



**Stern Stewart & Co.**  
Management Consultants

Stern Stewart Research // Volume 21

## Kosten senken, Potenziale stärken

Mit strategischer Prozessoptimierung  
zu nachhaltiger Wertsteigerung

## **Stern Stewart & Co. Management Consultants**

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei ihrer konsequenten Ausrichtung auf Wertsteigerung. Vor rund 20 Jahren von Joel M. Stern und G. Bennett Stewart III in New York gegründet, hat sich Stern Stewart & Co. zur führenden internationalen Unternehmensberatung für Wertmanagement entwickelt. Ziel von Stern Stewart & Co. ist es, nachhaltig Wert für Unternehmen zu schaffen und zu sichern. Ansatzpunkte der entwickelten Konzepte sind sowohl Strategie als auch Organisation und Unternehmenssteuerung. Die von Stern Stewart & Co. entwickelte Wertkennzahl EVA® hat sich dabei als globaler Standard etabliert. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de).

### **Über die Autoren**

Stefan Heppelmann, CFA, ist als Vice President, Dr. Oliver Russ als Manager und Christian Grethe als Berater für das Münchener Büro von Stern Stewart & Co. tätig. Sie haben bereits Wertmanagementprogramme für eine Vielzahl von Industrieunternehmen und Finanzdienstleistern erarbeitet und umgesetzt. Effiziente Kostenstrukturen zu ermöglichen, ohne langfristige Wachstumspotenziale zu beschneiden, stand im Fokus vieler erfolgreicher Umsetzungsprojekte.

### **Kontakt**

Stefan Heppelmann

[sheppelmann@sternstewart.de](mailto:sheppelmann@sternstewart.de)

Dr. Oliver Russ

[oruss@sternstewart.de](mailto:oruss@sternstewart.de)

Christian Grethe

[cgrethe@sternstewart.de](mailto:cgrethe@sternstewart.de)

Stern Stewart & Co. ist um die Zuverlässigkeit und Aktualität der angebotenen Informationen bemüht. Eine Haftung für die Richtigkeit und Aktualität dieser Studie kann jedoch trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden.

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y.

## Executive Summary

Die klassischen Reaktionsmechanismen scheinen, als Antwort auf zu hohe Kosten, immer weniger zu greifen: Groß angelegte Projekte zur Einführung einer Prozesskostenrechnung dauern oft Jahre oder verzetteln sich in Details. Sparprogramme nach der „Rasenmähermethode“ gehen zu Lasten der Qualität. Bei Outsourcing und Offshoring werden oft die Kostenvorteile über- und zugleich der Kontrollaufwand unterschätzt.

Klar ist: Eine der Hauptursachen zu hoher Kosten liegt allzu oft in einer Verschwendung von Ressourcen durch nicht mehr zeitgemäße Prozesse und Strukturen. Doch anstatt dieses Problem zunächst strategisch zu analysieren, setzen viele Unternehmen direkt auf die scheinbare Lösung: Prozesskosten. Sind diese zu hoch, müssen die Prozesse vereinfacht werden. Wenn es andere besser können: Outsourcing. Wenn im Ausland die Produktionskosten geringer sind: Offshoring. Diese Arten von Kostensenkungsmaßnahmen sind nur erfolgreich, wenn die richtigen Aktivitäten im richtigen Maß ausgelagert oder verlagert werden. Hierfür sollten sich Unternehmen zunächst einen Überblick über ihre Kernprozesse verschaffen. Sie ordnen die Prozesse in einem Portfolio nach strategischer Bedeutung und relativer Effizienz ein, um daraus spezifische Stoßrichtungen festzulegen. So vermeiden sie, dass durch Kostenreduktion Wertpotenziale beschnitten werden, und schärfen zugleich die Trennlinie zwischen interner (Verbessern) und externer (Outsourcing) Lösung.

Wollen Unternehmen die Prozesseffizienz verbessern, wartet bereits die nächste Falle: Da ein sehr detailliertes Verständnis der Prozesse notwendig ist, können sie leicht den Überblick verlieren. Darüber hinaus werden häufig nur die Prozesse selbst verändert. Unternehmen sollten dem begegnen, indem sie nach einer Priorisierung der Prozesse durch den strategischen Filter den Blick erweitern. Treiber der Prozesskosten, vor allem durch ihre Komplexität, sind nicht zuletzt die Produkte und Dienstleistungen selbst. Und auch die genutzten Ressourcen können Anhaltspunkte zur Kostensenkung bieten. So können eine Reduktion ungebundener und gebundener Leerkapazitäten, die Nutzung von Skaleneffekten und eine strukturelle Veränderung der Ressourcen nachhaltige Kostensenkungspotenziale darstellen. Anstatt zukünftige Potenziale zu beschneiden, wird das Unternehmen von Ineffizienzen befreit, die Wachstum behindern würden.

## Kostendruck und kein Ausweg?

Einschlägige Studien über verschiedenste Branchen, von der Automobilbranche über den Einzelhandel und die Bauindustrie bis hin zum Bankensektor, haben das Kostenproblem zahlreicher Unternehmen zur Genüge empirisch belegt. Dass durch die EU-Erweiterung auf mittelfristige Sicht bislang noch schützende Barrieren fallen werden, spitzt die Situation weiter zu. Zudem scheinen traditionelle Rezepte zur Kostensenkung in der heutigen Welt immer weniger zu greifen: Einheitliche Top-Down Kostensenkungsziele, verstärktes Offshoring, d.h. Verlagern von Unternehmensaktivitäten ins Ausland, und Outsourcing, d.h. Verlagern von Aktivitäten an Dritte, oder Prozesskostenrechnungen mit anschließender Effizienzverbesserung – die Konzepte der achtziger und neunziger Jahre stoßen in einer zunehmend komplexeren Welt an ihre Grenzen.

Traditionelle Konzepte zur Kostensenkung stoßen an ihre Grenzen

## Dem Mittelmanagement Top-Down Ziele für Kostensenkungen vorgeben – das kann leicht Qualität kosten

In der Vergangenheit herrschte oft die Überzeugung, dass Kostensenkung keine Frage der Potenzialanalyse, sondern vor allem des Umsetzungsdrucks sei. Durch eine Ausdifferenzierung der Kostensenkungsmaßnahmen nach Bereichen würde eher das Unternehmen durch Diskussionen über (Un-)Gerechtigkeit gelähmt, statt beherzt die Probleme anzugehen. Klare, Top-Down vorgegebene Ziele, verbunden mit einer freien Wahl der Mittel durch das mittlere Management, entsprechen schließlich nicht nur einem „modernen“ Management durch Delegation, sie kommen auch den weitläufig verbreiteten Führungsvorstellungen sehr nahe. Und dennoch, in einer zunehmend vernetzten Welt können solche zu simplen Ansätze zu Teiloptimierungen führen. Und auch eine Ursache-Wirkungskette lässt sich nicht immer so klar nachvollziehen wie in nachfolgendem Beispiel aus der Automobilindustrie:

Der simple Ansatz, Ziele pauschal vorzugeben, droht immer stärker Zukunftspotenziale zu beschneiden

Das deutsche Werk eines internationalen Autobauers wurde aus der Konzernzentrale mit einer klaren Botschaft konfrontiert: Es galt, Stückkosten einzusparen, um die geplante Rentabilität zu erreichen. Mit diesem Ziel war die Aussage verbunden, dass nur das Ergebnis zähle und das deutsche Management schließlich dafür bezahlt werde, die Vorgaben umzusetzen –

egal wie. Zudem folgte man, ganz im Trend, der Devise, dass es bei Kostensenkungen vor allem auf die Umsetzung ankäme. Daher wurde ein leicht kommunizierbares, einheitliches Kostenziel für alle Bereiche gewählt: „10% gehen immer ...“.

Es kam, wie es kommen musste: Um das ehrgeizige Sparziel nicht zu verfehlen, wurde an der Materialqualität und an Veredelungsschritten von einzelnen Modellen gespart. Schon nach wenigen Jahren begannen diese durchzurosten. Das Image des Herstellers war schwer angeschlagen.

Dieses pointierte Beispiel zeigt drastisch auf, dass Kostensparen mit der „Rasenmähermethode“ schnell Zukunftspotenziale beschneiden kann.

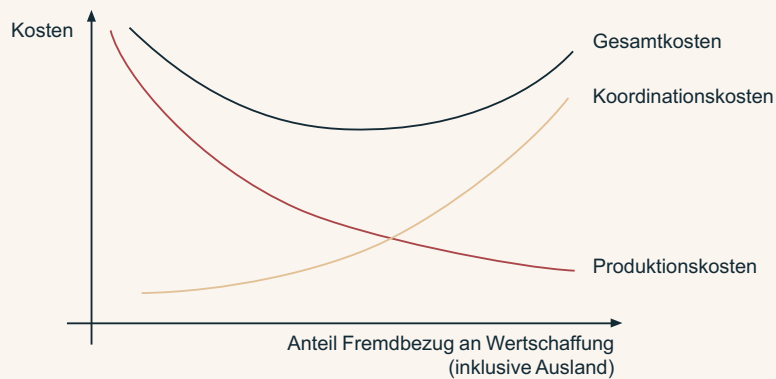
### **Offshoring und Outsourcing – eines von drei Projekten führt nicht zum Erfolg**

Outsourcing und Offshoring  
verfehlen oft ihre Wirkung, weil  
falsche Aktivitäten verlagert  
werden und die Koordinations-  
kosten vernachlässigt werden

Ein derzeit ebenfalls stark diskutiertes Mittel zur Kostensenkung ist die Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland (Offshoring) oder an Dritte (Outsourcing). Ziel dieser Überlegungen ist die Flexibilisierung und Kostenreduktion des Produktionsfaktors „Arbeit“. Dabei wird jedoch allzu oft der Fehler begangen, die Kosten für Koordination und Kontrolle des Outsourcing-Partners zu unterschätzen. Zudem wird versucht, Problembereiche abzuschieben anstatt klar definierte Prozesse auszulagern. Die Ergebnisse zeigen aktuelle Studien: Ein Drittel aller Outsourcing-/ Offshoring-Projekte sind erfolglos. Zum einen ist die Qualität in einer Kernkompetenz des Unternehmens durch unzureichende Leistungen des Dritten bedroht: So hat z.B. Dell kürzlich seine nach Indien verlagerte Geschäftskundenbetreuung wieder zurückgeholt, nachdem sich Beschwerden über die Bearbeitungszeit und -qualität häuften.

Zum anderen gehen mit der steigenden Komplexität der Organisation höhere „Verwaltungskosten“ einher. Die Einbindung vieler fremder Firmen führt zu einer Vielzahl von Abhängigkeiten und zu schwer kontrollier- und steuerbaren Netzwerken. Die Kostenvorteile aus der Arbeitsteilung werden immer geringer, die Koordinationskosten explodieren hingegen trotz Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmittel.

### Die Koordinationskosten werden häufig unterschätzt



Um Maßnahmen zu koordinieren und Ergebnisse zu kontrollieren, verbringen ganze Managementebenen einen Großteil ihrer Zeit nur noch in Abstimmungen. Zudem werden Risiken nicht über das gesamte Unternehmen betrachtet. Am zu großen Koordinationsbedarf und einer unkontrollierten Risikokumulation ist letztlich auch der schwedisch-schweizerische Anlagenbauer ABB fast zugrunde gegangen, der mit seinen 10.000 eigenständig agierenden Einheiten lange Zeit als Paradebeispiel eines Netzwerkunternehmens galt.

Insbesondere beim Outsourcing ist die gravierendste Fehlerquelle im Vertragswerk begründet. Viele Projekte scheitern daran, dass im Vertrag nicht jeder Detailfall mit dem Dienstleister geregelt werden kann. So muss mangelnde Flexibilität durch den Dienstleister hingenommen oder eine nachträgliche Änderung des Vertragswerks teuer erkaufte werden.

### Prozesskostenrechnung und Prozessverbesserung – erste Ergebnisse nach Jahren, doch ist es dann besser?

Alle Prozesse im Rahmen der Einführung einer Prozesskostenrechnung zu erfassen, ist ein mühsamer Vorgang und erfordert oft eine hohe Ressourcenbindung. Ein Prozesskostensystem kann jedoch erst dann sichere Analysen vornehmen, wenn klar ist, dass alle Inputs (Ressourcen), Outputs (Produkte und Dienstleistungen) und Verarbeitungsvorgänge (Prozesse) identifiziert, modelliert und bewertet sind. Da Optimierungsansätze für Prozesse auf ei-

Prozesskostenprojekte verzetteln sich häufig im Detail und kommen daher über die Analysephase nicht hinaus

ner sehr detaillierten Ebene vorliegen müssen (z.B. Zusammenlegen des Schweiß- und Lötprozesses in der Fertigungsstufe 3 der Erstellung von Turbinenteilen), um umsetzbar zu sein, ist ein hoher Detailgrad bei der Analyse vonnöten. Da in der Realität das Ein- oder Zweiproduktunternehmen der Lehrbücher nicht existiert, ist bereits die Analysephase aufwendig und damit kostspielig.

Um trotz des hohen Detailgrads den Arbeitsaufwand beherrschbar zu halten, werden daher Vereinfachungen vorgenommen. Diese können jedoch dazu führen, dass ein Prozess optimiert wird, die Wechselwirkungen mit anderen Prozessen jedoch unklar bleiben und daher die Gesamtkosten unverändert bleiben oder gar steigen! Auch die Wechselwirkungen mit Lieferanten bleiben oft aus Vereinfachungsgründen auf der Strecke.

Nach der Analysephase weiß das Unternehmen, welche Prozesse verbessert werden müssen, wie sie verbessert werden können und welche Ressourcen ungenutzt sind. Die gesamte aufwändige Analyse ist jedoch nutzlos, wenn in der Zwischenzeit größere Umstrukturierungen stattgefunden haben. Zudem hilft sie wenig, die zwei größten Kostentreiber anzugehen: Der effiziente Einsatz von Ressourcen (Input) sowie die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen (Output). Denn diese bestimmen in einem hohen Maße die Prozesse und damit die daraus entstehenden Kosten. Nach einer Studie der TU München verursacht jede Variantenverdopplung in Industrieunternehmen eine Kostensteigerung von 20 bis 30 Prozent<sup>1</sup>. Und auch bei Finanzdienstleistern lassen sich die daraus resultierenden Kostennachteile nachweisen. Direktversicherungen mit schlankem Produktportfolio und straffer Organisation haben nur ein Viertel der Verwaltungskosten eines Vollanbieters mit breitem Produktangebot und aufgeblähtem Verwaltungsapparat. Dabei ist hier der Wettbewerbsvorteil der Direktversicherungen durch effizientere Vertriebsstrukturen noch nicht einmal eingerechnet.

## Von erfolgreichen Unternehmen lernen: Verbesserung mit strategischem Blickwinkel auf Prozesse

Wie können also Unternehmen ihre Kosten senken, die aus überholten Strukturen und Prozessen resultieren, und gleichzeitig die Weichen für zukünftiges Wachstum stellen? In der Tat bringt eine Prozesssicht neue Erkenntnisse gegenüber der klassischen Kostenrechnung, die für die Erreichung von nachhaltigen Erfolgen bei Kostensenkungsmaßnahmen entscheidend sind. Zunächst jedoch sollte das Problem auf einer strategischen Ebene angegangen werden, um der zuvor beschriebenen Probleme der Prozesskostenrechnung Herr zu werden. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, den Aufwand zu begrenzen und die Trennlinie zu schärfen zwischen auslagerungswürdigen Prozessen und solchen, bei denen die strategische Kontrolle die Auslagerung ineffizient machen könnte.

Schnell den Überblick gewinnen durch prozessorientierte Sichtweise auf oberster Ebene und Konzentration auf Brandherde

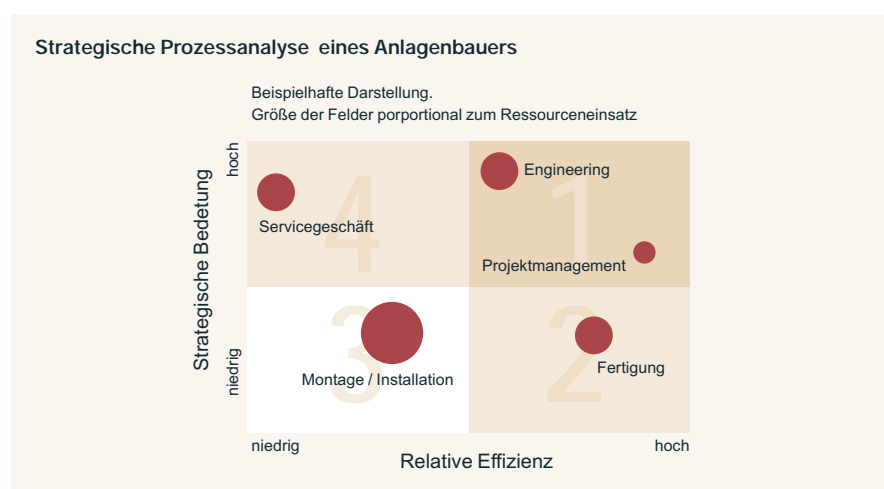


### Erster Schritt: Strategischen Filter auf Ebene der Kernprozesse anwenden

Erfolgreiche Unternehmen betrachten ihre Kostenstrukturen aus einer prozessorientierten Sichtweise, da sie so Ansatzpunkte zur Kostensenkung besser identifizieren können. Die Verwendung und Konsolidierung von bereits bestehenden Prozessmodellen und -daten beschleunigt die Analysephase deutlich. Schnittstellen zu Externen (z.B. Lieferanten, Dienstleister) werden ebenfalls berücksichtigt, um die Kosten nicht nur zu verlagern, sondern wirklich in ihrer Struktur und Höhe zu verbessern. Auf eine Totalerhebung kleinster Teilprozesse wird verzichtet. Eine Priorisierung von Maßnahmen nach Potenzial und zeitlichem Aufwand zur Realisierung des Potenzials ist notwendig, um knappe Managementressourcen möglichst effizient einzusetzen.



Im Prozessportfolio erfolgt eine Einordnung und Bewertung nach strategischer Bedeutung und relativer Effizienz. In die Klassifizierung der strategischen Bedeutung fließen die Kriterien Wertpotenziale, Schlüsselstellung des Prozesses im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile und Kundenwahrnehmung ein. Bei der Bewertung der relativen Effizienz werden die drei Faktoren Kosten, Zeit und Qualität im externen Vergleich berücksichtigt. Der Kostenfaktor ist hier zwar bestimmend, aber nicht allein entscheidend, da Kosten, Zeit und Qualität nicht unabhängig voneinander steuerbar sind.



Kostenreduktion in den Feldern 1 + 2 kann zur Beschneidung eigener Wertpotentiale führen

In den **Prozessen des Feldes 1** ist das Beispielunternehmen führend. Hier liegen die größten Wertbeiträge für Gegenwart und Zukunft begründet. Die kurzfristigen Einsparpotentiale in diesen Prozessen sind eher gering, allerdings sollten sie mittel- bis langfristig beobachtet werden, um die hervorragende Position weiterhin sichern zu können.

Bei den **Prozessen in Feld 2** ist das Beispielunternehmen gegenüber dem Wettbewerb gut aufgestellt. Für das Unternehmen bietet sich die Chance, die Prozesse auf den Markt zu bringen. Quasi als „Abfallprodukt“ spürt das Unternehmen neue Umsatzpotenziale auf und kann so mittel- bis langfristig die strategisch unbedeutende Position ausbauen. Lufthansa hat beispielsweise seine technische Kompetenz bei der Wartung von Flugzeugen auch anderen Fluggesellschaften angeboten. Über die Hälfte des Umsatzes aus dem Wartungsgeschäft wird mittlerweile mit Konzernfremden gemacht. Und Volkswagen bietet anderen Automobilherstellern an, deren Fertigungsmaschinen zu bauen.

Die **Prozesse in Feld 3** sind nicht wettbewerbsfähig. Zudem ist auch die strategische Bedeutung für das Unternehmen derart gering, so dass ein großer Aufwand für Verbesserungen an diesen Prozessen wenig Sinn macht. Vielmehr bietet sich hier eine externe Lösung z. B. durch Auslagerung an, da nur geringe strategische Kontrolle erforderlich ist. Allerdings bedarf auch ein langfristig erfolgreiches Outsourcing mehrerer Voraussetzungen:

- >> Der Kostenvorteil muss ausreichend groß sein: Der Aufbau erfolgreicher Outsourcing-Partnerschaften erfordert Zeit und Engagement des Managements. Nach dem Outsourcing ist auch bei strategisch wenig relevanten Prozessen mit erhöhten Koordinations- und Kontrollkosten zu rechnen
- >> Die Kosten der „Eigenrealisierung“ der vom Outsourcing-Partner vorgeschlagenen Lösung sollten bekannt sein, um mit einem Benchmark in die Verhandlungen zu gehen
- >> Auswirkungen auf Flexibilität und Abhängigkeit müssen im Rahmen bleiben und nicht zu nachhaltigem Qualitätsverlust oder Zeitproblemen in anderen Prozessen führen
- >> Das verbleibende Vertragsrisiko darf nicht auf strategisch relevante Prozesse hinderlich wirken, da ansonsten entweder die Kosten nachträglich steigen oder die Fähigkeit zur Wertschaffung sinkt

Ein erfolgreich durchgeführtes Outsourcing führt nicht nur durch eine verbesserte Kostenposition zu einer deutlich höheren Wettbewerbsfähigkeit. Managementkapazitäten werden nicht länger mit operativen Kostensenkungsprogrammen in strategisch unwichtigen Prozessen gebunden und können sich zukünftig verstärkt den Kernkompetenzen widmen.

Die **Prozesse des Feldes 4** sind für die Existenz des Unternehmens in hohem Maß kritisch, da sie strategisch bedeutsam sind, die Wettbewerbsposition jedoch schwach ist. Bei einer Auslagerung müssten enorme Anstrengungen unternommen werden, um die strategische Kontrolle zu erlangen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden. Diese Prozesse müssen folglich im Unternehmen gehalten werden, eben nur zu deutlich geringeren Kosten. In Feld 4 liegt daher die Hauptstoßrichtung aller Kostensparmaßnahmen, die zu effizienteren und effektiveren Prozessen im Unternehmen führen.

Nicht wettbewerbsfähige Prozesse von geringer strategischer Bedeutung sollten ausgelagert werden

Der Schwerpunkt aller Kostensenkungsmaßnahmen sollte auf den sich in Feld 4 befindlichen Prozessen liegen

## Zweiter Schritt: Alle Hebel zur Verbesserung bei den identifizierten Schwachstellen ausnutzen

Prozesse sind kein Selbstzweck. Daher setzen Effizienzsteigerungen auch an Produkten und Ressourcen an

Die explizite Einbeziehung der Produkte und Ressourcen in die Optimierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für signifikante und nachhaltige Kostensenkungen.



Produkte und Dienstleistungen als Treiber der Prozesskomplexität

Erfolgreiche Unternehmen bewerten ihre **Produkte** im Zuge einer Neugestaltung von Prozessen und Strukturen neu. Das Angebotsspektrum ist oft historisch gewachsen, einzelne Wertbeiträge sind meist nicht bekannt. Häufig ist es die pure Variantenvielfalt, die hohe Komplexitätskosten verursacht. Bei einer Portfoliobereinigung werden Verlustbringer identifiziert und eliminiert, wobei Lebenszyklusstadium und Bundleeffekte zu beachten sind. Beispielsweise konnte ein Automobilhersteller durch eine Sortimentsreduktion von 45 auf 12 Batterietypen wettbewerbsfähige Preise bei verbesserter Produktqualität anbieten und Kostenvorteile durch Verringerung der Lieferantenanzahl (von 5 auf 2) realisieren. Auch eine Technik von Orchestern von Weltruhm schlägt in die gleiche Kerbe. Bei jedem neuen Stück, das in das Repertoire aufgenommen wird, wird ein altes Stück gestrichen und nicht mehr aufgeführt. Diese Orchester beherrschen nur wenige Konzerte, diese dafür aber meisterlich.

Eine Optimierung der **Prozesse** erfolgt dahingehend, dass sie das Leistungsportfolio effektiv und effizient zur Verfügung stellen können. Durch eine Sichtweise „über den Tellerrand“ hinaus werden auch vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen erfasst und so Teilloptimierungen zu Lasten des Gesamtprozesses vermieden. Beispielsweise wurden die Anlieferungsgrößen bei einem Handelskonzern dahingehend geändert, dass die Verpackungen direkt ins Regal gestellt werden können. Zuvor war der Prozess nur aus Sicht des Spediteurs optimiert worden, d.h. Verpackungsgrößen waren nach der Transporteffizienz (Euro-Palette) ausgerichtet worden. Die Einsparungen beim Handelskonzern durch weniger Prozess-Schritte im Warenhandling haben die Mehrkosten beim Spediteur um ein Vielfaches überwogen und zu Einsparungen in Millionenhöhe geführt.

Optimierung der Prozesse aus Gesamtsicht an Stelle von Teilloptimierungen

Unternehmen, die Erfolge bei der Optimierung auf Ebene der **Ressourcen** erzielt haben, setzten an der Kostenstruktur auf Grund der Art und Menge der einzusetzenden Produktionsfaktoren an. Hieraus ergeben sich je nach Leistungsportfolio des Unternehmens vielfältige Kostensparmaßnahmen:

Ressourcen sind als Prozessinput der größte Kostenfaktor

>> Reduktion von ungebundenen Leerkapazitäten durch Personalabbau, Werkschließung etc.

Optimierung durch Reduktion ungebundener und gebundener Leerkapazitäten

>> Reduktion von gebundenen Leerkapazitäten durch Verringerung von Volatilität

> Tagesschwankungen:

Bei vielen Unternehmen erfolgt die Kundenbetreuung nach dem Prinzip „follow the sun“. Call Center in Europa, Amerika und Asien garantieren, dass die Kunden weltweit jederzeit bedient werden können

> Saisonale Schwankungen:

In einer Rückversicherung konnte die Anzahl der Underwriter deutlich reduziert und die Auslastung der Verbleibenden erhöht werden, seitdem die Vertragsabschlüsse durch ein zentralisiertes, weltumspannendes Underwriting-Office durchgeführt werden. Zuvor waren die Experten zu unterschiedlichen Zeiten im Jahr nur für ein paar Monate voll ausgelastet

Optimierung bei Shared  
Services durch Nutzen von  
Skaleneffekten

- >> Effizientere Auslastung durch Erhöhung der Losgrößen und Anzahl der Durchläufe durch
  - > Interne Zusammenlegung von zentralen Aufgaben (Shared Services). Klassische Beispiele sind Personal- und Forschungsabteilungen verschiedener Niederlassungen
  - > Externe Zusammenlegung von Ressourcen durch Joint-Ventures und Akquisitionen. Beispiel: In SonyEricsson haben Sony und Ericsson ihre Entwicklungs-, Produktions- und Marketingressourcen im Handysegment vereinigt, um die hohen Aufwendungen über höhere Stückzahlen auf mehr Produkte zu verteilen

Effizienzsteigerung  
durch anders strukturierte  
Ressourcen

- >> Umschichtung der Struktur der genutzten Ressourcen
  - > Die zunehmende Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit gegenüber dem Kapital macht von Zeit zu Zeit Anpassungen der Ressourcen durch Automatisierung erforderlich. In einem Referenzprojekt bei einem Pharma-Großhandel konnten durch die Erhöhung des Automatisierungsgrades in der Kommissionierung von Waren von 8% auf 60% die Personalkosten um 40% gesenkt werden

**Die Effizienzsteigerungen sind zugleich die Quelle für zukünftige  
Wachstumschancen!**

Die wichtigste Erkenntnis aller bislang umgesetzten Kostenprojekte: Das hier beschriebene Vorgehen verhindert kein Wachstum, im Gegenteil, es fördert es! Unternehmen können ohne größere Schwierigkeiten vom „Kostensenkungsmodus in den Wachstumsmodus umschalten“. Zunächst einmal kennen sie aus dem strategischen Filter sehr genau ihre Wettbewerbsvorteile, auf denen sie Wachstumsstrategien aufbauen. Darüber hinaus wurde das Unternehmen von Prozessen befreit, die es beschäftigt hielten, aber nicht zur Wertschaffung beitrugen. Und nicht zuletzt lässt sich ein Großteil der freigewordenen Ressourcen einsetzen, um das Wachstum in wertpotenzialträchtigen Aktivitäten zu verstärken. Am wichtigsten: Bei allem Erfolg in der Kostensenkung – die Substanz des Unternehmens wird nicht beschnitten!



Stern Stewart & Co.  
Management Consultants

Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11  
E [info@sternstewart.de](mailto:info@sternstewart.de)  
I [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de)

Seefeldstrasse 69  
CH-8008 Zürich  
T +41.43.488.36.39  
F +41.43.488.35.00  
E [info@sternstewart.ch](mailto:info@sternstewart.ch)  
I [www.sternstewart.ch](http://www.sternstewart.ch)

