Universität St.Gallen

Kostenmanagement in Supply Chains

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Dr. Erik Hofmann

Florian Hofer

Universität St.Gallen, Schweiz

Logistik-Management 2005
Sektion 3: Logistik-Controlling
Dresden
05. Oktober 2005

Agenda

- 1 Ausgangssituation
- 2 Überblick über bestehende Ansätze des unternehmensübergreifenden Kostenmanagements
- 3 Bezugsrahmen für ein unternehmensübergreifendes Kostenmanagement
- 4 Ausgangspunkt für und Anforderungen an die Elemente des Supply Chain Costing
- 5 Ausgewählte Instrumente für das Supply Chain Costing
- 6 Ausblick

1 Ausgangssituation (I)

Auf Sachzielebene verfolgt die Supply Chain Management-Konzeption die Steigerung des Endkundennutzens, die Realisierung von Zeitvorteilen, die Verbesserung der Qualität sowie die Kostenreduktion.¹

- Durchgängige Ausrichtung der Servicekomponenten an den Bedürfnissen der Endkunden
- Verkürzung von Marktbearbeitungszeiten, Reduzierung von Redundanzen
- Konzepte zur Steigerung der Produkt- und Prozessqualität
- Investitions-, Finanzierungs- und Bestandskosten sowie Kosten für Transport, Lagerung und Umschlag

Steuerung und Beeinflussung von Kosten kein expliziter Bestandteil der Supply Chain Management-Konzeption

1 Ausgangssituation (II)

**Kostenmanagement umfasst die Gesamtheit aller Steuerungs-
massnahmen zur zielgerichteten Beeinflussung des Niveaus sowie der
Struktur und Verläufe von Kosten, die sich auf Produkte, Prozesse und
Produktionsfaktoren beziehen.¹**

- Instrumente des Kostenmanagement i.d.R. auf einzelne Unternehmen ausgerichtet
- Fehlende unternehmensübergreifende, netzwerkbezogene Analyse und Gestaltung der anfallenden Kosten
- Interorganisatorische Kostenbetrachtung zur Erreichung der Supply Chain Management-Ziele von Bedeutung

**Systematische Integration des Kostenmanagements in
ein unternehmensübergreifendes Konzept steht aus**

2 Bekannte Ansätze des Kostenmanagements in Supply Chains

- Pohlen/LaLonde (1996):
 - Wertmässige Abbildung des Material-, Waren- und Informationsflusses über mehrere Wertschöpfungsstufen (prozessorientierter Ansatz)
 - Ermittlung der Gesamteffizienz der SC, Effizienzmessung einzelner Prozesse
 - Messbarkeit der Kosten
- Cooper/Slagmulder (1999):
 - „Interorganisational Cost Management“
 - Koordination von Unternehmensaktivitäten zur Senkung von Kosten in Wertschöpfungsnetzwerken
 - Nachgeordnete Thematisierung von Massnahmen zur Beeinflussung von Kostenstruktur, -verlauf und -niveau
- Seuring (2001):
 - Differenzierung nach Einzelkosten, Prozesskosten, Transaktionskosten
 - Effizientere Kostenbeeinflussung
 - Höhere Kostentransparenz

Neben Messbarkeit und Differenzierung nach Kostenkategorien muss auch die Kostenbeeinflussung von Elementen der Supply Chain Management-Konzeption berücksichtigt werden!

3 Bezugsrahmen für das Kostenmanagement in Supply Chains

Supply Chain Costing erfährt Impulse aus den Entwicklungen im Rechnungswesen und im Wertschöpfungs-bereich

4 Kostenrechnung – Ausgangspunkt und Anforderungen im Hinblick auf das Supply Chain Costing

Ausgangspunkt:

- Bestehende interne Kostenerfassung und -verrechnung mit spezifisch ausgelegten Rechnungssystemen
- Gemeinkostenzuschlässe und Wahl der Bezugsgrößen sind Ergebnis rein unternehmensbezogener Kostenrechnung¹
- Nicht-standardisierte Kosteninformationen sind mit unzureichender Güte der Kostenaussagen verbunden

Anforderungen im Hinblick auf das Supply Chain Costing:

- Verursachungsgerechte Kostenzuordnung über mehrere Unternehmen hinweg
- Abstimmungsmechanismen über Modalitäten der Kostenerfassung und -verrechnung
- „Kostenrechnungsinseln“ sind miteinander zu verknüpfen
- Netzwerkweite Harmonisierung von Kostenkategorien und -bezugsgrößen
- Abstimmung der Zurechnungsobjekte von Kosten zwischen den Supply Chain-Akteuren

4 Logistikkostenrechnung – Ausgangspunkt und Anforderungen im Hinblick auf das Supply Chain Costing

Ausgangspunkt:

- Ermittlung der Logistikkosten in Supply Chains von hoher Bedeutung für die Entscheidungsfindung
- Herausforderung der einheitlichen Verrechnung von Logistikkosten aufgrund spezifischer Kosteneinflussgrößen
- Anpassung unternehmensbezogener Kostenrechnungssysteme an die Besonderheiten von Logistikkosten¹

Anforderungen im Hinblick auf das Supply Chain Costing:

- Detaillierungsgrad der unternehmensbezogenen Logistikkostenrechnung
→ „Differenzierung in die Tiefe“
- Ausdehnung auf vor- und/oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen
→ „Differenzierung in der Länge“
- Diffizile Zuordnung von Logistikkosten, die zwischen Supply Chain-Akteuren anfallen

4 Supply Chain Management-Konzeption – Ausgangspunkt und Anforderungen im Hinblick auf das Supply Chain Costing

Ausgangspunkt:

- Beeinflussung von Kosten durch Supply Chain-Strukturveränderungen
- Gestaltung effizienter Geschäftsprozesse
- Einsatz von unternehmensübergreifenden Managementkonzepten (bspw. SCEM)

Anforderungen im Hinblick auf das Supply Chain Costing:

- Messung und Steuerung von Kosten auf strategischer und operativer Ebene
- Identifikation der Kostenwirkungen bei Prozessabweichungen
- Kostenmanagement zur Untermauerung unternehmensübergreifender Investitionsentscheidungen
- Kostenbeeinflussung aufgrund von Entscheidungen über Managementkomponenten

5 Ausgewählte Kostenmanagementinstrumente für das Supply Chain Costing

- Aktueller Entwicklungsstand SCC: eher methodisch-instrumenteller Ansatz
- Supply Chain Costing benötigt Methoden und Instrumente, die für konkrete Ziele eingesetzt werden
- Gestaltung in Anlehnung an das unternehmensindividuelle Kostenmanagement:

- **Produktbezogene Betrachtung**

→ Lebenszyklusorientierte Kostenrechnung über mehrere SC-Akteure

- **Prozessbezogene Betrachtung**

→ Unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung

- **Produktionsfaktoren**

→ Total Cost of Ownership über mehrere SC-Akteure
(Fokus auf spezifische Investitionen relevanter Produktionsfaktoren)

5 Beurteilung der Instrumente des Kostenmanagements in Supply Chains (I)

- Instrumente lassen sich in die konstitutiven Elemente des Supply Chain Managements sowie in die Gestaltungsfelder des Kostenmanagements einordnen
- Methodisch-instrumentelle Herangehensweise erlaubt keine überschneidungsfreie Berücksichtigung

Die vorgestellten Instrumente weisen spezifische Stärken und Schwächen im Hinblick auf das unternehmensübergreifende Kostenmanagement in Supply Chains auf

5 Beurteilung der Instrumente des Kostenmanagements in Supply Chains (II)

	Lebenszyklusorientierte Kostenrechnung	Unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung	Total Cost of Ownership
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Aufdeckung von Schwachstellen im Innovationsprozess • Explizite Einbindung von SC-Akteuren • Berücksichtigung von Einzel- und Gemeinkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesstransparenz deckt Kosteneinsparungspotenziale auf • Standardisierte Kostenkategorien und einheitliche Kostentreiber unterstützen Entscheidungsfindung • Kostentransparenz erlaubt Kostenvergleich 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Kostentransparenz unterstützt Gestaltungsentscheidungen der Geschäftsprozesse/Transaktionen • Gemeinsame Analyse der Kostenstruktur unterstützt Kommunikation • Verbesserte Planungsqualität
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Transparenz von Kosten nach erfolgter Produkteinführung • Operatives KM in SCs schwer realisierbar • Definition „relevanter“ Kostenkategorien erschwert • Akzeptanz bei SC-Akteuren eingeschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffizile Harmonisierung von Prozessdefinition • Uneinheitliche Zuordnung von Prozesskosten auf Teil-/Hauptprozesse • Unterschiedliche Identifikation von Kostenkategorien und -treibern 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Abbildungsfähigkeit einzelner Kostenkategorien • Abstimmungsprobleme bzgl. Transaktionsabgrenzung, Kostenkategorien • Keine Berücksichtigung von Bewertung und Modalitäten der Kostenkategorien

6 Ausblick

- Methodisch-instrumentelle Betrachtung des unternehmensübergreifenden Kostenmanagements erforderlich
- Unmittelbare Anwendung bekannter Kostenmanagementinstrumente aufgrund unternehmensübergreifender Ausrichtung erschwert
- Kombierter Einsatz mehrerer Instrumente erfüllt nur bedingt Anforderungen des Kostenmanagements in Supply Chains
- Umfassende Konzeptualisierung des Kostenmanagements im Hinblick auf das Supply Chain Management noch nicht erarbeitet
- Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf standardisierte Leistungs- und Kostenerfassung sowie unternehmensübergreifendes Prozessverständnis in Supply Chains

Ausgewählte Literatur

- Back-Hock, A. (1997):** Produktlebenszyklusorientierte Ergebnisrechnung. In: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung. Wiesbaden, 1997, S. 703-714.
- Baden, A. (1997):** Strategische Kostenrechnung. Einsatzmöglichkeiten und Grenzen. Wiesbaden 1997.
- Cooper, M./Lambert, D.M./Pagh, J.D. (1997):** Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. In: The International Journal of Logistics Management 8(1997)1, S. 1-14.
- Cooper, R. (1988):** The Rise of Activity-Based Costing – Part One: What is an Activity-Based Cost System? In: Journal of Cost Management, Summer (1988), S. 45-54.
- Cooper, R./Slagmulder, R. (1999):** Supply Chain Development for the Lean Enterprise – Interorganisational Cost Management. Portland 1999.
- Dekker, H.C./van Goor, A.R. (2000):** Supply Chain Management and Management Accounting: A Case Study of Activity-Based Costing. In: International Journal of Logistics: Research and Applications 3(2000)1, S. 41-52.
- Ellram, L.M. (1995):** Total Cost of Ownership. An analysis approach for purchasing. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 25(1995)8, S. 4-23.
- Ellram, L.M./Siferd, S.P. (1998):** Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Management. In: Journal of Business Logistics 19(1998)1, S. 55-84.
- Kajüter, P. (2000):** Proaktives Kostenmanagement. Konzeption und Realprofile. Wiesbaden 2000.
- LaLonde, B.J./Pohlen, T.L. (1996):** Issues in Supply Chain Costing. In: The International Journal of Logistics Management 7(1996)1, S. 1-12.
- Seuring, S. (2001):** Supply Chain Costing: Kostenmanagement in der Wertschöpfungskette mit Target Costing und Prozesskostenrechnung. München 2001.
- Weber, J. (2002):** Logistik- und Supply Chain Controlling. 5., aktual. u. völlig überarb. Auflage. Stuttgart 2002.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Dr. Erik Hofmann

Florian Hofer

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St.Gallen