

Markus Wiederstein & Bernd Straub

## **STUDIE: WERT- UND KOSTENMANAGEMENT BEI DEN TOP-UNTERNEHMEN – VIELE POTENZIALE BLEIBEN NACH WIE VOR UNGENUTZT.**

In vielen Unternehmen findet die Kostenoptimierung vorwiegend in der laufenden Serie und im Vergabeprozess statt. Somit liegt aktuell ein starker Fokus auf der kommerziellen Optimierung in der Beschaffung. Viele Unternehmen möchten zukünftig die Optimierung der Total Cost of Ownership (TCO) in der frühen Phase betreiben – also dort, wo die Beeinflussung der Kosten am größten ist.

---

Wie ist die aktuelle Kostenmanagement-Situation bei den Top-Unternehmen der fertigen Industrie? Werden Kosten nur innerhalb der Geschäftsbereiche optimiert – oder findet ein übergreifendes Value-Management statt? Werden schnittstellenübergreifende Potenziale genutzt?

Als eine der führenden deutschen Managementberatungen im Bereich des Wert- und Kostenmanagements vertreten wir folgende These: Nur durch eine enge Verzahnung der Bereiche Entwicklung, Einkauf, Operations und Vertrieb können schnittstellenübergreifende Potenziale identifiziert – und damit die Kosten aus Sicht des Gesamtunternehmens optimiert werden.

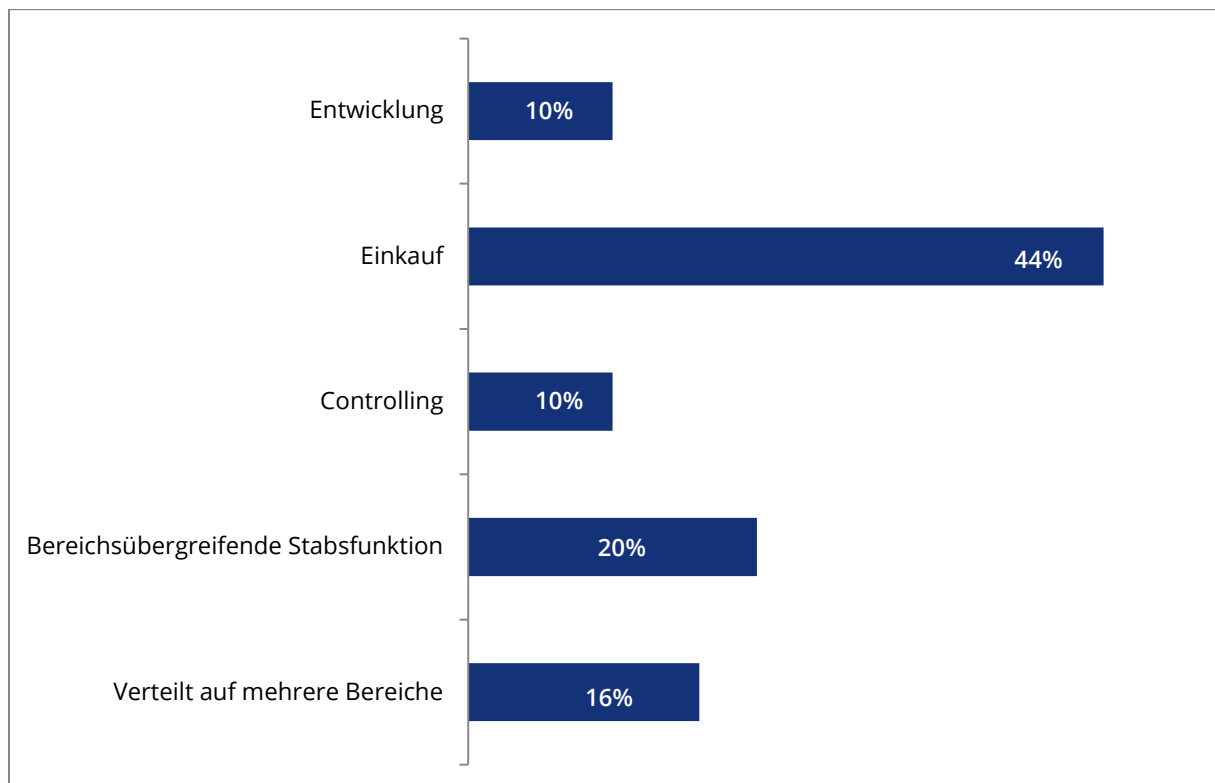
Nur: Wird dieses Idealmodell in der Unternehmenspraxis bereits gelebt? Um dies herauszufinden, haben wir im Zeitraum November/Dezember 2014 die aktuelle Kostenmanagement-Situation im Rahmen eines Online-Surveys beleuchtet.

Insgesamt haben 127 Personen aus 43 Unternehmen an unserem Survey teilgenommen. Hiervon sind 69 % der Teilnehmer im Automotive-Umfeld tätig; davon sind 39 % OEM und 30% Zulieferer. Die nächstgrößere Branche ist der Maschinenbau mit 20 % der Teilnehmer. Weitere Branchen, die teilgenommen haben, sind in absteigender Reihenfolge die Luftfahrttechnik, die Rüstungsindustrie sowie der Energiesektor. Die Teilnehmer repräsentieren sowohl Konzerne als auch den Mittelstand; 65 % der Teilnehmer gaben einen Umsatz größer eine Milliarde Euro an.

Die Funktionen der Teilnehmer in ihren Unternehmen zeigen zwar eine heterogene Struktur, ein starker Fokus ist jedoch in den klassischen Bereichen des Kostenmanagements festzustellen. Der Großteil der Teilnehmer kommt aus der Führungsebene. Es sind hauptsächlich Leiter aus den Bereichen Einkauf, Entwicklung, Controlling und Kostenmanagement vertreten.

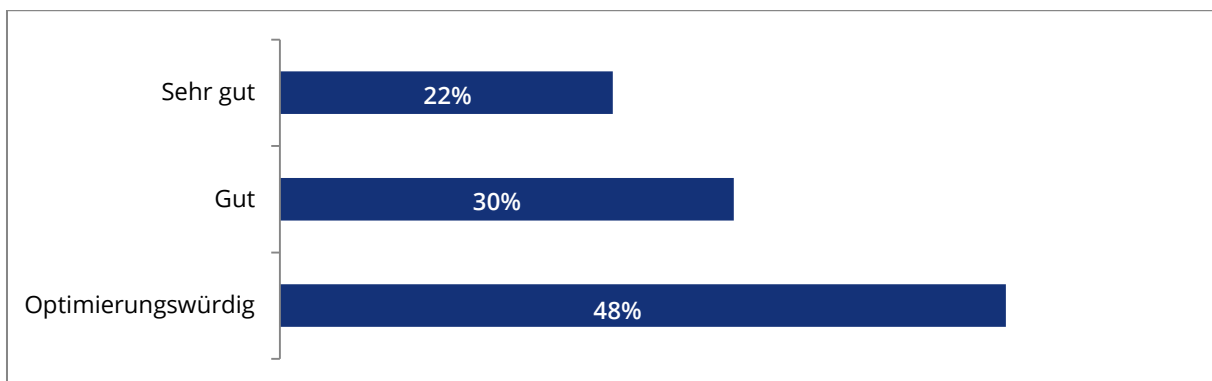
Unsere Online-Umfrage beinhaltete insgesamt neun Fragen, mit denen es uns möglich war, ein übergreifendes Bild der aktuellen Kostenmanagement-Situation in Unternehmen aus der fertigen Industrie im deutschsprachigen Raum zu erhalten.

#### **FRAGE 1: IN WELCHEM BEREICH IHRES UNTERNEHMENS IST DAS KOSTENMANAGEMENT AKTUELL ANGESIEDELT?**

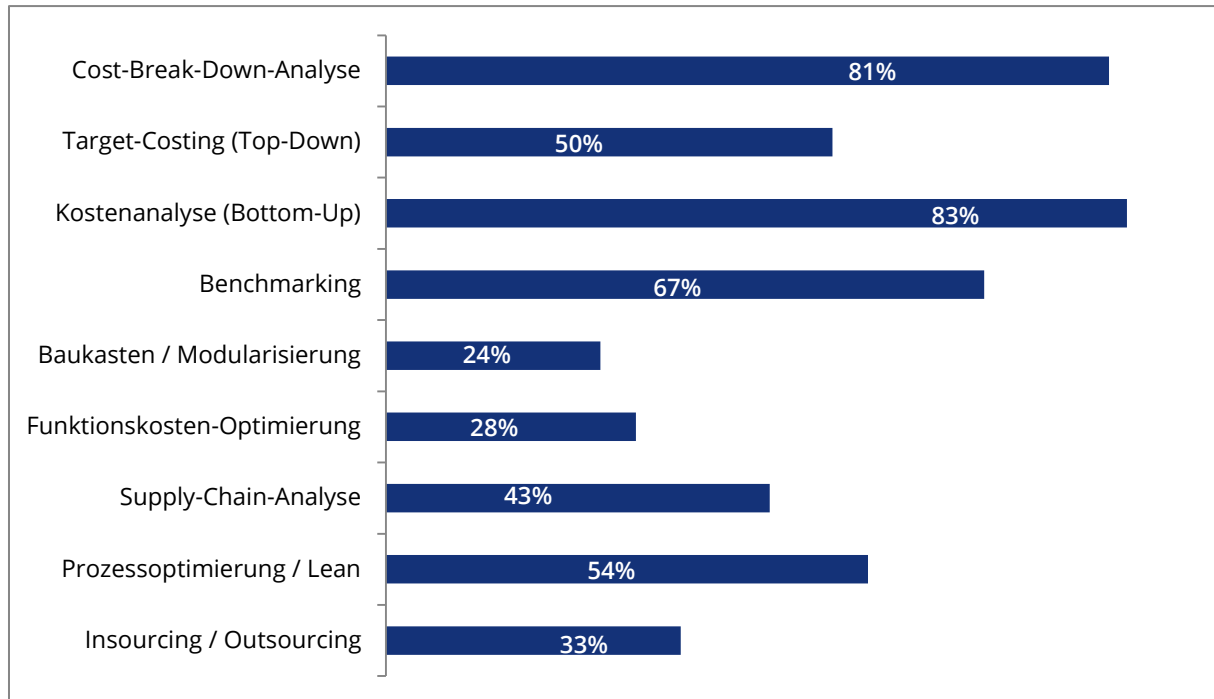


**➤ ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Bei knapp 45 % aller Unternehmen ist das Kostenmanagement im Einkauf angesiedelt;
  - somit wird das Kostenmanagement häufig als "Einkaufsinitiative" wahrgenommen.
  - Der Fokus liegt in der Vergabephase und auf der Optimierung der laufenden Serie. Die Hebel der Produktwertgestaltung sind nur sehr limitiert einsetzbar, da eine Umsetzung von Kostenoptimierungen kaum noch wirtschaftlich möglich ist (Werkzeuge, Erprobung).
  - Interne Wertschöpfung bleibt meist unberücksichtigt.
- Nur in knapp 20 % der Unternehmen ist das Kostenmanagement als eine bereichstübergreifende Stabsfunktion oder im Finanzwesen angesiedelt und kann somit als übergreifende Vermittlungsinstanz zwischen Fachbereichen (Kosten als „lingua franca“) agieren.
- In nur 10 % der Fälle trägt die Entwicklung die Verantwortung, obwohl hier die größten Einflüsse auf die entstehenden Kosten liegen.

**FRAGE 2: WIE SCHÄTZEN SIE DIE PERFORMANCE IHRES KOSTENMANAGEMENTS EIN?****➤ ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Immerhin 22 % der befragten Unternehmen sehen ihr Kostenmanagement als sehr gut an. Die Firmen sind vorwiegend Automobilhersteller und -zulieferer. Interessant ist die gegensätzliche Beurteilung von Studienteilnehmern aus unterschiedlichen Fachabteilungen des gleichen Unternehmens – hier gab es bei den Beantwortungen von sehr gut bis optimierungswürdig alles.
- Knapp 50 % der Unternehmen schätzen Ihr Kostenmanagement als optimierungswürdig ein. Diese Einschätzung gilt branchenübergreifend.

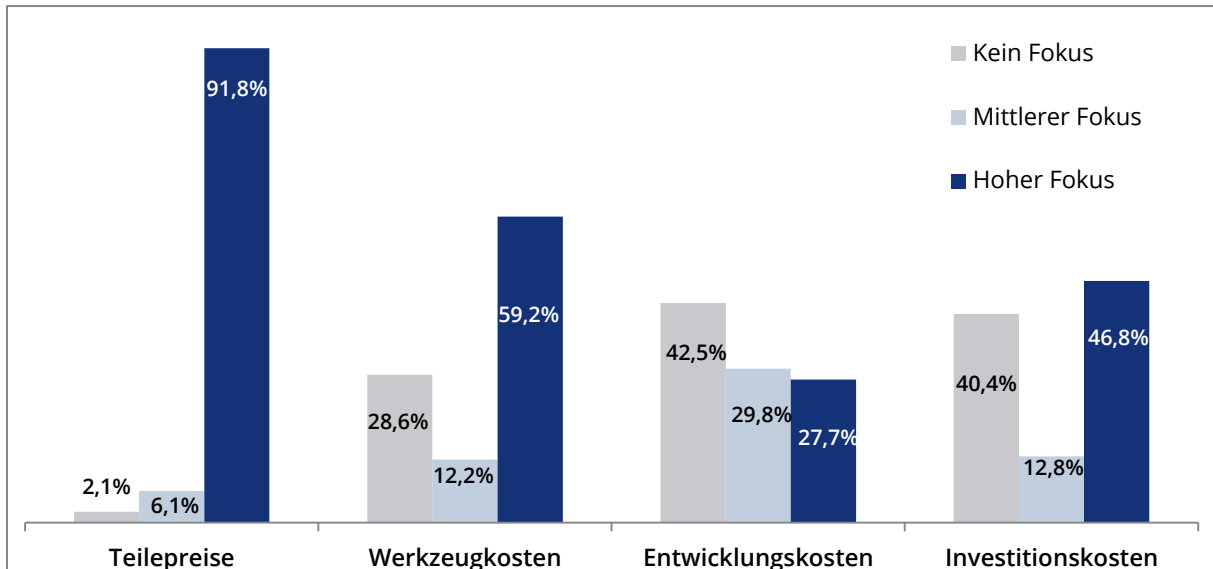
**FRAGE 3: WELCHE TOOLS & METHODEN SETZEN SIE IM KOSTENMANAGEMENT EIN?**

Mehrfachnennung möglich

**› ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Die klassischen Einkaufshebel Cost-Break-Down- und Bottom-up-Kosten-Analysen werden von mehr als 80 % der Befragten als gängige Tools & Methoden genannt.
- Immerhin zwei Drittel aller Unternehmen führen Benchmarking durch.
- Die wesentlichen Hebel der Produktwertgestaltung in der frühen Phase, Baukasten bzw. Modularisierung und Funktionskostenoptimierung, werden nur von ein Viertel der Unternehmen genutzt. Auch hier ist die Automobilindustrie führend, gefolgt von der Energiewirtschaft.
- Nur knapp 40 % aller Unternehmen beschäftigen sich mit der Optimierung der Supply Chain (doppelte Overhead-Beaufschlagung, Best Cost Country). Hohe, bereichsübergreifende Potenziale in der Wertschöpfungskette bleiben ungenutzt.
- Auch In- und Outsourcing-Potenziale bleiben aufgrund des starken Einkaufsfokus häufig unterrepräsentiert.
- Darüber hinaus wurden von den Survey-Teilnehmern noch folgende Instrumente genannt: Deeper Localization, LPPM, Global Footprint, Tear Down, Referenz-Kalkulation, parametrische Kostenmodelle sowie Lieferanten-Workshops.

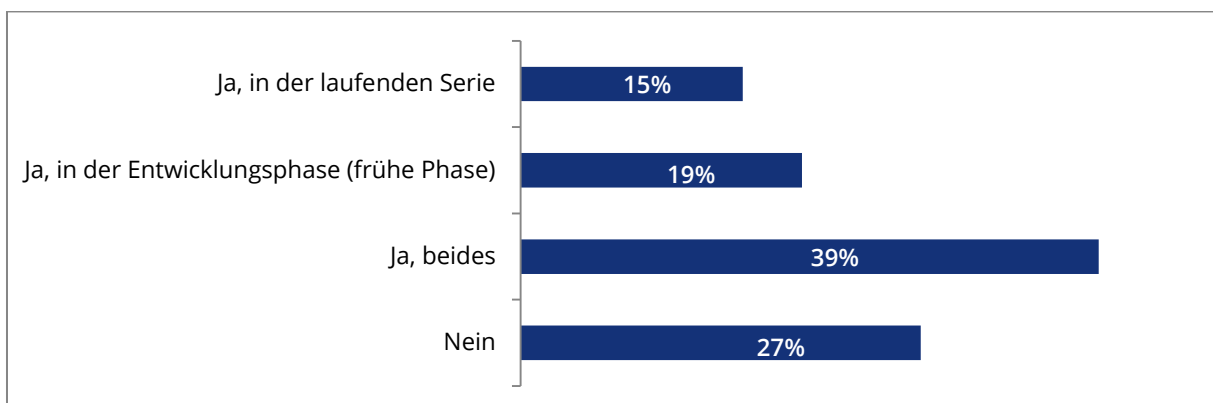
**FRAGE 4: WO LIEGT IHR FOKUS IM BEREICH DES KOSTENMANAGEMENTS?**



➤ **ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Fast alle Befragten geben einen hohen Fokus bei der Teilepreisoptimierung an.
- Knapp 60 % beschäftigen sich mit der Optimierung der Werkzeugkosten.
- Für 73 % der Befragten stehen die Entwicklungskosten kaum oder gar nicht im Fokus. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Investitionskosten, wie z.B. Anlagenbeschaffung.
- Insbesondere Branchen mit kurzen Lebenszyklen der Produkte (wie die Automobilindustrie) legen kaum einen Fokus auf Einmalkosten, wie z.B. Werkzeuge, Entwicklungskosten sowie Investitionskosten. Bei Produkten mit geringer Stückzahl sind die Einmalkosten der größere Hebel für die Kostenoptimierung.

**FRAGE 5: SETZEN SIE WÄHREND DER PRODUKTENTSTEHUNG DIE INSTRUMENTE VA UND VE (VALUE ANALYSIS / VALUE ENGINEERING) EIN?**



➤ **ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Der Begriff Value Analysis/ Value Engineering wurde von den Teilnehmern unterschiedlich interpretiert. Dies zeigen uns Rückfragen der Teilnehmer sowie nachgelagerte Gespräche mit den Unternehmen.
- Knapp 30 % der Befragten setzen kein VA/VE in der Entwicklung ein, obwohl hier der größte Einfluss auf die Kosten liegt.
- Insgesamt ist der hohe Wert von 58 % VA/VE in der frühen Phase beachtlich, da diese Methodik nicht mit den hierfür notwendigen Tools aus Frage 3 bestätigt wird. Diese sind u. a. Baukasten/Modularisierung sowie Funktionskostenoptimierung.
- Dies gilt branchenübergreifend.

**FRAGE 6: WIE VIELE MITARBEITER HABEN SIE AKTUELL IM BEREICH KOSTENMANAGEMENT – WIE IST DIE PLANUNG FÜR DIE ZUKUNFT?**



➤ **ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Es ergibt sich ein sehr heterogenes Bild über alle Branchen.
- Der Maschinen- und Anlagenbau plant einen – für seine Verhältnisse – massiven Aufbau der Kostenmanagement-Ressourcen (teilweise eine Verdopplung). Allerdings sind die Zielgrößen mit 5-10 Mitarbeitern im Vergleich zu den Automobilherstellern gering.
- Die Automobilindustrie weist einen stabilen Trend auf. Einige Unternehmen planen einen leichten Ressourcenaufbau – weitere geben jedoch an, in diesem Bereich Kapazitäten abzubauen.

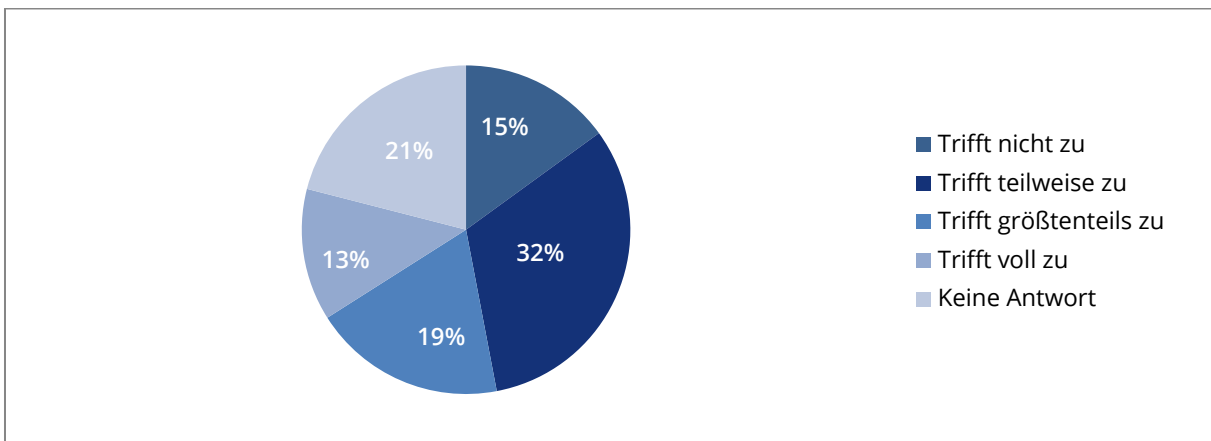
**FRAGE 7: SETZEN SIE FÜR IHRE MITARBEITER WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN IM BEREICH KOSTENMANAGEMENT EIN?**



➤ **ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

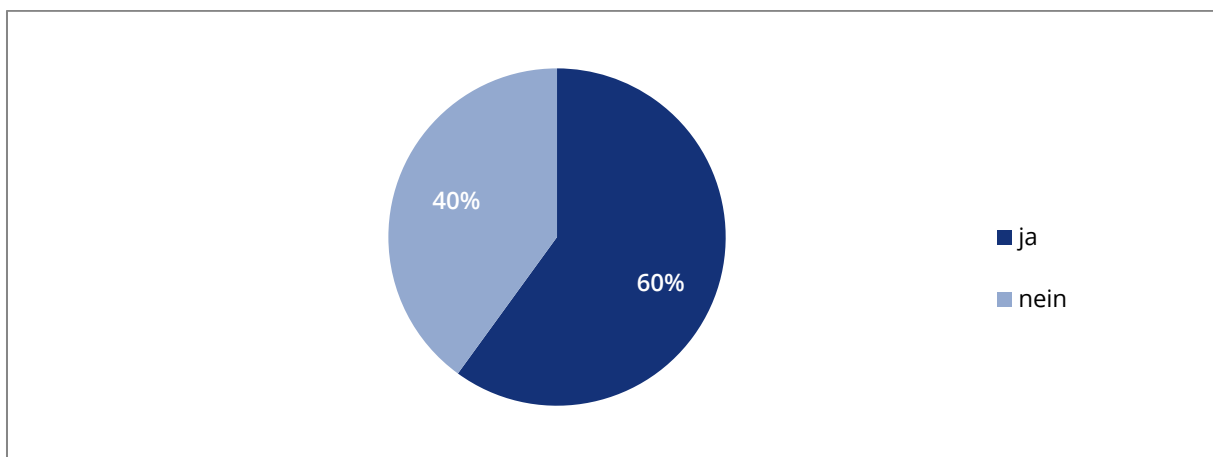
- 75 % der Befragten setzen verstärkt auf Weiterbildungsmaßnahmen. Dies bestätigt, dass weder die Bandbreite des Know-hows, noch in dieser Tiefe ausgebildete Kostenmanager am Markt verfügbar sind und Mitarbeiter in diesen spezifischen Bereichen weitergebildet werden müssen.

**FRAGE 8: FINDET IN IHREM UNTERNEHMEN EIN STRUKTURIERTES WISSENSMANAGEMENT STATT?**



**➤ ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- Nur 13 % der Befragten haben ein gutes oder sehr gutes Wissensmanagement.
- Mehr als zwei Drittel geben einen großen Handlungsbedarf an.
- Trotz des omnipräsenten digitalen Zeitalters findet noch kein konsequentes und strukturiertes Wissensmanagement statt – auch nicht in der Automobilindustrie.
- 21% der Teilnehmer haben diese Frage nicht beantwortet.

**FRAGE 9: GIBT ES IN IHREM UNTERNEHMEN EINEN EINHEITLICHEN TOOLS- UND METHODENBAUKASTEN?****➤ ERGEBNISSE UND ABLEITUNGEN:**

- 60 % der Befragten geben an, einen einheitlichen Tools- & Methodenbaukasten zu haben. Dies ist ein überraschend hoher Wert, da bei dieser Umfrage gleichzeitig in puncto Wissensmanagement ein großer Handlungsbedarf angegeben wurde und zwischen diesen beiden Bereichen durchaus eine Korrelation besteht.

## CONCLUSIO DER STUDIE & LEARNINGS

Ziel unseres Online-Surveys war es, die aktuelle Kostenmanagement-Situation in der fertigen Industrie zu erfassen – und zu erfahren, inwieweit ein konsistenter und integrierter Wert- und Kostenmanagement-Ansatz verfolgt wird. Aus den Ergebnissen können wir folgende übergreifende Ableitungen als Fazit ziehen:



1	Das Kostenmanagement wird bei OEMs als „Dienstleister des Einkaufs“ verstanden, statt eines unabhängigen Kompetenzzentrums, das im Zusammenspiel mit Entwicklung, Einkauf und Finanzen integrierte Lösungen ermöglicht (Kosten als „lingua franca“).
2	Generell ist das Kostenmanagement optimierungsbedürftig, da in vielen Unternehmen ein Akzeptanzproblem vorliegt. Zudem divergiert das Selbstbild zur tatsächlichen Lage und zur Intensität der Umsetzung des Kostenmanagements.
3	Die Betrachtung der Cash-Flow-relevanten Kostenblöcke findet nur geringe Beachtung. Insbesondere hinsichtlich der reduzierten Produktlebenszyklen sowie der hohen Varianz an Produkten nimmt die Bedeutung von Einmalkosten zu.
4	Die Automobilindustrie ist weitgehend im Zenit ihrer Mitarbeiter-Ressourcen angekommen. Der Maschinen- und Anlagenbau hingegen scheint von der Automobilindustrie gelernt zu haben und baut seine Kostenmanagement-Ressourcen auf.
5	Es erfolgt eine Verschiebung des Mitarbeiter-Einsatzes, indem diese vornehmlich in der frühen Phase der Kostenoptimierungen gebündelt werden.
6	Trotz des digitalen Zeitalters und dem einfachen Zugang zu Informationen, findet in den meisten Unternehmen kaum ein strukturiertes Wissensmanagement statt.

**Ausblick & Herausforderungen:** Branchen mit langen Produktlebenszyklen, hohen Sicherheitsmerkmalen und Komplexität, hoher Varianz, geringen Stückzahlen (z.B. Aerospace) sollten sich auf Value Analysis/ Value Engineering in der frühen Phase konzentrieren. Außerdem entstehen Messbarkeits- bzw. Zielkonflikte bei Betrachtung der heutigen KPI im Hinblick auf die Bonifizierung der Mitarbeiter – bis in die Vorstandsetagen.

Abschließend eine kritische Hinterfragung: Wie soll auf dieser bislang unzureichenden Aufstellung des Kostenmanagements eine konsistente Internationalisierung erfolgen, wenn zum größten Teil die Kostenmanagement-Basics in den nationalen Unternehmen noch nicht umfassend und hinreichend umgesetzt werden?

Nutzen Sie unsere Expertise im Bereich des Wert- und Kostenmanagements. Unsere versierten Berater begleiten Sie gerne auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Ansatz in Ihrem Unternehmen. Durch die Verzahnung aller Unternehmensbereiche erreichen Sie eine optimale Übertragung der gesamten Kräfte und ein integriertes Zusammenspiel. POLARIXPARTNER kann auf über 500 erfolgreich absolvierte Projekte in diesem Bereich zurückblicken.



## IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.



### Markus Wiederstein – Geschäftsführer & Partner

- Mehr als zwölf Jahre Erfahrung als Berater in der fertigen Industrie – vorwiegend in der Automobilindustrie
- Restrukturierung & Effizienzsteigerung
- Leitung und Durchführung von weltweiten Kostenreduzierungsprojekten
- Einkaufsoptimierung und Best Cost Country Sourcing, Design to Cost und Benchmarking
- Aufbau von Organisationen und Prozessen für Kosten- und Wertanalysen
- Internationales Target-Costing

### MARKUS WIEDERSTEIN

---

POLARIXPARTNER GmbH  
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland  
[www.polarixpartner.com](http://www.polarixpartner.com)

Tel. +49 6581 8290-211

Mobil +49 151 52742511

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail [Markus.Wiederstein@polarixpartner.com](mailto:Markus.Wiederstein@polarixpartner.com)



## ÜBER POLARIXPARTNER.

**MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN.** POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**