

## Strategisches Kostenmanagement in der Medienindustrie



*Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 hat es deutlich gemacht: dem strategischen Kostenmanagement kommt eine entscheidende Bedeutung zu, will man in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit*

*in der Medienindustrie befriedigende finanzielle Ergebnisse erzielen. Das bedeutet vor allem, fixe in variable Kosten wandeln, das Kostenniveau generell senken und diejenigen Kostenpositionen reduzieren, welche für die mittel- und langfristige Entwicklung des Medienunternehmens wenig relevant sind.*

### 1. Die Herausforderung

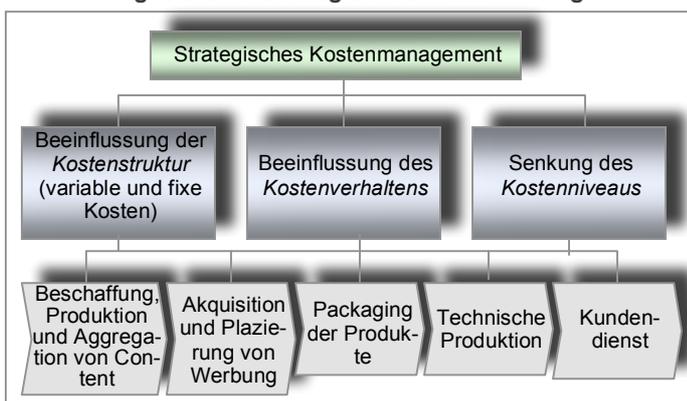
Die kostenmäßigen Wettbewerbsvorteile eines Medienunternehmens entstehen daraus, indem man die vielen einzelnen Tätigkeiten in den Bereichen der Eingangslogistik, Entwurf, Fertigung, Marketing, Auslieferung und Kundendienst mit all ihren Verknüpfungen unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Einflussfaktoren möglichst effektiv und effizient ausführt. Um dieses Ziel zu erreichen werden Instrumente wie strategisches Prozesskostenmanagement, Zielkostenmanagement, Null-Basis-Budgetierung, Komplexitätskosten-Management, Cost-Benchmarking usw. eingesetzt.

Ein sinkendes Fixkostenniveau ist bei den Rahmenbedingungen der Medienindustrie immer von Vorteil. Unter der Vielzahl von Methoden weist die klassische Methode des wertkettenorientierten Kostenmanagements für Medienunternehmen unverkennbare Vorteile auf.

### 2. Strategisches und operatives Kostenmanagement

Man unterscheidet das eher mittel- bis langfristig ausgerichtete strategische Kostenmanagement vom kurzfristigen operativen Kostenmanagement. Viele Unternehmen verfügen nach wie vor über kein strategisches Kostenmanagement. Damit sind sie nicht in der Lage, bei sich verändernden Markt- und Beschäftigungssituationen schnell die richtigen Entscheidungen zu fällen. Sie gehen das Risiko ein, mit Kostensenkungsmaßnahmen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit wichtige unternehmerische Ressourcen zu vernichten.

Abbildung: Schema strategisches Kostenmanagement



Die Berechnungsgrundlage des strategischen Kostenmanagements stellt die klassische Kostenrechnung dar. In den meisten Fällen erweist sich diese als genügend. Erfahrungsgemäß ist sie nur in Teilbereichen auf die Anforderungen der strategischen Analysen hin auszurichten. Dabei genügt es oft, wenn mit Schätzungen gearbeitet wird.

### 3. Unsere Methode des strategischen Kostenmanagements

In der Folge will ich die von uns mit gutem Erfolg angewandten Schritte des strategischen Kostenmanagements in Medienunternehmen umschreiben.

#### 3.1 Ermitteln der strategierelevanten Wertschöpfungskette

Ausgangspunkt einer Kostenanalyse ist die Definition der Wertkette des Medienunternehmens und die Zuordnung von Betriebskosten und –anlagen zu Wertaktivitäten.

Jedes Unternehmen stellt eine Ansammlung von Tätigkeiten dar, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.

Tabelle: Kostensenkungspotentiale Medienindustrie

Prozesse / Aufgaben / Kernkompetenzen	Optionen / Maßnahmen	%-uale Kostensenkung
1a) Beschaffung von Inhalten	• strat. Allianzen / Syndikationsstrategien • neue Quellen erschließen • Suche im Web • Prozessreengineering	bis zu 25%
1b) Akquisition von Werbung	• eProcurement • e-Commerce	bis zu 20%
2a) Produktion und Aggregation von Inhalten	• Ressourcen- und Produktionskostenmanagement • Innovative Produktionsstrategien unter Einbezug der Leser	bis zu 20%
2b) Anzeigenmanagement	• integrierte Anzeigenmanagementsysteme • innovative Strukturen	bis zu 50%
3) Packaging der Produkte	• Optimierung der Produktauswahl • Einsatz innovativer Entscheidungstools	bis zu 15%
4) Distribution	• Möglichkeiten des Web gezielt nutzen	bis zu 80%
5) Marketing & Vertrieb	• innovative Lösungen basierend auf dem Web realisieren	bis zu 20%
6) Kundendienst (Leser- und Inserentenservices)	• Leser- und Inserentenservices als neue Wertschöpfungsquelle erschließen	bis zu 15%
7) Infrastruktur	• Historischer Ballast abbauen	bis zu 15%
∅-Kostensenkungspotentiale		ca. 20%

Die Wertketten eines Unternehmens unterscheiden sich infolge unterschiedlicher Geschichte, seiner Strategie, seiner Methode zur Implementierung dieser Strategie und in den wirtschaftlichen Grundregeln der Tätigkeiten. Daher ist die Wertschöpfungskette eines Medienunternehmens stets einmalig.

Unternehmen der gleichen Branche können zwar ähnliche Wertketten haben. Jede Wertaktivität setzt, um ihre

Funktion zu erfüllen, jeweils gekaufte Inputs, menschliche Ressourcen sowie Technologie in irgendeiner Form ein. Wertaktivitäten lassen sich in zwei allgemeine Typen, in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilen.

Wertaktivitäten sind daher die einzelnen Bausteine des Wettbewerbsvorteils. Verknüpfungen innerhalb der Wertkette sind für eine strategische Kostenanalyse von besonderer Bedeutung.

### **3.2 Diagnostizieren der strategierelevanten Kostenantriebskräfte**

Die Wertschöpfungskette gliedert ein Medienunternehmen in strategisch relevante und weniger relevante Tätigkeiten. Diese Unterscheidung vorzunehmen ist anspruchsvoll und kann nur unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Einflussfaktoren vorgenommen werden.

In den meisten Medienunternehmen fehlt heute ein systematischer Bezugsrahmen für die Kostenanalyse. Damit beruhen die strategierelevanten Kostenantriebskräfte auf Vermutungen und nicht auf fundierten Grundlagen. Eine sinnvolle Kostenanalyse untersucht daher die Kosten im Rahmen der Wertaktivitäten und nicht die Kosten des Unternehmens als Ganzes.

Das Kostenverhalten eines Unternehmens wird durch Faktoren wie Betriebsgröße, Lernvorgänge, Kapazitätsauslastung, Verknüpfungen innerhalb und außerhalb der Wertketten, Sortimentsgestaltung, Standorte, Fertigungstiefe u.a. erheblich beeinflusst.

Zwischen den Kostenantriebskräften einer Aktivität bestehen häufig Wechselwirkungen – und zwar von zweierlei Art: entweder verstärken sich Kostenantriebskräfte wechselseitig oder sie neutralisieren sich. Ein Unternehmen, das Erkenntnisse über die Wechselwirkungen von Kostenantriebskräften in strategische Entscheidungen umsetzen kann, kann sich damit eine dauerhafte Kostenvorteilsquelle erschließen.

### **3.3 Ermitteln der Wertketten der Wettbewerber**

Die Wertkette dient ebenfalls als Grundinstrument zur Bestimmung der relevanten Kosten der wichtigsten Wettbewerber. Dabei besteht der erste Schritt darin, die Wertketten der Konkurrenten und die Art zu ermitteln, in der sie Aktivitäten durchführen.

In der Praxis gestaltet sich die Schätzung der Konkurrentenkosten oft schwierig, da die direkten Informationen fehlen. Bei Wertaktivitäten, für die sich die Kosten der Konkurrenten nicht direkt schätzen lassen, sollte auf Vergleiche zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Konkurrenten zurückgegriffen werden. Dafür muss die relative Position des Konkurrenten in Bezug auf die Kostenantriebskräfte der betreffenden Wertaktivitäten ermittelt werden. Anhand der eigenen Kenntnisse des Kostenverhaltens werden dann die Unterschiede zu den Kosten der Wettbewerber geschätzt.

### **3.4 Eruierten der Kostenpositionen, welche sich ohne mittel- und langfristige negative Auswirkungen reduzieren lassen**

Hier handelt es sich um den eigentlichen Nukleus des strategischen Kostenmanagements. Lineare Kostenreduktionen in Form von Entlassungen und Betriebs-

schließungen stellen eine wenig anspruchsvolle Managementaufgabe dar. Höchst anforderungsreich wenn nicht gar eine Kunst stellen sie aber dar, wenn es darum geht, diejenigen Kostenpositionen zu eruierten, welche mittel- und langfristig die strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens nicht beeinträchtigen.

### **3.5 Erarbeiten einer Strategie zur Verbesserung der relativen Kostenpositionen**

Hier geht es darum, wie nun die vorgehend gewonnenen Erkenntnisse konkret umzusetzen sind. Dabei stehen für das Erarbeiten eines Kostenvorsprungs die beiden Grundstrategien

- Kontrolle der Antriebskräfte
- oder Umstrukturierung der Wertkette

im Vordergrund.

Dabei schließen sich diese beiden Quellen von Kostenvorteilen gegenseitig nicht aus. Im Gegenteil – gewöhnlich leiten erfolgreiche Kostenführer ihren Kostenvorsprung aus mehreren Quellen innerhalb der Wertkette ab. Dauerhafte Kostenvorteile ergeben sich nicht nur aus einer, sondern aus vielen Aktivitäten, und die Umstrukturierung der Wertkette spielt für den Kostenvorsprung häufig die entscheidende Rolle.

Für die Erarbeitung einer Strategie gilt es Einflussfaktoren wie Kostenantriebskräfte, Betriebsgröße, Lernkurven, Kapazitätsauslastung, Kontrolle von Verknüpfungen, Ermessensentscheidungen, Standorte sowie außerbetriebliche Faktoren zu berücksichtigen.

## **4. Unsere Unterstützung und damit verbundener Nutzen**

Wir sind in der Lage, Sie beim Aufbau, der Implementierung und dem Betrieb von Systemen des strategischen Kostenmanagements methodisch wie materiell wirksam zu unterstützen. Dies im Rahmen einer Projektorganisation, welche die personellen Ressourcen des Auftraggebers voll berücksichtigt.

Projekte im Bereich des strategischen Kostenmanagements sind überdurchschnittlich nutzenträchtig. Obwohl schwer messbar, beträgt der ROI in vielen Fällen weniger als ein Jahr.

Das damit verbundene Nutzenspektrum ist vielfältig und beinhaltet insbesondere:

- schnelles Reagieren, ohne dass wichtige unternehmerische Ressourcen vernichtet werden
- Berücksichtigung aller relevanten Einflussgrößen
- gut koordinierte Maßnahmenpläne
- eine geordnete Umsetzung.

## **5. Kontakt**

Dr. Andreas Würzler  
WDP Würzler & Partner  
Ruttigerweg 4  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 216 61 01  
Fax +41 (0)62 216 86 90  
E-Mail: wuerzler@wdpmc.ch  
Internet: www.wdpmc.ch

