

Wertsteigerung durch Kostensenkung und Umsatzsteigerung

Ausgangssituation

Wertsteigerung ist langfristig nur dann erfolgreich, wenn sowohl Kostensenkungs- als auch Wachstumspotentiale ausgeschöpft werden. Es reicht nicht mehr aus, entweder einseitig den Kostenhebel zu bedienen, oder ein möglichst schnelles Wachstum zu realisieren.

Das in dieser Fallstudie beschriebenen Unternehmen (500 Mio. DM Umsatz, 1000 Mitarbeiter) hatte in den letzten Jahren stark die Gesamtkosten gesenkt. Hierbei wurden insbesondere die Produktionsabläufe optimiert und das Personal in den indirekten Funktionen reduziert. Eine prozeßorientierte Produktion und ein schlanker Overhead reichten jedoch nicht aus, ein positives Unternehmensergebnis zu erzielen. Zusätzlich wurde das Ergebnis durch die Probleme in einem ausländischen Produktionsstandort, der zur Nutzung von Niedriglöhnen dienen sollte, verschlechtert.

Vorgehensweise

Um einen Einblick in die Kosten- und Leistungsposition aller Geschäftsprozesse des Unternehmens zu erhalten, wurde in einem ersten Schritt ein 5-Tage Audit durchgeführt. Hierbei werden mit einer standardisierten Vorgehensweise innerhalb von fünf Tagen die vorliegenden Probleme und Defizite durch Interviews, schnittstellenübergreifende Datenaggregation und Benchmarking identifiziert und die Hebel zur Ergebnisverbesserung abgeleitet.

Für das Unternehmen führte dies zu einer Teilprojektstruktur, die Optimierungen

- im Einkauf,
- der Leistungstiefe,
- der Produktkonfiguration und
- dem Innovationsmanagement

zum Ziel hatte. So wurde für das gesamte Beschaffungsvolumen eine Einkaufspotentialanalyse durchgeführt, die zu einem Potential in Höhe von 35 Mio. DM führte. Besonders hohe Effekte konnten durch die Integration strategischer Lieferanten in den Wertschöpfungsprozeß erreicht werden. Die Leistungstiefenbetrachtung führte zu der Generierung von Neugeschäften, da im Rahmen des Teilprojektes marktfähige Serviceleistungen definiert wurden. Die detaillierte Analyse der Produktkonfiguration und dem Vergleich mit den Wettbewerberprodukten zeigte eine Reihe von Kostensenkungspotentialen auf, die zu einem Gesamtpotential von 15 Mio. DM führten. Die Ergebnisse des Innovationsmanagements führten zu der Implementierung eines Standardentwicklungsablaufes mit einer vorgeschalteten funktionsübergreifenden Projektselektionsstrategie. So konnte sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der Forschung & Entwicklung deutlich gesteigert werden.

Ergebnisse

Die Phasen der Konzeptionierung und Implementierung der Teilprojekte wurden über einen Zeitraum von 12 Monaten durchgeführt und ermöglichen eine signifikante Kostensenkung von 10% der Gesamtkosten und eine erhebliche Umsatzsteigerung mit einem mittelfristigen Potential von 35%.