



Herzlich willkommen!

**Fachkonferenz zu
aktuellen Fragen
des Kostenmanagements**

Universität Stuttgart
Förderkreis Betriebswirtschaftslehre
Arbeitskreis Controlling



Programm

Kostenmanagement im Spiegel aktueller Studien

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl Controlling,
Universität Stuttgart

Kostenmanagement in angespannten Zeiten: Radikal und/oder intelligent?

PD Dr. Werner Seidenschwarz, Geschäftsführer der
Seidenschwarz & Comp. GmbH, Starnberg/Shanghai

Kostenmanagement im Mittelstand – 2002 und heute

Martin Schomaker, Vorstandsvorsitzender der
R. Stahl AG, Waldenburg



Kostenmanagement im Spiegel aktueller Studien

Prof. Dr. Burkhard Pedell
Lehrstuhl Controlling, Universität Stuttgart

Arbeitskreis Controlling,
9. Juli 2009



Agenda

- 1. Zielsetzung und Vorgehensweise der Kostenstudie**
- 2. Kostensituation und Zufriedenheit**
- 3. Ansätze und Instrumente des Kostenmanagements**
- 4. Hindernisse und Erfolgsfaktoren**
- 5. Fazit**



Zielsetzung und Vorgehensweise der Kostenstudie

- **Zielsetzung:**
 - Überblick über aktuellen Stand des Kostenmanagements
 - Aufzeigen von Erwartungen und Potenzialen

- **Vorgehensweise:**
 - Gemeinsame Studie mit Seidenschwarz & Comp. / Unterstützung von SAS Institute
 - Fragebogengestützte Untersuchung bei deutschen Industrieunternehmen Mitte 2008
 - 74 auswertbare Fragebögen
 - 15 Tiefeninterviews mit CFOs und Leitern Controlling
 - Hier ergänzt um Ergebnisse weiterer Studien



Agenda

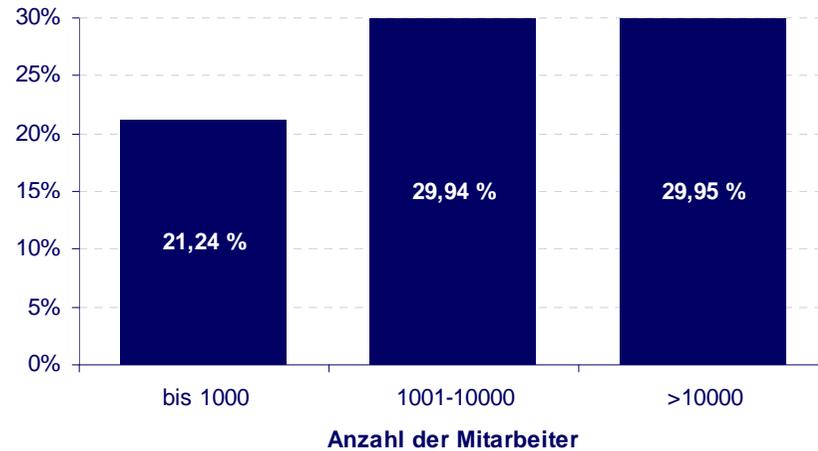
1. Zielsetzung und Vorgehensweise der Kostenstudie
2. Kostensituation und Zufriedenheit
3. Ansätze und Instrumente des Kostenmanagements
4. Hindernisse und Erfolgsfaktoren
5. Fazit



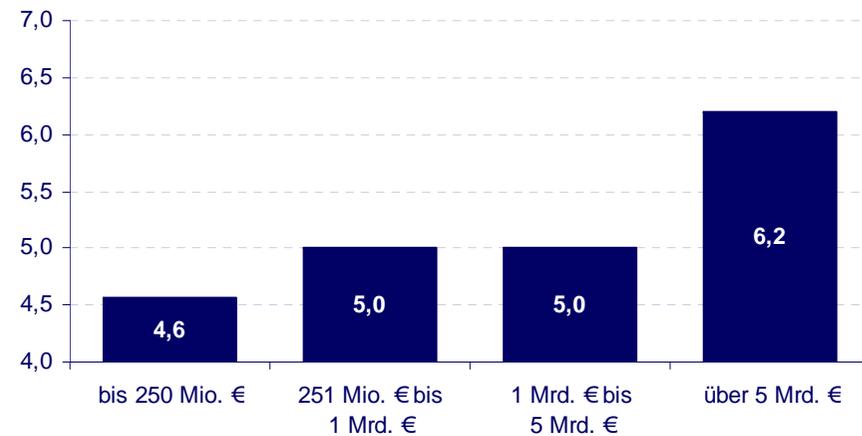
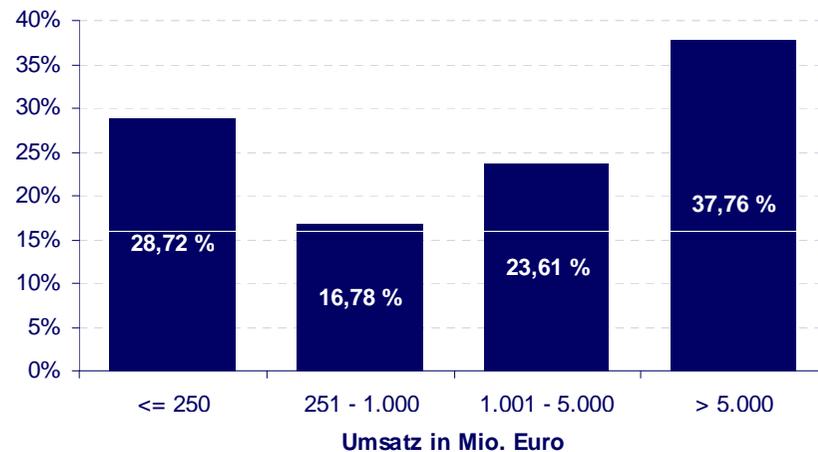
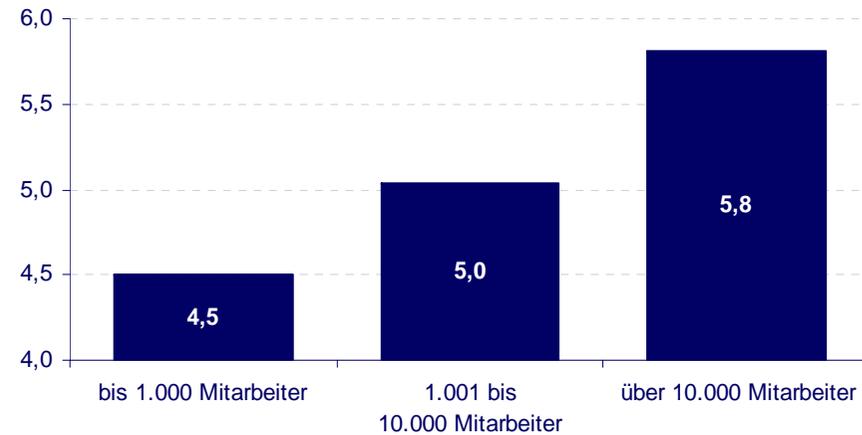
Kostenanteil und Priorität der Kostenoptimierung

www.uni-stuttgart.de

Anteil indirekter Kosten an Gesamtkosten

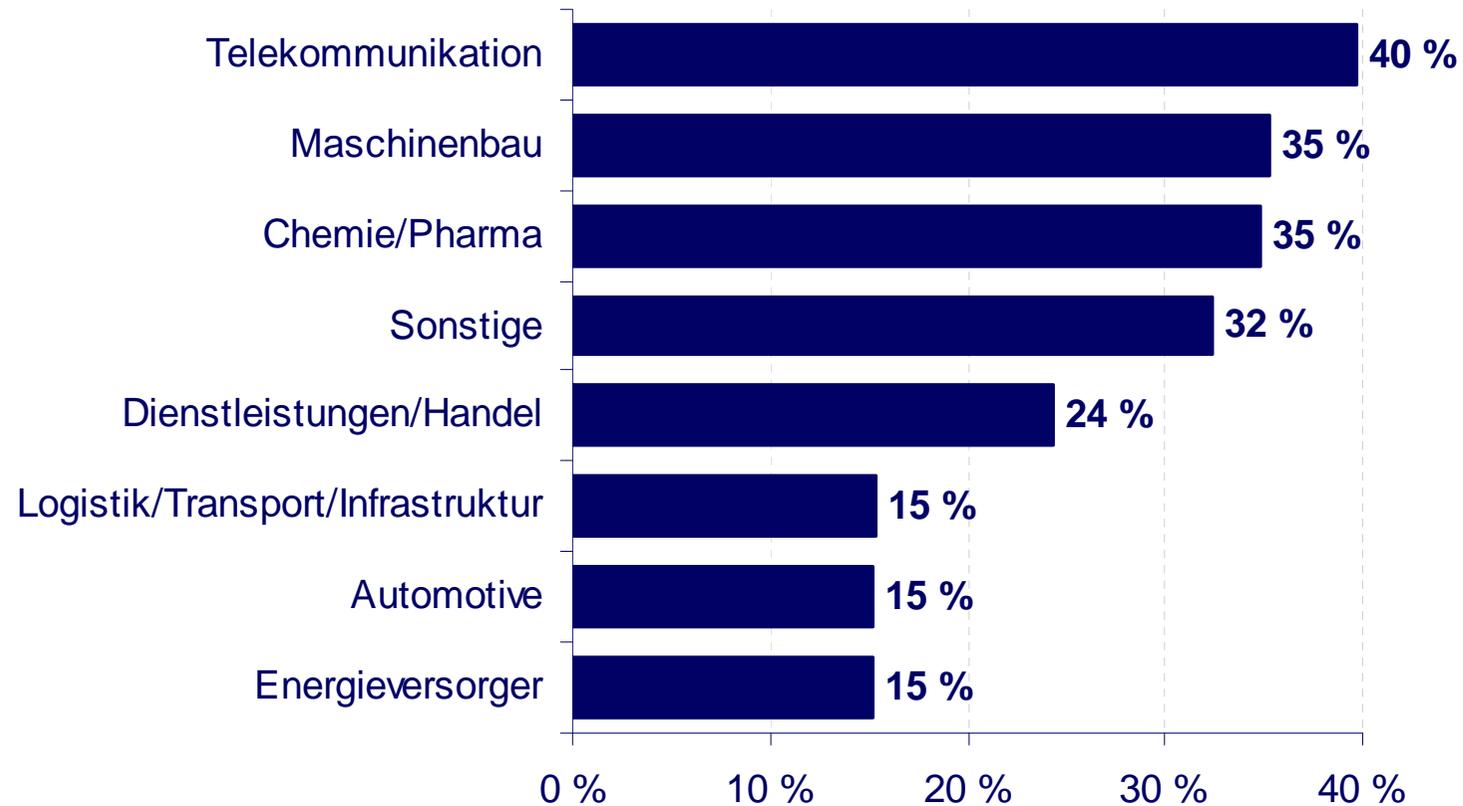


Priorität Kostenoptimierung indirekte Bereiche



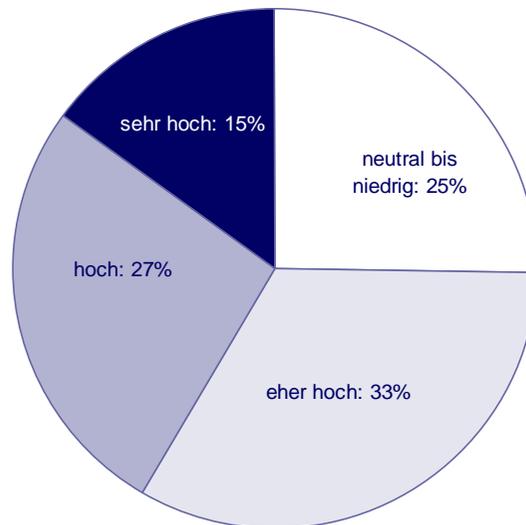


Anteil indirekter Kosten nach Branche



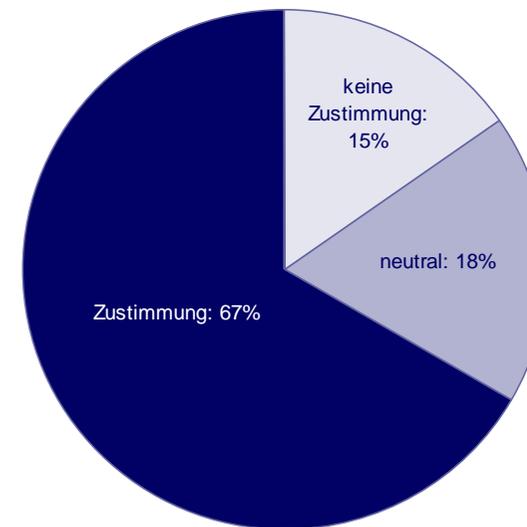
Bedeutung der Optimierung indirekter Bereiche

Priorität der Kostenoptimierung indirekter Bereiche



„Welche Priorität haben Maßnahmen zur Optimierung indirekter Bereiche in Ihrem Unternehmen?“

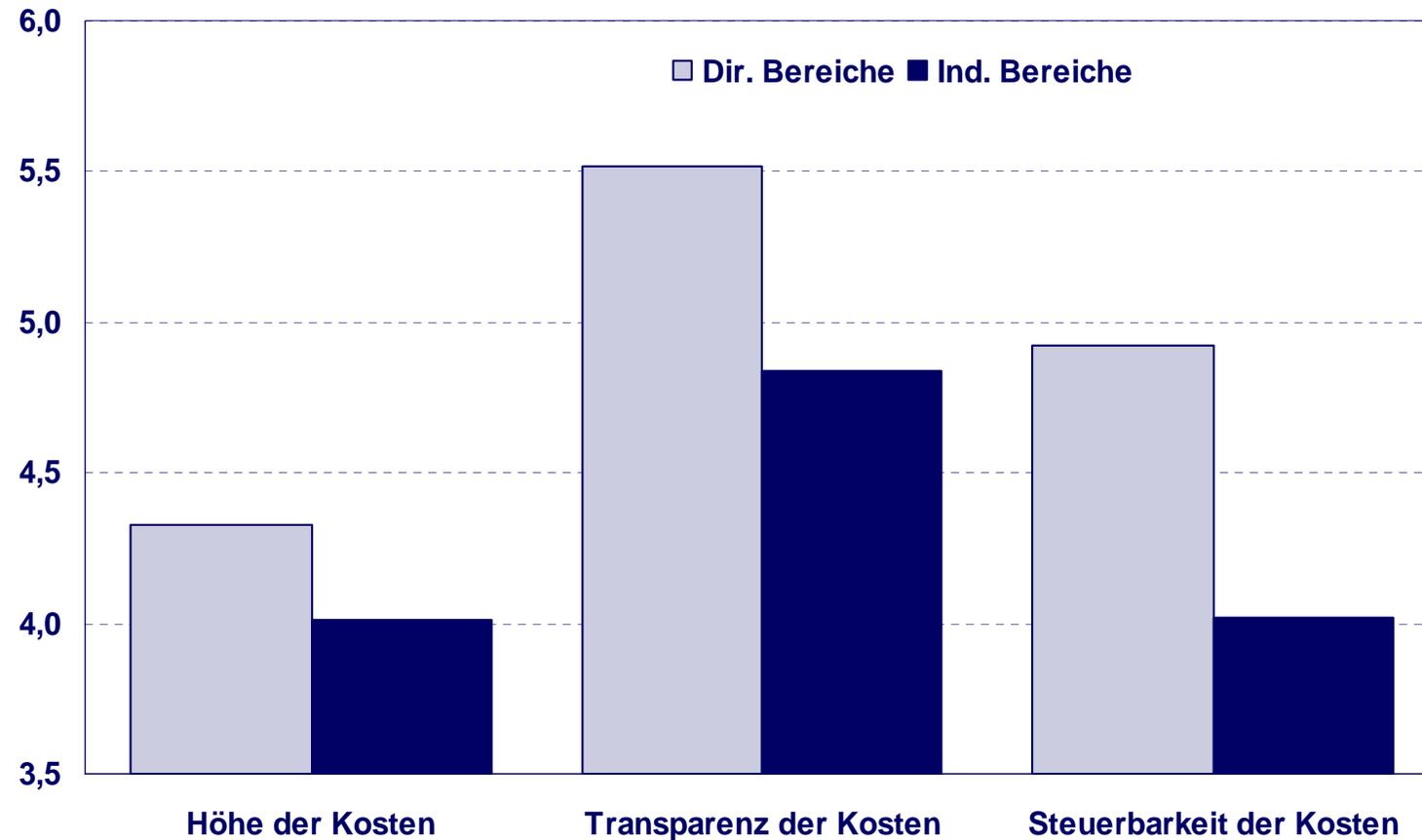
Entwicklung der strategischen Bedeutung der Effizienz indirekter Bereiche



„Die Effizienz indirekter Bereiche wird zunehmend strategische Bedeutung erlangen.“



Zufriedenheit mit der Kostensituation

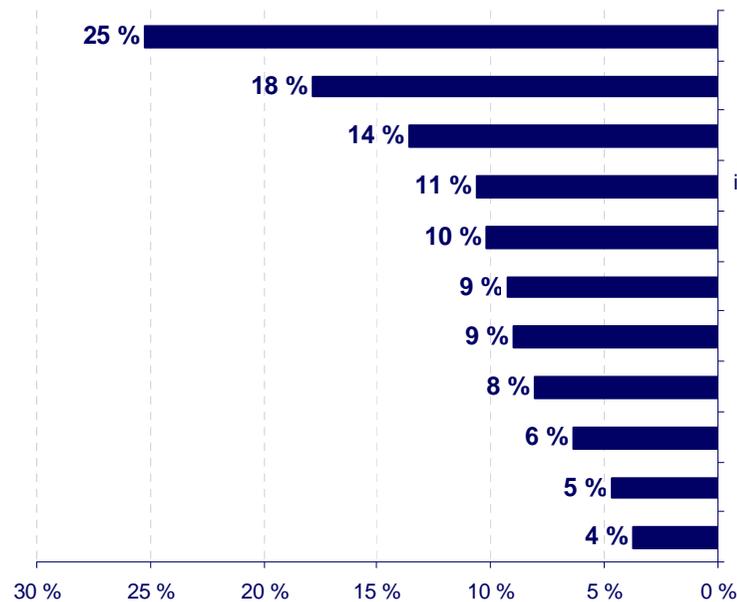




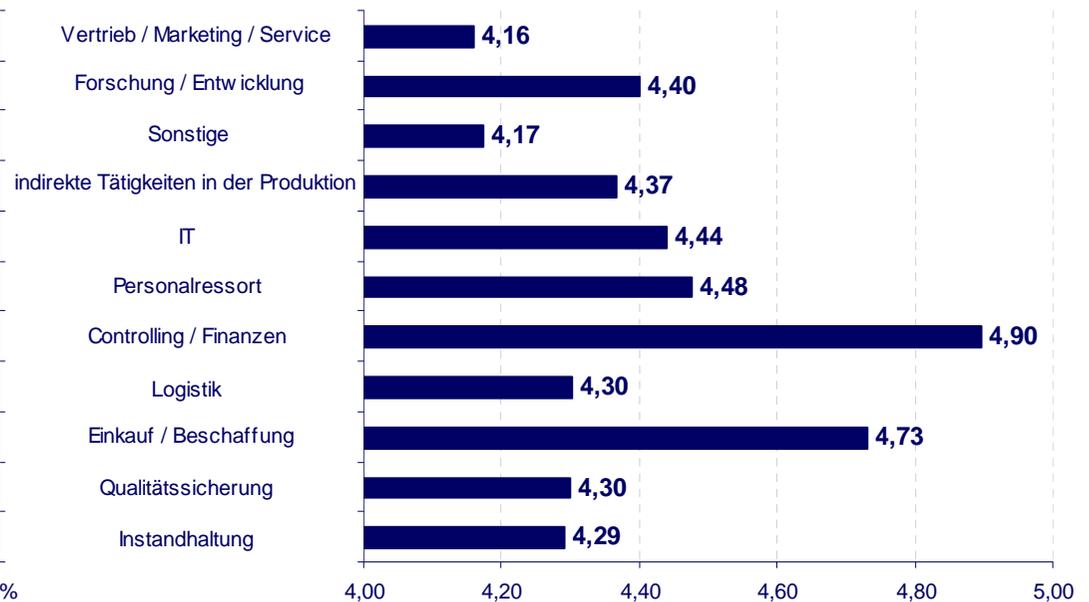
Kosten nach Funktionsbereichen

www.uni-stuttgart.de

Kostenanteil

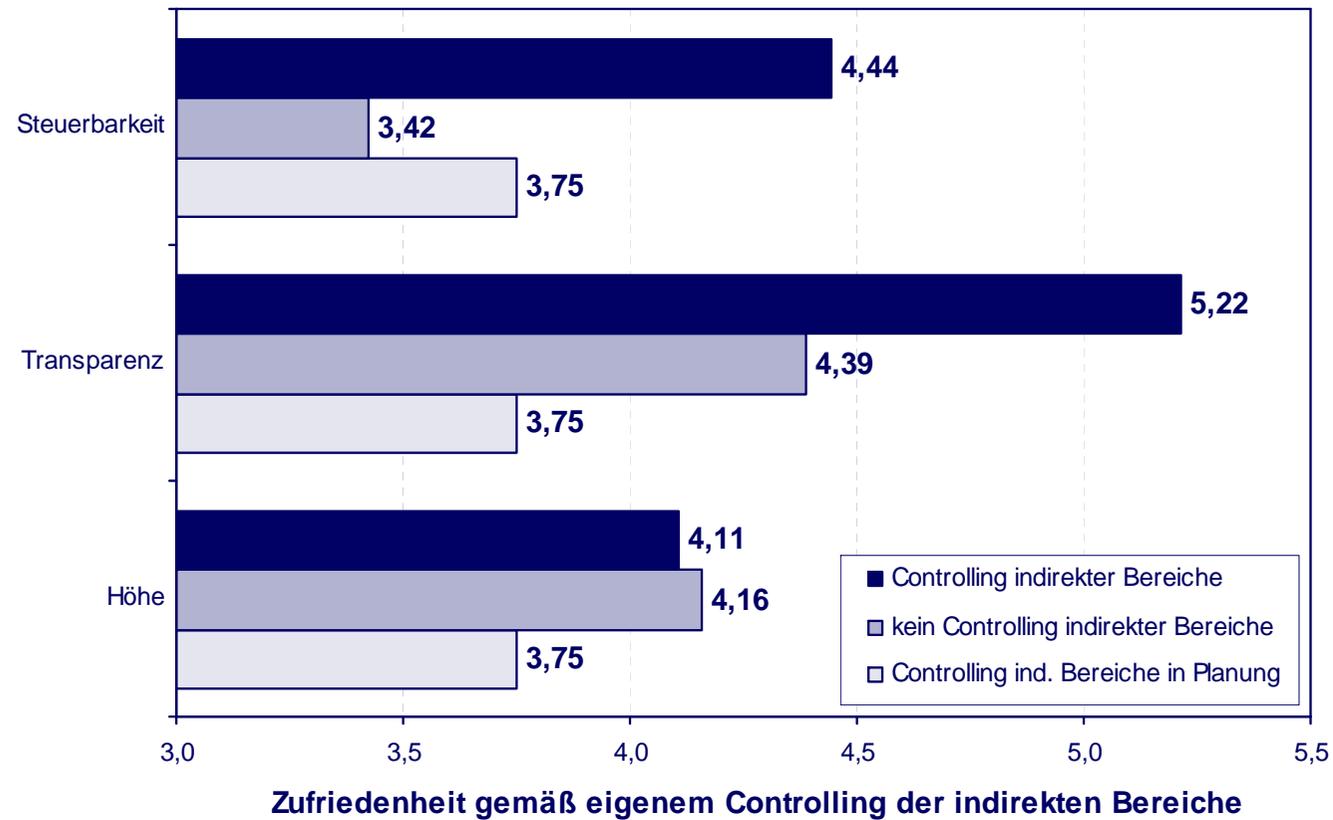


Zufriedenheit





Eigenes Controlling der indirekten Bereiche





Agenda

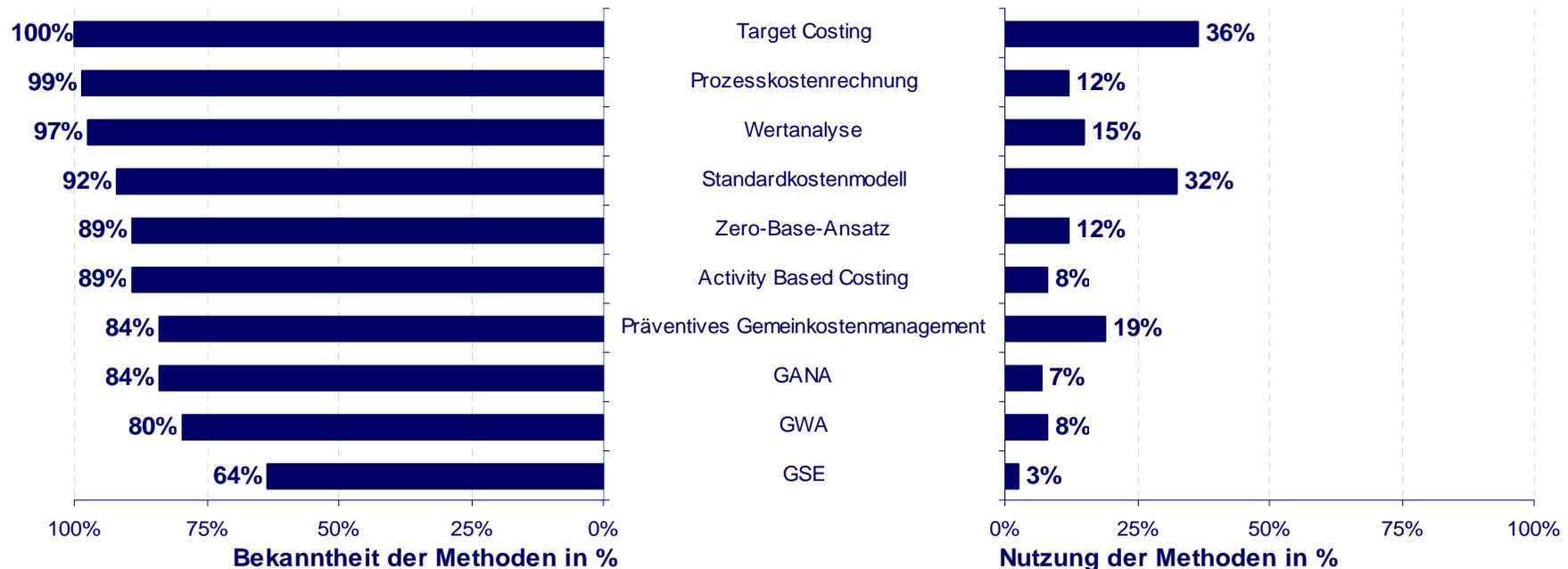
1. Zielsetzung und Vorgehensweise der Kostenstudie
2. Kostensituation und Zufriedenheit
3. Ansätze und Instrumente des Kostenmanagements
4. Hindernisse und Erfolgsfaktoren
5. Fazit

Ansätze des Kostenmanagements



- Prozessoptimierung bestätigt durch Deloitte (2002) und KPMG (2007)
- Intensität der Prozessoptimierung erhöht Kostensenkung (Kajüter, 2005)
- Bei der Prozessoptimierung besteht die größte Lücke zwischen Ist und Soll hinsichtlich der Zweckerfüllung der Kostenrechnung (Friedl et al., 2009)
- Besseres Risikomanagement bei KPMG (2007) an zweiter Stelle

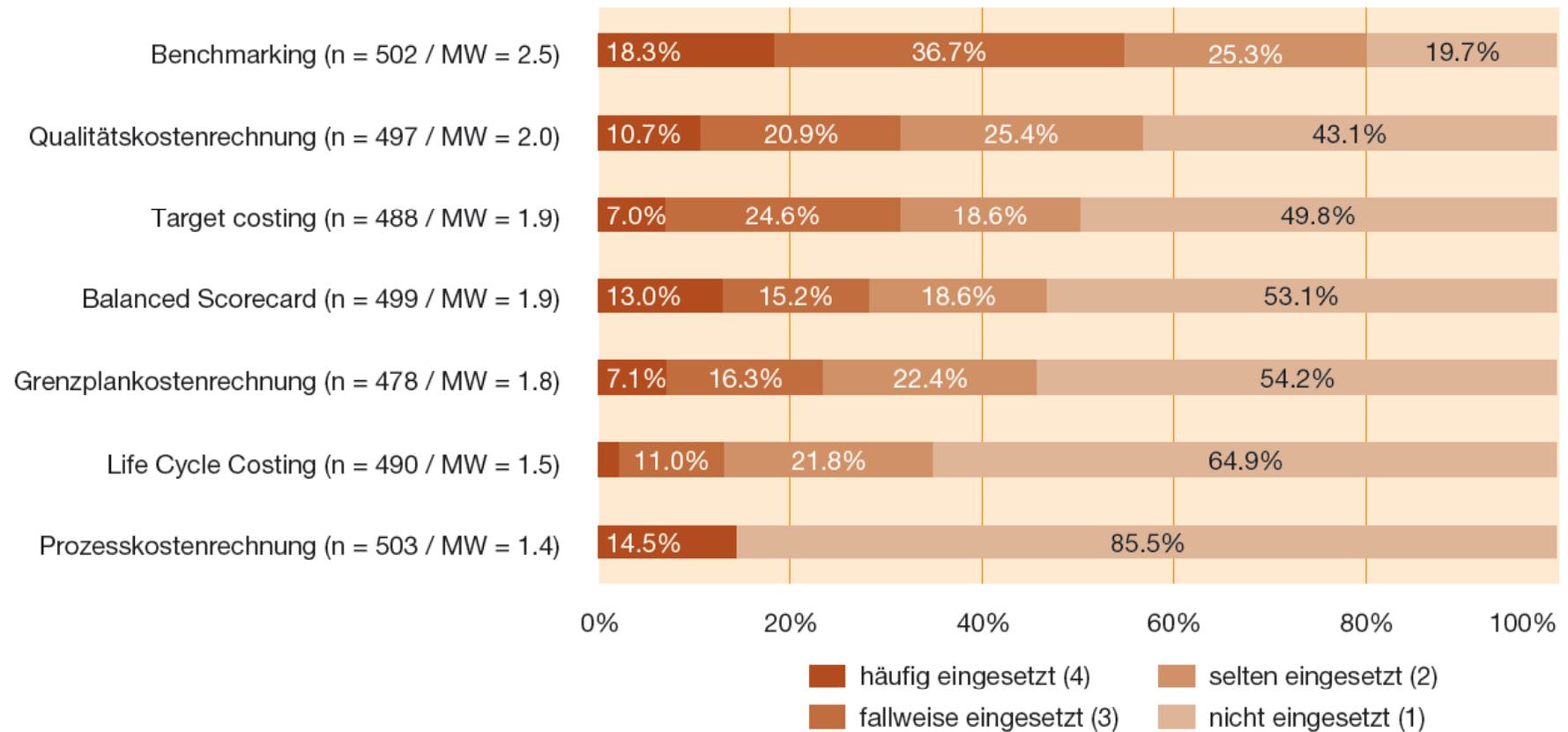
Bekanntheit und Nutzung von Instrumenten



- In anderen Studien wird z.B. für das Target Costing ein etwas höherer Einsatzgrad von um die 50% festgestellt (z.B. Kajüter, 2005).
- In einzelnen Branchen liegt dieser deutlich höher, z.B. in der Automobilindustrie bei 91% (PWC, 2007).
- Auch für die Prozesskostenrechnung finden sich höhere Einsatzgrade, z.B. 31% bei Friedl/Hammer/Pedell/Küpper (2009).
- Branche und Unternehmensgröße sind die stärksten Einflussfaktoren.



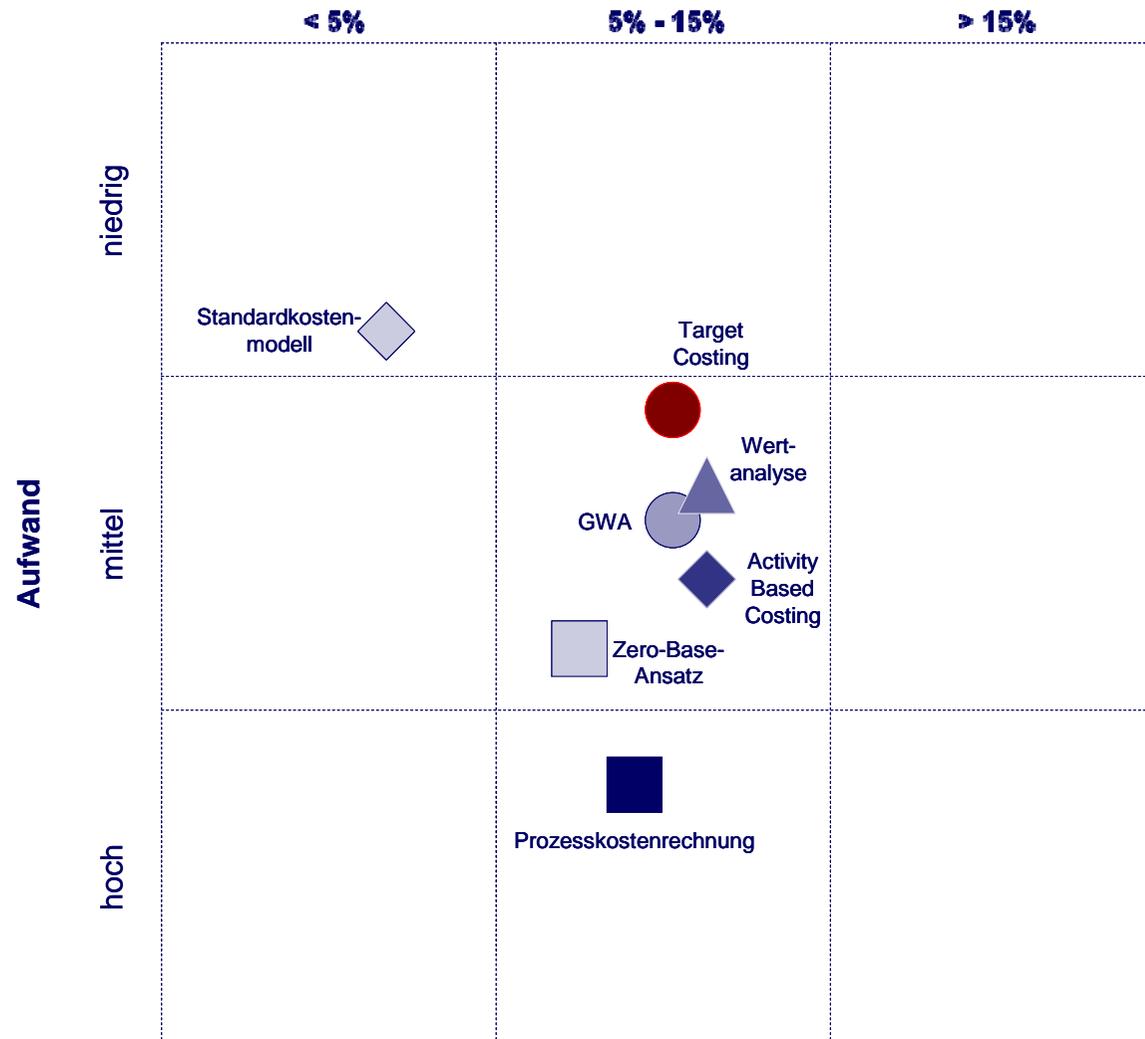
Einsatzhäufigkeit von Instrumenten (Schweiz)



Quelle: PWC (2008), S. 26

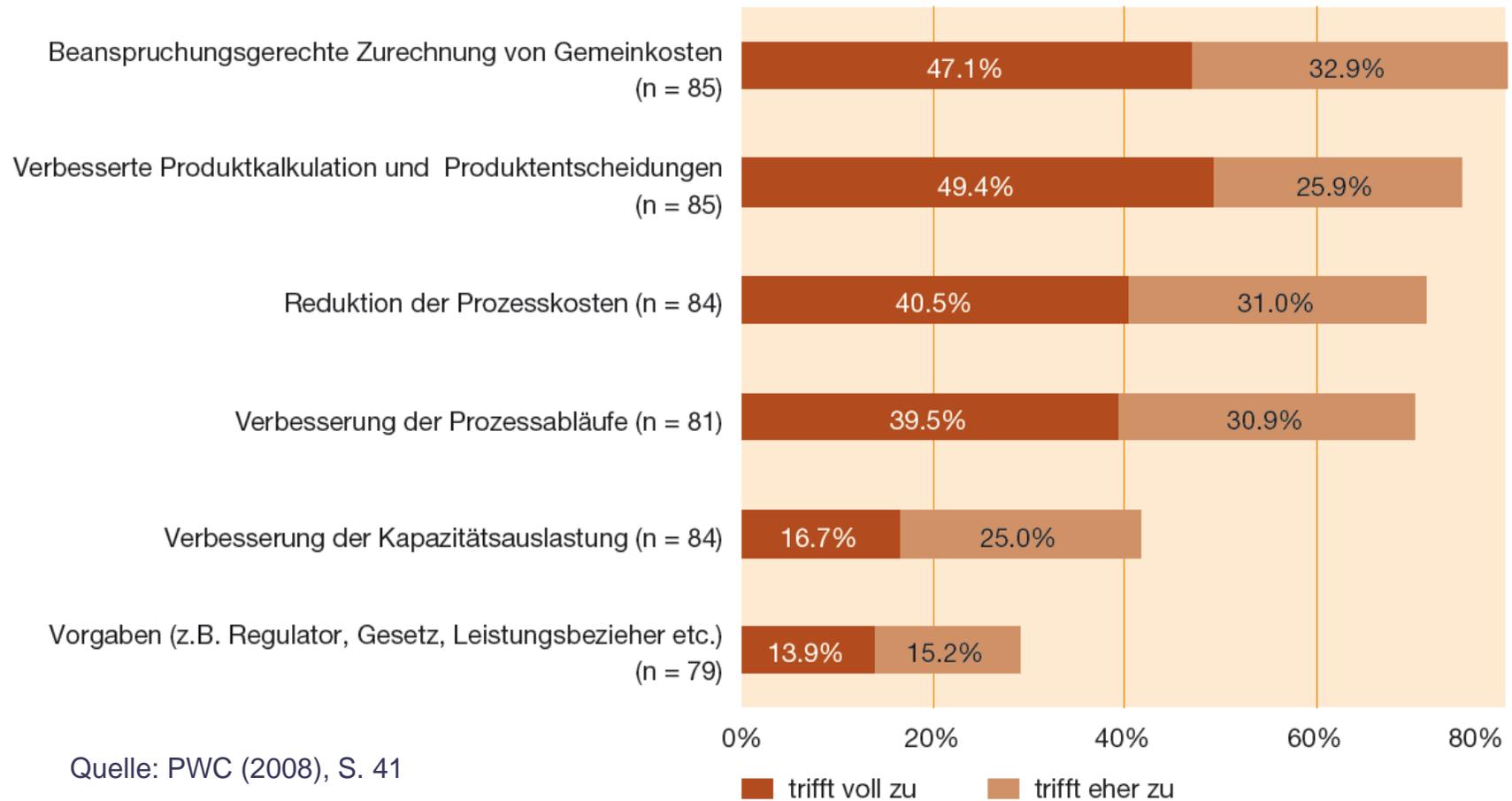
Potenzial und Aufwand von Instrumenten

Kostensenkungspotenzial



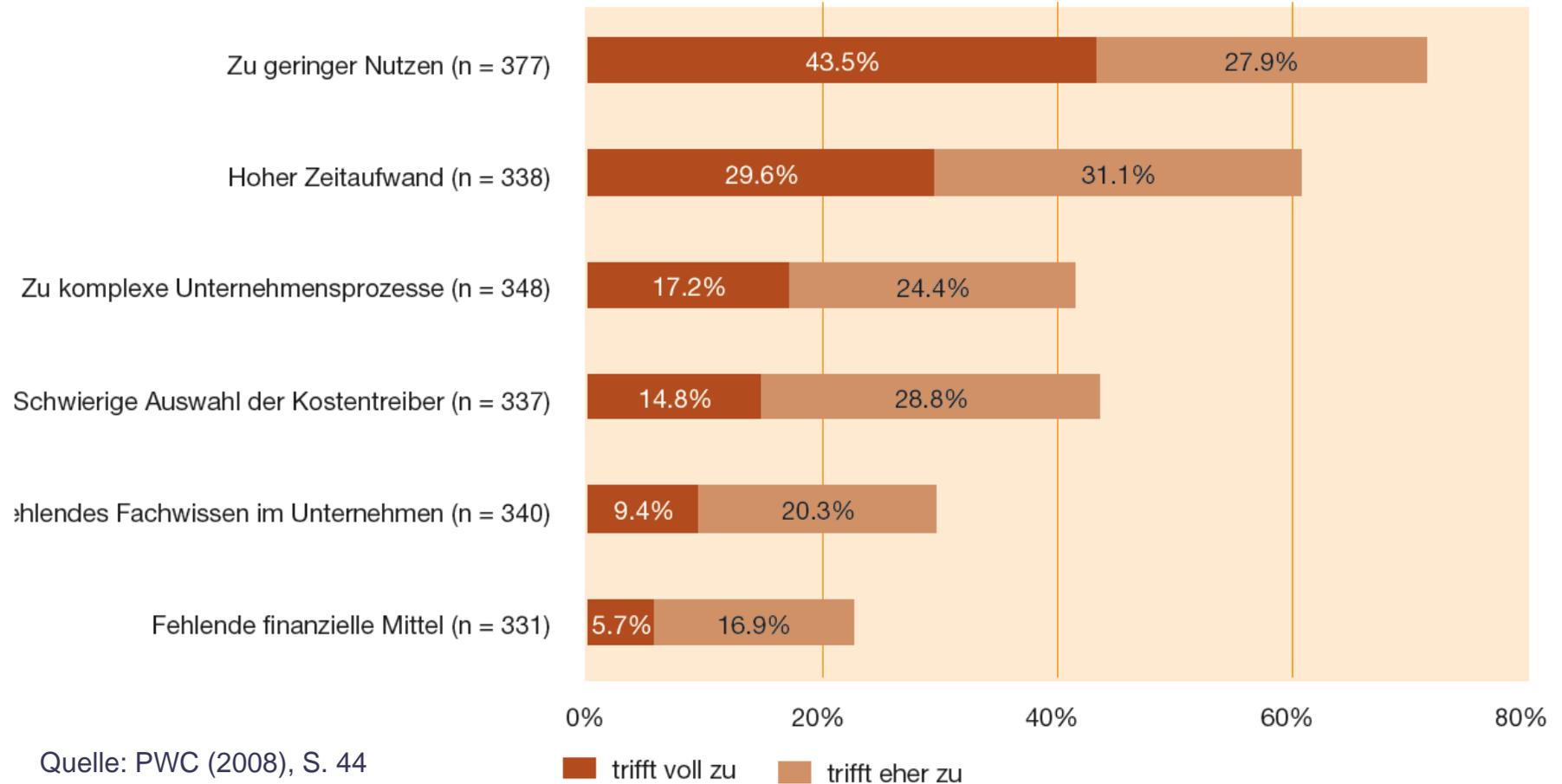
Anwendungsintensität des Target Costing wirkt positiv auf das Ziel der Kostensenkung. Einziges Instrument, bei dem ein direkter Zusammenhang nachweisbar ist. (Kajüter, 2005, S. 95)

Gründe für die Einführung der PKR (Schweiz)

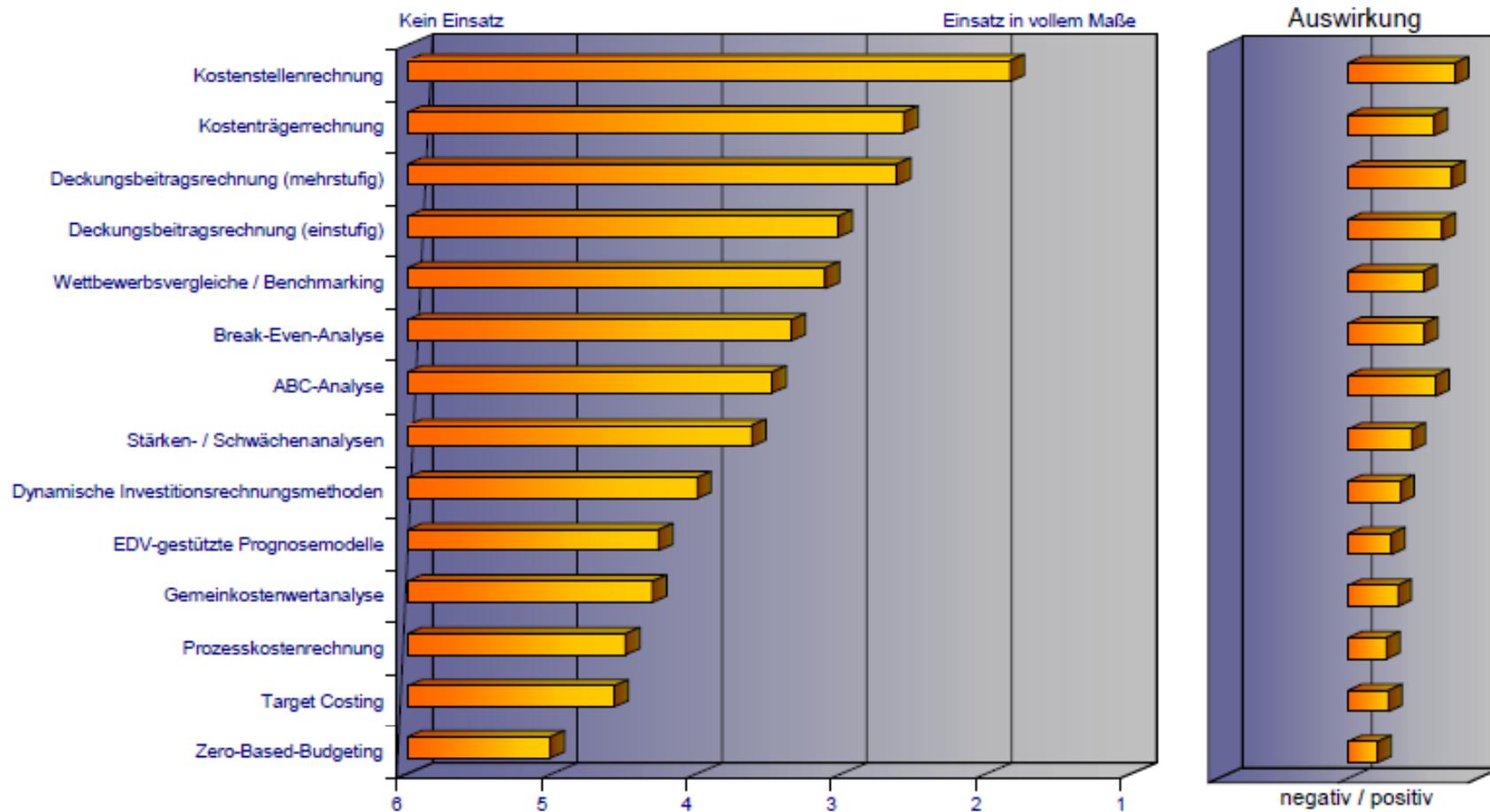


PKR fördert Kostentransparenz und insb. Identifikation von Kostentreibern (Kajüter, 2005).

Gründe gegen die Einführung einer PKR (Schweiz)



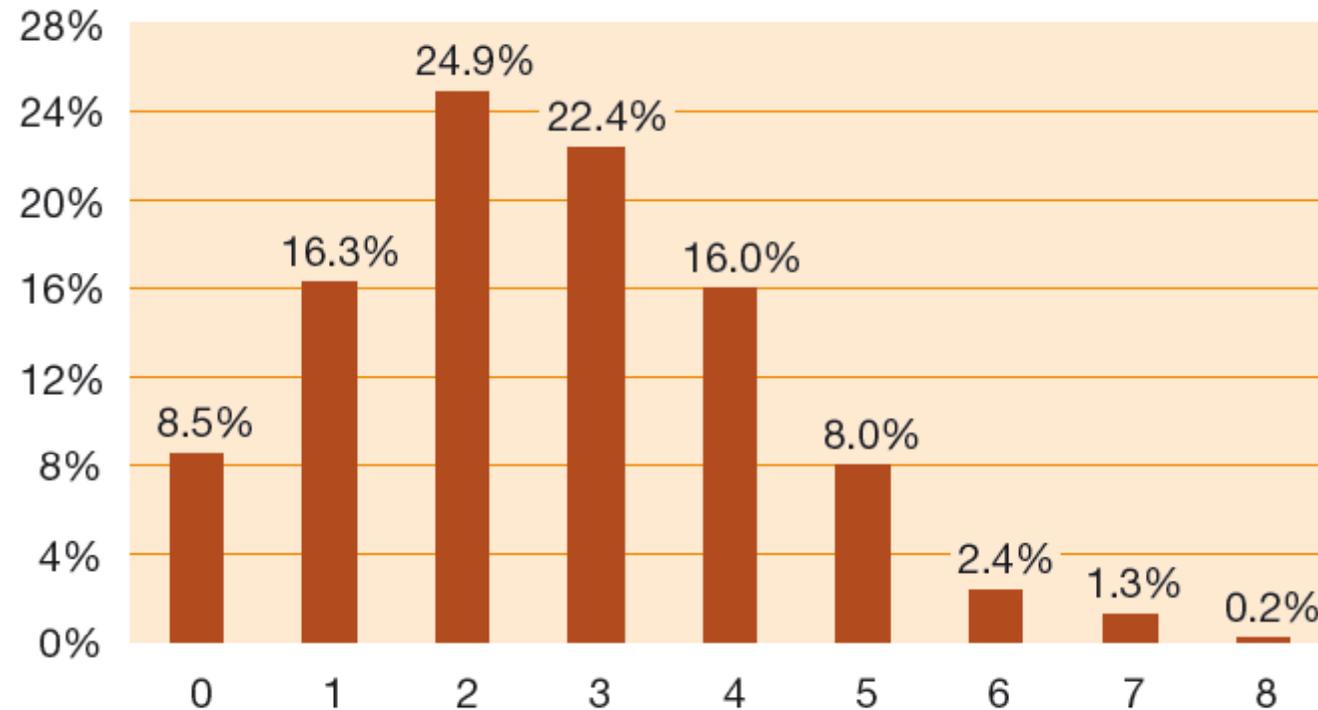
Aufdeckung von Kosteneinsparungspotentialen



Welche Methoden nutzen Sie, um Potenziale in Ihrem Unternehmen aufzudecken? Wie haben sich diese auf Ihr Unternehmen ausgewirkt?

Quelle: Deloitte (2002), S. 7

Anzahl eingesetzter Instrumente (Schweiz)



Quelle: PWC (2008), S. 27

Anzahl Instrumente

n = 539

Produktkomplexität und Technologiedynamik haben einen signifikant positiven Einfluss auf die Anzahl der eingesetzten Instrumente (Kajüter, 2005)



Agenda

1. Zielsetzung und Vorgehensweise der Kostenstudie
2. Kostensituation und Zufriedenheit
3. Ansätze und Instrumente des Kostenmanagements
4. Hindernisse und Erfolgsfaktoren
5. Fazit

Erfolgsfaktoren des Kostenmanagements

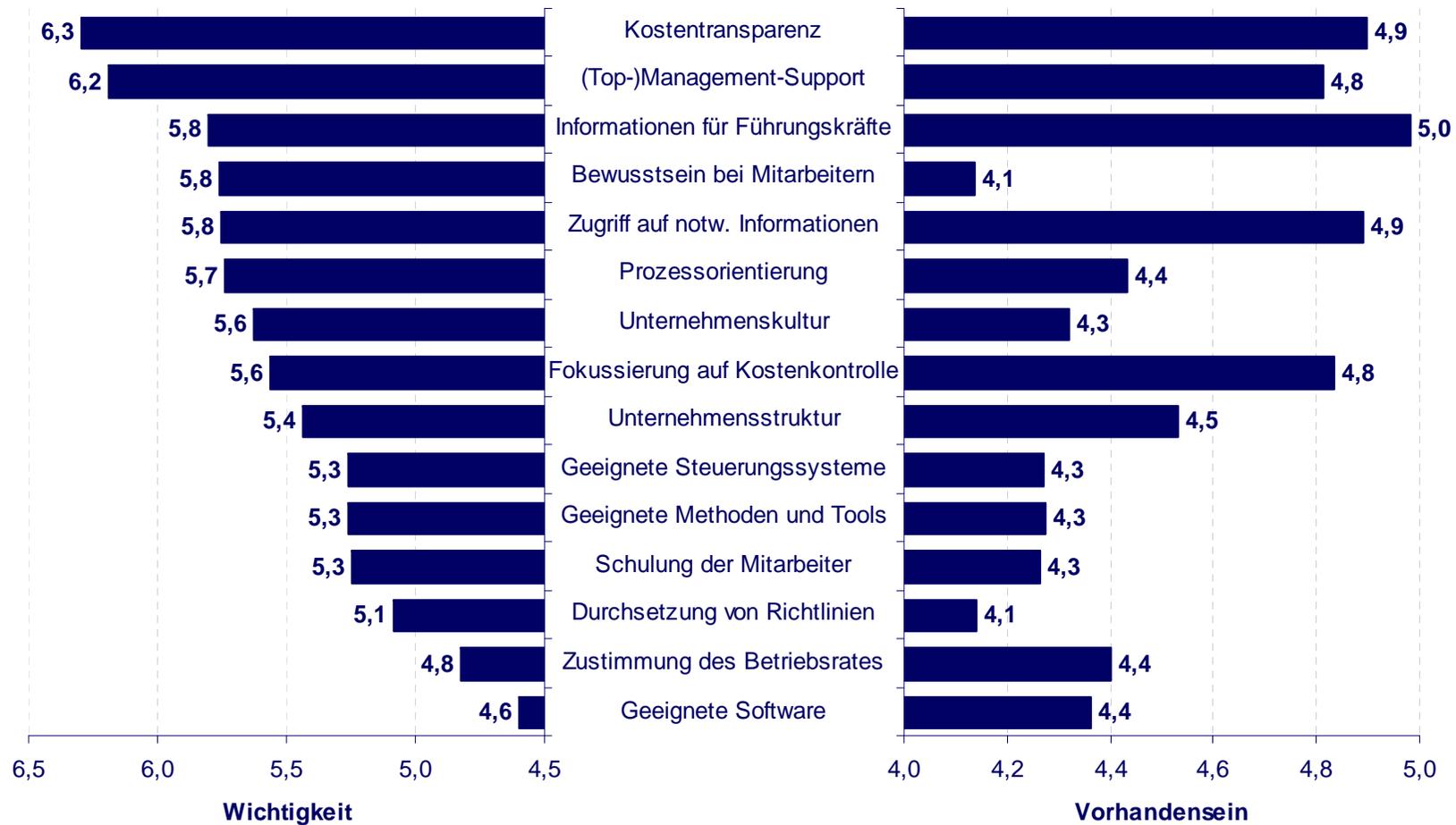
Erfolgsfaktoren des Kostenmanagements nach Einflussfeldern

Mitarbeiter	Prozesse	Organisation	Unternehmen
Partizipation	Information und Kommunikation	Top Management - Unterstützung	Unternehmenskultur
Kostenbewusstsein	IT-Unterstützung	Anzahl Projekte	Kontextfaktoren
Change Management	Kontrolle	Management by Objectives	Beratereinsatz
Anreizsysteme	Konzernbürokratie	Organisationsstruktur	Strategieorientierung
Motivierende Ziele	Planqualität	Teamzusammensetzung	
Umsetzungs- & Methoden-Know how		Zuständigkeiten	

Quelle: Hagel (2009), S. 33



Voraussetzungen für die Kostenoptimierung





Auswirkungen auf Kostenmanagement-Effizienz

- Kostenbewusstsein hat positiven Einfluss auf Identifikation von Kostentreibern, Kostensenkung und Effektivität der Maßnahmen.
- Kostenanalyse im Unternehmen und insb. bei Lieferanten hat positiven Einfluss auf Kostensenkung.
- Einsatzintensität des Target Costing und Anzahl der eingesetzten Instrumente haben einen positiven Einfluss auf das Kostenbewusstsein.
- Qualität der methodischen Unterstützung nimmt zu mit der Anzahl der eingesetzten Instrumente → spricht für kombinierten Instrumenteneinsatz.

vgl. Kajüter (2005)

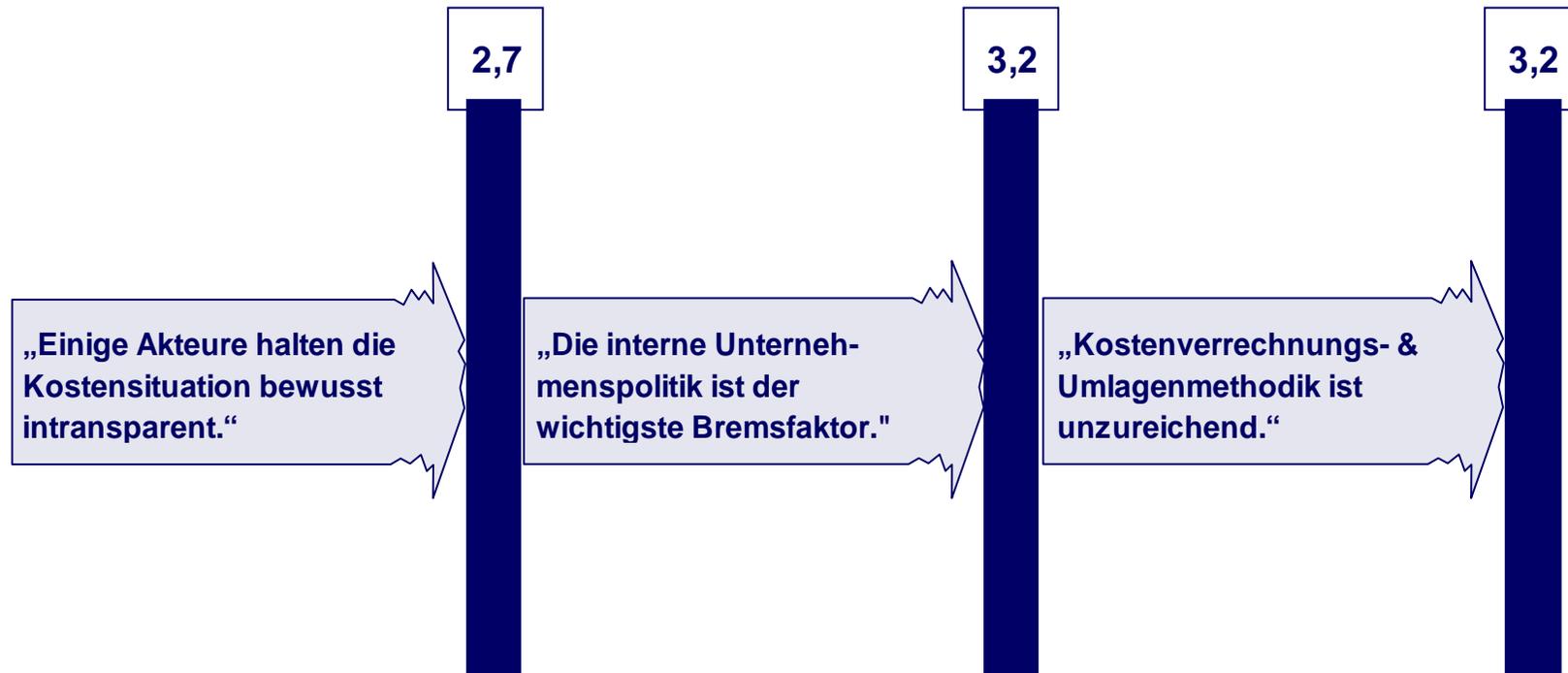


Weitere Erfolgsfaktoren

- Partizipation steigert Effektivität von Kostenmanagementmaßnahmen (insbesondere über die Planqualität).
- Kostenkultur und Commitment des Top-Managements wirken sich positiv auf die Informationsbasis aus.
- Verstärkung der Kommunikation steigert Effektivität von Kostenmanagementmaßnahmen.
- Wettbewerbsintensität hat einen leicht positiven Einfluss auf die Durchführung und die Effektivität von Kostenmanagementmaßnahmen.
- Höhere Umweltdynamik geht mit höherer Effektivität der Kostenmanagementmaßnahmen einher.

vgl. Himme (2008)

Hindernisse bei der Kostenoptimierung





Hindernisse für das Kostenmanagement

www.uni-stuttgart.de



Quelle: KPMG (2007), S. 15



Agenda

- 1. Zielsetzung und Vorgehensweise der Kostenstudie**
- 2. Kostensituation und Zufriedenheit**
- 3. Ansätze und Instrumente des Kostenmanagements**
- 4. Erfolgsfaktoren und Hindernisse**
- 5. Fazit**



Fazit

- Zufriedenheit mit Kostensituation in indirekten Bereichen deutlich niedriger
- Relativ große Unzufriedenheit in den Bereichen Vertrieb/Marketing/Services, Logistik, Qualitätssicherung und Instandhaltung
- Prozessoptimierung hat größtes Kosteneinsparpotential
- Aufwendige Instrumente (z.B. Prozesskostenrechnung) relativ selten eingesetzt, Target Costing am häufigsten
- Intuitive und benutzerfreundliche Instrumente erforderlich
- Wichtigste Voraussetzungen: Kostentransparenz, (Top-)Management-Support
- Weitere Informationen unter www.kostenstudie.de