

## Kostenführerschaft – im Preiswettbewerb erfolgreich bestehen

Dr. Johann Fischl, Oktober 2022

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie insbesondere Inflation und Energiekosten, bieten derzeit besondere Herausforderungen. Der Kampf um das verfügbare Einkommen privater Haushalte und um das Investitionsvolumen der Unternehmen wird härter. Der Preis als Kaufentscheidungskriterium auf Kundenseite und als Aktionsparameter für das anbietende Unternehmen gewinnt noch mehr an Bedeutung. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird auf den Prüfstand gestellt. Kostenführerschaft als strategische Option bietet die Chance, in einem verschärften Preiswettbewerb langfristig zu bestehen.

### Kostenführerschaft als Wettbewerbsstrategie – worum es geht

Der US-amerikanische Ökonom und Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter bietet in seiner Wettbewerbsmatrix 3 strategische Optionen für die Positionierung des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsumfeld an – Fokussierung, Differenzierung und Kostenführerschaft.



Abb. 1: Die Wettbewerbsmatrix nach Michael E. Porter

Kostenführerschaft ist die Strategie eines Unternehmens, durch Kostenvorteile einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Sie verfolgt das Ziel, der effizienteste und kostengünstigste Player im definierten Spielfeld (Markt) zu werden und damit die Marktführerschaft zu erreichen und zu behaupten. Kostenführer sind permanent auf der Suche nach Kostenvorteilen, die sie als Preisvorteile an die Kunden weitergeben. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Preisführerschaft langfristig nur über Kostenführerschaft zu realisieren ist, ohne die Existenz eines Unternehmens aufs Spiel zu setzen.

## Kostenführerschaft – wie sie zu erreichen ist

Kostenvorteile können methodisch auf 3 unterschiedlichen Wegen realisiert werden:

- Realisierung von Skaleneffekten (economies of scale)
- Realisierung von Verbundeffekten (economies of scope)
- Realisierung von Erfahrungseffekten (economies of learning)

Die **Realisierung von Skaleneffekten** setzt auf eine Degression der Stückkosten durch Größenvorteile. Höhere Stückzahlen in Verbindung mit einem straffen standardisierten Produktsortiment, geringer Auswahl und wenigen Varianten bringen Preisvorteile im Einkauf und eine Degression der Fixkosten in der Produktion.

Die **Realisierung von Verbundeffekten** setzt auf Kostenvorteile durch erhöhte Produktvielfalt. Dabei geht es um Produkte im Produktions- oder Verwendungsverbund. Mögliche Synergieeffekte bestehen in einer effizienteren Nutzung von Fertigungsstraßen, von zentralen Abteilungen wie Einkauf, Lagerhaltung oder Marketing sowie von Vertriebswegen und Logistik. Gleiche Komponenten bedeuten ein höheres Volumen und Preisvorteile im Einkauf. Produkte im Verwendungsverbund ermöglichen außerdem Synergieeffekte in Werbung und Verkaufsförderung.

Die **Realisierung von Erfahrungseffekten** setzt auf Kostenvorteile durch kontinuierliche Prozessverbesserung mit dem Ziel einer Senkung der Prozesskosten im Unternehmen. Ein Re-Engineering des Produktionsprozesses führt zu einer Verkürzung der Durchlaufzeiten, einer Verringerung des Ausschusses und zu einer Reduktion des im Produktionsprozess gebundenen Lagers und der damit verbundenen Kapitalkosten.

## Kostenführerschaft – Chancen und Risiken

Eine Strategie der Kostenführerschaft bietet die Chance, über das Ausspielen von Kostenvorteilen in einer aggressiven Preisstrategie dynamisch zu wachsen und sich Marktanteile vom Wettbewerb zu holen. Das Risiko eines zunehmenden Ergebnisdrucks aber bleibt, wenn der Wettbewerb reagiert und die Preisspirale weiter nach unten dreht. Ein langer Atem wird in der Regel gefragt sein. Eine Evaluierung der Voraussetzungen in einem Strategie-Assessment ist ein zwingender erster Schritt.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz der Strategieentwicklung umfassend vom Strategie-Assessment, über das Strategie-Design, bis hin zur Strategie-Implementierung.

Johann Fischl

**CONSENZUM - Managementberatung**  
[fischl@consenzum.com](mailto:fischl@consenzum.com) | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---