



Profitabilitätsmanagement

Der wesentliche Unterschied zwischen Analyse und Management ist die Maßnahme – richtig eingesetzt und konsequent verfolgt führt sie zu mehr Profitabilität

Ausgangssituation eines integrierten Profitabilitäts- und Kostenmanagements

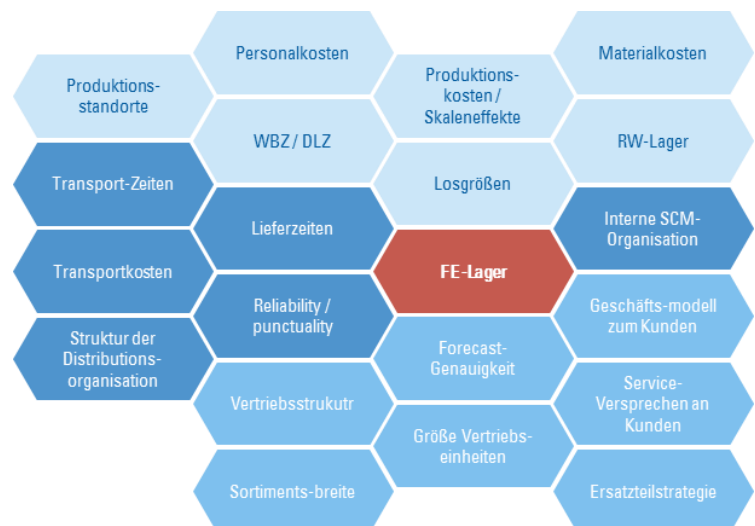
Viele Unternehmen leiden trotz guter Marktpositionierung und ambitionierten Wachstumszielen an einem zunehmenden Wettbewerbsdruck und einem wachsenden Anpassungsdruck. Der globalisierte Wettbewerb führt häufig zu Margenveränderungen im veränderten Produktmix und zunehmend kleineren Produktionsmengen in margenstärkeren Luxus- und Nischensegmenten. Hohe Innovationsraten bedeuten immer auch einen hohen Investitions- und damit Finanzierungsbedarf, der idealerweise aus einem insgesamt profitablen Produktportfolio finanziert wird.

Ziele des Profitabilitäts- und Kostenmanagements

Ein Profitabilitäts- und Kostenmanagement-Programm muss im Kern Maßnahmen zur Stärkung der Profitabilität bzw. Verringerung des Margendrucks entwickeln und Management-Instrumente für eine systematische Profitsteuerung implementieren.

Kostensenkungsmaßnahmen leiden häufig unter zwei grundsätzlichen Problemen: Entweder die Maßnahmen werden definiert und alle Beteiligten melden erfolgreichen Vollzug, ohne dass der Controller den Effekt in seinen Zahlen findet, oder die

Maßnahmen werden umgesetzt und ähnlich einer Diät, erhöhen sich die Kosten nach kurzer Zeit wieder auf das alte Niveau. Nachhaltiges Kostenmanagement kann daher nur dann erreicht werden, wenn die Vorgehensweise in die spätere Führungs- und Controlling-Philosophie integriert wird. Daher ist die Verzahnung des Programms mit den Controlling-Instrumenten ein wichtiger Erfolgsfaktor.



Ein zweiter Aspekt ist die Frage nach der Referenz bzw. dem Ansporn. Benchmarking erscheint den meisten Managern als eine sehr einfache Referenz. In der Praxis hinkt diese Referenz jedoch in den meisten Fällen. Zum einen führen Geschäftsmodell-Spezifika immer dazu, dass Benchmarks intern immer infrage gestellt werden. Korrekte Benchmarks wiederum sind nur beim direkten Wettbewerb ermittelbar, der meist jedoch keinen Anlass sieht, sich zu offenbaren. In der nebenstehenden Grafik ist als Beispiel eine nicht abschließende Übersicht von Einflussfaktoren auf den Lagerbestand dargestellt, der zur Analyse eines Benchmarks von Lagerbeständen erstellt wurde. Allein diese Übersicht zeigt, wie grob der Vergleich und damit letztlich kaum nutzbar der Vergleich ist. Selbst in Bereichen wie der Buchhaltung sind Benchmarks alles andere als effektive Instrumente zur permanenten Verbesserung. Außerdem hilft auch die Referenz auf andere Unternehmen nicht unbedingt zur Erreichung der Ziele. Daher hat sich in der direkten Produktentwicklung das Instrument des Target-Costing etabliert. Eine offensive Referenz der sogenannten Overheadbereiche über die Prozesse auf die Leistungsbereiche ist deutlich effektiver, als grob geschnittene Benchmarks.

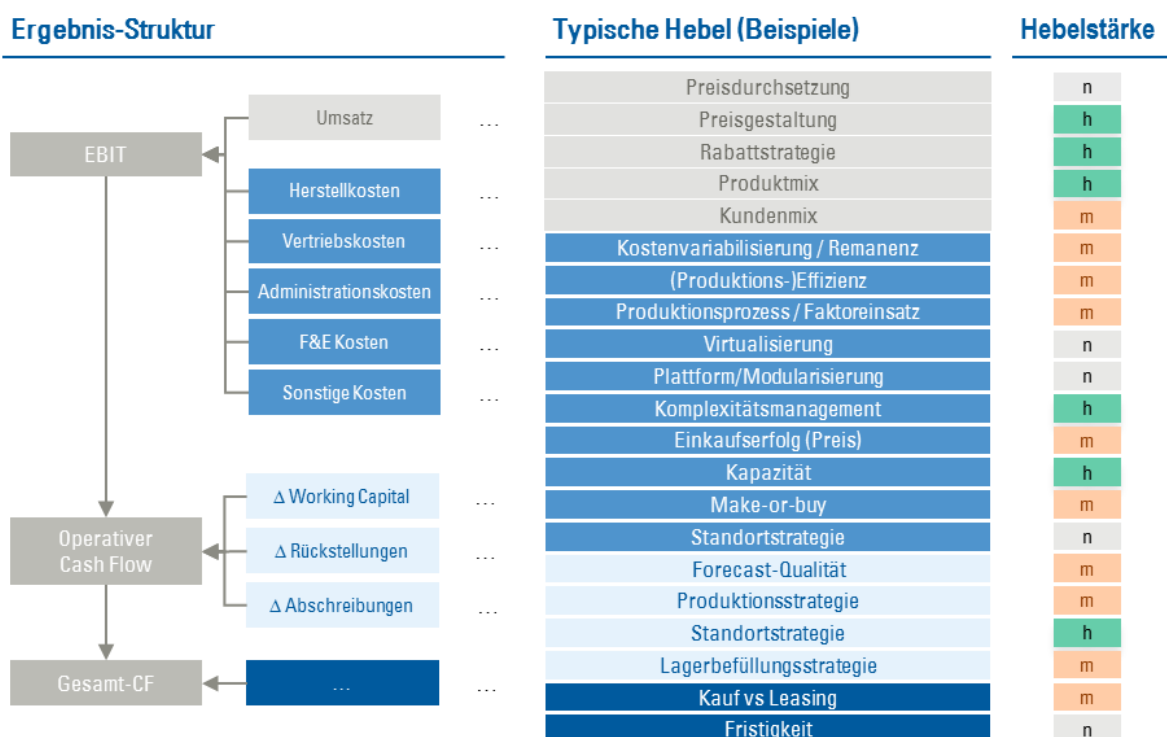


Abb. 1: Aus der Analyse des Geschäftsmodells ergeben sich die wesentlichen Hebel für das Profitabilitäts- und Kostenmanagement

Der dritte, meist vernachlässigte Aspekt ist die notwendige Veränderung in der Organisation. Nachhaltige Veränderungen können nur über ein systematisches Change-Management erreicht werden. Dieses bedeutet, dass die Beteiligten die Maßnahmen von sich aus entwickeln und ein echtes Interesse an der Verbesserung haben.

Systematisches Profitabilitäts- und Kostenmanagement setzt daher an den tatsächlichen Einflussfaktoren (Hebeln) für die Entwicklung der Kosten an. So werden beispielsweise die Produktionskosten maßgeblich in der Produktentwicklung durch Komplexitätsmanagement, Gleichteilverwendung und Plattformstrategien, Lieferantenmanagement, etc. festgelegt. Systematisches Kostenmanagement setzt daher genau an diesen Punkten durch Target Costing und systematische Steuerung und Koordination von F&E und Einkauf an.

Auch der scheinbar so schwer greifbare SG&A-Bereich lässt sich über eine systematische Verbindung der Kosten mit den Ergebnissen für das Geschäft oder auch die Prozesse mit dieser Logik aufbrechen.

Beispiele für Hebel sind:

- _ Im Controlling: Anpassung der Steuerungsmimik im Controlling zum nachhaltigen Kostenmanagement
- _ In der Produktentwicklung: Konzepte des Design-to-Cost, der Sortimentspolitik, des Variantenmanagements, der Ein- und Auslaufsteuerung sowie der Serviceklassendefinition
- _ Im Vertrieb Retail: Incentivierung des Vertriebs auf Basis des Targetings, Absatzplanungsmethoden / Prognoseverfahren, Projektpipeline-Steuerung und Bewertungssystematik
- _ In der Fertigung: Planungs- und Dispo-Strategien für die Kapazitätsplanung
- _ Im Supply-Chain: Definition der Pull-Push-Punkte, Qualität der Dispo-Parameter, Lieferantenintegration (technisch, inhaltlich incl. Kreditorenbuchhaltung)
- _ Im Ersatzteil- und Servicebereich: Ersatzteilstrategie (Einzelteil, Bauteil), Serviceklassendefinition
- _ Im Einkauf Gemeinkostenmaterial: Rahmenverträge und Einkaufsportale, Bündelung Bestellvolumen mit Individualabruf
- _ Im HR-Bereich: Standardisierung von Verträgen, Prozessen, etc., Produktkatalog und SLA-Definition (Bindung Leistungsversprechen an operative Bereiche)
- _ In der IT: Definition TOM, Trennung Produkt-IT und Unternehmens-IT, Produktkatalog und SLA-Definition
- _ In der Buchhaltung: Konsequente Standardisierung und Automatisierung (Kreditoren, Debitoren, IC-Verrechnung, Reporting, etc.)

Grundlagen und Prinzip

Aus der Erfahrung von Restrukturierungsprojekten hat es sich bewährt, auf Basis der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells ein grundlegendes Steuerungsmodell mit Wert- und Kostentreibern zu entwickeln. Dieses Grundmodell wird mit den Daten des Unternehmens befüllt und die Baseline für die nachfolgende Optimierung festgezogen. Mit Hilfe dieses Modells lassen sich auch gezielt die ersten großen Werttreiber herausarbeiten. Auf dieser Basis lässt sich in der Regel auch der Ziel-Business Case beschreiben.

Da sowohl die nachfolgende Analyse und Optimierung als auch die zukünftige Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung meist dezentral erfolgen wird, ist ein Governance Model der Abstimmung, des Reportings und des Nachsteuerns notwendig. Da dies im Grunde genommen die Aufgabe des Controllings ist, wird in den erfolgreich restrukturierten Unternehmen das Vorgehen mit gewissen Anpassungen in die Routine übernommen. Innerhalb des gesetzten Rahmens und der Verantwortlichkeiten werden dann die Bereiche analysiert, Maßnahmen entwickelt, bewertet, messbar mit dem Kern-Modell verbunden und umgesetzt. Diese Vorgehensweise wird in aller Regel die operative Arbeitsweise in der Routine nachhaltig verändern.

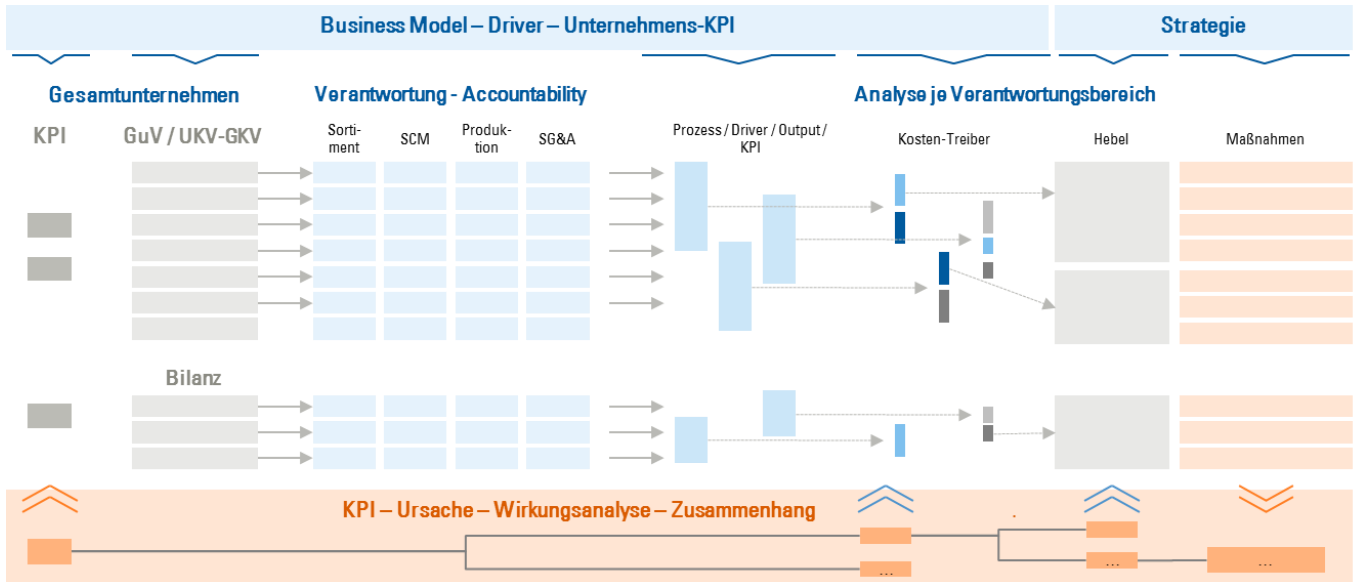


Abb. 2: Profitabilitätsmanagement setzt auf Basis des Geschäftsmodells und der Strategie systematisch an den Hebeln und Kostentreibern an.

Die Analyse erfolgt in dem nachfolgend dargestellten Framework. Ausgangspunkt ist das Business Model und die Strategie sowie die hieraus abgeleiteten KPI. Je Verantwortungsbereich wird definiert, für welche (Anteile) Erfolgs- und Vermögensposition die Verantwortung getragen wird. Hierbei ist die Orientierung an Kernprozessen wichtig, da andernfalls unnötige Schnittstellen bei der Optimierung zu berücksichtigen sind. Diese Abstimmung erfolgt im Rahmen der Governance. Je Verantwortungsbereich werden die wesentlichen Prozesse, deren Output und Leistungskennzahlen und Kostentreiber analysiert. Der positive Nebeneffekt ist, dass hierdurch auch ein strategisches Simulationsinstrument für das Management verfügbar gemacht wird.

Auf Basis der Leistungs- und Kostentreiber können die Analysen der Hebel und die Ableitung von Maßnahmen innerhalb der Verantwortungsbereiche erfolgen. Sämtliche Maßnahmen werden über die Ursache-Wirkungsbeziehungen immer mit der Erfolgsrechnung, der Bilanz und den KPI verbunden. Diese Verbindung sichert das nachvollziehbare Nutzeninkasso aller Maßnahmen.

Instrumentenbaukasten

Aus diesen Gründen hat die 4C GROUP ein Standard-Instrument mit den Bausteinen „Treiberbasierte Planung“, „Integriertes Maßnahmen-Controlling“, „KPI-Monitor“ und „Measure“ entwickelt.

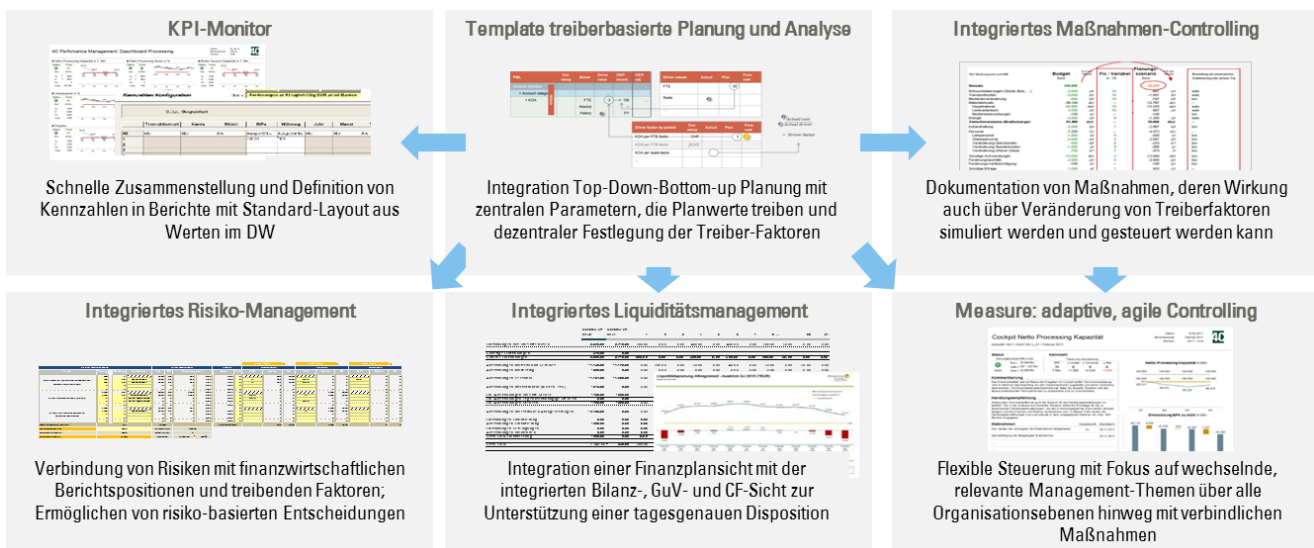


Abb. 3: 4C Baukasten

Der Baustein „Measure“ ist essentiell für die Umsetzung der Maßnahmen, da hier eine Kommentierung von Entwicklungen, die Ableitung und Nachverfolgung von Maßnahmen über die Zeit und in der unternehmensübergreifenden Organisationsstruktur gewährleistet wird. Je Fokusfeld werden Maßnahmen individuell gesteuert.

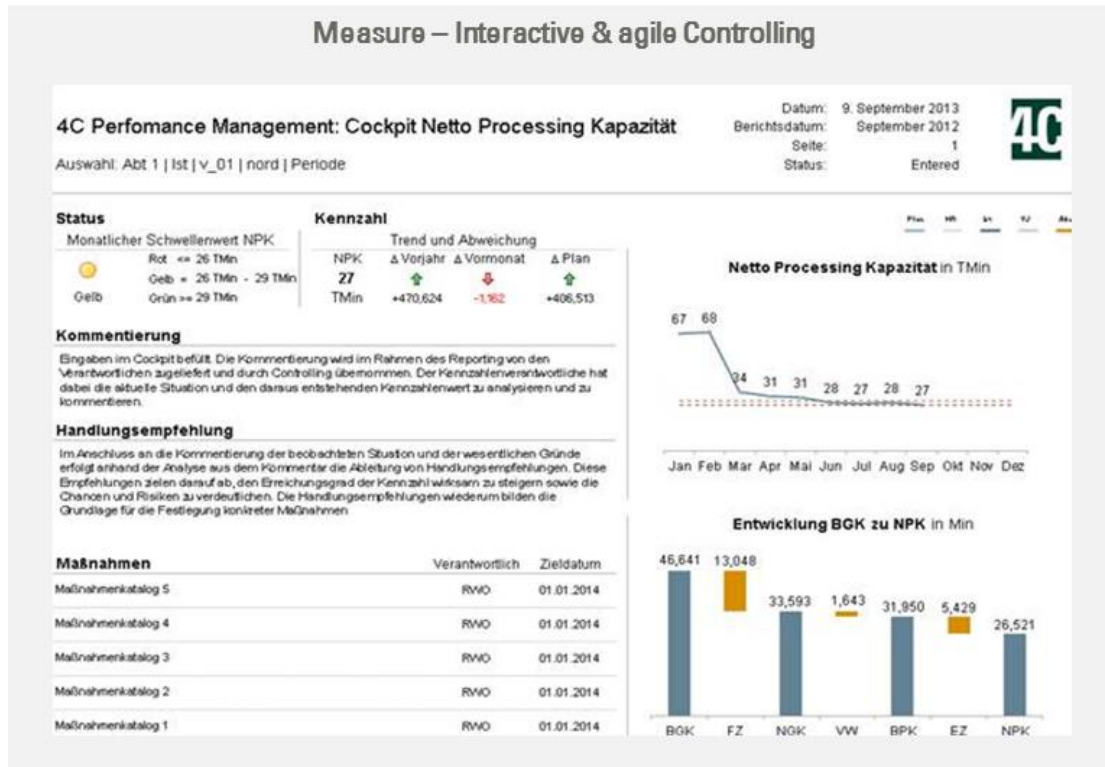


Abb. 4: 4C Performance Management: Beispiel Cockpit Netto Processing Kapazität

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne erhalten Sie von uns weitere Informationen.

4C GROUP AG

Stephan Grunwald

Mobil +49 173 346 58 13

stephan.grunwald@4cgroup.com



4C GROUP AG

Peter Keefer

Mobil +49 173 346 58 33

peter.keefer@4cgroup.com



Office München

Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
T: +49 89 599 882-0

Office Berlin

Französische Straße 8
D-10117 Berlin
T: +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt

MesseTurm
D-60308 Frankfurt
T: +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf

Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf