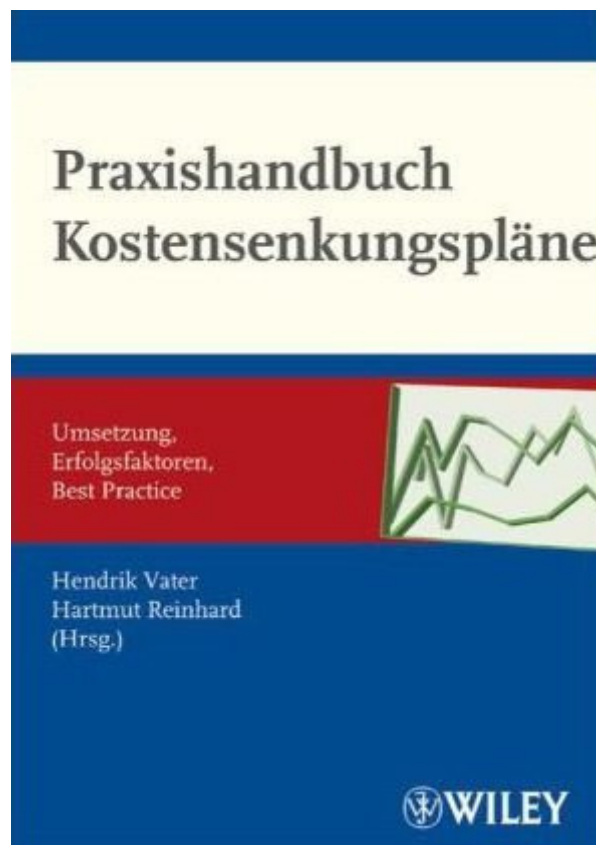


**Dipl.-Kfm. Dr. Stefan Gros**

ehem. Finanzvorstand der Andrae-Noris Zahn AG, Senior Advisor von BOOZ & Company und Lehrbeauftragter für Corporate Finance der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt.  
stefan.gros@dr-gros.de

## OPEX-Management

Stille Effizienzreserven heben mittels operativem Kostenmanagement und gezielten strukturellen Ergebnissteigerungsprojekten als Alternative zu plakativen Megaprogrammen



**in: Praxishandbuch Kostensenkungspläne**

Hrsg. Prof. Weber et al., erscheint voraussichtlich im Januar 2012 im Wiley Verlag

## GLIEDERUNG

- 1 Einordnung
- 2 Umsetzungsmodell für ein OPEX-Management und Ergebnissteigerungsprogramm
  - 2.1 Ziele vorgeben
  - 2.2 Potenziale aufdecken
  - 2.3 Maßnahmen entwickeln – Die Ursachen angreifen
  - 2.4 Maßnahmen bewerten
  - 2.5 Umsetzung sicherstellen
- 3 Fazit

## 1 Einordnung

Ende der ersten Dekade galten deutsche Unternehmen als Paradebeispiele für Effizienz und Erfolg. Schlüssel dafür waren die zum Teil groß angelegten Restrukturierungsprogramme der Jahre zuvor, die Lohnzurückhaltung und die hohe Internationalität. Doch die neuen Kostensenkungsprogramme, ausgelöst durch die Finanzkrise, sehen eher wie defensive Verzweigungstaten als gezielte Effizienzsteigerungen aus. Mit der undifferenzierten Devise „10% sind überall drin“ greift man nicht selten die Substanz des Unternehmens an. Umgekehrt bietet die Wucht der vergangenen und erneut drohenden Krise für ein offensiv agierendes Management die Chance, an die stillen Effizienzreserven in der Organisation vorzustoßen. Den Unterschied machen drei Grundsätze für erfolgreiches OPEX<sup>1</sup> Management und EBIT-Steigerungsprogramme:

1. Vom Prozess statt von Kostenstellen und Köpfen ausgehen
2. Strukturelle Ursachen für Ineffizienzen konsequent angreifen
3. Maßnahmeneffekte intensiv kontrollieren, Druck aufrechterhalten, bis das Potenzial in der GuV ankommt

Operatives Kostenmanagement ist ein Basiselement guter Unternehmensführung. Es ist somit kein Instrument primär zur Krisenbewältigung<sup>2</sup> auch wenn Unternehmenskrisen meist den Ausgangspunkt bilden. Es dient der nachhaltigen Stärkung des Unternehmens und der Sicherstellung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit<sup>3</sup>. Kostenmanagement ist immer eine Entscheidung für oder gegen eine „Kosten-Investition“ und bedarf somit zwingend einer Einordnung in die Unternehmensstrategie. Nur so kann sichergestellt werden, dass Zukunftsfähigkeit bzw. Stärkung des Unternehmens und Kostenmanagement nicht als Dichotomie wahrgenommen werden.<sup>4</sup> Alles in Allem betreibt man nie nur oder ausschließlich Kostenmanagement. Es wird eine Entscheidung getroffen, dass eine bestimmte Ausgabe nicht länger strategisch relevant ist und dass andere Ausgaben essentiell sind und sein werden. Ja, man wird ggf. einige Produkte und Aktivitäten aufgeben und vielleicht die entsprechenden Mitarbeiter und Kunden. Das Top-Management hat jedoch dadurch die Möglichkeit dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen in diesem Prozess stärker und wettbewerbsfähiger wird. Kostenmanagement führt nicht zu einer Schwächung des Unternehmens sondern korreliert mit Unternehmensperformance mittelfristig positiv. Die empfundenen Dichotomie dieser beiden Ziele ist falsch. Aber es ist zweifellos richtig, dass panikartiges, unüberlegtes Kostenmanagement, ohne die Unternehmensstrategie ins Auge zu fassen, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gravierend beschädigen kann.<sup>5</sup> Wenn das Management jedoch auf die gesetzten Prioritäten fokussiert und insbesondere auf das zukünftige Potential des Geschäftsmodells, kann Kostenmanagement ein Katalyst für genau diejenigen Änderungen sein, die notwendig sind, um den Unternehmenswert<sup>6</sup> nachhaltig zu steigern.

---

<sup>1</sup> Mit Betriebskosten (Englisch Opex für „Operational expenditure“) wird der Werteverzehr, der mit der Aufrechterhaltung des operativen Geschäftsbetriebes eines Unternehmens verbunden ist, bezeichnet. Zu den Betriebskosten zählen beispielsweise der Kauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, sowie die Personalkosten. Weiterhin zählen auch Abschreibungen zu den Betriebskosten. Alle Kosten die zur Erwirtschaftung des EBIT beitragen

<sup>2</sup> Nibbe, 2011, S.22 verweist auf eine Befragung von 971 CFOs durch Ernst & Young, bei der insbesondere auf die Gefahren von versteckten operativen Kosten in Wachstumsmärkten hingewiesen wird.

<sup>3</sup> Watson, 2010, S. 8, weist in seinem Buch Future Files auf den Zukunftstrend von „high costs of low prices“ hin, der Unternehmen bewegt in Entwicklungsländer outsourcte OPEX zu repatriieren.

<sup>4</sup> Vgl. Leinwand, Mainardi (2011), S. 139ff.

<sup>5</sup> Für strategieunabhängige Kostensenkungspotenziale sei exemplarisch auf die Bücher, wie Kosten senken jetzt von A-Z (Abfallentsorgung bis Werbegeschenke) von Joppe et al., 2003 verwiesen.

<sup>6</sup> Koller, Dobbs, Huyett, 2011, S. 15ff.

FUTURE, STAR ... – fast jedes Unternehmen hat in den vergangenen Jahren groß angelegte Kampagnen durchgeführt, die immer die gleichen Ziele verfolgten: operative Kosten runter, Cash Flow und Ergebnis verbessern.

Wie effektiv sind solche Initiativen? Einerseits haben sie zweifellos zu den guten Ergebnissen der vergangenen Jahre beigetragen<sup>7</sup>. Andererseits zeigt ein tieferer Blick, dass die meisten Programme dieser Art bei Weitem nicht das realisieren, was wirklich möglich ist. Viele Effizienzpotenziale werden gar nicht oder nur halbherzig angefasst. Ein Teil der im Projektreporting als realisiert gemeldeten Einsparungen kommen nie im Ergebnis an. Oder sie sind nur von kurzer Dauer – ein Jahr später sind die Ineffizienzen wieder da, nur sind sie dann woanders versteckt<sup>8</sup>.

Ein Grund dafür ist, dass Einsparziele meist entlang der funktionalen Organisation verteilt werden. So versucht jeder Teilbereich, letzte Effizienzreserven aus den eigenen Prozessen herauszuholen. **Allerdings liegen weit größere Ineffizienzen an den Prozessschnittstellen.** Diese werden nicht eliminiert, sondern oft nur entlang der Wertkette verschoben.

Ein OPEX-Management und EBIT-Steigerungsprogramm soll meist schnell wirken. Daher starten die meisten Unternehmen sehr viele kleine Maßnahmen, mit denen Symptome behandelt werden. An die echten Potenziale und deren Ursachen traut man sich nicht heran – der Veränderungsbedarf erscheint zu groß. Und zu guter Letzt scheitern viele Maßnahmen an der Durchsetzung. Wenn die ersten Hürden auftreten, zieht sich die Umsetzung lange hin oder kommt ganz zum Stillstand. Wie man isoliert z.B. im Einkauf oder beim Personal Kosten senkt, wird in zahlreichen Publikationen erläutert<sup>9</sup>. Hier wird jedoch im Folgenden ein Modell dargestellt, um die einzelnen OPEX-Management-Initiativen in ihrer Gesamtheit und somit an den Prozessschnittstellen effizienter – und effektiver – zu gestalten.

---

<sup>7</sup> Gros (2009), S. 40

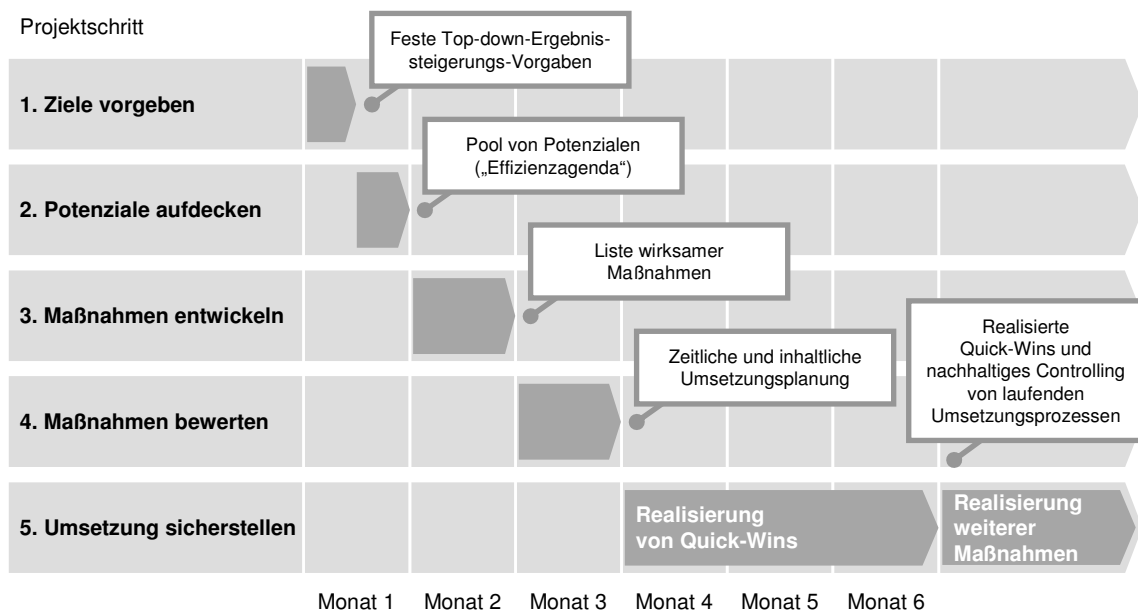
<sup>8</sup> Gros (2011), S. 43, weist auf die Notwendigkeit eines integrierten Working Capital Managements hin.

<sup>9</sup> Gaso (2011), S. 272, erläutert drei Hebel zur Realisierung von Einsparpotenzialen im Einkauf.

## 2 Umsetzungsmodell für ein OPEX-Management und Ergebnissteigerungsprogramm

Ein OPEX-Management und EBIT-Steigerungsprogramm folgt typischerweise einem 5-Phasen-Schema.

Die Dauer der einzelnen Schritte kann zwar je nach Unternehmensgröße leicht variieren, das Vorgehen ist aber insgesamt immer ähnlich:



Schneller zu Beginn: Die Ist-Analyse, die Zuordnung von Kosten und Kapazitäten sowie die Verhandlungen um die Zielverteilung werden sehr kurz gehalten. Im Durchschnitt sind die Ziele nach 2 Monaten mit Maßnahmen hinterlegt; nach 6 Monaten gibt es konkrete Ergebnisse.

Konsequenter zum Schluss: Die Verfolgung der Maßnahmenumsetzung wird so lange aufrechterhalten, bis ihre monetäre Wirkung dokumentiert und die Nachhaltigkeit sichergestellt ist. Nachfolgend werden die 5 Schritte im Einzelnen beschrieben.

### 2.1 Ziele vorgeben

Der erste Schritt dient dazu, konsequent Ergebnissteigerungsdruck auf die einzelnen operativen Einheiten zu erzeugen. Für die Definition der Ziele ist eine „Absprungbasis“ notwendig – diese wird zu Beginn definiert. Dies erfolgt weitgehend auf Basis des vorhandenen Datenmaterials. Die Zuordnung von Ist-Kosten und Ist-Personalkapazitäten auf Prozesse geht nur bis Prozessebene 1, im Extremfall 2. Die Erfassung der Tätigkeiten auf Ebene 5 oder 6 mit der Genauigkeit von wenigstens ein FTE ist dagegen nie eine Voraussetzung für die Identifikation von Potenzialen. Ist sie dennoch zur Maßnahmenbewertung oder -umsetzung notwendig, erfolgt sie punktuell und bedarfsgerecht in späteren Projektphasen.

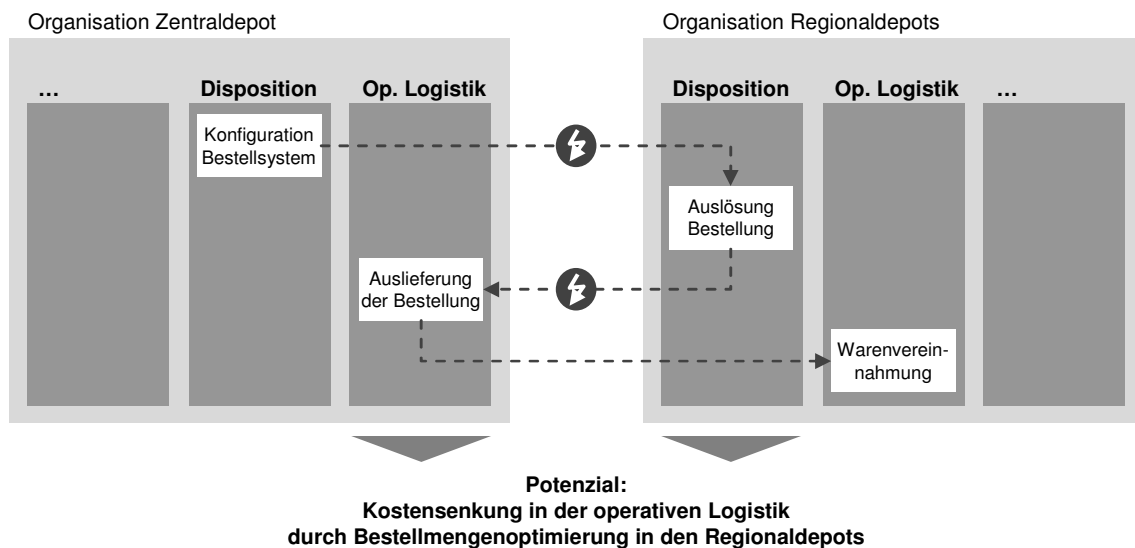
Ausgehend von der Absprungbasis gibt die Unternehmensführung für jede operative Einheit ein quantifiziertes Kostensenkungs- und EBIT-Steigerungsziel vor. Dabei kommt es darauf an, (a) zeitraubende Diskussionen um die Zielverteilung nicht zuzulassen und (b) sich nicht in den Details zu verlieren. Zwei Empfehlungen helfen, dies zu erreichen:

1. Die Tiefe der Ergebnissteigerungsvorgaben auf die Ebene zu begrenzen, auf der noch eine ganzheitliche Optimierung der Prozesswertkette möglich ist
2. Die Vorgaben strikt top-down zu machen, jedoch durch interne und externe Benchmarks möglichst gut argumentativ zu hinterlegen.

Am Ende des Schrittes weiß jedes operative Managementteam, welchen EBIT-Verbesserungsbeitrag es erzielen soll.

## 2.2 Potenziale aufdecken

Ziel dieses Schrittes ist die schnelle Ermittlung substanzieller Potenziale. Eine schlanke Ist-Analyse macht den Anfang. Auch hierbei geht es nicht um die detaillierte Modellierung der Ist-Prozesse, sondern um das Verstehen der logischen Zusammenhänge in der Wertkette des Unternehmens. Es gilt, die geschäftsmodelltypische Prozessstruktur, die meist bereits bekannt ist, in die bestehende Organisation einzuordnen und die Schnittstellen offenzulegen<sup>10</sup>. Daraus leiten sich direkt Hypothesen hinsichtlich der operativen Kostensenkungs- und Effizienzpotenziale ab, wie im folgenden Beispiel aus dem Teilevertrieb dezentralen internen Abnehmer deutlich wird. Die Organisation des Regionaldepots wird systembedingt durch die zentrale Dispositionsabteilung maßgeblich beeinflusst – genau da lag der stärkste Kostensenkungshebel.



Die identifizierten Potenziale werden einem „Quick Check“ unterzogen. Anhand eines qualitativen Kriterienkatalogs werden sie dabei nach geschätztem Zielerreichungsbeitrag und Realisierungs-Komplexität klassifiziert. Dies ergibt einerseits eine klare Priorisierung der Potenziale.

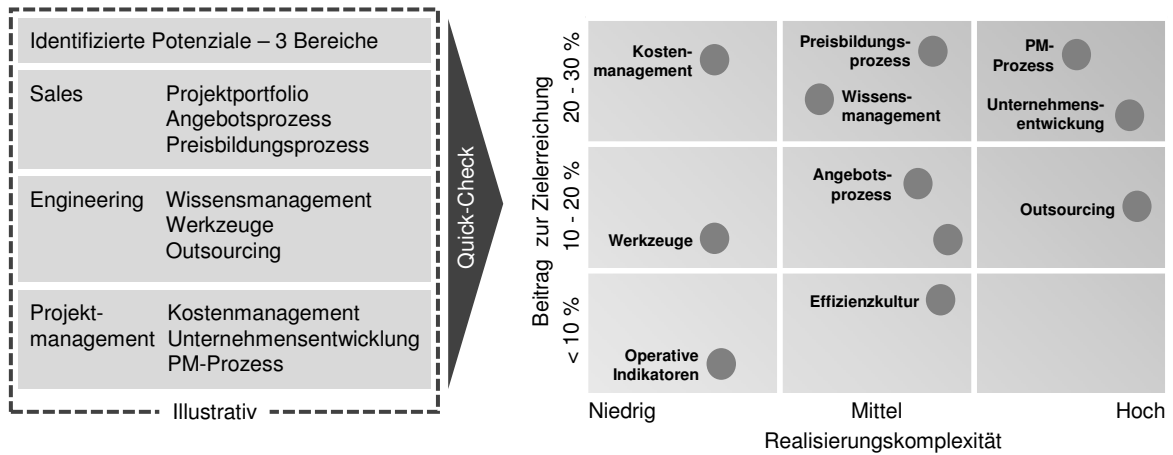
Andererseits ist es bereits der erste Test, ob die Zielerreichung sichergestellt ist: In dieser Phase sollten die weiterverfolgten Potenziale in der Summe einen Zielerreichungsbeitrag von mindestens 150% ergeben.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch Katzenbach, Khan, S. 179f.

Der Projektschritt mündet in der Aufstellung einer Effizienzagenda. Diese beinhaltet eine realistische Anzahl von Top-Potenzialen, die im nächsten Schritt mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden.

**Beispiel Industrieunternehmen**

Potenziale werden anhand von Realisierungskomplexität und Zielbeitrag priorisiert



**2.3 Maßnahmen entwickeln – Die Ursachen angreifen**

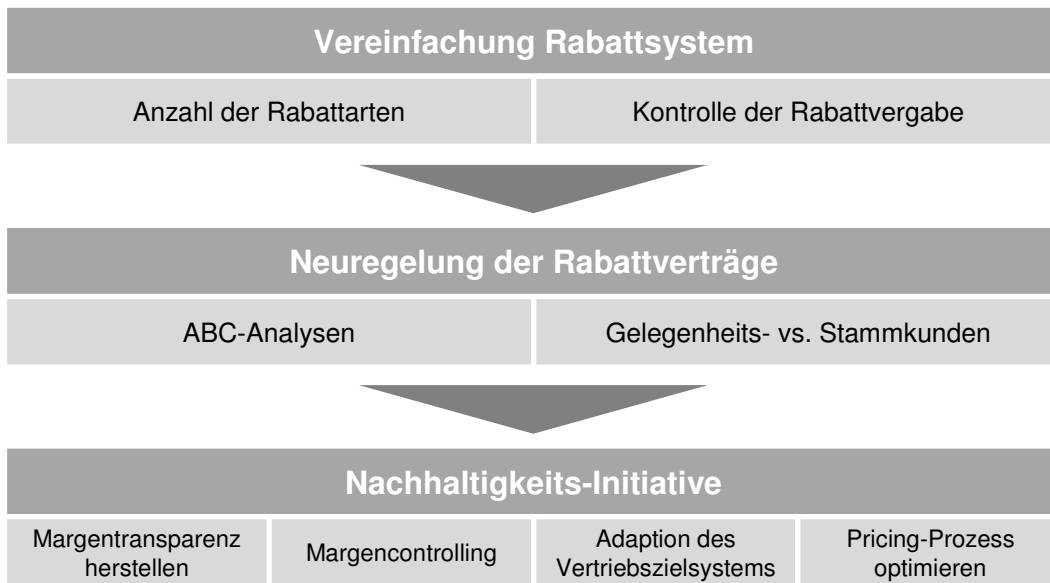
Nun gilt es die Ursachen der Ineffizienz zu identifizieren und konkrete Maßnahmen zu ihrer Beseitigung zu definieren.

Kernprozess	Potenzial	Prio	Leiter
Vertrieb/ Vertriebsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinfachung der Zusatzvereinbarung</li> <li>Standardisierung Prüfprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A</li> <li>B</li> <li>C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> <li>...</li> <li>...</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisieren Kontenklärung</li> <li>Optische Archivierung</li> <li>Payment Factoring Mahnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A</li> <li>C</li> <li>B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> <li>...</li> <li>...</li> </ul>
IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführen Verrechnungssystematik</li> <li>Berücksichtigung von Daten- und Systemhistorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> <li>...</li> </ul>
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>

Zunächst wird für jedes Potenzial die Wirkungskette vom Symptom bis zur tatsächlichen Ursache im Systemanalysen oder Auswertungen der operativen Daten durchgeführt.<sup>11</sup> Die Ineffizienzen werden auf diese Weise genau lokalisiert, und ihre monetäre Wirkung wird aufgezeigt. Abhängig von den Ursachen für Ineffizienzen werden zu jedem Potenzial Verbesserungsmaßnahmen entlang der Dimensionen Prozess, Systeme, Betriebsmittel, Organisation, Wissen sowie Ziel- und Anreizsystem definiert. Zunächst werden die Kurzfristmaßnahmen mit unmittelbarer monetärer Wirkung („Quick-Wins“) herausgearbeitet, danach die Maßnahmen, welche die grundlegenden Ursachen der Ineffizienzen adressieren.

<sup>11</sup> Kaplan, Norton (2008), S. 157ff.

Beispiel: Technischer Dienstleister (Großhandel, Logistik, Added Value Services)



Zum Schluss steht eine umfassende Maßnahmenliste, die genau aufzeigt, wie die Potenziale nachhaltig gehoben werden können.

## 2.4 Maßnahmen bewerten

Die genaue Lokalisierung und Bewertung der resultierenden Ergebniseffekte sind das Ziel dieses Schrittes. Zum einen werden die Maßnahmen in Bezug auf die Umsetzungsschritte und -dauer durchgeplant. Zum anderen werden die erwarteten Einsparungen bzw. Ergebnissteigerungen, genauso wie die Umsetzungskosten und die notwendigen Investitionen exakt beziffert. Zu Zwecken der späteren Umsetzungs- und Erfolgskontrolle werden alle finanziellen Effekte genau ausdifferenziert nach:

- Art (Umsatz, Personal-/Sachkosten, Net Working Capital, etc.)
- Ort (Profit Center, Kostenstelle)
- sowie Zeitpunkt des Anfalls (Jahr, Quartal).

Die Maßnahmen werden auch in Bezug auf die nicht-monetären Aspekte untersucht. Dazu gehören ihr qualitativer Nutzen (z. B. wenn sie zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit anderer Maßnahmen notwendig sind), sowie etwaige Umsetzungsrisiken.

Es hat sich bewährt, alle relevanten Themengebiete in einer Maßnahmenkarte<sup>12</sup> zusammenzufassen. Dort steht ab diesem Zeitpunkt der Maßnahmen-Owner, der für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist. Die Karten bilden in der Umsetzungsphase ein wertvolles Maßnahmen-Controlling Werkzeug. Am Ende dieses Projektschrittes sind alle Potenziale vollständig mit Maßnahmen hinterlegt. Das Projekt befindet sich dann „on track“, wenn der kumulierte finanzielle Effekt aus allen freigegebenen Maßnahmenkarten, bereinigt um die Umsetzungskosten, eine Zielerreichung von mindestens 120% aufweist.

<sup>12</sup> Analog zu den von Kaplan / Norton vorgeschlagenen Strategy Maps



Die finanziellen Wirkungen aller Maßnahmen werden pro Verantwortungsbereich aggregiert. Somit sind nicht nur die Maßnahmen-Owner, sondern auch die Bereichsverantwortlichen für das „Ankommen“ der Effekte verantwortlich. Es wird darüber hinaus sichergestellt, dass alle Effekte in die Budgets und Forecasts einfließen.

## 2.5 Umsetzung sicherstellen

In einem letzten Schritt geht es um das Abarbeiten von Maßnahmen und die Sicherstellung der Potenzialrealisierung. In dieser Phase gliedert sich das gesamte Programm in mehrere Teilprojekte, in der Regel nach Potenzialen. Die Verantwortung für ihre Umsetzung liegt typischerweise dezentral beim operativen Management. Die Praxis hat aber gezeigt, dass es von der schlagkräftigen zentralen Programmsteuerung abhängt, wie viel vom geplanten Potenzial fristgemäß in der GuV ankommt.

Die zentrale Programmsteuerung ist solange notwendig, bis die Wirkung der Maßnahmen dokumentiert wurde. Und sogar darüber hinaus – bis alle anderen Maßnahmen umgesetzt wurden, von denen die Nachhaltigkeit der Effekte abhängt. Damit der Druck bis zum Schluss aufrechterhalten bleibt, sollten diese entscheidenden letzten Schritte in den Härtegraden von Maßnahmen reflektiert werden. Keine Maßnahme darf als abgeschlossen gelten, bis sichergestellt ist, dass die Potenzialrealisierung unumkehrbar ist.

In der Umsetzungsphase entscheiden einige einfache Faktoren über den Erfolg des gesamten Programms, deren Einhaltung jedoch sehr viel Konsequenz im Projektmanagement voraussetzt:

- Verantwortung für die Maßnahmen und für die geplanten Ergebnisse mit den persönlichen Zielen des Managements verbinden
- Regelmäßig und deutlich zeigen, dass das Programm immer noch ganz oben auf der Vorstandsaagenda steht
- Die Potenzialrealisierung sehr genau verfolgen, wenn notwendig auch auf der Ebene einzelner Stellen oder Kostenarten. Dies betrifft besonders Sparmaßnahmen in den Gemeinkostenbereichen – trotz Prozessoptimierungen zeigen dort die Personalkosten tendenziell ein besonders starkes Beharrungsvermögen.
- Die Abstimmung zwischen den Teilprojekten, ihre Informationsversorgung und den Kommunikationsfluss durch ein leistungsfähiges Programoffice sicherstellen
- Den Fortschritt des Programms intensiv intern kommunizieren
- Das Programmmanagement mit einfachen, verständlichen und technisch nicht allzu anspruchsvollen Werkzeugen unterstützen.

Wie eingangs aufgezeigt ist eine Einbindung in die Unternehmensstrategie und damit die Festlegung von Kosten-Investitionen mit der Entscheidung über Kosteneinsparinitiativen untrennbar verbunden. Dies ist zugleich der für den mittelfristigen Unternehmenserfolg wichtigster Faktor eines OPEX-Managements. Nur wenn es gelingt, die Dichotomie von Kostensenkung und Unternehmensschwächung auszuhebeln, kann zukünftiges Wachstum gesichert werden.

### 3 Fazit

Abschließend nun die zentralen Erfolgsfaktoren von OPEX-Management und EBIT-Steigerungsinitiativen, stichwortartig aufgezählt:

1	Ineffizienzen an den Prozessschnittstellen angreifen
2	Möglichst wenig Ist-Daten- und Prozessanalyse zu Beginn
3	Fokussierung auf Top-Potenziale statt auf viele kleine Maßnahmen
4	Quick-Wins realisieren und die wirklichen Ursachen für Ineffizienzen beseitigen
5	Persönliche Verantwortung für die Maßnahmen und Ergebnisse
6	Genauere Lokalisierung und Verfolgung von Maßnahmeneffekten
7	Druck ausüben, bis alle GuV-Effekte nachhaltig wirksam sind
8	Kosten-Investitionen parallel zur Zukunftssicherung

**Literaturverzeichnis:**

**Elben, Handschuh:** Handbuch Kostensenkung, Weinheim 2004

**Gaso, Berislav,** in: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhart, Hartmut, Turnaround: Navigation in stürmischen Zeiten – Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rolle von CFOs und Controllern, Weinheim 2011, S. 269-280

**Gros, Stefan,** in: CFO in der Krise, FINANCE Mai 2009, S. 40-41

**Gros, Stefan,** in: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhart, Hartmut, Turnaround: Navigation in stürmischen Zeiten – Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rolle von CFOs und Controllern, Weinheim 2011, S. 39-51

**Joppe, Ganowski:** Kosten senken-jetzt!, Frankfurt, 2003.

**Katzenbach, Khan:** Leading outside the lines, How to mobilize the (in) formal organisation, energize your team and get better results, San Francisco 2010

**Kaplan, Norton:** The Execution Premium, Linking Strategy to Operations, Harvard Press 2008

**Kaplan, Norton:** Strategy Maps, Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart, 2004

**Koller, Dobbs, Huyett:** Value – The four cornerstones of Corporate Finance, Wiley 2011

**Leinwand , Mainardi:** The Essential Advantage, How to win with a Capabilities driven strategy, Harvard Press, 2011.

**Nibbe, Jay:** Beware of Hidden Costs, in: FINANCE – The European Magazine, Autumn 2011, S. 22-23

**Reichmann, Jürgen:** Controlling mit Kennzahlen, München, 2011

**Watson, Richard:** Future Files - a brief history of the next 50 years, London, Boston 2010