

Kostenführerschaft – ein Ritt auf der Rasierklinge

Dr. Johann Fischl, Mai 2022

Es klingt verlockend, im Preiswettbewerb um Marktanteile den längsten Atem zu haben. Kostenführer auf dem definierten Spielfeld zu sein, versetzt Unternehmen in die Lage, auch Preisführer zu sein. Der Preis wird zum wichtigsten Aktionsparameter der Wachstumsstrategie. Aggressives Wachstum ist auch notwendig, um die Kostenführerschaft nachhaltig abzusichern. Was als strategische Option verlockend klingt, kann schnell nach hinten los gehen.

Wenn die Strategie fehlt

Die Strategie-Krise ist das erste Krisenstadium in einem Unternehmen. Die Ergebnisse sind noch im grünen Bereich, doch der Vertrieb klagt bereits über einen zunehmenden Wettbewerbsdruck, und die Defizite bezüglich einer klaren und für die Kunden erlebbaren Positionierungsstrategie für das eigene Unternehmen werden immer stärker sichtbar. Die Entwicklung einer nachhaltigen Wettbewerbsstrategie wird zur zentralen Aufgabe der langfristigen Erfolgssicherung.

Treacy und Wiersema bieten 3 grundsätzliche Positionierungsstrategien an, die jeweils einen unterschiedlichen Kundennutzen in den Fokus stellen (siehe Abbildung 1):



Abb. 1: Die Positionierungsstrategien nach Treacy und Wiersema (1)

Die Kostenführerschaft als strategische Option

Ziel der Kostenführerschaft ist es, die Produkte und Leistungen im definierten Spielfeld zu einem konkurrenzlosen Preis-Leistungsverhältnis anzubieten. Kostenführer sind keine Innovatoren und keine individuellen Problemlöser für ihre Kunden. Sie sind vielmehr permanent auf der Suche nach Kostenvorteilen, die sie als Preisvorteile an die Kunden weitergeben.

Der wesentliche Treiber dafür ist die **Degression der Stückkosten** entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen. Das verlangt einerseits nach Größenvorteilen, um

Skaleneffekte realisieren zu können und andererseits nach kontinuierlichen Anstrengungen in der Effizienzsteigerung aller Unternehmensprozesse. Höhere Stückzahlen in Verbindung mit einem **straffen Produktsortiment** mit einer ausgeprägten Standardisierung, geringer Auswahl und wenigen Varianten bringen Preisvorteile im Einkauf und über die Degression der Fixkosten eine Reduktion der Stückkosten in der Produktion.

Der Weg zur Kostenführerschaft verlangt aber auch nach schlanken und kosteneffizienten **Organisations- und Prozessstrukturen**. Die Prozesse sind standardisiert, wenig komplex und hoch automatisiert. Kunden und Lieferanten sind über digitale Schnittstellen in die Prozesslandschaft des Unternehmens integriert. Produktionsstandorte werden in Regionen verlagert, die Kostenvorteile bieten.

Das Vertriebssystem ist durch **direkte Vertriebswege** geprägt. Gewinnspannen für Vertriebspartner werden eingespart und zusätzliche Kosten bzw. Effizienzverluste der indirekten Marktbearbeitung in Marketing und Vertrieb werden vermieden. Entsprechende Kostenvorteile werden in Form von Preisvorteilen an die Kunden weitergegeben.

Welche Risiken damit verbunden sind

Der Weg zur Kostenführerschaft ist eng mit dem Weg zur Marktführerschaft verknüpft. Er verlangt nach einem hohen relativen Marktanteil (Marktanteil im Vergleich zum stärksten Mitbewerber) und nach einer Wachstumsrate über der des Marktes, organisch oder durch Akquisition. Mitbewerber können durch Investitionen entsprechende Kostennachteile rasch wettmachen und dadurch weiter an der Preisspirale im Markt drehen. Wird das Wachstum dadurch verlangsamt, kann das Unternehmensergebnis rasch unter Druck geraten.

Durch den Fokus auf die Kostenoptimierung läuft das Unternehmen in Gefahr, die Produktentwicklung zu vernachlässigen. Geht das eigene Leistungsangebot an den Kundenbedürfnissen erst einmal vorbei, helfen auch Preisvorteile nicht mehr, die Marktposition zu halten.

Schließlich entwickelt sich eine Unternehmenskultur, die vor allem Effizienz belohnt. Sparsamkeit kann sich in der negativen Ausprägung zu Geiz entwickeln. In einer „Geiz ist Geil“-Wertewelt kann den Mitarbeitern der Spaß an der Arbeit verloren gehen. Die fehlende Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt wird dann zu einer entscheidenden Wachstumsbremse.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz der Strategieentwicklung bei der Evaluierung der strategischen Optionen und bei der Entwicklung einer Roadmap zur Erreichung der angestrebten Positionierung.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) Kerth H./Asum H./Stich V.: Die besten Strategie-Tools in der Praxis. München 2015, S.196 ff