



Kostenmanagement - Mehr als nur Kostensenkung

Vorteile einer durchgängigen Potenzialsteuerung

Kostenmanagement – ein zentrales Thema der Unternehmenssteuerung. Die Internationalisierung der Märkte und das globale Zusammenwachsen der Wirtschaftsräume haben einen sich permanent intensivierenden und verschärfenden Wettbewerb zur Folge. Für die Unternehmen resultiert daraus ein steigender Druck auf ihre Rentabilität und somit auch steigende Erwartungen an ihre Produktivität.

Dieser Druck erhöht sich zusätzlich durch den Anspruch an gleichbleibende oder verbesserte Qualität der Leistung. Schnelle, zielgerichtete und vor allem nachhaltige Maßnahmen zur Optimierung und Senkung der Kosten nehmen daher stetig an Bedeutung zu. Doch häufig werden Kostensenkungsprogramme zu spät und ohne Bezug zum Wertschöpfungsprozess aufgesetzt. Die Optimierung der Kosten in einem Unternehmen sollte nicht erst in Krisenzeiten in den Fokus der Unternehmensleitung rücken, sondern als regelmäßiger Prozess fest in die laufende Steuerung integriert sein.

Kostenstrukturen unterscheiden sich im Allgemeinen für jedes Unternehmen in Abhängigkeit von dessen Organisation, Geschäftsmodell und Strategie sowie der aktuellen wirtschaftlichen Lage. Die Ansatzpunkte und Methoden, die geeignet sind das Kostenmanagement zu verbessern, sind daher für jedes Unternehmen individuell auszuwählen. So kann beispielsweise die Erkennung und kurzfristige Realisierung von Einsparpotenzialen in einem abgegrenzten Unternehmensbereich in einem Fall genauso zielführend sein wie eine breit angelegte Optimierung der Kern- und

Unterstützungsprozesse zur langfristigen Kostenoptimierung und -variabilisierung in einem anderen Fall.

Der Schlüssel zu einer dauerhaft erfolgreichen Verbesserung des Kostenmanagements liegt in der Etablierung eines fest verankerten Prozesses zur Steuerung der im Unternehmen vorhandenen Kostenpotenziale. Mit Hilfe einer proaktiven, durchgängigen und integrierten Potenzialsteuerung ist es möglich, sowohl schnelle Erfolge als auch langfristige und nachhaltige Optimierungen in den Kostenstrukturen zu realisieren. Ein solcher Prozess ist die Voraussetzung, um zu verhindern, dass am „falschen Ende“ gespart wird, Maßnahmen nicht konsequent umgesetzt werden oder die entscheidenden Maßnahmen durch nicht synchronisierte Einzelaktivitäten karnibalisiert werden.

Lösungsweg:

Grundlage des Verbesserungsansatzes ist ein an der gesamten Wertschöpfungskette ausgerichtetes Steuerungsmodell, welches alle Informationen zusammenfasst und konsequent auf die ergebnisorientierte Steuerung der Kostenpotenziale im Unternehmen ausrichtet.

Den Ausgangspunkt für Verbesserungsansätze bildet die Analyse aller wertschöpfenden Bereiche und Unterstützungsprozesse im Hinblick auf ihren Einfluss auf das Unternehmensergebnis. In diesem Kontext werden Einflussfaktoren, Steuerungshebel und die notwendigen Steuerungsimpulse aufgenommen und in einem durchgängigen Steuerungsmodell abgebildet.

Durch die Spiegelung der Analyseergebnisse gegen einen vorab definierten Zielzustand werden anschließend Kostensenkungspotenziale abgeleitet. Auf Basis einer Klassifizierung und Gruppierung der identifizierten Potenziale werden Handlungsfelder und mögliche Optionen für die Umsetzung herausgearbeitet. Die Handlungsoptionen werden schließlich bezüglich ihrer Machbarkeit geprüft und entsprechend ihrer Priorisierung in Maßnahmenpakete zur Umsetzung überführt.

Durch eine proaktive Umsetzungssteuerung wird der Erfolg der Maßnahmen bestmöglich gewährleistet. Dies geschieht mit Hilfe weniger, zielorientierter Kennzahlen, deren verantwortlicher Zuordnung und konsequenter Interpretation.

Kurze Berichtszyklen und eine lösungsorientierte Diskussion des jeweiligen Umsetzungsstatus runden die Maßnahmensteuerung ab. Durch die regelmäßige Analyse und Interpretation der Kennzahlen hinsichtlich Abweichungen von Soll- und Ist-Werten Kennzahlen können aus dem Prozess heraus weitere Verbesserungspotenziale identifiziert werden.

Die Einführung eines durchgängigen Regelprozesses zur Steuerung der Potenziale beinhaltet

- _ die regelmäßige Ausrichtung des Kostenmanagements an aktuellen, sich gegebenenfalls auch aufgrund externer Einflüsse ändernder Zielsetzungen des Unternehmens
- _ die regelmäßige und proaktive Identifikation und Realisierung von Kostenpotenzialen
- _ die vollständige Dokumentation von Entscheidungen und Maßnahmen, um die Ergebnisse unternehmensweit verwenden zu können
- _ die aufbau- und ablauforganisatorische Verankerung des Prozesses zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Maßnahmen
- _ eine größtmögliche Standardisierung des eingesetzten Instrumentariums, die das bereichsübergreifende Verständnis und die Anwendbarkeit im gesamten Unternehmen ermöglicht.

Durch die dauerhafte Einrichtung eines rollierenden Potenzialsteuerungsprozesses im Unternehmen sowie regelmäßige Abstimmung mit dem Top-Management wird ein klarer Wettbe-

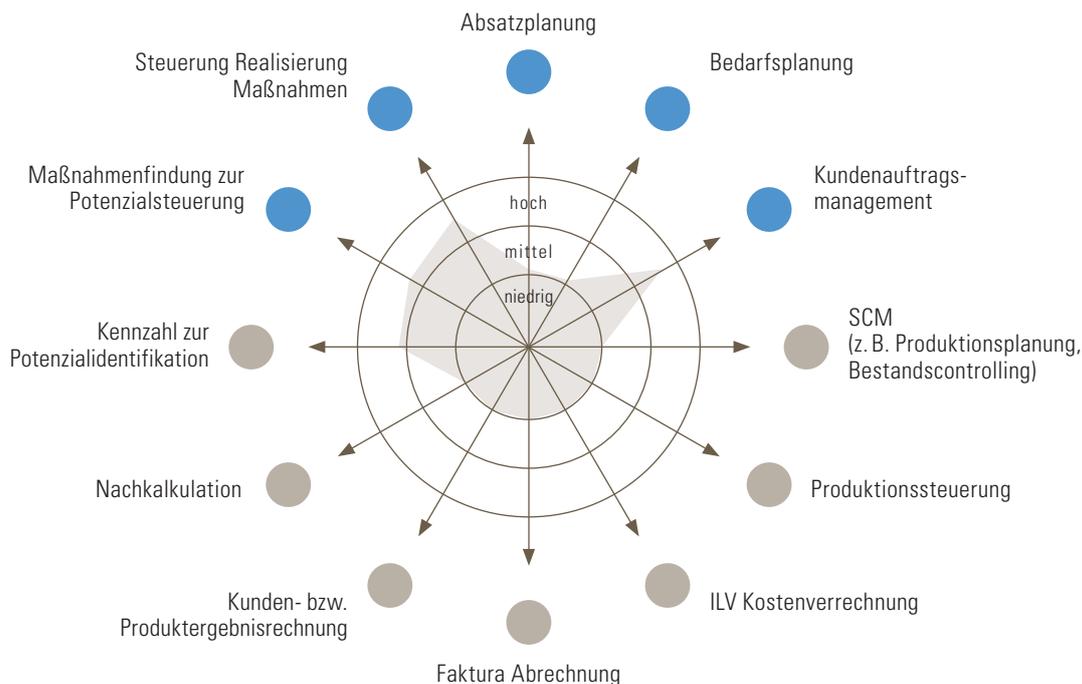


Abbildung 1: Kriterien zur Einschätzung des Verbesserungspotenzials

werbsvorteil geschaffen – insbesondere gegenüber dem häufig zu beobachtenden reaktiven Vorgehen, das zusätzlich die konsequente Umsetzung der Potenziale vermissen lässt. Durch dieses ganzheitliche Vorgehen wird der Grundstein für die Überführung von isoliert durchgeführten Kostenreduzierungsmaßnahmen in einen Regelprozess zur Potenzialsteuerung gelegt.

4C Beratungsansatz:

Der Beratungsansatz der 4C GROUP basiert auf einer individuell entwickelten Methode, die die ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Bestandteile des Kostenmanagements beinhaltet. In einem ersten Schritt werden die Steuerungsziele unter Berücksichtigung der strategischen, der taktischen und der operativen Anforderungen an das Kostenmanagement definiert. Hierzu werden die branchen- und geschäftsmodellspezifischen sowie die aus der Unternehmensstrategie resultierenden Anforderungen systematisch analysiert (siehe Abb. 1).

In der Analysephase werden die Kostenpotenziale der betrachteten Unternehmensbereiche aufgedeckt und unterschieden in

- _ langfristig strategische und eher kurzfristig operative Themenstellungen
- _ probleminduzierte („die Kosten sind zu hoch“), zukunftsorientierte („Wettbewerbsvorteil durch Kostenoptimierung“) und leistungsinduzierte („Investition, die die Leistung stärker als die Kosten steigen lässt“) Themenstellungen des Kostenmanagements

Zur Identifikation der Kostentreiber, der Steuerungshebel und der bereits genutzten Steuerungskennzahlen im Unternehmen erfolgt die sorgfältige Untersuchung der Kostenstruktur auf Basis eines in vielen Projekten bewährten Fragenkatalogs der 4C GROUP.

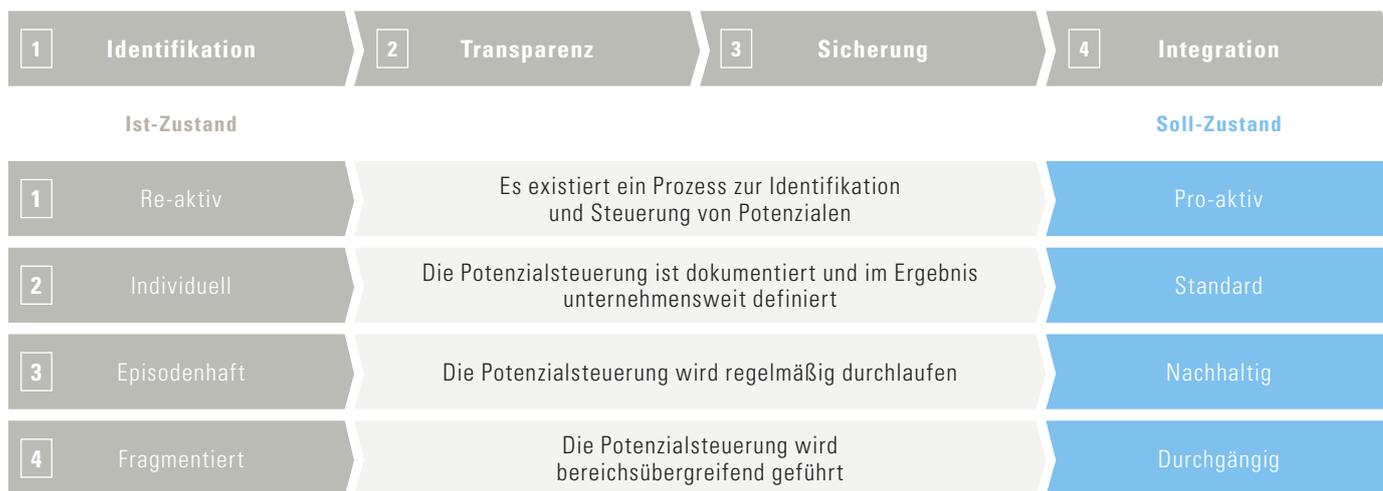
Im Zuge der Analyse werden auch alle relevanten exogenen Größen mit Wirkung auf den Unternehmenserfolg untersucht. Dabei sind neben der Ergebnis- auch die Cashwirkung dieser Faktoren, negative Trendverstärker oder auch automatische Stabilisatoren zu berücksichtigen.

Als Werkzeuge für die Identifizierung von Kostenpotenzialen und die Bewertung aktuell in der Umsetzung befindlicher Maßnahmen sind insbesondere Berichte wie die GuV, die Bilanz und die Cash-flow-Rechnung geeignet, da sie in jedem Unternehmen vorhanden sind. Die Bewertung der einzelnen Positionen dieser Berichte bezüglich ihrer Sensibilität auf exogene Einflussfaktoren lässt erste fundierte Rückschlüsse auf vorhandene Potenziale zu.

Die Entwicklung eines konkreten Maßnahmenplans im zweiten Schritt unter Berücksichtigung von Ergebnis-, Cash- und Bilanzwirkung ist Ausgangspunkt für die Realisierung der identifizierten Potenziale im Unternehmen. Hierfür werden die herausgearbeiteten Einzelmaßnahmen pragmatisch entlang der im Unternehmen vorhandenen Standardberichte (wie z. B. GuV, Bilanz) zu Handlungsfeldern gruppiert und bezüglich ihrer Machbarkeit sowie möglicher Optionen der Realisierung bewertet. Die Konsolidierung mit dem bestehenden Maßnahmenportfolio erfolgt auf Basis des in der Praxis vielfach bewährten 4C Standardvorgehens. Die Priorisierung der Handlungsoptionen, die Zusammenstellung konkreter Handlungsanweisungen für die Realisierung und deren Beauftragung schließen diesen Arbeitsschritt ab. Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen wird durch die Etablierung einer effizienten Umsetzungssteuerung und die anschließende Überführung des gesamten Vorgehens in einen standardisierten, integrierten und durchgängig im Unternehmen nutzbaren rollierenden Potenzialsteuerungsprozess gewährleistet.



Abbildung 2. Basis der Potenzialsteuerung: Einführung eines schlanken, effektiven und durchgängigen Planungsprozesses



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 3. Bewertungskriterien zur Ausrichtung der Potenzialsteuerung

Voraussetzungen für den dritten Schritt, die erfolgreiche Umsetzung sind die Benennung der Verantwortlichen und die grobe Definition der erwarteten Ergebnistypen pro Maßnahmenpaket (siehe Abb. 2). Weiter wird das erwartete Ergebnis jeder einzelnen Maßnahme quantifiziert. Durch die konkrete Nennung der erwarteten Ergebnisse werden die Messbarkeit des Fortschritts und somit die Steuerbarkeit der Maßnahmen deutlich erhöht, was einen wesentlichen Beitrag zur Gewährleistung der Zielerreichung darstellt. Durch den Aufbau einer Meilensteinplanung mit konkreten Soll- bzw. Zielwerten für den erwarteten Ergebnisstand wird die effiziente und konsequente Steuerung jeder einzelnen Maßnahme und damit auch des gesamten Programms bestmöglich unterstützt.

Die Bewertung des Arbeitsfortschritts erfolgt im Rahmen von regelmäßigen Steuerungsmeetings, die zunächst die erfolgreiche Umsetzung der beauftragten Maßnahmenpakete innerhalb des geplanten Budgets und der zeitlichen Vorgaben verfolgen. Werden diese Steuerungsmeetings aufbau- und ablauforganisatorisch als feste Größe im Unternehmen etabliert, bilden sie die Eckpfeiler für die Überführung der einzelnen Kostensenkungsmaßnahmen in den Potenzialsteuerungsprozess. Die konsequente Interpretation und Diskussion von Soll- und Istwerten bildet die Basis für die neuerliche Identifikation von Verbesserungspotenzialen und induziert damit den Neustart des Potenzialsteuerungsprozesses.

Die langjährige Erfahrung der 4C GROUP rundet den ganzheitlichen Beratungsansatz ab – sowohl in der maßgeschneiderten Modellierung des Potenzialsteuerungsprozesses auf Basis praxiserprobter Werkzeuge als auch in der Planung und Implementierung des Prozesses in realistischen und für die jeweilige Organisation machbaren Schritten (siehe Abb. 3).

Ergebnisse und Nutzen:

Durch die Etablierung und Verankerung des Regelprozesses zur Potenzialsteuerung entwickelt sich aus einer erfolgreichen initialen Durchführung eines Kostenreduzierungsprojektes ein systematischer Ansatz zur nachhaltigen Verbesserung der gesamten Unternehmenssteuerung. Wesentliche Erfolgsfaktoren hierfür sind die regelmäßige, rollierende Identifikation und die durchgängige Realisierung von Potenzialen hinsichtlich Kosten, Erlösen und der Prozessqualität.

Die **Aufbereitung der Analyse** liefert im Detail die folgenden Ergebnisse:

- _ Identifikation und Bewertung von Kostensenkungspotenzialen auf Basis der im Unternehmen vorhandenen Standardberichte (GuV, Cashflow-Rechnung und Bilanz)
- _ Ableitung konkreter Maßnahmen zur Realisierung der Potenziale, Bewertung von Machbarkeit und Optionen sowie deren Bündelung zu sinnvollen Arbeitspaketen
- _ Grobe Umsetzungsplanung für die Maßnahmenpakete

Die Definition der **Instrumente zur Steuerung der Maßnahmen** liefert im Resultat:

- _ die Detaillierung der Maßnahmenpakete in abgestimmte Arbeitspläne (Verantwortung, Team und Termine)
- _ die Definition eindeutiger Ziel- bzw. Ergebnispunkte für die Verfolgung des Arbeitsfortschritts und den Nachweis des Erfolgs
- _ die Einrichtung eines regelmäßigen und in der Organisation verankerten Jour Fix zur aktiven Steuerung des Ergebnisses jeder einzelnen Maßnahme (Basis für konsequente Interpretation)
- _ Aufbau von Kennzahlen, Berichtsformaten und einer gemeinsamen Plattform zur Statuspflege der Maßnahmen

Im Rahmen der **Überführung** der einzelnen Kostensenkungsmaßnahmen **in den Potenzialsteuerungsprozess** werden die folgenden Ergebnisse erarbeitet:

- _ Modellierung und Dokumentation des Prozesses für die

- systematische und proaktive Identifikation von Potenzialen
- _ Ablauf- und aufbauorganisatorische Verankerung der Steuerungsmeetings als Regeltermine
- _ Implementierung und Unterstützung des Prozesses als fester Bestandteil zur kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung der Steuerung des Unternehmens
- _ Definition und Operationalisierung von Kernkennzahlen und effizienten Werkzeugen für die aktive Potenzialsteuerung im Unternehmen Regelprozess zur Potenzialsteuerung gelegt.

Ihre Experten für Kostenmanagement

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Performance Management.

Stephan Grunwald

Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13
stephan.grunwald@4cgroup.com



Dr. Heiko Mauterer

Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 70
heiko.mauterer@4cgroup.com



4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf