

11.02.2015 – 12:08 Uhr

Bain-Studie zur operativen Leistungssteigerung / Wie Unternehmen dank Check-up wettbewerbsfähig bleiben

Zürich (ots) -

- Industrieunternehmen sollten die gute Wirtschaftslage nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Kostenposition zu stärken
- Die Vielzahl möglicher Maßnahmen zur operativen Leistungssteigerung erhöht die Gefahr, sich zu verzetteln
- Unternehmensstrategie und Kosten müssen priorisiert werden, damit die operative Effizienzsteigerung gelingt

Vorbeugen ist besser als Heilen. Wie die aktuelle Studie "Operative Leistungssteigerung bei Industrieunternehmen" der internationalen Managementberatung Bain & Company zeigt, gilt dies auch für Unternehmen. Sie sollten die derzeit gute wirtschaftliche Lage nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Ein strukturierter Unternehmens-Check-up identifiziert die Bereiche, in denen sicher und spürbar Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen erreicht werden können. Fast immer finden sich sowohl kurzfristige Verbesserungen mit direkten Einspareffekten als auch langfristige strategische Aufgaben, die Investitionen erfordern.

Die Auftragsbücher der meisten deutschen Industrieunternehmen sind prall gefüllt. Zugleich aber ist die Exportwirtschaft diversen Risiken ausgesetzt. Dazu gehören die anhaltende Kaufzurückhaltung in Europa, das schwächere Wachstum in China und geopolitische Unwägbarkeiten in Osteuropa sowie im Nahen Osten. Gerade in wirtschaftlich guten Phasen ist es daher umso wichtiger, die Zeit für einen Unternehmens-Check-up zu nutzen und sich für die Zukunft zu rüsten. So können Verbesserungspotenziale identifiziert und nachhaltig genutzt werden - ein wichtiges Unterfangen, um in der nächsten Konjunkturkrise nicht kurzfristige, meist überstürzte Maßnahmen ergreifen zu müssen, die keine Wirkung mehr erzielen.

Vor diesem Hintergrund fragen sich viele Unternehmen, wie sie sich auf eine volatilere Welt einstellen können. In der letzten Krise haben sich flexible Arbeitszeitmodelle bewährt und auf breiter Front durchgesetzt. Zudem haben die meisten Unternehmen ihre Produktionskapazitäten und ihr Umlaufvermögen (Working Capital) in den vergangenen Jahren deutlich gesenkt. Damit sind die einfachen Schritte getan. Die Vorbereitung auf einen möglichen Abschwung erfordert jedoch Maßnahmen, die weit darüber hinausgehen.

Möglichkeiten zur Verbesserung von Kostenposition, Arbeitseffizienz und Prozessen gibt es viele. Sie reichen von der Optimierung des Einkaufs über Maßnahmen in Entwicklung und Produktion bis hin zur Professionalisierung des Vertriebs. Auch können geringere Produktkosten, ein fokussiertes Produktportfolio mit geringerer Produktkomplexität oder eine Serviceinitiative sinnvoll sein. "Unternehmen müssen die Maßnahmen identifizieren, die wirtschaftlich am effektivsten sind", betont Dr. Markus Böttcher, Partner bei Bain & Company und Autor der Studie. "Da operative Verbesserungen auf vielfältige Weise möglich sind, ist die Gefahr groß, sich zu verzetteln." Entscheidend ist, dass die Maßnahmen die Unternehmensstrategie unterstützen und Anzahl sowie Umfang auf ein von der Organisation handhabbares Maß begrenzt werden.

Optimierungsmaßnahmen identifizieren

Ein eingehender Unternehmens-Check-up ist unerlässlich. Er hilft, die für ein Unternehmen richtigen Optimierungsmaßnahmen zu erkennen. Drei Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

1. Wo liegen welche Verbesserungspotenziale? Die eigenen Kostenstrukturen und Leistungsstandards müssen auf den Prüfstand gestellt werden, etwa durch Benchmarking, aber auch durch Befragung von Kunden und Heranziehen von Experten.
2. Welche Verbesserungen können sicher erreicht werden? Unternehmen brauchen Klarheit über interne, geografische und technische Hürden, die überwunden werden müssen, und über die eigene Umsetzungserfahrung.
3. Welche Verbesserungen stärken die langfristige Strategie? Investitionen in operative Verbesserungen sind nur dann gut angelegtes Geld, wenn sie die Organisation und die Unternehmenskultur in die richtige Richtung bewegen. Insbesondere gilt es zu vermeiden, dass eine gegenwärtige Effizienzsteigerung Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft hemmt.

In der Praxis ergibt ein solcher Check-up 10 bis 20 sinnvolle und realisierbare Verbesserungsmaßnahmen - meist

zu viele, um sie parallel anzugehen. Eine Priorisierung tut not. Erster Maßstab dafür ist: Welche Einsparungen können mit welchen Kosten in welchem Zeitraum erreicht werden - und mit welcher Erfolgswahrscheinlichkeit? Diese Kosten-Nutzen-Analyse deckt diejenigen Kostensenkungsmaßnahmen auf, denen Vorrang einzuräumen ist, etwa die Verringerung der Einkaufskosten oder die Reduktion des Umlaufvermögens. Gerade bei Industrieunternehmen sind die Einsparpotenziale in der Regel hoch, während der Aufwand für die Optimierung vergleichsweise gering ist.

Die Strategie ist der zweite Maßstab für die Priorisierung der Verbesserungsmaßnahmen. Welche Schritte sind im Sinne von Unternehmenskultur und -zielen besonders wünschenswert? Im Vordergrund stehen dabei vor allem langfristige Veränderungen in Produktion und Entwicklung, zum Beispiel Lean-Production-Konzepte oder Gleichteilestrategien. Werden diese ausschließlich nach den Kosten beurteilt, fallen sie schnell durch das Raster. Gerade sie aber bieten die Chance für einen fundamentalen Wandel. Ähnliches gilt für die Einführung weltweiter Servicestandards oder die Steigerung der Serviceeffizienz.

Operative Effizienz langfristig steigern

Kombiniert führen die beiden Priorisierungsmaßstäbe zu einer ausbalancierten operativen Effizienzsteigerung. Zweck der mit geringem Aufwand erreichten Verbesserungen im Einkauf oder beim Working Capital ist es, schnell Cash freizusetzen und die Profitabilität zu erhöhen. Nichtsdestotrotz sollten auch sie stets langfristig angelegt sein. So kann eine richtig aufgesetzte Initiative zur Optimierung des Einkaufs über Jahre hinweg weitere Einsparungen erzielen. Diejenigen Maßnahmen, die höhere Investitionen und eine längere Umsetzung erfordern, haben dagegen die Aufgabe, das Unternehmen und seine Mitarbeiter langfristig weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet beispielsweise, eine Kultur der kontinuierlichen Optimierung, einer selbstlernenden Organisation oder einer verbesserten Produktentwicklung zu etablieren.

"Wettbewerbsfähigkeit ist eine Daueraufgabe, die immer wieder neu justiert werden muss", erklärt Dr. Klaus Neuhaus, Leiter der Praxisgruppe Industrie bei Bain & Company und Co-Autor der Studie. "Erfolgreiche Industrieunternehmen haben das erkannt. Sie führen etwa alle fünf Jahre einen Check-up ihrer operativen Verbesserungspotenziale durch."

Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A - und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 51 Büros in 33 Ländern und beschäftigt weltweit 5.700 Mitarbeiter, 700 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: www.bain.de.

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik, Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1,
80335 München
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com, Tel.: +49 (0)89 5123 1246,
Mobil: +49 (0)151 5801 1246