



Kosten runter!

Was Führungskräfte
jetzt beschäftigt

Die Kostensenkungsstudie

- Kosten senken ist das Top-Thema in den Führungsetagen
- Die Studie belegt erhebliche Einsparpotenziale bei den Produktkosten und bereichsübergreifend in Produktion, Logistik und Administration
- Ausgewählte Case Studies zeigen die Hebel und realisierten Projektergebnisse



Einigkeit in den Führungsetagen: Die Kosten müssen runter!

Kostensenkung und Effizienzsteigerung sind im Sommer 2019 die Top-Themen in den Führungsetagen deutscher und internationaler Unternehmen. „Wir arbeiten konsequent an verbesserter Effizienz“, sagt der Vorstandssprecher der Unternehmensgruppe Freudenberg, Mohsen Sohi, der Wirtschaftsredaktion der WELT AM SONNTAG.

Die FAZ zitiert Ford-Chef Jim Hackett: „Um in unserer wettbewerbsintensiven Industrie erfolgreich zu sein und Ford als Gewinner in einer sich schnell wandelnden Zukunft zu positionieren, müssen wir Bürokratie reduzieren und die Manager befähigen, schnell Entscheidungen zu treffen und Kosten zu senken.“ Damit soll dem rückläufigen Ergebnistrend entgegengewirkt werden. Der Maschinenbauer Trumpf setzt ein Präventivprogramm auf, um krisenfester zu werden und BMW will seine Capital Expenditure Ratio laut einer aktuellen Investoren-Präsentation wieder unter fünf Prozent senken. In 2018 war sie auf 5,2 Prozent angestiegen.

Unternehmen machen sich wetterfest - sie sparen

Der Vorstandsvorsitzende von Audi, Bram Schot, wird im FAZ-Interview konkret und spricht darüber, wie sich Sparprogramme auch auf die Produktpalette auswirken: „Erst einmal haben wir die Zahl der Motor- und Getriebevarianten um 27 Prozent reduziert.“ Im manager magazin ergänzt Audi-Finanzvorstand Alexander Seitz: „Der Umbau wird nicht bequem. Aber wir stellen die Gewinnzone klar vor die Komfortzone.“ Auf seiner letzten Hauptversammlung kündigte Daimler-Vorstandschef Dieter Zetsche noch an: „Alles steht auf dem Prüfstand. Fixe und variable Kosten, Sach- und Personalkosten, Investitionsvorhaben, die Wertschöpfungstiefe und die Produktpalette.“ Diese Aussagen zeigen, wie hoch die Priorität von Einsparungen im Moment ist.

Der Wille zum Sparen ist sicherlich nichts Neues, aber der Druck wird objektiv größer. Erkannt hat das auch der Automobilzulieferer MAHLE. Im Frühjahr startete das Unternehmen deshalb ein internes Programm zur Kostensenkung, das die bereits initiierten Programme zur Profitabilitätssteigerung ergänzt.

„Wir brauchen eine starke Ertragslage, um die Transformation des MAHLE Konzerns weiterhin konsequent umsetzen zu können und auch in Zukunft ein Technologietreiber in der Branche zu bleiben“, sagte Dr. Jörg Stratmann, Vorsitzender der Konzern-Geschäftsführung und CEO, gegenüber den Medien. Das Unternehmen überprüft gerade den globalen Produktions-Footprint in den einzelnen Regionen und Ländern sowie die bestehenden Personalkapazitäten. Standorte und Produktfelder, für die sich keine nachhaltige Produktivität erreichen lässt, sollen beschleunigt restrukturiert werden.

Unsicherheit vergrößert den Druck

Die Unsicherheiten in den Märkten lassen Unternehmen bei neuen Investitionen zögern. Nach einer langen Zeit mit guter Konjunktur und wachsenden Umsätzen, drohen nun Überkapazitäten und verschärfter Kostendruck. Auslöser sind nicht zuletzt der Zollstreit zwischen den USA und China, der zunehmende Protektionismus der USA auch gegenüber EU-Staaten, der Brexit und das sich verlangsamende Wirtschaftswachstum in China. So korrigiert der deutsche Maschinenbauverband VDMA zum zweiten Mal die Produktionsprognose für die stark exportorientierte Branche. Erwartet wird nun ein reales Minus von zwei Prozent für das laufende Jahr. Die WELT zitiert Verbandspräsident Carl Martin Welcker: „Die Zahlen sind mittlerweile aber so massiv, dass wir warnen müssen. Da ist ein Sturm im Anmarsch, ihr müsst die Luken schließen.“

Der technologische Wandel bedeutet auch Disruption. Die Automobilhersteller und

ihre Zulieferer stehen vor der besonderen Herausforderung, Elektrofahrzeuge für den Massenmarkt und adäquate Geschäftsmodelle für die Mobilität der Zukunft zu entwickeln. Der Megatrend Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle aller Branchen.

An der richtigen Stelle sparen, in die Zukunft investieren

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, sind erhebliche Investitionen erforderlich. Die derzeitige Effizienzsteigerungsoffensive ist von der Notwendigkeit getrieben, durch realisierte Einsparungen die Mittel für Zukunftsinvestitionen freizusetzen. Der Chiphersteller Infineon ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das in der Flaute weiter auf Investitionen setzt.

„Natürlich sind wir auch beim Mitarbeiter-Aufbau in der aktuellen Situation zurückhaltend. Aber wir gehen mit Augenmaß vor. Schließlich bleibt Infineon langfristig auf Wachstumskurs“, erklärt Infineon-Produktionsvorstand Jochen Hanebeck im Handelsblatt. Sein Unternehmen will im aktuellen Geschäftsjahr insgesamt 1,5 Milliarden Euro in Maschinen und Anlagen investieren. Das entspricht knapp 19 Prozent des von Infineon prognostizierten Umsatzes.

Produktions- und Logistikprozesse überprüfen

ConMotos Erfahrungen aus 30 Jahren Beratungspraxis zeigen, dass Prozesse in den Bereichen Produktion, Logistik und Administration zahlreiche Ansatzpunkte bieten, um die Herstellkosten zu senken. Der technologische Fortschritt und die Digitalisierung verbessern diese Möglichkeiten weiter. In Produktion und Logistik hat die Digitalisierung zwei zentrale Effekte: Sie beschleunigt Prozesse und ermöglicht gleichzeitig besseren Zugriff auf die Prozessgestaltung. Die höhere Geschwindigkeit stellt Produktionssysteme jedoch auch vor neue Herausforderungen.

Zudem erleichtert die Digitalisierung die Steuerung von Produktionsprozessen, weil eine viel größere Zahl an wichtigen Daten in

Echtzeit zur Verfügung steht. Die verteilte Verfügbarkeit dieser Daten und deren im Bedarfsfall anpassbare Aggregation sind gleich bedeutsam. Algorithmen zur Zusammenfassung, Auswertung und Darstellung der Daten überführen die reine Einzelinformation in für Entscheidungen nutzbares Wissen. Dabei erfordert die zielgerichtete Nutzung dieses Wissens den Sachverstand qualifizierter Mitarbeiter. Richtig erhoben und interpretiert erhöhen Daten also die Transparenz von Herstell- wie Produktkosten und verbessern die Qualität von Investitionsentscheidungen. Ein weiterer Vorteil: Die Kostentransparenz besteht bei effektiver Zusammenarbeit nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern potenziell auch über die gesamte Wertschöpfungskette der Zulieferer.

Produkte standardisieren, Produktkosten optimieren

Die Maximierung des Kundennutzens und das Erreichen der Kostenziele bilden den gemeinsamen Fokus aller Bemühungen, die Produktkosten zu optimieren. Durch Modularisierung und konsequentes Baukastenmanagement standardisieren Unternehmen zudem Produkte bzw. Produktentstehungsprozesse und senken damit den Entwicklungsaufwand.

Zum Methoden-Set gehören Wert- und Kostenanalyse, um Produkthanforderungen, Funktionalität und die Ist-Kosten mit den Best-Practice-Kosten abzugleichen. So gelingt es, auch auf unsicheren Märkten erfolgreich zu sein und den eigenen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz zu sichern. Unternehmen, die ihre Produktkosten kontinuierlich optimieren, schaffen sich den entscheidenden Spielraum für Investitionen in die Zukunft.

Wir werfen im Folgenden einige Schlaglichter auf zentrale Erkenntnisse ausgewählter ConMoto-Projekte der vergangenen Jahre zur Produktkostensenkung sowie zu Effizienzsteigerungen in der Produktion und Logistik. Wir nutzen dabei Projektdaten, um aussagekräftige Szenarien für eine Kostensoffensive zu entwickeln.

Die Seiten 4 bis 11 werden in dieser Vorschau nicht angezeigt. Bei Interesse an der gesamten Studie "Kosten runter! Was Führungskräfte jetzt beschäftigt" wenden Sie sich bitte an:

ConMoto Strategie & Realisierung GmbH
Boschetsrieder Str. 69
81379 München
Deutschland

Telefon: +49 89 780 66-138
Fax: +49 89 780 66-101
Email: business@conmoto.de

Das vollständige Dokument stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne kostenfrei zur Verfügung.



ConMoto
Strategie & Realisierung GmbH
Boschetsrieder Str. 69
81379 München

business@conmoto.de
+49 89 78066-138
www.conmoto.de

Wir sind die umsetzungsstarke Managementberatung – seit 1990.

con moto heißt in der Musik „bewegt“ oder „mit Bewegung“. Wir haben uns diesen Namen gegeben, weil wir überzeugt sind, dass Beratung erst dann erfolgreich ist, wenn sich wirklich etwas bewegt.

Unsere führungserfahrenen und unternehmerisch agierenden Berater schaffen nachhaltige Wertsteigerung für unsere Kunden. Mit innovativen Methoden und partnerschaftlichem Handeln erarbeiten wir Lösungen und setzen diese systematisch um, verändern Strukturen und Prozesse effizient und bewegen Menschen erfolgreich.

München • Stuttgart • Bratislava • Charlotte • Shanghai

Bewegende Lösungen. **Umgesetzt.**