

► Rationalisierungsmaßnahmen und ihre Folgen

Lars Dupont, Marius Golombeck, Nico Peppinghaus, Stefan Tübben

Fachhochschule Dortmund
Fachbereich Wirtschaft
Kostenmanagement

03.07.2019

Agenda

- ▶ Grundlagen
- ▶ Möglichkeiten zur Kostensenkung nach Kilger
- ▶ Rationalisierungsmaßnahmen
 - ▶ Technisch
 - ▶ Wirtschaftlich
 - ▶ Sozial
- ▶ Folgen für das Kostenmanagement

▸ Grundlagen

Grundlagen

- ▶ Definition - historischer Ursprung:
 - 90 Jahre alte Ursprungsdefinition (F. v. Gottl-Ottliensfeld, 1929) ^[1]
 - „[...] bei einer betrieblichen Leistungserstellung sollte der wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund stehen. [...]“
 - Pragmatische Begriffsfassung aus der Montanindustrie (H.-A. Heiner, 1961) ^[2]
 - „Rationalisierung ist die Suche nach immer vollkommeneren Zwecken und Mitteln“

- ▶ Historisch enge Anlehnung an den Begriff des Wirtschaftens und Bezug auf das ökonomische Prinzip ^[3]
 - ▶ Wirtschaften: **Wählen** von Zwecken und Mitteln
 - ▶ Ökonomisches Prinzip: Bestreben mit **gegebenen Mitteln** ein **Höchstmaß an Bedürfnisbefriedigung** zu erlangen.

Grundlagen

- ▶ Rationalisierung = Wiederholter Vorgang
 - ▶ → Ermöglichen eines zeitlichen Wirtschaftlichkeitsvergleichs
- ▶ Keine einheitliche Definition → Definitionserweiterung und Ergänzung

Grundlagen

Rationalisierung

Steigerung der Effizienz
eines Unternehmens durch
*Reduktion der Kosten und
Aufwände* vor dem
Hintergrund des
ökonomischen Prinzips





Möglichkeiten zur

- ▶ Kostensenkung nach Kilger

- ▶ W. Kilger*, Rationalisierung: 1982 [4]
 - ▶ Standardwerk des „modernen“ Rationalisierungsgedanken
- ▶ Sechs grundlegende Kostensenkungsmöglichkeiten durch die Beseitigung betrieblicher Unwirtschaftlichkeiten
- ▶ Basis für die folgenden Maßnahmen

Unwirtschaftliche(r)...

- ▶ Energieeinsatz
- ▶ Personaleinsatz
- ▶ Materialeinsatz
- ▶ Transportmitteleinsatz
- ▶ Verfahren und Arbeitsabläufe
- ▶ Werkzeugeinsatz

* 5. Februar 1927 in Berlin; † 9. August 1986 in Saarbrücken, deutscher Wirtschaftswissenschaftler

Möglichkeiten zur Kostensenkung nach Kilger

► Kategorisierung als statische Kostensenkungspotentiale

Produktion / Vertrieb

- Rationellere Produktionsverfahren unter Ausnutzung des technischen Fortschritts und der Größendegression
- Fixkostendegression bei zunehmender Beschäftigung
- Rationellere Distributionsverfahren bei steigenden Umsätzen
- Rationellere Lagerung [...] bei wachsenden Stückzahlen

Organisation / Personal

- Rationellere Organisationsformen der Fertigung
- Niedrigere Personalkosten aufgrund von Lerneffekten bei zunehmender Ausbringungsmenge und aufgrund von verbesserten Arbeitsmethoden

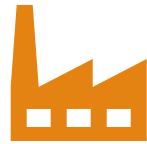
Möglichkeiten zur Kostensenkung nach Kilger



Technische

- ▶ Rationalisierungs-
maßnahmen

- ▶ **Ansatzpunkt:**
Einsatz von Maschinen, Werkzeugen, Förderanlagen, IT, ...
- ▶ **Ausgangssituation:**
 1. Ersatz menschlicher Arbeit
 2. Ersatz/Erweiterung vorhandener Anlagen
- ▶ **Unternehmensbereich:**
 - Produktion
 - Verwaltung, Management
 - ...
- ▶ **Ziel:**
Kostenreduktion (Themenschwerpunkt gem. Vorlesungsreihe)
- ▶ **Überschneidungen mit den noch folgenden Maßnahmen wahrscheinlich**



Technische Rationalisierungsmaßnahmen

- Managementprozess:
Orientierung an Umsetzung einer
Rationalisierungsmaßnahme

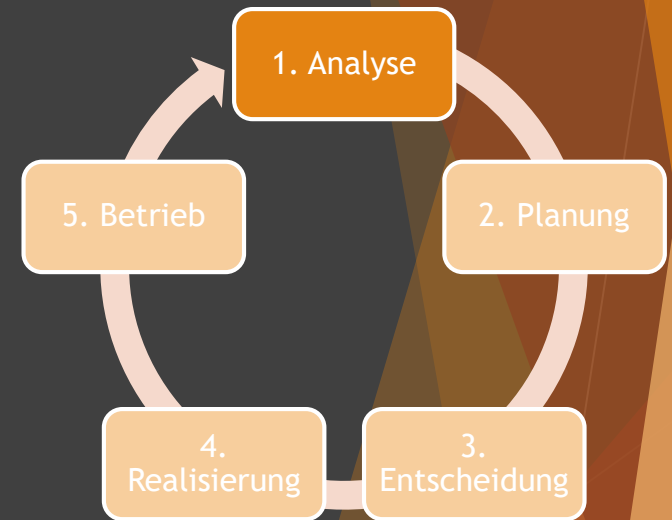


- Beispiel:
technische Rationalisierung durch Ersatzinvestition

Technische Rationalisierungs- maßnahmen

1. Analyse

- ▶ Budgetierung: Kostenbudget wird überschritten
- ▶ Wertanalyse: hoher Anteil an Kosten ohne Wertbeitrag (→ Target Costing)
- ▶ Fixkosten: niedriger Anteil, da alte, abgeschriebene Maschinen
- ▶ variable Kosten: hoher Anteil, insbesondere Personalkosten

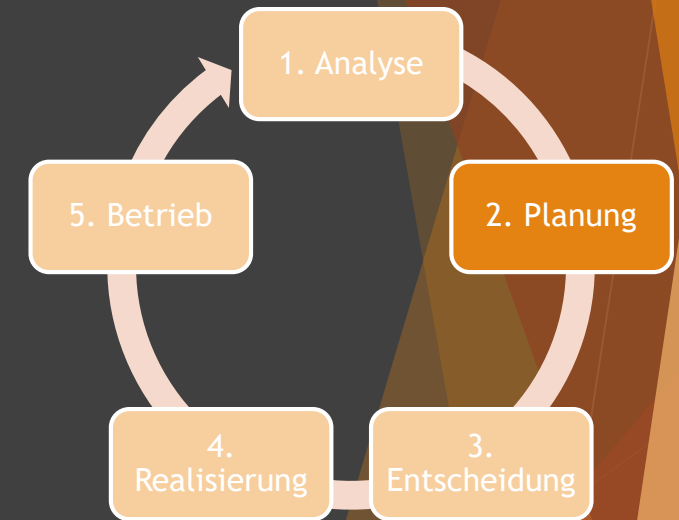


2. Planung

- ▶ Zielvorgaben gem. Strategie
- ▶ Investitionsrechnung: Beurteilung der Alternativen
- ▶ BPR vs. BPI
- ▶ KVP (→ bisher nicht umgesetzte Ideen)



Technische Rationalisierungsmaßnahmen

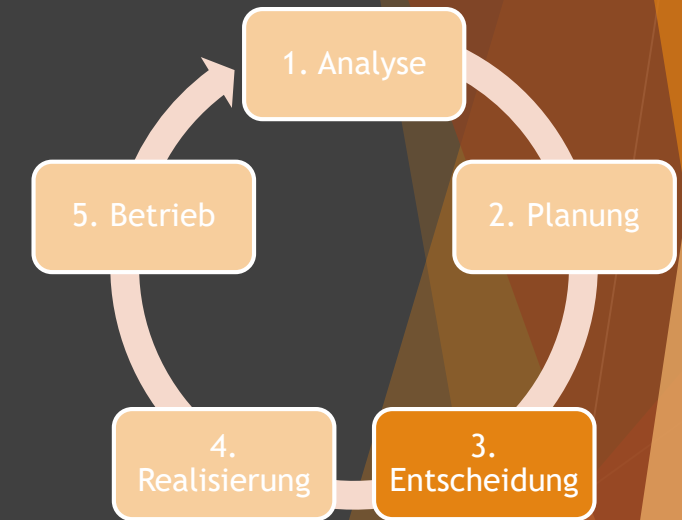


3. Entscheidung

- ▶ Investitionsrechnung als Teil...
- ▶ ... einer Nutzwertanalyse
- ▶ Plankalkulation mit besonderem Fokus auf Wertbeitrag (→ Target Costing)



Technische Rationalisierungsmaßnahmen

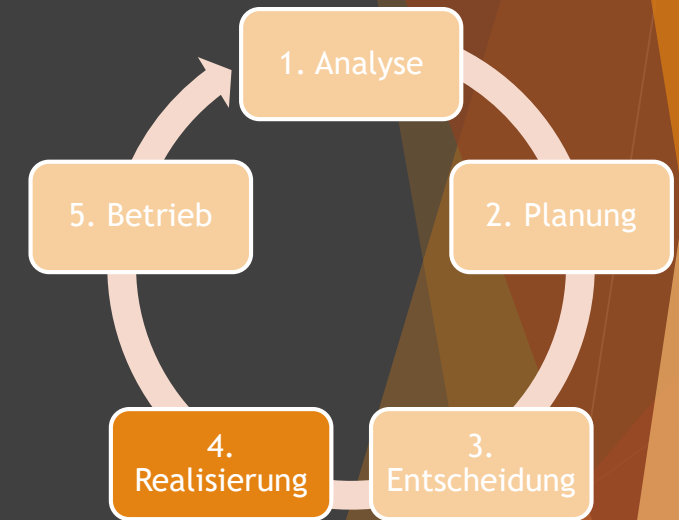


4. Realisierung

- ▶ Isolierte Kostenanalyse (Plan-Ist-Vergleich)
- ▶ Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse (Soll-Kosten)
- ▶ Earned Value Analyse (Soll-Kosten der Ist-Leistung)



Technische Rationalisierungsmaßnahmen

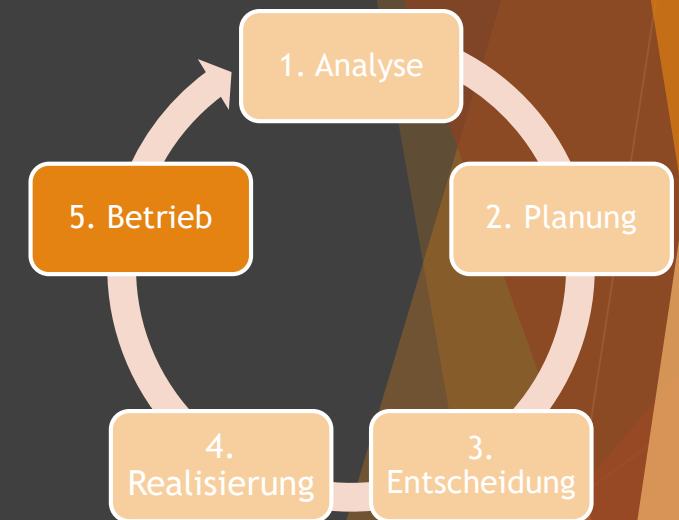


5. Betrieb

- ▶ Kostenarten-/Kostenstellenrechnung (ggf. angereichert um zusätzliche Informationen)
- ▶ Ergebnisrechnung (KLR)
- ▶ Ist-Kalkulation
- ▶ ...



Technische Rationalisierungsmaßnahmen





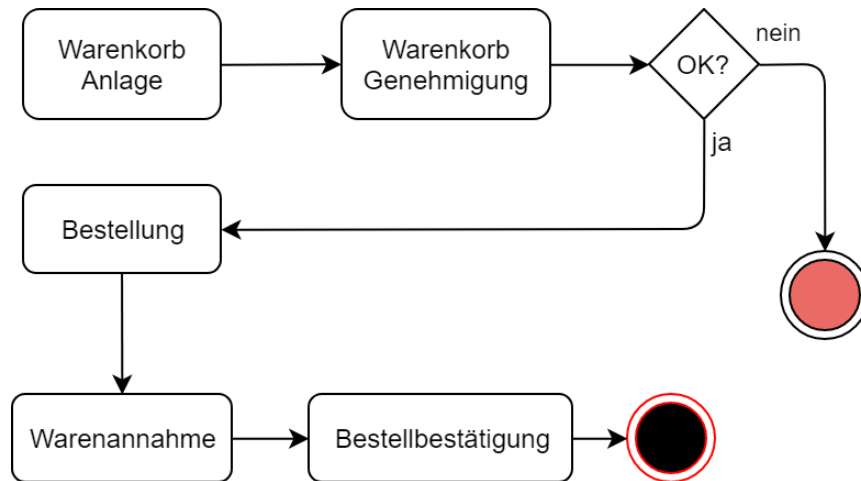
Wirtschaftliche

- ▶ Rationalisierungs-
maßnahmen

- ▶ Maßnahmen, welche Handlungen oder Struktur des Unternehmens verändern
 - ▶ Optimieren der Ablauf- oder Aufbauorganisation
 - ▶ Ändern der Fertigungstiefe des Unternehmens
 - ▶ ...

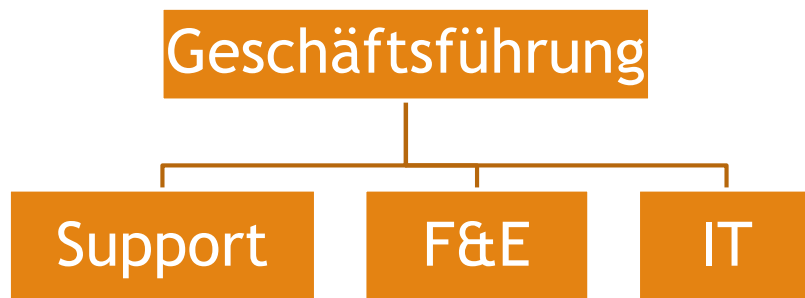
Wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen

- ▶ Optimierung der Abläufe kann auf verschiedenen Ebenen durchgeführt werden
 - ▶ Optimierung einzelner Prozessschritte
 - ▶ Bsp.: Standardisierung
 - ▶ Optimierung übergeordneter Prozessabläufe
 - ▶ Beseitigen von Schnittstellenproblemen
 - ▶ Beseitigen von Medienbrüchen
 - ▶ Neuentwurf des Prozesses



Wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen

- ▶ Verbessern des Gleichgewichts zwischen verrichteter Arbeit und Gewichtung der Stelle, welche die Arbeit leistet
 - ▶ Abbau von Übergewichtung
 - ▶ Stärken wichtiger Positionen/Stellen
- ▶ Bsp.: Restrukturierung des Unternehmens



Wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen

- ▶ Anpassen des Anteils innerhalb der Wertschöpfungskette
 - ▶ Übernahme von vor- oder nachgelagerten Schritte
 - ▶ Bsp.: Integration des bisherigen Zulieferer, Einkaufs
 - ▶ Abgabe von vor- oder nachgelagerter Schritte (Spezialisierung)
- ▶ Abgabe von Teilaufgaben innerhalb des Unternehmens (Outsourcing)



Wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen

Fallbeispiel jCatalog Software AG

jCatalog ist ein 1999 gegründeter
Softwarehersteller für eProcurement-Software

Ausgangslage: Anfang 2000er

- ▶ jCatalog gerät in finanzielle Schieflage durch Ausbleiben von geplantem Wachstum
- ▶ Die Schieflage ist existenzbedrohend

Analyse

- ▶ Einfluss auf Einnahmeseite nicht möglich
- ▶ Größter Kostenpunkt stellt die Entwicklung in Dortmund dar

Fallbeispiel jCatalog Software AG

Maßnahmen

- ▶ Auslagern der gesamten Entwicklung nach Weiß-Russland

Folgen

- ▶ Finanzielle Schieflage wurde beendet
- ▶ Entlassung des gesamten Entwicklerpersonals in Dortmund
- ▶ Verlust von Wissen über eigene Software → Abhängigkeit
- ▶ Einhandeln von „Alltagsproblem“
 - ▶ Sprachbarrieren, Mentalitätskonflikte, ...



Soziale

- ▶ Rationalisierungs-
maßnahmen

- ▶ Hintergrund: Personalkosten als bedeutender Anteil der Gesamtkosten [5]
- ▶ Ziele



Stellenabbau



Arbeitsproduktivität

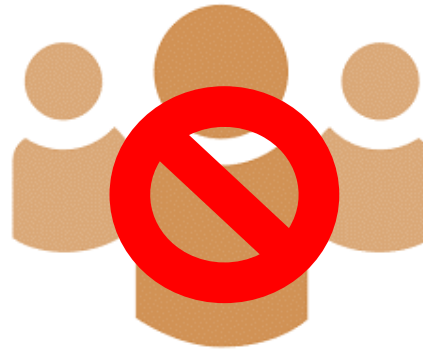
Soziale Rationalisierungs- maßnahmen

► Personalkostensenkung



Personalkosten

- Keine Verlängerung von befristeten Verträgen
- Kein Ersetzen von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen



Entlassungen

- Auflösung bestehender Arbeitsverträge
- Häufig Massenentlassungen

Soziale Rationalisierungs- maßnahmen

► Arbeitsproduktivitätssteigerung

$$AP = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitseinsatzmenge}}$$



Führungsstil-
optimierung



Mitarbeitereinsatz-
optimierung



Fortbildungen/
Schulungen



Motivations-
steigerung

Soziale Rationalisierungs- maßnahmen

- ▶ Arbeitsproduktivitätssteigerung
 - ▶ Keine direkte Senkung der Gesamtkosten
 - ▶ Faktor Personal kann in Preiskalkulationen gesenkt werden
 - ▶ Erhöhung der Gewinnmargen
 - ▶ Verlustzonen bei Preiskämpfen länger vermeiden

Soziale Rationalisierungs- maßnahmen

Fallbeispiel Tesla

Maßnahmen

- ▶ Stellenabbau und gleichzeitige
Mitarbeiterereinsatzoptimierung

Ziel

- ▶ Preissenkung des Model 3 und höhere
Produktionsmengen

„[...]we need to continue making progress towards lower priced variants of Model 3.“^[6]

„As a result of the above, we unfortunately have no choice but to reduce full-time employee headcount by approximately 7%[...]“^[6]

„Tesla will [...] making many manufacturing engineering improvements in the coming months.“^[6]



► Folgen für das Kostenmanagement

Folgen technischer Rationalisierungsmaßnahmen

- ▶ Senkung der Kosten
- ▶ Steigerung der Produktivität
- ▶ Steigerung des Gewinns
- ▶ Steigerung der Rentabilität
- ▶ Verbesserung der Qualität
- ▶ Reduzierung der Durchlaufzeiten

Folgen für das Kostenmanagement

► Folgen wirtschaftlicher Rationalisierungsmaßnahmen

► Optimierungseffekte

- Kostenersparnisse
- Zeitersparnisse

► Nebeneffekte

- Soziale Folgen für Personal und Gesellschaft
- Notwendigkeit zusätzlicher Kommunikation
- Externe Abhängigkeiten
- Abgabe von Kontrolle
- Verlust von eigenem Wissen, Unternehmenskultur
- Sprachbarrieren, Mentalitätskonflikte, rechtliche Risiken
- ...

Folgen für das Kostenmanagement

► Folgen sozialer Rationalisierungsmaßnahmen

- Senkung des Personalkostenanteils an den Gesamtkosten
- Senkung des Personalkostenanteils bei Preis-/Leistungskalkulationen

Folgen für das Kostenmanagement

- ▶ Rationalisierungsmaßnahmen sind Instrumente für das Kostenmanagement zur **Kostenreduktion** und -**optimierung**
- ▶ Maßnahmen bringen neben Kosteneffekten weitere **Nebeneffekte** mit sich
 - ▶ Nebeneffekte sind bei der Wahl der Maßnahmen zu berücksichtigen
 - ▶ Nebeneffekte können Kompetenzen des Kostenmanagements überschreiten

Folgen für das Kostenmanagement



► Fragen und Diskussion

Quellen

[1] F. von Gottl-Ottlilienfeld und C. F. von Siemens, Vom Sinn der Rationalisierung: fünf Abhandlungen. Verlag von G. Fischer, 1929.

[2] H.-A. Heiner, Die Rationalisierung des Förderwesens in Industriebetrieben. Duncker & Humblot, 1961.

[3] T. Beste, „Über die Wege zur echten Rationalisierung“ in Festschrift der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein – Westfalen zu Ehren des Herrn Ministerpräsidenten Karl Arnold, R. Alewyn et al., Hg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1955, S. 395-407.

[4] W. Kilger, Rationalisierung: Hrsg. von Wolfgang Kilger u. A.-W. Scheer. Würzburg, Wien: Physica-Verl., 1982.

[5] Hofstadler, Christian (2014): Produktivität im Baubetrieb. Bauablaufstörungen und Produktivitätsverluste. Berlin: Springer Vieweg, S.32f.

[6] Tesla, Inc. (2019): Company Update. URL: <https://www.tesla.com/blog/tesla-company-update>, Stand: 03.06.2019.

