

Düsseldorf, 31. August 2007

## DAX-Unternehmen mit Gewinnreserven von mehr als 30 Milliarden Euro

*A.T. Kearney-Studie zeigt bei deutschen Unternehmen enorme Optimierungspotenziale durch strategisches Komplexitätsmanagement auf*

**Angesichts der zunehmenden Globalisierung sowie fragmentierter Konsumentenzielgruppen und der dadurch getriebenen Produktvielfalt fördern klassische Ansätze zur Optimierung von Unternehmen nur noch sehr bedingt weitere Potenziale zu Tage. Schuld daran sind häufig siloartige Organisationsstrukturen und komplexe Prozesse sowie fehlende Transparenz über die tatsächlich anfallenden Kosten entlang der gesamten Wertschöpfung. Eine aktuelle Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney zeigt, dass mittels einer ganzheitlichen Komplexitätssteuerung entlang der Wertschöpfungskette eine Steigerung der EBIT-Marge (Gewinn vor Zinsen und Steuern) von 3 bis 5 Prozentpunkten möglich ist. Allein für die Unternehmen des DAX bedeutet das auf Basis des Geschäftsjahres 2005 ein zusätzliches Gewinnpotenzial von mehr als 30 Milliarden Euro.**

„Wesentliche Voraussetzung für eine effektive Komplexitätssteuerung sind das Verständnis und die Transparenz der Komplexitätskosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg“, erklärt Dr. Oliver Scheel, Principal bei A.T. Kearney: „Trotz millionenschwerer IT-Investitionen in ERP-Systeme kann der Großteil der Unternehmen die Folgekosten ausgelöst durch die Vielfalt bei Produkten, Technologien und Kunden über die Wertkette hinweg nicht beziffern.“

„Traditionelles Abteilungsdenken, organisatorische Silos und komplexe globale Matrixstrukturen machen alles noch viel schwieriger. Manager entscheiden deshalb oft aus dem Bauch heraus“, sagt Dr. Sieghart Scheiter, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung von A.T. Kearney und Co-Autor der Studie: „Damit entstehen unnötige und nur unzureichend steuerbare Risiken, zum Beispiel bei der Einführung von Produkten, die mit aufwändigen Features vollgestopft sind, die jedoch am Kunden vorbei entwickelt wurden.“

Aber die Entwicklung ist nachvollziehbar: Hohe Rendite- und Wachstumsziele, Marktanteile um jeden Preis und großer Innovationsdruck treiben die ehrgeizigen Produktmanager in den Marketingabteilungen zu mehr und mehr Produkteinführungen. „Die Marketingabteilungen suchen Marktnischen mit der Lupe und finden sie auch. Egal ob Kinderwagen, Tiernahrung, Suppen,

Lippenstift, Haarfarben oder Mobiltelefone. Getrieben durch Segmentierungen in die kleinsten denkbaren Marktnischen, die profitabel erscheinen, reduzieren sich die Lebenszyklen von Konsumgütern wie Mobiltelefonen, Waschmaschinen oder Gesichtscremes auf 12 bis 15 Monate. Oft entstehen so Eintagsfliegen, die nur 6 Monate am Markt sind. Ein Teufelskreis, mit dem niemand mehr Schritt halten kann und der ernüchternden Erkenntnis, dass oftmals 20 Jahre alte Produkte die Neueinführungen subventionieren und nach wie vor den Gewinn erwirtschaften“, sagt Scheel.

Sind einem Unternehmen jedoch die Komplexitätskosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg transparent, können geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Dabei ist grundsätzlich zwischen „wertsteigernder“ und „wertvernichtender“ Komplexität zu unterscheiden: Sind die Kundenanforderungen vollständig verstanden und angemessen in ein Produkt übersetzt worden, sind Kunden durchaus auch bereit, für die Komplexität zu bezahlen. „Oftmals ist gut gesteuerte Komplexität ein echter Wettbewerbsvorteil, wohingegen ‚wertvernichtende‘ Komplexität auf ein Minimum reduziert werden sollte“, so Scheel.

### **Reale Profitabilität und strategische Bewertung**

Häufig erfolgt die Geschäftssteuerung auf Basis einer Deckungsbeitragsrechnung, die vom Controlling mit Hilfe von Zuschlagssätzen ermittelt wird. „Die verwendeten Profitabilitätskennzahlen reichen aber oft nicht zur ergebnisseitigen Beurteilung der Produkte aus“, konstatiert Scheel: „Wichtige Kosten wie beispielsweise für Vertrieb oder Forschung und Entwicklung (F&E) liegen oft nicht auf Produkt- beziehungsweise Produktgruppenebene vor oder werden mittels pauschaler Kostenschlüssel unzureichend auf die Produkte verteilt. Eine pragmatische aktivitätenbasierte Kostenkalkulation ist jedoch notwendig, um die reale Profitabilität je Produkt ermitteln zu können.“

Allerdings greift der isolierte Blick auf die Profitabilität zu kurz, denn es gilt, zusätzlich strategische Aspekte zu beachten: Neue Produkte liefern oftmals noch nicht den geforderten Deckungsbeitrag, aggressives Pricing soll den eigenen Marktanteil gezielt steigern und bestimmte Angebote dienen primär zur strategischen Positionierung, zum Beispiel zur Demonstration der Innovationskraft.

### **Fingerabdruck der Komplexität: „Complexity Funnel“**

Die reale Profitabilität fließt als Grundlage auch in die so genannten „Complexity Funnel“ ein – eine Art Fingerabdruck-Analyse der geschäftsspezifischen Komplexitätstreiber. Inhaltliche Kerntreiber sind häufig zum Beispiel die Anzahl vorhandener Technologien, Marken, Produkte oder Kunden, die einzeln im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erwirtschaftung des EBIT untersucht werden. Auf einen Blick werden so die unternehmensspezifischen Problembereiche deutlich und es zeigt sich die Notwendigkeit komplexitätsreduzierender Maßnahmen. „Dieser Komplexitäts-Fingerabdruck schafft Transparenz entlang der Wertschöpfungskette und ermöglicht somit eine Fokussierung und Priorisierung der Handlungsgebiete. Zusätzlich ist er Teil der ‚Complexity Scorecard‘ und

damit wesentliches Steuerinstrument einer kontinuierlichen Komplexitätssteuerung“, sagt Scheel.

### **Simplifizierung und Wertmaximierung mit dem „To-the-bone“-Ansatz**

Zusätzlich zur ergebnisorientierten Transparenz werden durch einen pragmatischen Komplexitätssteuerungsprozess „To-the-bone“-Szenarien entlang der Wertschöpfungskette durch funktionsübergreifende Teams erarbeitet. Hierbei steht das Motto ‚Simplify for value‘ im Vordergrund. „Dabei gilt es, gemeinsam der Frage nach einem optimalen Geschäftsmodell nachzugehen, das Komplexität und Profitabilität optimiert und somit die Basis für ein profitables und nachhaltiges Wachstum legt“, so Scheiter.

Die Kombination beider Ansätze erlaubt die nachhaltige Reduktion von Produkten, Halbteilen und Rohstoffen um bis zu 50 Prozent – und führt damit in den meisten Fällen auch zum Abbau von Strukturkosten.

„Allerdings erfordert die nachhaltige Realisierung der Profitabilitätspotenziale die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung des Top-Managements“, sagt Scheiter. Dabei müssen viele Maßnahmen gegen die Einzelinteressen der oft „silobartig“ aufgestellten Bereiche und deren Verantwortlichen regelrecht durchgesetzt werden. Hier haben sich die Installation eines Komplexitätsmanagers mit weit reichenden Kompetenzen und eine gezielte Anpassung der komplexitätsrelevanten Kernprozesse wie zum Beispiel dem Innovations- und Lebenszyklus-Steuerungsprozess sowie der Etablierung einer IT-gestützten dauerhaften Datentransparenz über die Folgekosten der Komplexität bewährt. „Heute und in Zukunft ist es alles andere als einfach, wirkliche Wettbewerbsvorteile zu erzielen, aber Unternehmen, die gezielt Transparenz schaffen, werden die Ansatzpunkte für eine strategische Komplexitätssteuerung leichter erkennen und den Weg aus dem Teufelskreis finden“, stellt Scheel abschließend fest.

*Autoren der aktuellen A.T. Kearney Komplexitätsstudie sind:*

*Dr. Sieghart Scheiter, Dr. Oliver Scheel, Marc Grasmück, Jens Tischendorf, Dr. Götz Klink und Dr. Kai Engel.*

### **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit größten Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.500 Mitarbeiter in über 33 Ländern der Welt.*

Weitere Informationen finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de).

## **Kontakt für die Presse**

Stefanie Hauck

Marketing & Communications

A.T. Kearney GmbH

Kaistr. 16A

D-40221 Düsseldorf

+49 211 1377 2273 Tel.

+49 211 1377 2990 Fax

<mailto:stefanie.hauck@atkearney.com>