen	Anzahl	100.000	33.750	0,338	0,026	0,364
Stammdaten	Anzahl	60.000	67.500	1,125	0,088	1,213
Abteilungsleitung	–	1	45.000	–	–	–

* $45.000 : 573.750 = 0,078$; Quelle: Gerke

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

103

Fallaufgabe: Prozesskostenstellenrechnung

Die Fachhochschule XYZ hat die Prozesskostenrechnung eingeführt.

Für die Kostenstelle „Bibliothek“ sind Kostenstellenkosten für ein Jahr in Höhe von 270 000 € festgestellt worden. Die jährlich verfügbare Arbeitszeit eines vollbeschäftigten Mitarbeiters liegt bei 1 500 Stunden. Folgende Daten sind gegeben:

Teilprozess	Standardzeit (Min./ME)
Ausleihung verbuchen	1,0
Rückgaben verbuchen	1,2
Benutzerausweis ausstellen	30,0
Mahngebühren abrechnen	5,0
Benutzer beraten	10,0

Vervollständigen Sie folgende Prozesskostenstellenrechnung:

17_FH_NeuVor\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

104

Bereich: Bibliothek									
Teilprozess		Kostentreiber		Mann- jahre	Prozesskosten (€/Jahr)		Prozesskostensatz (€/Prozess)		
Nr	Bezeichnung	Art	Menge	Anzahl	lmi	lmn	lmi	lmn	Σ
1	Ausleihung verbuchen	Zahl der Ausleihungen	153 000						
2	Rückgaben verbuchen	Zahl der Rückgaben	142 500						
3	Benutzerausweis ausstellen	Zahl der Benutzerausweise	900						
4	Gebühren abrechnen	Zahl der gebührenpflichtigen Rückgaben	7 200						
5	Benutzer beraten	Zahl der Benutzeranfragen	4 500						
6	Bereich administrieren								
Σ				6,0					

17_FH_Neu\Vorl\FB_I\Strat_Koma\Skripte\BA_Strat_Koma_II_WS_09_10.ppt

09-11-16

105