



Stern Stewart Research // Volume 39

Stille Effizienzreserven heben – Gezielte und strukturelle Ergebnissteigerungsprojekte als Alternative zu plakativen Megaprogrammen

von Dimitri Belobokov, Stefan Heppelmann und Carolin Wetzel

Management Summary

Es ist keine 12 Monate her, da galten deutsche Unternehmen als Paradebeispiele für Effizienz und Erfolg. Schlüssel dafür waren die zum Teil groß angelegten Restrukturierungsprogramme der Jahre zuvor, die Lohnzurückhaltung und die hohe Internationalität.

Doch die neuen Kostensenkungsprogramme, ausgelöst durch die Finanzkrise und die beginnende Rezession, sehen eher wie defensive Verzweiflungstaten als gezielte Effizienzsteigerungen aus. Mit der undifferenzierten Devise „10% sind überall drin“ greift man nicht selten die Substanz des Unternehmens an.

Umgekehrt bietet die Wucht der momentanen Krise für ein offensiv agierendes Management die Chance, an die stillen Effizienzreserven in der Organisation vorzustößen. Den Unterschied machen drei Grundsätze für erfolgreiche Effizienzsteigerungsprogramme:

1. Vom Prozess statt von Kostenstellen und Köpfen ausgehen
 2. Strukturelle Ursachen für Ineffizienzen konsequent angreifen
 3. Maßnahmeneffekte intensiv kontrollieren, Druck aufrecht erhalten
bis das Potenzial in der GuV ankommt
-

Einleitung

Der Wirtschaftsbarometer zeigt nach unten – jetzt ist wieder die Zeit der Spar- und Ergebnissteigerungsinitiativen gekommen. Sie sind kein Novum für die Unternehmen. CORE, STAR, ForMotion ... – fast jedes Unternehmen hat in den vergangenen Jahren groß angelegte Kampagnen durchgeführt, die immer die gleichen Ziele verfolgten: Kosten runter, Cash Flow und Ergebnis verbessern.

Wie effektiv sind solche Initiativen? Einerseits haben sie zweifellos zu den guten Ergebnissen der letzten Jahre beigetragen. Andererseits zeigt ein tieferer Blick, dass die meisten Programme dieser Art bei Weitem nicht das realisieren, was wirklich möglich ist. Viele Effizienzpotenziale werden gar nicht oder nur halbherzig angefasst. Ein Teil der im Projektreporting als realisiert gemeldeten Einsparungen kommen nie im Ergebnis an. Oder sie sind nur von kurzer Dauer – ein Jahr später sind die Ineffizienzen wieder da, nur sind sie dann woanders versteckt.

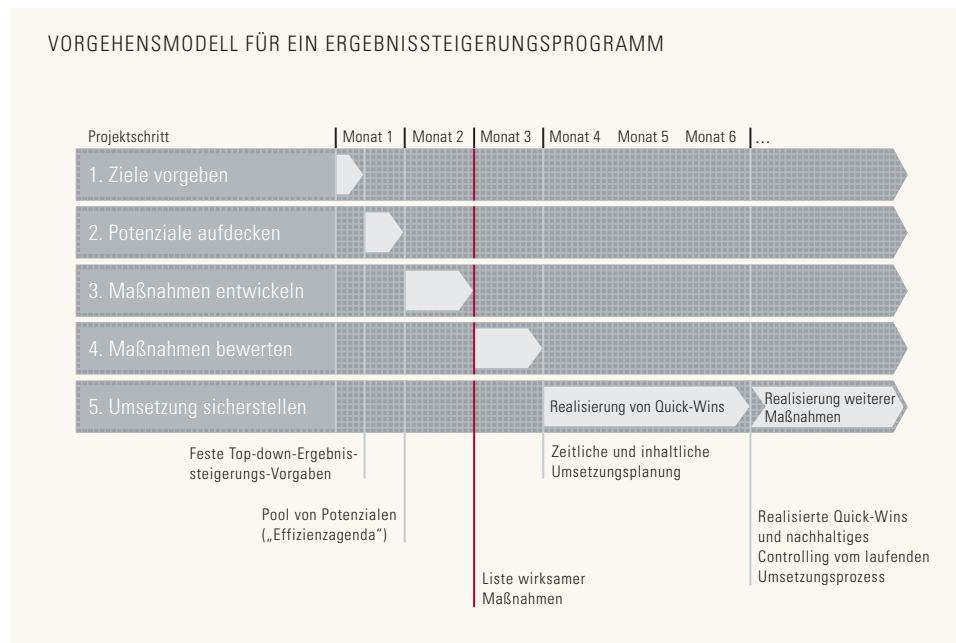
Ein Grund dafür ist, dass Einsparziele meist entlang der funktionalen Organisation nach dem berühmten Rasenmäherprinzip verteilt werden. So versucht jeder Teilbereich, letzte Effizienzreserven aus den eigenen Prozessen herauszuholen. Allerdings liegen weit größere Ineffizienzen an den Prozessschnittstellen. Diese werden nicht eliminiert, sondern oft nur entlang der Wertkette verschoben.

Eine weitere Ursache für ungenutzte Potenziale ist die Kurzfristigkeit. Klar, ein Ergebnissteigerungsprogramm muss schnell wirken. Daher startet man sehr viele kleine Maßnahmen, mit denen Symptome behandelt werden. An die echten Potenziale und deren Ursachen traut man sich nicht heran – der Veränderungsbedarf erscheint zu groß. Und zu guter Letzt scheitern viele Maßnahmen an der Durchsetzung. Wenn die ersten Hürden auftreten, zieht sich die Umsetzung lange hin oder kommt ganz zum Stillstand.

Im Folgenden wird ein Vorgehensmodell dargestellt, um die Effizienzinitiativen effizienter – und effektiver – zu gestalten.

Ergebnissteigerungsprogramme effektiv umsetzen

Ein Ergebnissteigerungsprogramm folgt typischerweise einem 5-Phasen-Schema.



Die Dauer der einzelnen Schritte kann zwar je nach Unternehmensgröße leicht variieren, das Vorgehensmodell ist aber insgesamt immer ähnlich:

Schneller zu Beginn:

Die Ist-Analyse, die Zuordnung von Kosten und Kapazitäten sowie die Verhandlungen um die Zielverteilung werden sehr kurz gehalten. Im Durchschnitt sind die Ziele nach 2 Monaten mit Maßnahmen hinterlegt; nach 6 Monaten gibt es konkrete Ergebnisse.

Konsequenter zum Schluss:

Die Verfolgung der Maßnahmenumsetzung wird solange aufrecht erhalten, bis ihre monetäre Wirkung dokumentiert und die Nachhaltigkeit sichergestellt ist.

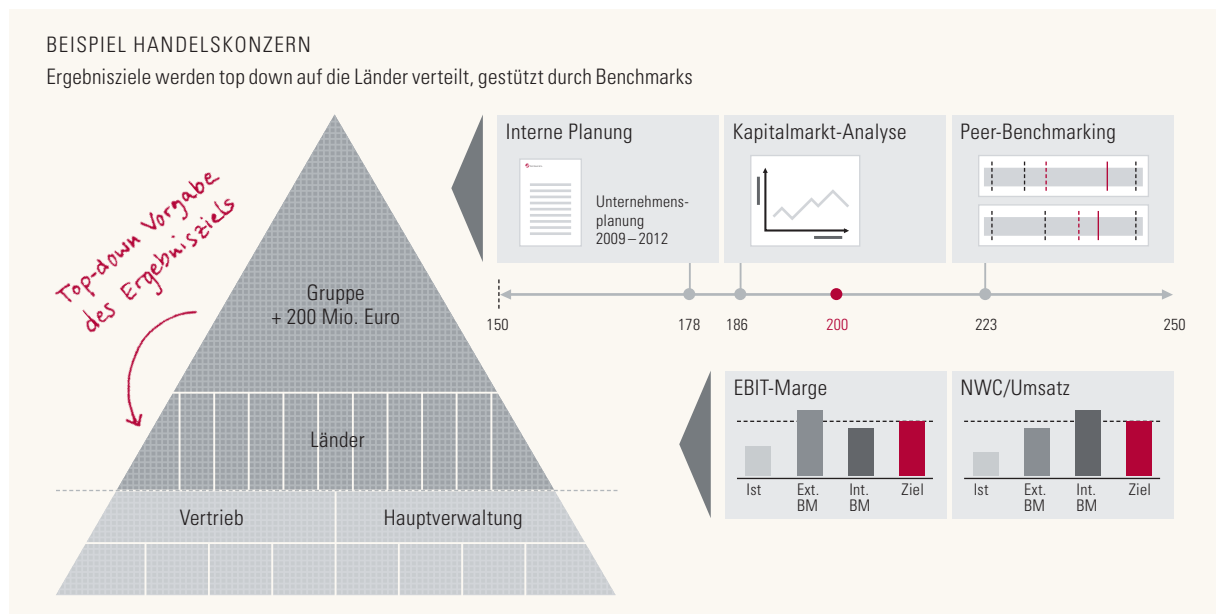
Nachfolgend werden die 5 Schritte im Einzelnen beschrieben.

Ziele vorgeben

Der erste Schritt dient dazu, konsequent Ergebnissteigerungsdruck auf die einzelnen operativen Einheiten zu erzeugen. Für die Definition der Ziele ist eine „Absprungbasis“ notwendig – diese wird zu Beginn definiert. Dies erfolgt weitgehend auf Basis des vorhandenen Datenmaterials. Die Zuordnung von Ist-Kosten und Ist-Personalkapazitäten auf Prozesse geht nur bis Prozessebene 1, im Extremfall 2. Die Erfassung der Tätigkeiten auf Ebene 5 oder 6 mit der Genauigkeit von weniger als ein FTE ist dagegen nie eine Voraussetzung für die Identifikation von Potenzialen. Ist sie zur Maßnahmenbewertung oder -umsetzung notwendig, erfolgt sie punktuell und bedarfsgerecht in späteren Projektphasen.

Ausgehend von der Absprungbasis gibt die Unternehmensführung für jede operative Einheit ein quantifiziertes Ergebnissteigerungsziel vor. Dabei kommt es darauf an, (a) zeitraubende Diskussionen um die Zielverteilung nicht zuzulassen und (b) sich nicht in den Details zu verlieren. Zwei Empfehlungen helfen, dies zu erreichen:

1. die Tiefe der Ergebnissteigerungsvorgaben auf die Ebene zu begrenzen, auf der noch eine ganzheitliche Optimierung der Prozesswertkette möglich ist,
2. die Vorgaben strikt top-down zu machen, jedoch durch interne und externe Benchmarks möglichst gut argumentativ zu hinterlegen.

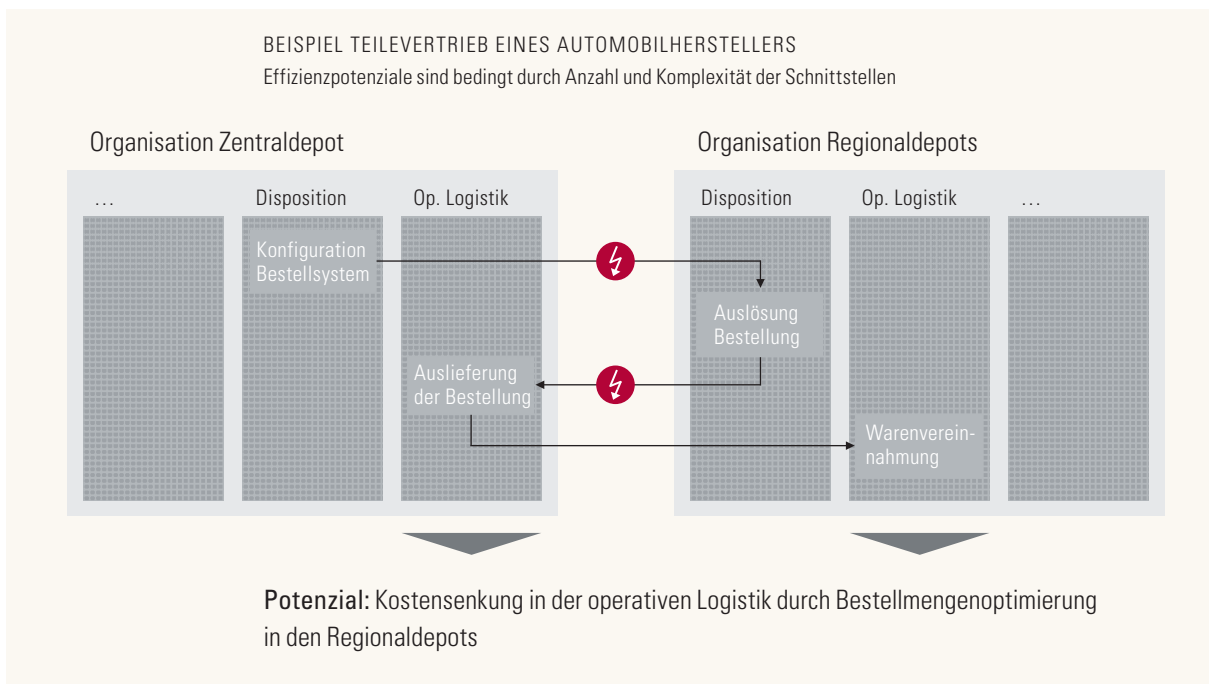


Am Ende des Schrittes weiß jedes operative Managementteam, welchen Ergebnisverbesserungsbeitrag es bringen soll.

Potenziale aufdecken

Ziel dieses Schrittes ist die schnelle Ermittlung substanzieller Potenziale. Eine schlanke Ist-Analyse macht den Anfang. Auch hierbei geht es nicht um die detaillierte Modellierung der Ist-Prozesse, sondern um das Verstehen der logischen Zusammenhänge in der Wertkette des Unternehmens.

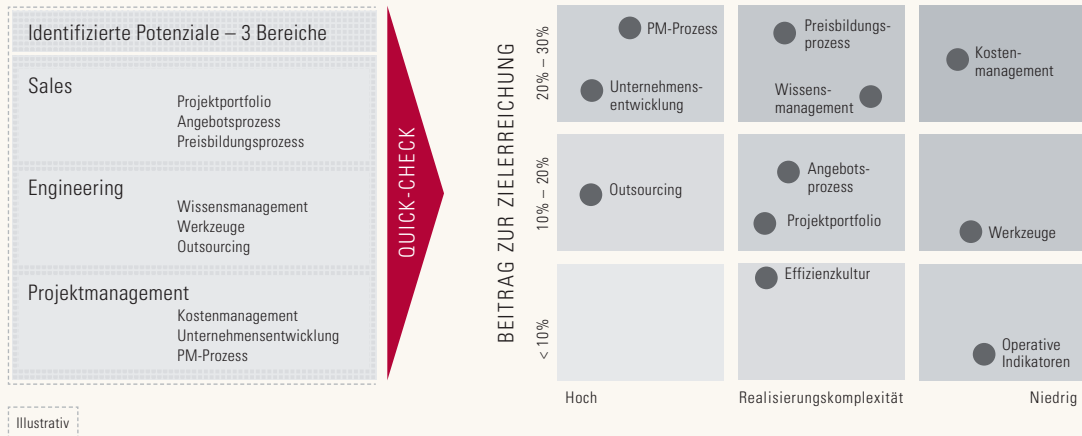
Es gilt, die geschäftsmodelltypische Prozessstruktur, die meist bereits bekannt ist, in die bestehende Organisation einzuordnen und die Schnittstellen offenzulegen. Daraus leiten sich direkt Hypothesen hinsichtlich der Effizienzpotenziale ab. Wie im folgenden Beispiel aus dem Teilevertrieb eines Automobilherstellers: Der stärkste Kostentreiber in der Zentrallogistik ist das Bestellverhalten der dezentralen internen Abnehmer. Dieses wird wiederum systembedingt durch die zentrale Dispositionsabteilung maßgeblich beeinflusst – genau da lag der stärkste Kostensenkungshebel.



Die identifizierten Potenziale werden einem „Quick Check“ unterzogen. Anhand eines qualitativen Kriterienkatalogs werden sie dabei nach geschätztem Zielerreichungsbeitrag und Realisierungs-komplexität klassifiziert. Dies ergibt einerseits eine klare Priorisierung der Potenziale. Andererseits ist es bereits der erste Test, ob die Zielerreichung sichergestellt ist: In dieser Phase sollten die weiterverfolgten Potenziale in der Summe einen Zielerreichungsbeitrag von mindestens 150% ergeben.

BEISPIEL INDUSTRIEDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

Potenziale werden an Hand von Realisierungskomplexität und Zielbeitrag priorisiert



Zur Identifikation und Priorisierung der Potenziale sind wenige Wochen analytische Arbeit im Projektteam und 2–3 Workshops mit dem operativen Management notwendig. Der Projektschritt mündet in der Aufstellung einer Effizienzagenda. Diese beinhaltet eine realistische Anzahl von Top-potenzialen, die im nächsten Schritt mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden.

BEISPIEL ENTSORGUNGSUNTERNEHMEN

Eine Effizienzagenda listet die Ansatzpunkte zur Maßnahmendefinition auf

Kernprozess	Potenzial	Prio	Lead
Vertrieb/ Vertriebsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Vereinfachung der Zusatzvereinbarung Standardisierung Prüfprozess Anheben der Testatsgrenze 	<ul style="list-style-type: none"> A B C 	<ul style="list-style-type: none">
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> Automatisieren Kontenklärung Optische Archivierung Rechnungsstellung Mahnung 	<ul style="list-style-type: none"> A C B 	<ul style="list-style-type: none">
IT	<ul style="list-style-type: none"> Einführen Verrechnungssystematik Berücksichtigung von Daten- und Systemhistorie 	<ul style="list-style-type: none"> B C 	<ul style="list-style-type: none">
...	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

Maßnahmen entwickeln – Die Ursachen angreifen

Nun gilt es die Ursachen der Ineffizienz zu identifizieren und konkrete Maßnahmen zu ihrer Beseitigung zu definieren.

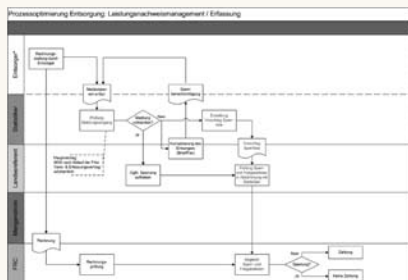
Zunächst wird für jedes Potenzial die Wirkungskette vom Symptom bis zur tatsächlichen Ursache im Roll-back-Verfahren zurückverfolgt. Hier werden nach Bedarf fokussierte Prozesserhebungen, Systemanalysen oder Auswertungen der operativen Daten durchgeführt. Die Ineffizienzen werden auf diese Weise genau lokalisiert, und ihre monetäre Wirkung wird aufgezeigt.

BEISPIEL VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

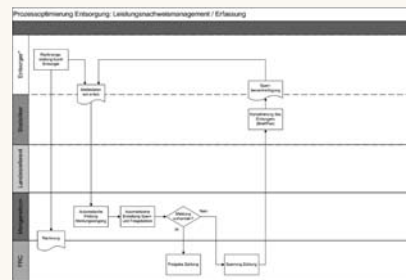
Prozessoptimierung im Bereich Schaden:

Gleiche Prozessschritte werden standardisiert, „Prozessvariantenvielfalt“ wird reduziert

Vor der Optimierung



Nach der Optimierung



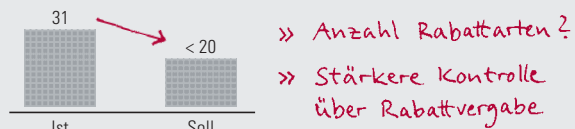
Abhängig von den Ursachen für Ineffizienzen werden zu jedem Potenzial Verbesserungsmaßnahmen entlang der Dimensionen Prozess, Systeme, Betriebsmittel, Organisation, Wissen sowie Ziel- und Anreizsystem definiert. Zunächst werden die Kurzfristmaßnahmen mit unmittelbarer monetärer Wirkung („Quick-Wins“) herausgearbeitet, danach die Maßnahmen, welche die grundlegenden Ursachen der Ineffizienzen adressieren.

BEISPIEL KONSUMGÜTERUNTERNEHMEN

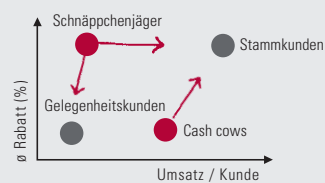
Kurzfristige Margenverbesserung und nachhaltige Pricingprozess-Optimierung

Quick-Wins

1. Vereinfachung Rabattsystem



2. Schrittweise Neuregelung Kundenverträge



Nachhaltigkeitsmaßnahmen

3. Margentransparenz herstellen

Einführung Margen-Controlling

4. Zielsystem des Vertriebs erweitern

Deckungsbeitrags- statt Umsatzfokus

5. Pricingprozess optimieren

Klare Ablauforganisation zwischen Pricingabteilung, Produktmanagement und Vertriebsregionen

Zum Schluss steht eine umfassende Maßnahmenliste, die genau aufzeigt, wie die Potenziale nachhaltig gehoben werden können.

Maßnahmen bewerten

Die genaue Lokalisierung und Bewertung der resultierenden Ergebniseffekte sind das Ziel dieses Schrittes.

Zum einen werden die Maßnahmen in Bezug auf die Umsetzungsschritte und -dauer durchgetaktet. Zum anderen werden die erwarteten Einsparungen bzw. Ergebnissteigerungen, genauso wie die Umsetzungskosten und die notwendigen Investitionen exakt beziffert. Zu Zwecken der späteren Umsetzungs- und Erfolgskontrolle werden alle monetären Effekte genau ausdifferenziert: nach Art (Umsatz, Personal-/Sachkosten, Net Working Capital, etc.), Ort (Profit Center, Kostenstelle) sowie Zeitpunkt des Anfalls (Jahr, Quartal).

Die Maßnahmen werden auch in Bezug auf die nicht-monetären Aspekte untersucht. Dazu gehören ihr qualitativer Nutzen (z. B. wenn sie zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit anderer Maßnahmen notwendig sind), sowie etwaige Umsetzungsrisiken.

Es hat sich bewährt, alle relevanten Themengebiete in einer Maßnahmenkarte zusammenzufassen. Dort steht ab diesem Zeitpunkt der Maßnahmen-Owner, der für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist. Die Karten bilden in der Umsetzungsphase ein wertvolles Maßnahmencontrollingwerkzeug.

BEISPIEL TELEKOMMUNIKATIONSKONZERN

Maßnahmenkarten fassen alle Effekte zusammen und dienen zur Umsetzungskontrolle

<table border="1"> <tr> <td>Titel der Maßnahme:</td> <td>Nummer der Maßnahme:</td> <td>Datum:</td> </tr> <tr> <td>Verantwortung (Art):</td> <td>Verantwortung (P):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verantwortung (Ort):</td> <td>Verantwortung (Funktionsbereich):</td> <td>Verantwortung (Lohnstellen):</td> </tr> <tr> <td>Verantwortung (Kategorie):</td> <td>Verantwortung (Anzahl):</td> <td>Verantwortung (Anzahl):</td> </tr> </table>	Titel der Maßnahme:	Nummer der Maßnahme:	Datum:	Verantwortung (Art):	Verantwortung (P):		Verantwortung (Ort):	Verantwortung (Funktionsbereich):	Verantwortung (Lohnstellen):	Verantwortung (Kategorie):	Verantwortung (Anzahl):	Verantwortung (Anzahl):	Identifikationsangaben zur Maßnahme
Titel der Maßnahme:	Nummer der Maßnahme:	Datum:											
Verantwortung (Art):	Verantwortung (P):												
Verantwortung (Ort):	Verantwortung (Funktionsbereich):	Verantwortung (Lohnstellen):											
Verantwortung (Kategorie):	Verantwortung (Anzahl):	Verantwortung (Anzahl):											
Ziel der Maßnahme	Ziel der Maßnahme												
Beschreibung der Maßnahme	Beschreibung der Maßnahme												
FTE-Effekte	FTE-Effekte												
Operative Kosten (OpEx-Effekte)	Operative Kosten (OpEx-Effekte)												
Investitionen (CapEx-Effekt)	Investitionen (CapEx-Effekt)												
Annahmen	Annahmen												
Bewertung & Commitment	Bewertung & Commitment												

Am Ende dieses Projektschrittes sind alle Potenziale vollständig mit Maßnahmen hinterlegt. Das Projekt befindet sich dann „on track“, wenn der kumulierte finanzielle Effekt aus allen freigegebenen Maßnahmenkarten, bereinigt um die Umsetzungskosten, eine Zielerreichung von mindestens 120% aufweist.

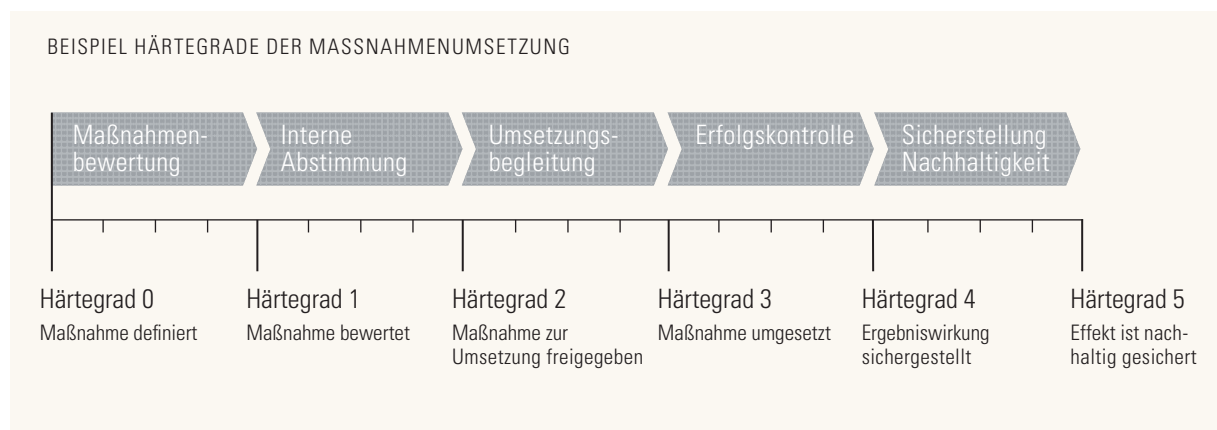
Die finanziellen Wirkungen aller Maßnahmen werden pro Verantwortungsbereich aggregiert. Somit sind nicht nur die Maßnahmen-Owner, sondern auch die Bereichsverantwortlichen für das „Ankommen“ der Effekte verantwortlich. Es wird darüber hinaus sichergestellt, dass alle Effekte in die Budgets und Forecasts einfließen.

Umsetzung sicherstellen

In einem letzten Schritt geht es um das Abarbeiten von Maßnahmen und die Sicherstellung der Potenzialrealisierung.

In dieser Phase gliedert sich das gesamte Programm in mehrere Teilprojekte, in der Regel nach Potenzialen. Die Verantwortung für ihre Umsetzung liegt typischerweise dezentral beim operativen Management. Die Praxis hat aber gezeigt, dass es von der schlagkräftigen zentralen Programmsteuerung abhängt, wie viel vom geplanten Potenzial fristgemäß in der GuV ankommt.

Die zentrale Programmsteuerung ist solange notwendig, bis die Wirkung der Maßnahmen dokumentiert wurde. Und sogar darüber hinaus – bis alle anderen Maßnahmen umgesetzt wurden, von denen die Nachhaltigkeit der Effekte abhängt. Damit der Druck bis zum Schluss aufrecht erhalten bleibt, sollten diese entscheidenden letzten Schritte in den Härtegraden von Maßnahmen reflektiert werden. Keine Maßnahme darf als abgeschlossen gelten, bis sichergestellt ist, dass die Potenzialrealisierung unumkehrbar ist.



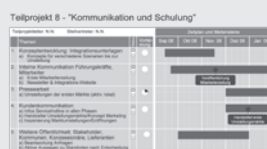
In der Umsetzungsphase entscheiden einige einfache Faktoren über den Erfolg des gesamten Programms, deren Einhaltung jedoch sehr viel Konsequenz im Projektmanagement voraussetzt:

- Verantwortung für die Maßnahmen und für die geplanten Ergebnisse mit den persönlichen Zielen des Managements verbinden
- Regelmäßig und deutlich zeigen, dass das Programm immer noch ganz oben auf der Vorstandsagenda steht
- Die Potenzialrealisierung sehr genau verfolgen, wenn notwendig auch auf der Ebene einzelner Stellen oder Kostenarten. Dies betrifft besonders Sparmaßnahmen in den Gemeinkostenbereichen – trotz Prozessoptimierungen zeigen dort die Personalkosten tendenziell ein besonders starkes Beharrungsvermögen.
- Die Abstimmung zwischen den Teilprojekten, ihre Informationsversorgung und den Kommunikationsfluss durch ein leistungsfähiges Programmoffice sicherstellen
- Den Fortschritt des Programms intensiv intern kommunizieren
- Das Programmmanagement mit einfachen, verständlichen und technisch nicht allzu anspruchsvollen Werkzeugen unterstützen.

BEISPIEL HANDELSKONZERN

Einfaches und effektives Programmmanagementinstrumentarium

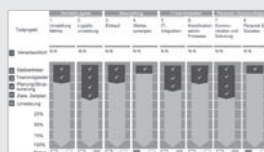
Überprüfung der Meilensteine



Maßnahmenliste

Maßnahme	Start	Ende	Status
Maßnahme 1	01.01.2009	31.03.2009	100%
Maßnahme 2	01.02.2009	31.05.2009	80%
Maßnahme 3	01.03.2009	31.06.2009	50%
Maßnahme 4	01.04.2009	31.07.2009	20%
Maßnahme 5	01.05.2009	31.08.2009	10%
Maßnahme 6	01.06.2009	31.09.2009	5%
Maßnahme 7	01.07.2009	31.10.2009	0%
Maßnahme 8	01.08.2009	31.11.2009	0%
Maßnahme 9	01.09.2009	31.12.2009	0%

Early Warning Indikator



Gesamtsicht über alle Potenziale

Maßnahme	Start	Ende	Status	Verantwortlicher
Maßnahme 1	01.01.2009	31.03.2009	100%	Person A
Maßnahme 2	01.02.2009	31.05.2009	80%	Person B
Maßnahme 3	01.03.2009	31.06.2009	50%	Person C
Maßnahme 4	01.04.2009	31.07.2009	20%	Person D
Maßnahme 5	01.05.2009	31.08.2009	10%	Person E
Maßnahme 6	01.06.2009	31.09.2009	5%	Person F
Maßnahme 7	01.07.2009	31.10.2009	0%	Person G
Maßnahme 8	01.08.2009	31.11.2009	0%	Person H
Maßnahme 9	01.09.2009	31.12.2009	0%	Person I

Fazit

Abschließend nun die zentralen Erfolgsfaktoren der Ergebnissteigerungsprogramme, stichwortartig aufgezählt:

- Möglichst wenig Ist-Daten- und Prozessanalyse zu Beginn
- Ineffizienzen an den Prozessschnittstellen angreifen
- Fokussierung auf Top-Potenziale statt auf viele kleine Maßnahmen
- Quick-Wins realisieren **und** die wirklichen Ursachen für Ineffizienzen beseitigen
- Persönliche Verantwortung für die Maßnahmen und Ergebnisse
- Genaue Lokalisierung und Verfolgung von Maßnahmeneffekten
- Druck ausüben, bis alle GuV-Effekte nachhaltig wirksam sind

Die Autoren

Dimitri Belobokov ist Vice President, Stefan Heppelmann Partner und Carolin Wetzel Associate bei Stern Stewart & Co. in München.



Dimitri Belobokov
dbelobokov@sternstewart.de



Stefan Heppelmann, CFA
sheppelmann@sternstewart.de



Carolin Wetzel
cwetzel@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. steht für:

- Unabhängigkeit
- Persönliches Engagement der Partner
- Ausschließlicher Fokus auf die Kernfragen des Managements

Wir sind eine unabhängige Strategieberatungsboutique, die seit jeher ein Beratungsziel über alles andere stellt: Unternehmen wertvoller zu machen.

Dafür stehen alle Partner seit der Gründung 1982 in New York mit ihrer vollen Überzeugung.

Unsere Kernkompetenzen sind »Strategie und Bewertung« sowie »Steuerung und Organisation«.

Stern Stewart & Co.

Salvatorplatz 4

D-80333 München

T +49.89.242071.0

F +49.89.242071.11

E info@sternstewart.de

I www.sternstewart.de

Schottenring 16

A-1010 Wien

T +43.1.53712.4111

F +43.1.53712.4000

E info@sternstewart.at

I www.sternstewart.at

Seefeldstrasse 69

CH-8008 Zürich

T +41.43.488.36.39

F +41.43.488.35.00

E info@sternstewart.ch

I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.