

Executive summary

Kostenstrukturen überdenken –
Nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen

ADVISORY

Ergebnisse der Studie



Mit einer Diät können Sie eine Zeit lang Ihr Gewicht reduzieren: Gesund werden Sie nur, wenn Sie Ihren Lebensstil ändern.

Neun von zehn Kostensenkungsprogrammen verfehlen ihr Ziel – die Kostenstruktur eines Unternehmens ist das Ergebnis des zugrunde liegenden Geschäftsmodells auf das isolierte Kostensenkungsprogramme häufig nur einen kurzfristigen Effekt haben.

Der Fokus sollte auf der Bildung einer schlankeren, flexibleren Organisation liegen, mit Kostensenkung als eine Folge, nicht primär als das Ziel.

Kostenfragen und –strukturen sind zu wichtig, um ignoriert zu werden. Langsam und fast unbemerkt können sich die Kosten innerhalb eines Unternehmens akkumulieren, bis zumindest eine ungesunde, oder im Falle von plötzlich geänderten Rahmenbedingungen, auch eine bedrohliche Situation entsteht. Feindliche Übernahmen von aufgeblähten, kostenintensiven Unternehmen sind häufig die Folge.

Viele Unternehmer sind sich dessen bewusst, aber nur wenige handeln dementsprechend. Übervorsichtige Zielsetzungen von zwei Prozent Kostenreduktion pro Jahr werden nur von knapp 60 Prozent der Unternehmer eingehalten.

Die Kostenverantwortung ist nicht breit genug abgestützt, was sich nur schwer ändern lässt, wenn die Anreize für Einsparungen gering sind. Oft ist unklar, ob IT eine Lösung oder ein Problem darstellt.

Bedingt durch steigende Umsätze wiegen sich viele Unternehmer fälschlicherweise in Sicherheit und verlieren ihre Kostenziele zunehmend aus dem Blickfeld.

Der Knackpunkt scheint in der Einstellung des Unternehmens zu Einsparungen zu liegen. Viele betrachten sie als eine unangenehme Übung in Abstinenz, die Notwendigkeit immer dieselben Dinge nur auf etwas effizientere Art zu erledigen.

Ein besserer Ansatz besteht darin, Kosten als Symptom und nicht als Krankheit zu sehen. Denn Kosten sind nicht nur der Preis, den ein Unternehmen dafür bezahlt, seine Geschäfte ausüben zu können – sondern eine Funktion des Geschäftsmodells an sich. Effizienz ist lobenswert und notwendig, weiterreichende Einsparungen können jedoch nur durch manchmal sehr schwierige strategische Entscheidungen über das Geschäftsmodell selbst erzielt werden.

Unternehmen, die erkannt haben, dass die Kosten im Mittelpunkt der Geschäfte stehen, können eine Kultur schaffen, bei der jeder Einzelne Verantwortung für Einsparungen übernimmt und nach neuen Wegen sucht, da Kosten für die Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung sind. Eine zentrale Erkenntnis dieser Studie sind nicht die möglichen Vorteile einer Reihe von Methoden, sondern die Bedeutung einer ganzheitlichen Denkweise in Bezug auf Geschäftsmodelle und Kosten. Mit einer Diät können Sie eine Zeit lang Ihr Gewicht reduzieren: Gesund werden Sie nur, wenn Sie Ihren Lebensstil ändern.

Gehört Ihr Unternehmen zu den 92 Prozent, die ihre Kostenziele nicht erreichen?

Sind Ihre Kostensenkungsziele ambitioniert genug?

Kennen Sie die Kostentreiber Ihres Unternehmens?

Ist Ihnen klar, wie Einsparungen gemessen werden?

Wie weit sind Sie der Konkurrenz voraus?

Die Kernaussagen der Studie

Unternehmen erzielen im Durchschnitt nur 59 Prozent der erwarteten Einsparungen und nur acht Prozent aller Unternehmen erreichen oder übertreffen bei Kostensenkungen die gesetzten Ziele

Die meisten geschäftlichen Innovationen der jüngsten Zeit – wie Outsourcing, Category Management, Prozessstandardisierung, Beschaffung auf Billigmärkten sowie Internet-Verkaufsmodelle, um nur einige davon zu nennen – sind großteils auf Kostenüberlegungen zurückzuführen. Das Hinterfragen existierender Kostenstrukturen wird nicht sofort mit dynamischer Veränderung in Verbindung gebracht. In einem vom Wettbewerb geprägten, globalisierten Wirtschaftsleben wird der Wettbewerbsvorteil, der aus Kostensenkungen und damit der Steigerung des Gewinns zu erzielen ist, jedoch weiterhin ein Innovationsmotor von Unternehmen sein. Diese Studie untersucht die Herausforderungen, die sich heute im Kostenmanagement stellen und wie Unternehmen diesen begegnen können. Die Ergebnisse zeigen, dass neun von zehn befragten Unternehmen wichtige Gelegenheiten für Gewinnsteigerungen weitgehend ungenutzt lassen.

Die sechs wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden kurz dargestellt.

1. Mangelnde Umsetzung von Strategien

Maßnahmen zur Kostensenkung sind in der Praxis oft enttäuschend. Im Durchschnitt erzielen Unternehmen nur 59 Prozent der erwarteten Einsparungen und nur acht Prozent aller Unternehmen erreichen oder übertreffen bei Kostensenkungen die gesetzten Ziele. Zugleich betrachten aber vier von fünf Teilnehmern der Studie eine effiziente Kostenstruktur als Basis für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil. Eine der Hauptursachen für die unzureichende Umsetzung ist das Fehlen geeigneter Prozesse als Treiber für Kostensenkung. Die Teilnehmer der Studie verliehen ihren Unternehmen nur eine "3+" im Bereich Kostenmanagement, und solange die Unternehmen die Messlatte nicht anheben, werden sich Einsparungen nicht im gewünschten Maß umsetzen lassen.

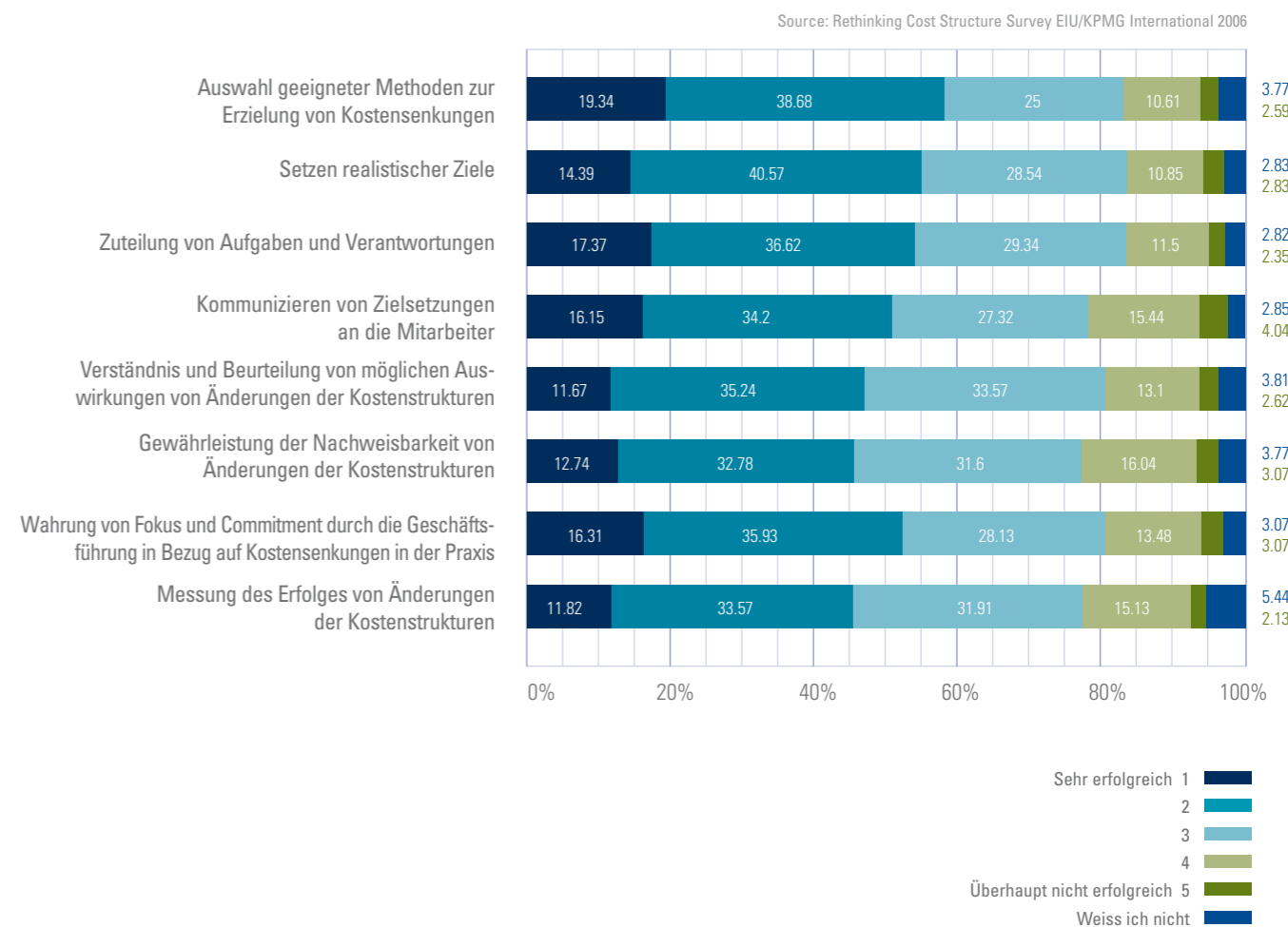
2. Weniger Kostendisziplin bei steigenden Umsätzen

42 Prozent der Teilnehmer an der Studie gaben zu, dass eine positive Konjunktur und steigende Umsätze ihr Unternehmen dazu verleitet haben, die Kosten zu vernachlässigen. Jedoch sind zwei Drittel der Meinung, dass Kostensenkungen besonders große Beachtung zuteil werden sollte. Dennoch setzen die Unternehmen die Ziele äußerst niedrig an: Im Durchschnitt gaben die befragten Unternehmer an, jährlich nur zwei Prozent an Einsparungen anzustreben. Die vorliegende Studie zeigt, dass Unternehmen auch in Zeiten von Wachstum Kostendisziplin wahren müssen, sonst werden sie von den Kosten wieder eingeholt.

3. Kostenverantwortung ist unklar und nicht umfassend genug

Die Verantwortung für das Kostenmanagement bleibt bei vielen Unternehmen ungeklärt. Bei 60 Prozent der Unternehmen lag die Verantwortung für Kostensenkungen „zum Großteil“ beim CEO und bei 57 Prozent der befragten Unternehmen beim CFO. Bei den restlichen befragten Unternehmen ist der Erfolg von Kostensenkungsprojekten von vornherein in Frage zu stellen, denn mehrere für die Studie interviewte Fachleute betonen, dass Maßnahmen von der Führungsebene unterstützt und gefördert werden müssen, damit sie greifen. Aber nur 39 Prozent der Befragten meinten, dass alle Führungskräfte eine wesentliche Verantwortung für das Kostenmanagement tragen, und nur 42 Prozent der Unternehmen bieten Anreize für die Umsetzung erfolgreicher Maßnahmen zur Kostensenkung. Um eine Kultur des Kostenbewußtseins umsetzen zu können, muss jedoch jeder Einzelne im Unternehmen seinen Beitrag leisten und Verantwortung übernehmen.

Wie erfolgreich empfinden Sie die Performance Ihrer Organisation hinsichtlich nachstehender Aspekte von Kostensenkungsprogrammen?



4. Zu wenig ambitionierte Kostenziele

Zu oft passiert es, dass es sich Unternehmen leicht machen, wenn es um Einsparungsmaßnahmen geht, anstatt die Variante zu wählen, die das größte Potenzial birgt. Eine Steigerung der Prozesseffizienz, bei Weitem die beliebteste Einsparungsmaßnahme, kann wesentliche Kostensenkungen erzielen, jedoch nur dann, wenn sie rigoros umgesetzt wird.

Die Befragten gaben an, dass Offshoring das größte Einsparungspotenzial für eine Vielzahl von Aspekten bieten würde, jedoch die unpopulärste Maßnahme darstellt. Natürlich kann Offshoring schmerzlich und politisch sensibel sein; die Unternehmer müssen sich jedoch auf wesentliche Änderungen ihres Geschäftsmodells einstellen – und dazu zählt im Bedarfsfall auch eine Standortverlagerung – um wirklich wettbewerbsfähig zu bleiben.

5. Kostenverursacher unklar oder nicht transparent

Die Unternehmer brauchen mehr Einblick in diejenigen Bereiche, die innerhalb ihrer Organisation Kosten verursachen. Dieses Wissen ist unumgänglich, um sicherzugehen, dass Kostensenkungen an den richtigen Stellen vorgenommen werden und der Erfolg von Einsparungsmaßnahmen messbar gemacht werden kann. Leider ist vielen Unternehmern nicht klar, wodurch ihre Mehrkosten entstehen.

Leider ist vielen Unternehmen nicht klar, wo ihre Mehrkosten entstehen. Tatsächlich macht nur die Hälfte der befragten Unternehmer Kosten und Rentabilität einzelner Unternehmensbereiche transparent.

Tatsächlich macht nur die Hälfte der befragten Unternehmen Kosten und Rentabilität einzelner Unternehmensbereiche transparent. Hier spielt die IT – zusätzlich zu ihrem Beitrag zur Effizienzsteigerung – bei der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Daten eine wichtige Rolle.

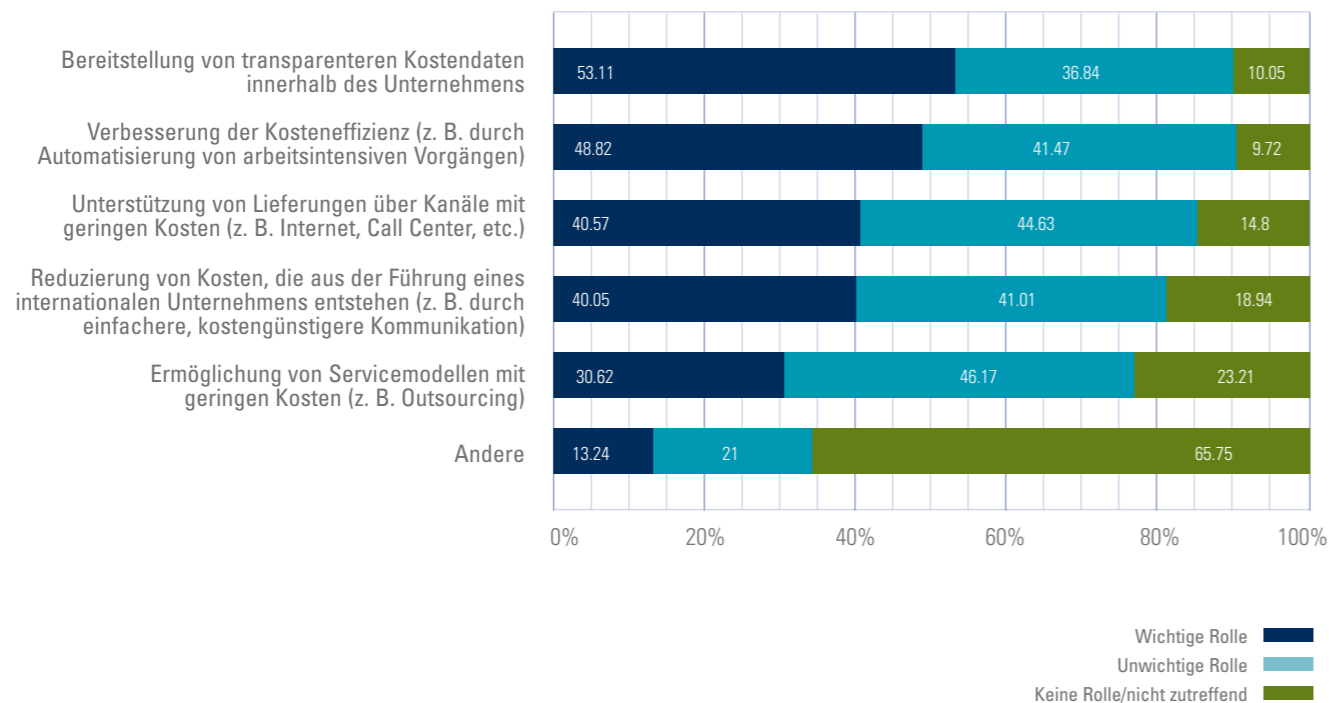
6. Kostendisziplin ist nicht Bestandteil der Unternehmenskultur

Es ist nicht leicht, Mitarbeiter für Einsparungsmaßnahmen zu begeistern. Trotzdem gelingt es denjenigen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, bei denen Kostendisziplin einen integralen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur darstellt. Für den Erfolg jedes Projekts innerhalb des Unternehmens sind eine klare Strategie und sorgfältige Kommunikation erforderlich. Dies gilt besonders im Hinblick auf Einsparungsmaßnahmen, von denen sich die Mitarbeiter (verständlicherweise) bedroht fühlen könnten.

Um weit reichende Einsparungen zu erzielen, müssen die Unternehmer den Zusammenhang zwischen ihren Kostenstrukturen und den Geschäftsaktivitäten verstehen. Sie müssen den diesbezüglichen Herausforderungen besondere Bedeutung einräumen und oft unternehmensübergreifend denken, um die „sicheren“ funktionellen Kostengrenzen zu überwinden. Mithilfe eines effektiveren Einsatzes von IT können Kosten und ihre Verursacher transparenter und messbarer gemacht werden. Die Unternehmer müssen eine Kultur des Kostenbewusstseins schaffen, starke Anreize zur Vermeidung von Verschwendung setzen und gleichzeitig so viel Weitblick haben, dass sie sich auch in guten Zeiten auf die Kosten fokussieren, wenn genügend Zeit und Spielraum zur Verfügung steht, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken. In einer zunehmend wettbewerbsorientierten globalen Wirtschaft müssen sie sich auf wirkungsvollere Strategien zur Wahrung der Kosteneffizienz einstellen.

Inwiefern spielt die IT eine signifikante Rolle bei der Kostenreduktion in Ihrem Unternehmen?

Source: Rethinking Cost Structure Survey EIU/KPMG International 2006



Zu dieser Studie

KPMG International beauftragte die Economist Intelligence Unit (EIU) eine Studie zum Thema Kostenmanagement zu verfassen.

EIU führte mit 427 leitenden Angestellten, zu fünfzig Prozent C-Level Executives der obersten Führungsebene, eine globale Umfrage durch. Ergänzend dazu wurden 21 Interviews mit verschiedenen Fachleuten und Praktikern im Bereich Kostenmanagement geführt. Wir danken den nachstehend angeführten Personen für Ihre wertvollen Beiträge zur Studie.



- ABB** - Tobias Becker, Head of Corporate Strategy
- Alpha Bank** - Charalambos Papanayotou, Executive General Manager
- BASF Greater China** - Helmut Sprengel, Director Finance & Corporate Service Center
- Bayer Group/Bayer MaterialScience Greater China** - Dr. Jürgen Dahmer, President
- Boeing Corporation** - Harry McGee, Controller
- BP** - Ian Springett, Group Vice President Strategy & Planning
- BT** - Claire Garrett, VP Procurement Policy
- BUPA** - Natalie-Jane MacDonald, Director Medical and Healthcare Purchasing
- Ciba Specialty Chemicals** - Craig Forbes, Global Head, Business Finance
- General Electric** - Julian Garrido, CFO and Controller of Latin America
- Hilton Hotels** - Mark Selawry, Senior VP, Productivity and Sourcing
- Hydro One** - Beth Summers, CFO
- Malo** - Stefano Ferro, CEO
- NGRID** - Humza Malik, Group Strategy and Corporate Development Director
- RCS MediaGroup** - Marco Ottelli, Controller
- Reynolds American** - Diane Neal, CFO
- Sara Lee International** - Mariano Domingo, ehemaliger VP und General Manager von FSSE Center Iberia
- Shell International Petroleum Company Ltd** - Ron Blakely, Executive Vice President Finance Downstream
- Tata Chemicals** - PK Ghose, CFO
- Tellabs** - Jean Holley, CIO
- Wockhardt** - Habil Khorakiwala, Founder and Chairman

Für weitere Informationen zur Studie, die Umsetzung von effizientem Kostenmanagement oder um die gesamte Studie zu erhalten, wenden Sie sich bitte an:

KPMG Alpen-Treuhand GmbH
Kudlichstrasse 41-43
4020 Linz

KPMG Alpen-Treuhand GmbH
Porzellangasse 51
1090 Wien

Ernst Haidenthaler
Partner
Tel: +43 732 6938-2218
e-Mail: ehaidenthaler@kpmg.at

Peter Ertl
Partner
Tel: +43 1 313 32-224
e-Mail: pertl@kpmg.at

Bernhard Klingler
Partner
Tel: +43 732 6938-2158
e-Mail: bklingler@kpmg.at

Thomas Jungreithmeir
Partner
Tel: +43 1 313 32-357
e-Mail: tjungreithmeir@kpmg.at

Klaus Mittermair
Partner
Tel: +43 732 6938-2151
e-Mail: kmittermair@kpmg.at

Gottwald Kranebitter
Partner
Tel: +43 1 313 32-213
e-Mail: gkranebitter@kpmg.at

oder Ihre KPMG-Niederlassung vor Ort.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Die in dieser Publikation geäußerten Ansichten und Meinungen sind diejenigen der Interviewten und der Economist Intelligence Unit. Sie widerspiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten und Meinungen von KPMG International oder der KPMG Mitgliedsfirmen.



Gedruckt nach der Richtlinie „Schadstoffarme Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens. gugler cross media, Melk; UWZ 609

© 2007 KPMG Alpen-Treuhand GmbH, österreichisches Mitglied von KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Gedruckt in Österreich

Publikationsdatum: März 2007

Auf Recyclingpapier gedruckt