



INTEGRATED COST OPTIMIZATION PROGRAM

Wie Sie die Kosten im gesamten
Unternehmen senken



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT

DIE HERAUSFORDERUNG

DIE LÖSUNG

WIE WIR **GEMEINSAM** VORGEHEN

- 1** Transparenz & Baseline
- 2** Ziele & Hebel
- 3** Maßnahmen & Roadmap
- 4** Umsetzung & Kontrolle

WAS IHR PROJEKT **ERFOLGREICH** MACHT

- 5** Definierte Value Cluster
- 6** Funktionale Expertise
- 7** Stringenter Projektaufsatz
- 8** Change Management

GEMEINSAM STARK: 2 PARTNER, 1 ZIEL

VORWORT

KRISEN BEWÄLTIGEN

Kostensenkungsprogramme bieten schnelle Einsparungen durch gezielte Maßnahmen in Beschaffung und Verwaltung. Restrukturierung optimiert die gesamte Unternehmensstruktur und beseitigt ineffiziente Prozesse, während die Transformation umfassende Änderungen an Geschäftsmodellen und Marktstrategien beinhaltet. Werden dabei nur einzelne Geschäftsbereiche betrachtet und nicht das gesamte Unternehmen, führt dies zu Insellösungen, die Optimierungspotenziale ungenutzt lassen.

KRISEN VORBEUGEN

Potenzial zur Optimierung ist im gesamten Unternehmen vorhanden. Insellösungen können Sie vermeiden, indem Sie auf eine kohärente Strategie setzen, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz gewährleistet. Der gemeinsame Ansatz von ifp consulting und Siventus unterstützt Unternehmen dabei, das Potenzial zur Kostenoptimierung ganzheitlich zu bewerten. Durch die kombinierte Expertise in den Wertschöpfungs- und Verwaltungsfunktionen stellen die Experten von ifp consulting und Siventus sicher, dass Unternehmen eine Roadmap verfolgen, die integrativ und nachhaltig ist.



DR. GERHARD NOWAK
Managing Partner

Mithilfe dieses integrierten Ansatzes in unserem gemeinsamen Programm zur Kostenoptimierung können wir unseren Kunden frühzeitig und rasch helfen, sodass sie im Idealfall erst gar nicht in kritische Situationen und Liquiditätsengpässe geraten.



MARC ZÖLLER
Managing Partner

Mithilfe unserer Performance Checks ergibt sich schnell eine umfangreiche und transparente Baseline, die letztendlich eine valide Absprungbasis für ein strukturiertes Vorgehen, ganz konkrete nächste Schritte und potenzielle Quick Wins darstellt.

DIE HERAUSFORDERUNG: STEIGENDE KOSTEN

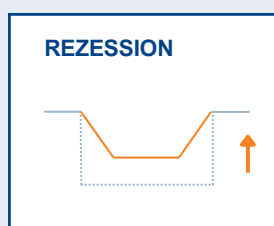
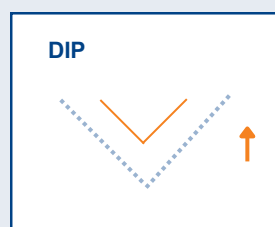
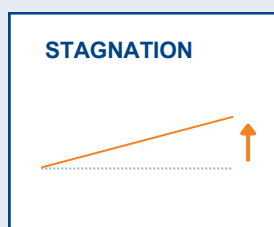
Produzierende Unternehmen sehen sich derzeit mit geringen Auftragseingängen und gestiegenen Kosten konfrontiert. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und Liquiditätsengpässe zu vermeiden, ist es unerlässlich, Kosten sowohl in der Produktion als auch in indirekten Bereichen wie der Verwaltung rechtzeitig zu senken. Von ad hoc Kostensenkungsprogrammen über Restrukturierung zur ganzheitlichen Transformation stehen verschiedene Methoden zur Verfügung.

PROBLEM FIXKOSTEN

Während in den wertschöpfenden Bereichen beispielsweise durch Kurzarbeit oder Abkündigung von Leiharbeiterverträgen die variablen Kosten reduziert werden können, ist dies bei den überwiegend vorherrschenden Fixkosten in den unterstützenden Funktionen schwieriger und der Fixkostenanteil steigt.

FRÜHZEITIG HANDELN

Je nach Ursache, Auswirkung und Schwere der Situation, muss durch ein der Situation angepasstes aktives Kostenmanagement steuernd eingegriffen werden. Im besten Falle geschieht dies frühzeitig, um Liquiditätsengpässe und daraus resultierende kritische Situationen direkt zu vermeiden.



KOSTENMANAGEMENT
Blutung stoppen



RESTRUKTURIERUNG
Stabile Basis schaffen



TRANSFORMATION
Neu ausrichten



DIE LÖSUNG: GANZHEITLICHE KOSTENSENKUNG

Gemeinsam haben Siventus und ifp consulting einen umfassenden Ansatz entwickelt, der durch seinen modularen Aufbau flexibel jeder Situation angepasst werden und Kosten signifikant reduzieren kann.

Die Herangehensweise basiert dabei auf dem bewährten Siventus Cost Optimization Program und nutzt die methodische und operative Erfahrung beider Beratungsunternehmen, um Sie bestmöglich und ganzheitlich beraten zu können – im Wertschöpfungsbereich (ifp consulting), und in den Verwaltungsfunktionen (Siventus).

Unser **Integrated Cost Optimization Program** folgt einem klar strukturierten Vorgehen mit ebenso unverzichtbaren wie innovativen Bestandteilen. Wir konzentrieren uns dabei auf vier wesentliche Schritte mit vier weiteren, übergreifenden Elementen, um Ihre Kostenoptimierung erfolgreich und nachhaltig umsetzen zu können.



TRANSPARENZ & BASELINE

1

Im ersten Schritt geht es darum, die aktuelle Situation eingehend zu analysieren, die nötige Transparenz herzustellen und die Absprungbasis (Baseline) für alle weiteren Schritte festzulegen. Um unliebsamen Überraschungen vorzubeugen, werden hierbei vergangene Einmaleffekte herausgerechnet und gleichzeitig potenziell aufkommende Sondereffekte antizipiert.

OPERATIONAL PERFORMANCE CHECK

Mithilfe eines Operational Performance Checks gehen wir detailliert auf die aktuelle Auftragssituation und die damit verbundenen Konsequenzen ein. Dieser ermöglicht einen strukturierten Überblick zur Leistungsfähigkeit in den wertschöpfenden Bereichen, allen voran Logistik, Produktion und Beschaffung, welche wir mit Best Practices vergleichen, um Schwachstellen und Lücken zu identifizieren. Eine einseitige Betrachtung der technischen, wertschöpfenden Funktionen ist bei Kostensenkungsprogrammen jedoch selten ausreichend. Auch die Verwaltungsfunktionen weisen häufig großes Optimierungspotential auf, welches unbedingt realisiert werden sollte. Unnötige oder ineffiziente Prozesse und Schnittstellen sowie komplexe, historisch gewachsene Organisationsstrukturen sind hier oft als wesentliche Hebel zu identifizieren.

FINANCIAL PERFORMANCE CHECK

Parallel zum Operational Performance Quick Check erfolgt der Financial Performance Quick Check, der eine strukturierte Bewertung der finanziellen Leistungsdaten ermöglicht. Dieser ist zwingend erforderlich, um konkrete Entwicklungen, finanzielle Engpässe, aber auch Spielräume strukturiert erfassen und in die folgende Maßnahmendefinition einfließen lassen zu können. In diesem Schritt ist es für das Gesamtprojekt von besonderer Wichtigkeit, eine klare Verknüpfung zwischen den geplanten Optimierungen und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) herzustellen. Nur eine solche Verknüpfung ermöglicht es später, den Erfolg aller Maßnahmen im System nachvollziehen und sicherstellen zu können.

TOP-DOWN ZIELSETZUNG

Unklare Ziele sind eine der häufigsten Ursachen für verzögerte oder fehlgeschlagene Transformationsprojekte. Fehlt die klare Richtungsvorgabe, kann der geplante Weg nicht oder nicht optimal gegangen werden. Anhand der individuellen Situation sollte daher eine Top-Down Zielsetzung für das Gesamtprojekt definiert werden. Diese besteht im Rahmen von Kostensenkungsprojekten je nach Ausprägung aus quantitativen Daten, beispielsweise einem konkreten Zielwert oder einem Zielband, sowie gegebenenfalls zusätzlichen qualitativen Zielsetzungen.

GRÖSSTE HEBEL IDENTIFIZIEREN

Anhand der im ersten Schritt gesammelten Daten und deren eingehenden Analyse, werden im zweiten Schritt die größten Hebel zur Kostenoptimierung identifiziert. Hieraus werden die weiteren Handlungsfelder und entsprechende Initiativen und Maßnahmen abgeleitet. Auch diese werden mit konkreten Zielen versehen, um die Zielerreichung des Gesamtprojektes sicherzustellen. Die einzelnen Initiativen können dabei direkte Eingriffe in die Kostenstruktur, organisatorische und operative Optimierung sowie Veränderungen des Produktportfolios umfassen. Dabei sind sowohl die Ausgangssituation, die Ziele und der Zeithorizont des Turnaround-Vorhabens zu beachten.

KOSTENMANAGEMENT

Fokus auf Eliminierung nicht betriebsnotwendiger Ausgaben, verschärfte Kostenrichtlinien und schnelle Optimierungen zur Kostensenkung.

Unmittelbar bis kurzfristig

RESTRUKTURIERUNG

Abschaffung inkonsistenter Funktionen, Konsolidierung von Einheiten, Prozessoptimierung und -standardisierung sowie Vermeidung nicht wertstiftender Aktivitäten.

Kurzfristig bis mittelfristig

TRANSFORMATION

Strategische Neuausrichtung, Änderung des Business Models, Anpassung des Produkt- und Service-Portfolios, Optimierung der Incentive-Systeme, Kulturwandel mit neuen Arbeitsweisen.

Mittelfristig bis langfristig

MASSNAHMEN IDENTIFIZIEREN & UMSETZEN

Um die zuvor festgelegten Initiativen erfolgreich umsetzen zu können, sind konkrete Maßnahmen, klare Verantwortlichkeiten und eine sinnvolle zeitliche Planung (Roadmap) nötig. Deshalb erfolgen im dritten Schritt die Definition, Ausarbeitung und Priorisierung der Maßnahmen.

Hinsichtlich der **erforderlichen Maßnahmen** wartet unser iCOP-Ansatz bereits mit zahlreichen Vorschlägen aus der täglichen Praxis auf, um den Prozess zu beschleunigen und zusammen mit dem individuell festzulegenden Vorgehen keine Lücken zuzulassen. Zudem führen wir intensive Workshops durch, die weit über die bloßen Symptome hinausgehen und die Kernursachen von Verschwendung zuverlässig identifizieren. Die Priorisierung kann beispielsweise gemäß den zu erwartenden Effekten in Relation zum Umsetzungsaufwand erfolgen. Entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen sind zudem die konkrete Zuweisung von Verantwortlichen sowie die Definition klarer Deadlines und Meilensteine im Rahmen einer **Projekt-Roadmap**.

SPONSOREN AUS DEM TOP MANAGEMENT

Darüber hinaus ist die Benennung von Sponsoren aus dem Top-Management ein probates Mittel, um Tandems für die Implementierung zu bilden. Durch die direkte Reaktion und kontinuierliche Interaktion können die sonst so typischen Eskalations-Meetings weitgehend vermieden werden. Je besser die entwickelten Initiativen und Maßnahmen ausdetailliert werden, desto einfacher kann die Implementierung im nächsten Schritt erfolgen.

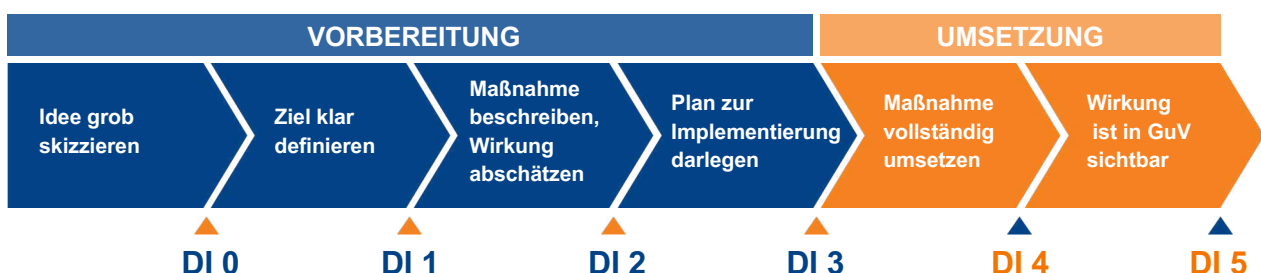
Theoretisch selbstverständlich, doch wir erleben immer wieder, dass Maßnahmen auf zu hoher Flugebene verabschiedet werden. Die Folge ist oft, dass potenzielle Hindernisse erst im weiteren Prozess und damit zu spät erkannt werden, was zu Verzögerungen und im schlimmsten Fall zum Abbruch der entsprechenden Maßnahmen führen kann. Bei der inhaltlichen Ausarbeitung kann z.B. die bekannte SMART-Logik helfen.

Um den Fortschritt der diversen Maßnahmen klar verfolgen zu können, kommt mit dem sogenannten „Degree of Implementation“ (DI) eine ebenso praxiserprobte Methode zum Einsatz. Diese erfüllt dabei gleich mehrere Zwecke:

- ▶ Alle Maßnahmen werden systematisch erfasst
- ▶ Der Status der Maßnahmen wird im Projektverlauf kontinuierlich aktualisiert
- ▶ Erfordernisse zum Erreichen der jeweils nächsten Stufe werden definiert
- ▶ Maßnahmen werden strukturiert mit Hilfe zugehöriger Tools erarbeitet
- ▶ Alle Maßnahmen werden vor Realisierung vom Management freigegeben
- ▶ Die Umsetzung der Maßnahmen wird entsprechend kontrolliert
- ▶ Die Wirkung der Maßnahmen in der GuV wird untersucht

Aufgrund der Vielzahl an Maßnahmen hat sich in der Praxis ein sogenanntes „Red Flag Reporting“ bewährt, das in erster Linie auf die Dinge abzielt, die aufgrund unvorhersehbarer Umstände gegebenenfalls nicht nach Plan laufen. In Kombination mit anderen innovativen Vorgehensweisen kann – bei gleichem Output – zudem der zeitliche Aufwand solcher Review-Meetings erheblich reduziert werden. Für ein Unternehmen, das sich in kritischem Zustand befindet, ist das eine wichtige Voraussetzung, um möglichst schnell und wirkungsvoll ein Ende der Krisensituation herbeizuführen.

Zur Sicherstellung des Turnaround-Erfolgs ist ein stringentes und transparentes Projektcontrolling unabdingbar. Übersichtliche Status-Reports mit DI-Stufen, Plan-Ist-Vergleichen, operativen und finanziellen KPIs sowie den Value Cluster-Übersichten werden in regulären Review-Meetings hinsichtlich potenzieller Abweichungen und notwendiger Entscheidungen besprochen.

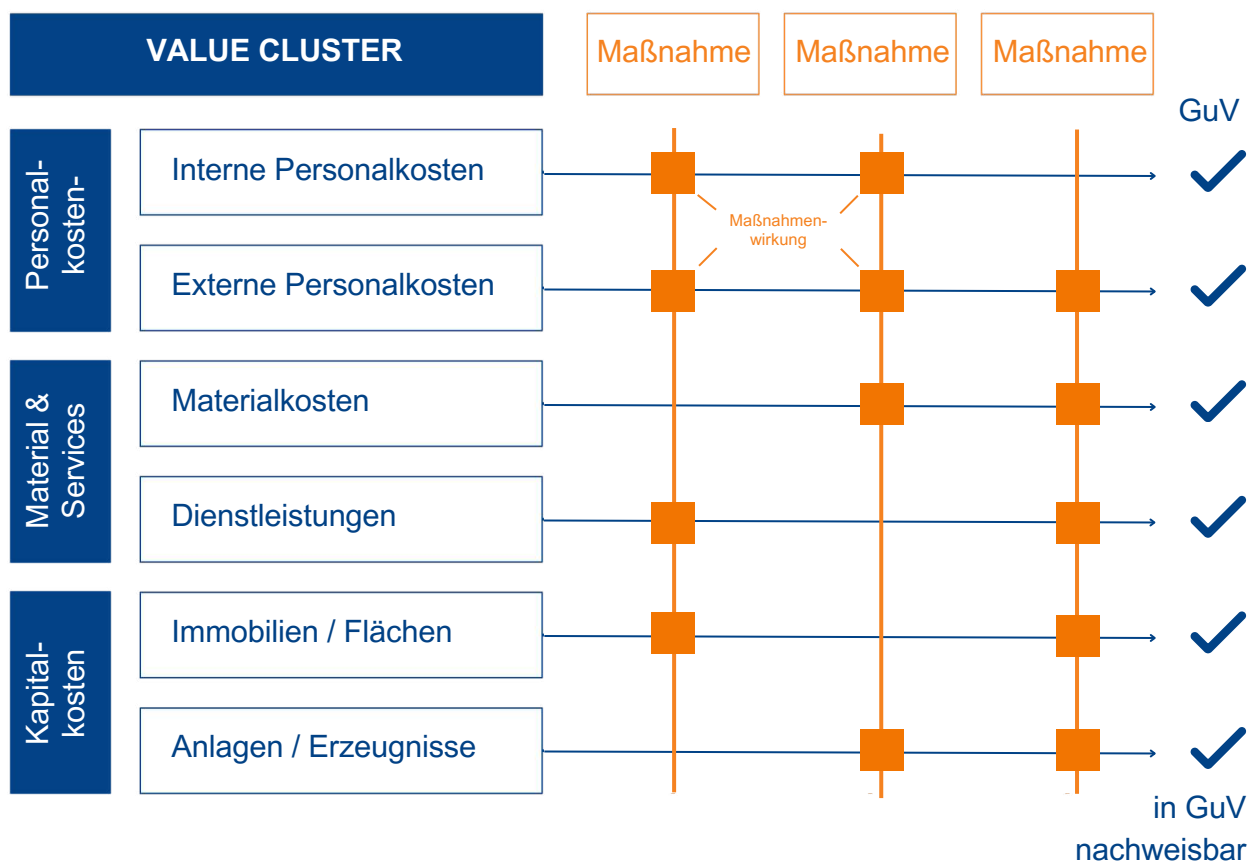


DEFINIERTER VALUE CLUSTER

5

Jede einzelne Maßnahme zur Kostensenkung kann Auswirkungen auf unterschiedliche Kostenarten haben. Aus diesem Grund kann die Wirkung dieser Maßnahmen nicht einfach in der GuV abgelesen werden. Um dies dennoch zu bewerkstelligen, werden sogenannte **Value Cluster** gebildet. Diese umfassen definierte Kostenarten und stellen sicher, dass die Wirkung der Maßnahmen eindeutig in der GuV nachgewiesen werden kann. Auf diese Weise können auch potenziell bestehende Lücken aufgedeckt werden, die es durch entsprechendes Gegensteuern zu schließen gilt.

Die Maßnahmen werden mit operativen wie finanziellen Leistungsdaten und Zielen versehen und garantieren dadurch ein ebenso fokussiertes wie faktenbasiertes Vorgehen. Je nach Ausprägung können die Maßnahmen sowohl direkte Eingriffe in die Kostenstruktur, operative und organisatorische Optimierung sowie Anpassungen des Produktportfolios umfassen. Maßgeblich sind dabei sowohl die vorliegende Ausgangssituation, die operativen und strategischen Ziele sowie der Zeithorizont des Turnaround-Vorhabens.



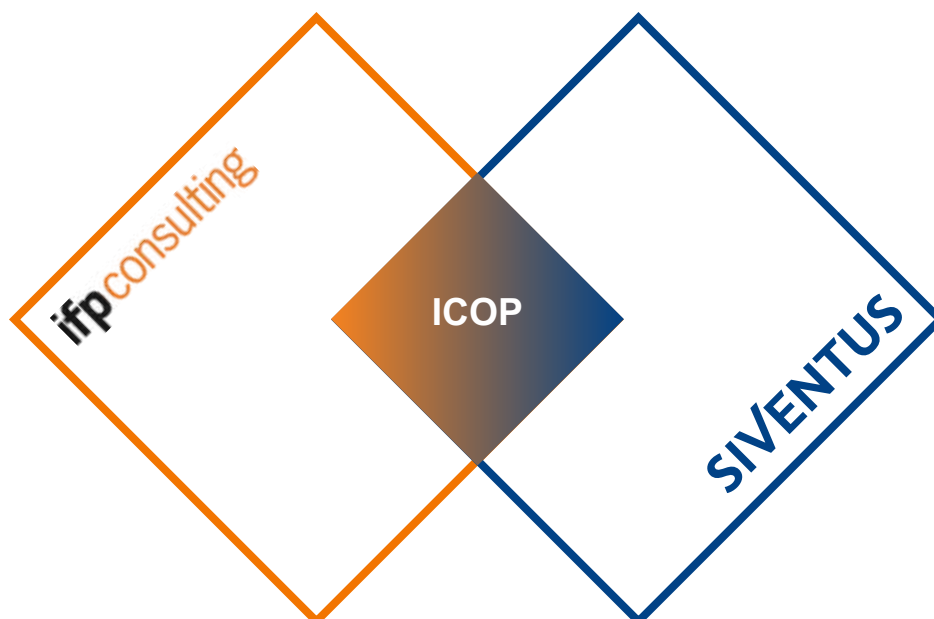
Während ifp consulting auf die Kostenoptimierung im wertschöpfenden Bereich und dort insbesondere auf Produktion und Logistik abzielt, liegt der Fokus von Siventus auf den Verwaltungsfunktionen. Durch die **Kombination unserer Stärken** und unserer Erfahrung können wir Ihnen bereichsübergreifend mit Rat und Tat zur Seite stehen, um Kosten zu senken, Resilienz zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit in jeder Marktlage zu steigern.

FOKUS IFP

- ▶ Beschaffung
- ▶ Distribution
- ▶ Eingangslogistik
- ▶ Lieferantenmanagement
- ▶ Operations Management
- ▶ Produktion
- ▶ Qualitätssicherung
- ▶ Technologie & Innovation
- ▶ Vertrieb

FOKUS SIVENTUS

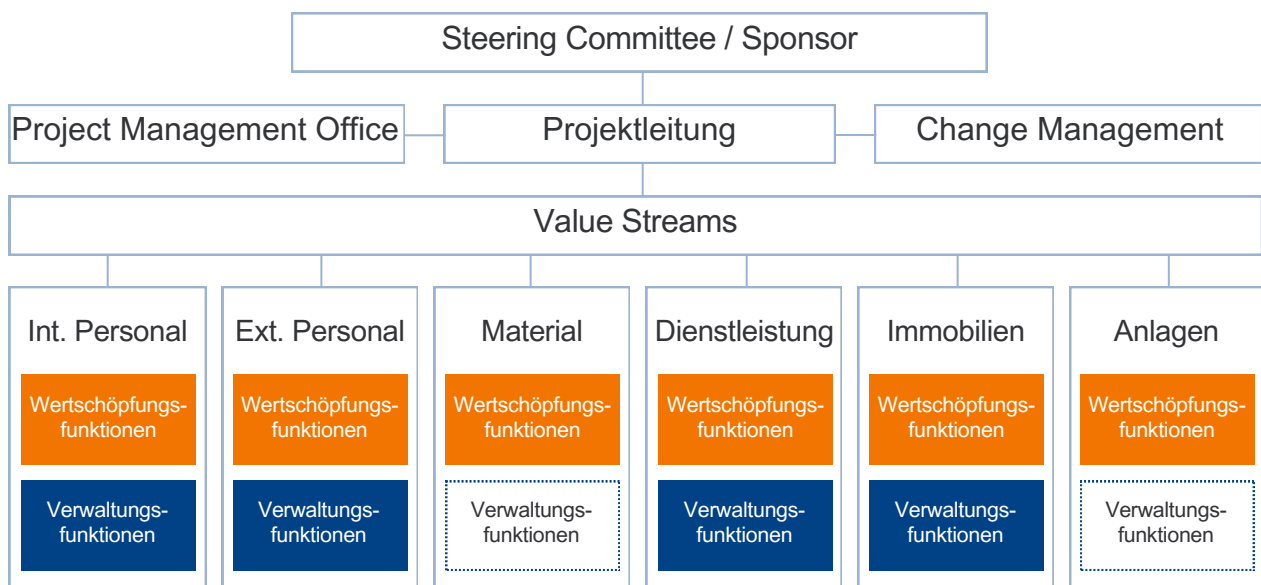
- ▶ Administration & Governance
- ▶ Compliance
- ▶ Controlling
- ▶ Finanz- und Rechnungswesen
- ▶ IT & Infrastruktur
- ▶ Legal
- ▶ Marketing
- ▶ Personalwesen
- ▶ Strategie



STRINGENTER PROJEKTAUFSATZ

7

Ein professioneller Projektaufsatz stellt von Beginn an sicher, dass die benötigten Ressourcen vorhanden sind, die wichtigen Reviews stattfinden und Entscheidungen schnell getroffen werden können. Zusätzlich wird sichergestellt, dass die übergeordneten Projektziele klar definiert sind und tatsächlich die Lösung der bestehenden Herausforderungen herbeiführen können.



STEERING COMMITTEE

Operative Leitung des Gesamtprojektes, die je nach Umfang mit einem internen und einem externen Co-Projektleiter besetzt wird.

PROJEKTL EITUNG

Projektmitarbeiter, die in Vollzeit oder Teilzeit dem Projekt zugeordnet sind und meist aus externen und internen Ressourcen bestehen und das Projekt vorantreiben.

PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Eine Sonderaufgabe, der im Rahmen des Projektmanagements die besondere Bedeutung zufällt, die Stakeholder aktiv einzubinden, Entscheidungen und das Vorgehen zu kommunizieren, aber auch notwendige Schulungen und Coachings durchzuführen.

CHANGE MANAGEMENT

Lenkungsausschuss des Top-Managements zur übergeordneten Steuerung bei größeren Entscheidungen sowie als Eskalationslevel.

VALUE STREAMS

Diese bilden in Summe die Kosten eines Unternehmens ab. Sie werden durch die funktionalen Experten von Siventus und ifp consulting fokussiert als einzelne Workstreams ausgesteuert. Die Wirkung übergreifender Maßnahmen wird gleichzeitig in allen Value Streams verfolgt, um eine umfangreiche Kostensenkung zu ermöglichen und die jeweiligen Effekte in der Ergebnisrechnung zweifelsfrei nachweisen zu können.

INTEGRALER BESTANDTEIL

Ein der Situation und dem Umfang angemessenes Change Management ist integraler Bestandteil von Turnaround-Projekten und von großer Wichtigkeit. Besonders bei umfangreicheren Veränderungen gilt die Maßgabe, dass man nicht zu viel kommunizieren kann. Nehmen Sie die Stakeholder und insbesondere Ihre Mitarbeitenden mit auf die Reise, binden Sie sie aktiv in den Veränderungsprozess ein und sorgen Sie dafür, dass die benötigten Fertigkeiten, aber auch das notwendige Mindset vorhanden sind. Unser Change Management Ansatz leitet sich aus der individuellen Ausgangslage, der übergeordneten Strategie und den Projektzielen ab. Wichtige Bestandteile sind dabei eine von Beginn an möglichst klare und offene Kommunikation, innovative Kommunikations- und Event-Formate und sogenannte Change Agents, die als Ansprechpartner für Mitarbeitende dienen können.

NEUE VERHALTENS- WEISEN

Zur Sicherstellung, dass notwendige Fähigkeiten, Methoden und Kenntnisse vorhanden sind, sind praxisnahe Schulungen und Coachings weitere wichtige Bausteine eines nachhaltigen Change-Managements. Neben einer erhöhten Akzeptanz für das Projekt wird eine Veränderung von Denkmustern und Verhaltensweisen angestoßen, die für einen erfolgreichen Turn-Around und eine gelungene Transformation von großer Bedeutung sind.

Change Management

Kontinuierliche und möglichst offene Kommunikation an Stakeholder.



Change Agents

Wissensträger mit Vorbildfunktion als erste Ansprechpartner der Mitarbeitenden.



Multikanal-Kommunikation

Passende Kanäle und Formate basierend auf Adressaten und Zielen.



Training & Coaching

Vermittlung wichtiger Fähigkeiten, Methoden und Kenntnisse.



GEMEINSAM STARK: 2 PARTNER, 1 ZIEL

Mit dem **Integrated Cost Optimization Program** können Sie kritischen Situationen frühzeitig und ganzheitlich vorbeugen. Bei der Umsetzung Ihrer Maßnahmen profitieren Sie von unserer Praxisexpertise in allen Unternehmensbereichen.

Der kombinierte Ansatz von ifp consulting und Siventus hilft Ihnen aktiv dabei, drohende Krisen abzuwenden oder bereits bestehende Krisensituationen erfolgreich zu meistern. Unsere Berater sind erfahrene Experten auf ihren Gebieten und unterstützen Sie zu jeder Zeit mit ihrer operativen Erfahrung und dem benötigten Fachwissen.

Neben traditionellen Methoden setzen wir dabei innovative Ansätze wie Value Cluster oder digitale Bestandteile wie Process Data Mining ein, um die richtigen Schritte zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen gemeinsam mit Ihnen umzusetzen. Anschließend unterstützen wir Sie, die richtigen Maßnahmen für die operative Optimierung Ihrer Prozesse und eine erfolgreiche Reorganisation zu identifizieren.



KONTAKT

ifp consulting

Parkring 17

85748 Garching

+49 89 4567270

ifpconsulting.de

info@ifpconsulting.de

Siventus

Schäftlarnstr. 94

81371 München

+49 89 72308000

siventus.com

info@siventus.com

