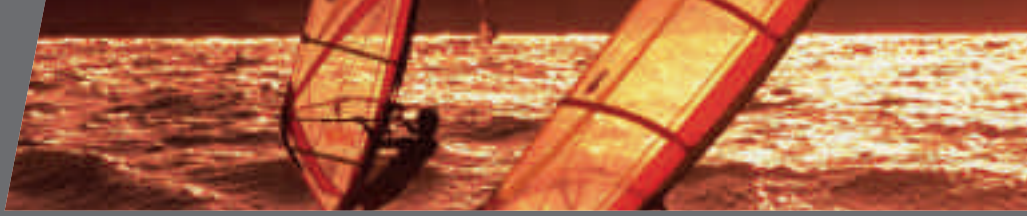


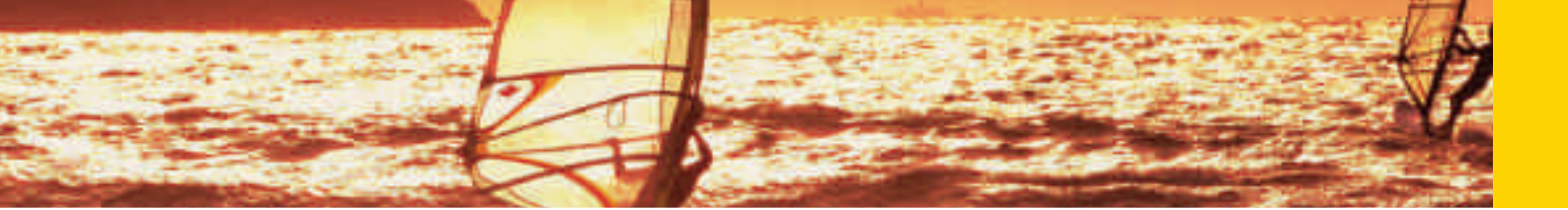
So steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens

Neue Chancen in schwierigen Zeiten



„Wer mit seinen Leistungen nicht seine eigenen Ansprüche erreicht, sollte deshalb nicht seine Ansprüche herunterschrauben: Er sollte vielmehr die Leistung seinen hohen Ansprüchen anpassen. Nur wer von sich alles erwartet, wird auch alles tun, um höchste Ansprüche Realität werden zu lassen.“

Ralph Marston



So steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten - wie wir sie gegenwärtig durchlaufen - ist es für Unternehmen schwer, neue Vermögenswerte zu erschließen. Infolgedessen können Unternehmenslenker die Rendite entweder über eine Effizienzsteigerung des Bestehenden oder über eine umfassende Neuausrichtung des gesamten Unternehmens sichern.

Unter normalen Marktkonditionen würde diese Vorgehensweise als „gute Unternehmensführung“ bezeichnet. In der jetzigen Situation aber wird sie für die meisten Unternehmen überlebenswichtig. Wie die aktuelle Studie belegt, beschäftigt sich die Führungsebene intensiv mit den genannten Methoden; viele Unternehmen brachten in den letzten sechs Monaten eine Reihe von Initiativen zur Steigerung der Performance auf den Weg. Im Januar 2009 gaben 39 Prozent der Unternehmen an, dass sie der Cashflow-Stabilisierung während der nächsten zwölf Monate eine erhöhte Bedeutung beimessen werden. Daran hat sich nichts Grundlegendes geändert, auch wenn sechs Monate später nur 34 Prozent der Unternehmen einen „Financial Review“ planen. Dies erklärt sich durch die Tatsache, dass eine ganze Reihe von Firmen dem Sachverhalt einen unverändert hohen Stellenwert einräumen.

Mit Kostensenkungsprogrammen haben die Unternehmen begonnen, sich den schwierigen Marktverhältnissen anzupassen. Mittlerweile geht das Management jedoch mehr und mehr dazu über, die Krise als Chance zur Leistungssteigerung für die Zukunft zu nutzen. Unternehmen erstellen basierend auf der Szenarioplanung neue Strategien und setzen sie um. Dabei ist es essenziell, operative Maßnahmen schnell und konsequent durchzusetzen, um sich an veränderte Produktlebenszyklen anzupassen und damit in Zukunft erfolgreich zu bleiben. Neben den Maßnahmen zur Kostenreduzierung und Cashmaximierung werden Optimierungsmaßnahmen im Bereich der Umsatzsteigerung und der Innovationsfähigkeit notwendig, um für die anstehende Wachstumsphase mit neuen Produkten und Services besser aufgestellt zu sein.

Welche der folgenden Initiativen hat Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr vorangetrieben?



(Angaben in Prozent der Befragten)

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009



Welche Programme sind wirklich effektiv?

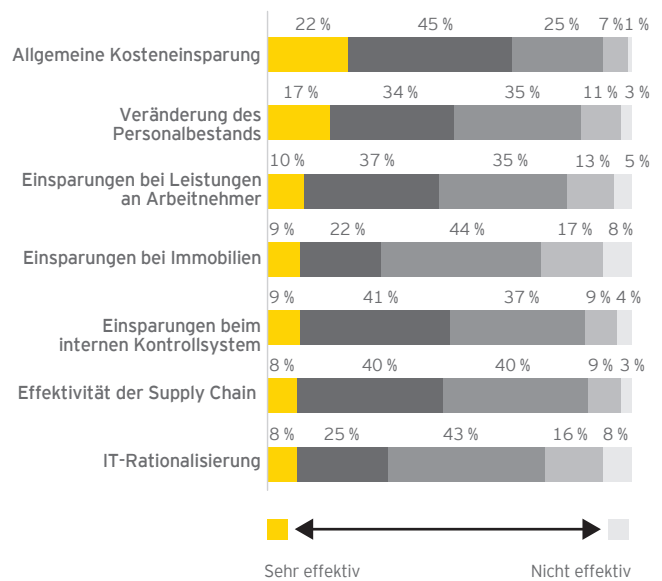
Die Erfolgchancen von Kosteneinsparungsprogrammen steigen, wenn diese in eine homogene Strategie zur Neuausrichtung des Unternehmens eingebettet sind. Eine koordinierte Strategie der Neuausrichtung bietet neben den gewünschten Kosteneinsparungsmöglichkeiten auch das Potenzial, die Performance des Unternehmens nachhaltig zu steigern.

Wie erwartet, verfolgen nahezu alle Unternehmen unterschiedlichste Initiativen, um die Performance zu steigern. Die Untersuchungsergebnisse belegen aber, dass eine Vielzahl von Unternehmen sich eher auf klassische Kostensenkungsprogramme konzentrieren. Der Optimierung der Supply Chain sowie der IT-Funktion wird eine deutlich geringere Priorität beigemessen, obwohl diese Maßnahmen zusätzlich zu einer Kostenreduktion führen würden. Dies liegt unter anderem daran, dass diese Bereiche in den letzten Jahren schon optimiert wurden. Weitere Optimierungsversuche bei den direkten Materialien für die Produktion und Logistik wären kritisch, da diese als „Herzstücke“ im Bereich der Industrie funktionieren müssen. Optimierungspotenziale gibt es aber durchaus noch bei den indirekten Kosten: Mit einer weiteren Verbesserung der Beschaffungsprozesse können diese Potenziale gehoben werden.

Diesem Ergebnis folgend, interessierte uns vor allem die Wirksamkeit der von den Unternehmen durchgeführten Kostensenkungsmaßnahmen. Die Unternehmen gaben an, dass Erfolgsraten zwischen 50 und 70 Prozent nicht ungewöhnlich seien. Zum Beispiel glaubt jedes zweite Unternehmen, dass seine Kostensenkungsprogramme in den Bereichen Personal, Leistungen an Arbeitnehmer, interne Kontrollen und Supply Chain in gewissem Maße erfolgreich waren. Weniger erfolgreich werden die Bereiche IT und Immobilien bewertet.

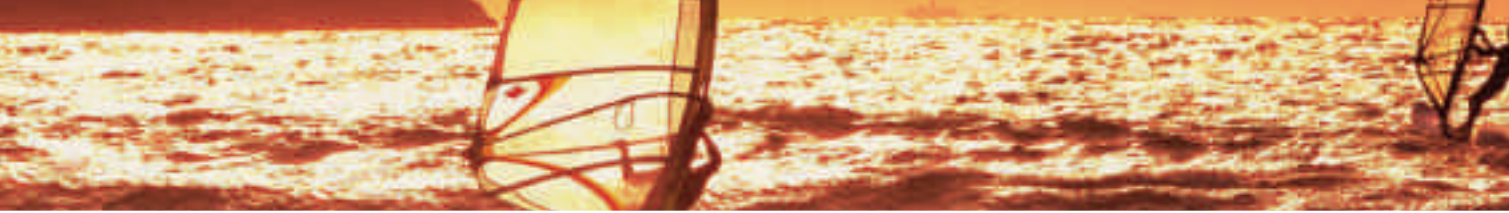
Nach unseren Erfahrungen sind aber nicht einmal ein Drittel der umgesetzten Kostensenkungsinitiativen auf lange Sicht erfolgreich. Dies hat unterschiedliche Gründe. Einer der wesentlichsten: Kostensenkungsprogramme haben oftmals unvorhergesehene (bzw. unberücksichtigte) Auswirkungen an anderer Stelle im Unternehmen, die dazu führen, dass das anvisierte Ziel verfehlt wird. Denn in Krisenzeiten steht bei den Kostensenkungsinitiativen oft der kurzfristige Effekt im Vordergrund. Langfristig führt dieser Fokus aber oft dazu, dass die Kosten wieder steigen. Denn bei den kurzfristigen Initiativen werden die Aufbau- und Ablauforganisation sowie auch Technologieaspekte nicht ausreichend berücksichtigt.

Wie effektiv waren die Kostensenkungsmaßnahmen der Unternehmen?



(Angaben in Prozent der Befragten)

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009



Was führt zum Erfolg?

Warum sind einige Initiativen oder Programme erfolgreicher als andere? Ein möglicher Grund, warum die Wirksamkeit von Kostensenkungsprogrammen erschwert wird, ist die steigende Komplexität der Unternehmen: Aus der internationalen Ausrichtung und Globalisierung folgt eine immer komplexere Struktur. Ein weiterer Grund können Skalierungsprobleme sein, die aus starkem Wachstum resultieren, bei dem Organisation, Prozesse oder IT nicht angepasst wurden.

Die Verbindungen und gegenseitigen Abhängigkeiten, die in jedem Unternehmen bestehen, sowie die verschiedenen Ansätze und Prioritäten, die sich aus der Managementstruktur ergeben, führen dazu, dass die Umsetzung von Programmen oft viel länger dauert und viel weniger Einsparungen bringt als ursprünglich geplant.

Ein Beispiel dafür ist das Management der Supply Chain. Kosteneinsparungsmaßnahmen in diesem Bereich (ausgelöst durch die gegenwärtige Krise) benötigen erfahrungsgemäß mehr Zeit, um ihre Wirkung zu entfalten. Viele Unternehmen konnten deshalb die notwendigen Kosteneinsparungen oder Verbesserungen in diesem Bereich nicht im geplanten Umfang umsetzen. Kurzfristig kann man zwar mit stringenteren und härteren Verhandlungen Einsparungen erzielen, aber mittel- bis langfristig geht dies nur durch Anpassungen in der Organisation, den Prozessen und der IT.

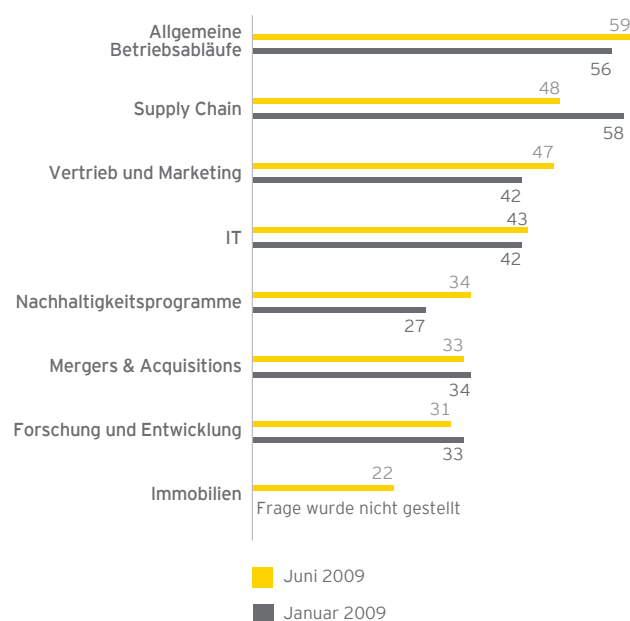
Krisenbedingt hat die Veränderungsgeschwindigkeit in den vergangenen Monaten nochmals zugenommen. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die ohnehin komplexen Zusammenhänge im Rahmen des Projektmanagements von Kosteneinsparungsprogrammen. Insofern ist es wenig überraschend, dass die Unternehmenslenker planen, ihre Programme in den kommenden zwölf Monaten zu überarbeiten, um weitere Einsparungsmöglichkeiten auch in den Schlüsselfunktionen zu realisieren.

Das „Einsparungsprogramm 2.0“ ist auch deshalb erforderlich, weil sich im Zeitablauf Ziele und Erwartungen verändert haben. Dies verwundert nicht, denn 45 Prozent der Unternehmen beurteilten ihre Kosteneinsparungsinitiativen nur als „geringfügig wirksam“. Oder anders formuliert: Nur eine Minderheit der Unternehmen ist mit den erzielten Ergebnissen der eigenen Kosteneinsparungsprogramme zufrieden. Unabhängig davon: Selbst jene 22 Prozent der Firmen, die angaben, mit ihren Initiativen erfolgreich gewesen zu sein, dürften aufgrund der fortschreitenden Krise in den vergangenen Monaten in aller Regel den Maßnahmenkatalog weiterentwickelt und erweitert haben. In Ergänzung dazu ist es für jedes Unternehmen empfehlenswert zu prüfen, inwieweit ein paralleles oder integriertes Programm für die

Neuausrichtung des Unternehmens weitere Verbesserungs- und Kostensenkungspotenziale schaffen kann, um nachhaltig Umsätze und Gewinne zu schützen.

Die Studie zeigt, dass im Vergleich zum Januar 2009 im Juni mehr Unternehmen Raum für weitere Kostenkürzungen in unterschiedlichen Unternehmensfunktionen sehen – auch in den Bereichen, in denen bereits Einsparungsinitiativen gegriffen haben. Eine wesentliche Ausnahme stellt die Supply Chain dar: Hier ist die Bereitschaft oder die Fähigkeit der Unternehmen, die Kosten noch weiter zu senken, deutlich geringer. Jedoch sehen fast 60 Prozent der Unternehmen – dies sind mehr als im Januar – noch weiteres Einsparpotenzial bei den allgemeinen Betriebsabläufen. Vertrieb und Marketing sowie IT werden noch immer intensiv auf weitere Sparmöglichkeiten untersucht. Etwa ein Drittel der Unternehmen sind der Ansicht, dass sie in den Bereichen IT, Nachhaltigkeitsprogramme sowie Mergers & Acquisitions weiteres Einsparpotenzial identifizieren werden.

Wie würden Sie die zusätzlichen Chancen zur Kostensenkung in den nächsten zwölf Monaten in den folgenden Bereichen Ihres Unternehmens einstufen?



Bitte bewerten Sie anhand einer Skala von 1 bis 5 (1 = sehr große Chancen, 5 = keine Chancen). Angaben in Prozent der Befragten, die den entsprechenden Bereich mit 1 oder 2 bewertet haben.

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009



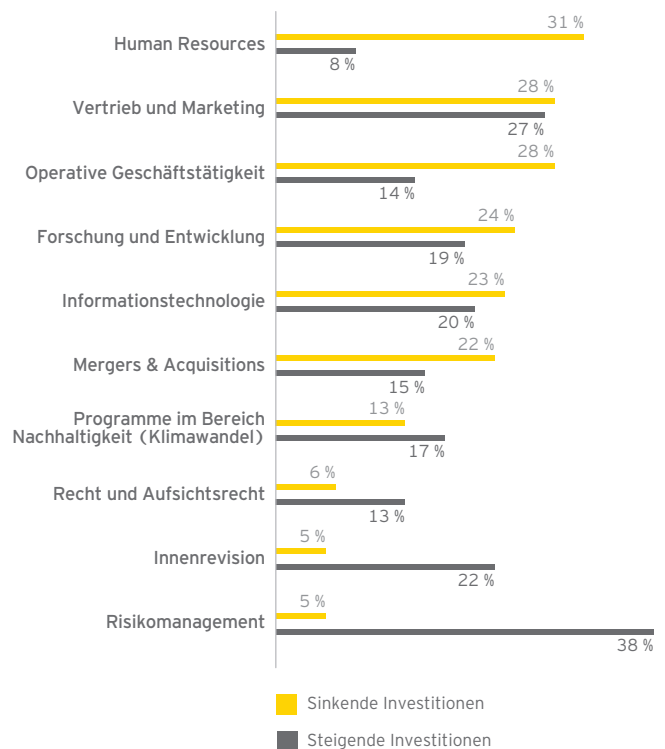
Funktionale Investitionen: geteilte Meinungen

Die Unternehmen reagieren unterschiedlich auf den Abschwung; darum haben wir untersucht, wie sehr sich das Konjunkturklima bereits auf Investitionen in Schlüsselfunktionen auswirkt. Die Unternehmen zeigten auf, in welchen Bereichen die Investitionen zurückgefahren und in welchen sie erhöht wurden.

Risikomanagement

Die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die hohe Volatilität der Märkte haben die Unternehmen veranlasst, ihre Strategien schneller zu überdenken und Alternativen zu bewerten. Von dieser Entwicklung ist auch das Risikomanagement betroffen, da es als Frühwarnsystem Anhaltspunkte liefern kann, inwieweit eine neue Strategie greifen kann. Risikomanagement geht hierbei zunehmend Hand in Hand mit der strategischen Planung. Es überrascht also nicht, dass 38 Prozent der Unternehmen ihre Investitionen in das Risikomanagement erhöht haben. Die zusätzliche Investition wird einerseits – wie die Studie vom Januar zeigt – für die Verschlanung und Optimierung der isolierten Risikomanagementprozesse verwendet und andererseits, um das Risikomanagement in die Steuerung der strategischen Überlegungen einzubeziehen.

Welche der folgenden Funktionen oder Aktivitäten waren im aktuellen Wirtschaftsklima am stärksten von rückläufigen oder gestiegenen Investitionen Ihres Unternehmens betroffen?

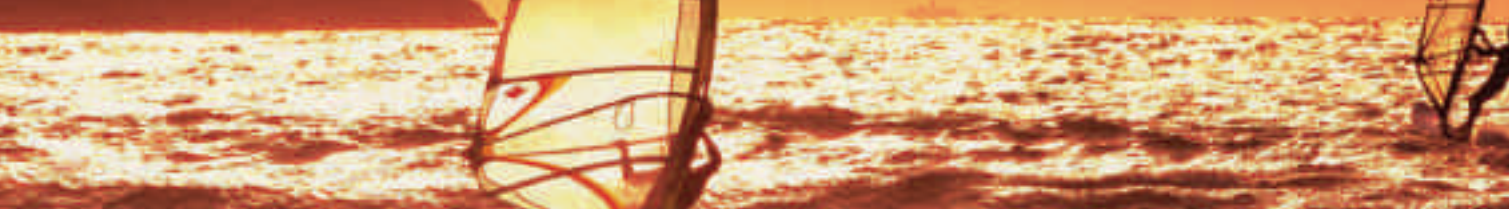


(Angaben in Prozent der Befragten.)

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009

Vertrieb und Marketing

In vergangenen Rezessionsphasen galt dem Vertrieb und Marketing größte Aufmerksamkeit, wenn es darum ging, Kosten zu senken. In keinem anderen Bereich führen entsprechende Maßnahmen schnell zu spürbaren Effekten, ohne zumindest kurzfristig negative Effekte zu riskieren. Umso überraschender ist es, dass die Unternehmen in der schwersten Krise seit den 30er-Jahren weiterhin ihre Marktchancen suchen und die Marketing- und Vertriebsausgaben auf einem geringeren, aber dennoch vergleichsweise hohen Niveau belassen. Ein Grund dafür scheinen die kaum verminderten Ausgaben für die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen zu sein, die vielfach Marketing- und Werbeaktivitäten nach sich ziehen.



Aus diesen Gründen haben – trotz der derzeitigen schwierigen Lage – mehr Manager die Ausgaben für Marketing konstant gehalten (45 Prozent) oder erhöht (27 Prozent). So sagen 52 Prozent der Unternehmen, dass sie ihre Beziehungen zu Kunden und Lieferanten in den letzten zwölf Monaten eingehender geprüft haben, aber nur 38 Prozent haben ihre Marke und Reputation genauer unter die Lupe genommen.

Eine Zunahme der kundenbezogenen Aktivitäten macht auch eine Überarbeitung des bestehenden Kundenmanagementsystems notwendig. Mit einem guten Kundenmanagementsystem können Unternehmen beispielsweise feststellen, bei welchen Kunden die Abwanderungsgefahr am größten bzw. am geringsten ist, wer auf Preiserhöhungen oder -senkungen am empfindlichsten reagiert und bei wem die Wahrscheinlichkeit, dass sie mehr Produkte kaufen werden, am größten bzw. am geringsten ist. Können Preissenkungen oder spezielle Angebote nur pauschal auf den ganzen Kundenstamm statt auf wenige ausgewählte Kunden angewendet werden, so verschenkt das Unternehmen ggf. unnötig Geld.

Ein gutes Kundenmanagementsystem (neben den traditionellen „Backoffice“-Funktionen und -Prozessen) leistet auch einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit. Eine Abnahme der Kundenzufriedenheit – gleich aus welchem Grund – oder generell ein schlechterer Service als der Wettbewerb kann sich sowohl unmittelbar als auch langfristig auf die Kundenbeziehungen und somit auf den Umsatz auswirken.

Bisher sind Vertrieb und Marketing in den meisten Unternehmen von Kosteneinsparungen verschont geblieben. Dennoch – oder gerade deshalb – ist davon auszugehen, dass diese Bereiche in nächster Zeit kritischer als bisher untersucht werden. Stellt sich heraus, dass die Marketing- und Vertriebsaktivitäten keine positive Auswirkung auf die Performance haben (ab einem bestimmten Zeitpunkt folgen die meisten Kundendatenbanken dem Gesetz der abnehmenden Erträge), wird sich das Management die Frage stellen, ob es das richtige Marketingkonzept ausgewählt hat und ob das entsprechende Know-how sowie die geeigneten Systeme an der richtigen Stelle eingesetzt werden.

Interne Revision, Recht und Aufsichtsrecht

Jedes fünfte Unternehmen investiert verstärkt in die Interne Revision. Dies hängt vermutlich mit dem Druck zusammen, häufiger detaillierte Berichte über Marktbedingungen, das

Risikoprofil des Unternehmens und die Performance veröffentlichen zu müssen, die zusätzlichen Prüfungen unterzogen werden. Diese Entwicklung macht einen rechtlichen Leitfadens sowie die Sicherstellung der Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften immer wichtiger. Im Rahmen unserer Januar-Studie wurde außerdem eine Instabilität bei Lieferanten und Kunden festgestellt, was eine Neubeurteilung der Vertrags- oder Zahlungsbedingungen erforderlich macht. Hieraus resultiert ein höherer Bedarf an juristischem Know-how und Rechtsberatung.

Informationstechnologie (IT)

Im Laufe der Krise scheint die IT für viele Unternehmen der Bereich mit den größten Herausforderungen gewesen zu sein. Hier zeigten die Rationalisierungsmaßnahmen der vergangenen zwölf Monate nahezu den geringsten Erfolg und die Bereitschaft zum Outsourcing oder zu einem unternehmensweiten IT-Kosten-senkungsprogramm ist äußerst schwach ausgeprägt. Nach ihren Investitionsaktivitäten befragt, gaben 20 Prozent der Unternehmen an, dass sie beabsichtigen, ihre Investitionen in die IT zu erhöhen, während 57 Prozent ihr gegenwärtiges Investitionsniveau beibehalten wollen.

Die IT reagiert auf Maßnahmen zur Kosteneinsparung sehr sensibel, da alle Bereiche des Unternehmens von ihr tangiert werden. Veränderungen sind nur schwer durchzuführen, ohne dabei die Performance des Unternehmens zu gefährden. Häufig ist die IT ein Investitionsbereich, in dem über Jahre hinweg Optimierungsstrategien und -pläne umgesetzt werden. Eine Einstellung oder ein Aufschub solcher Programme mag zwar zu kurzfristigen Kosteneinsparungen führen, die Unternehmen sträuben sich jedoch oft dagegen, weil sie langfristige Auswirkungen auf ihre Performance befürchten. Änderungen im Unternehmen wirken sich in vielfacher Hinsicht auf die IT aus, da sie immer an diese Änderungen angepasst werden muss. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine koordinierte Strategie zur Umstrukturierung, die die operative Geschäftstätigkeit, die Supply Chain sowie Vertrieb und Marketing umfasst, steigen die Anforderungen an die IT und das Unternehmen wird zu Ausgaben gezwungen, ob es will oder nicht. Die IT steht bei Kosteneinsparungen immer im Fokus, da ein beträchtlicher Anteil der Gesamtausgaben auf diesen Bereich entfällt. Das heißt jedoch nicht, dass auch Maßnahmen durchgeführt werden, die zu tatsächlichen Kostensenkungen führen.



Human Resources

Prognosen der weltweiten Beschäftigungslage sind vorsichtig bis negativ. Laut dem Arbeitsmarktbarometer „Employment Outlook“ von Manpower für das zweite Quartal 2009 ist die Einstellungsrate in 20 von 33 Ländern rückläufig. 23 Länder weisen gar die niedrigste Einstellungsrate seit Bestehen des Arbeitsmarktbarometers von Manpower auf. Nur in Indien entwickeln sich die Jobaussichten gegen den Trend positiv: Über 25 Prozent der Arbeitgeber wollen dort mehr Mitarbeiter einstellen.

Unsere Studie hat ergeben, dass fast ein Drittel der Unternehmen ihre Ausgaben im Bereich Human Resources (HR) gesenkt haben. Hinter dieser Zahl verbergen sich die unterschiedlichen Bestrebungen der Unternehmen zur Kürzung von Lohnkosten.

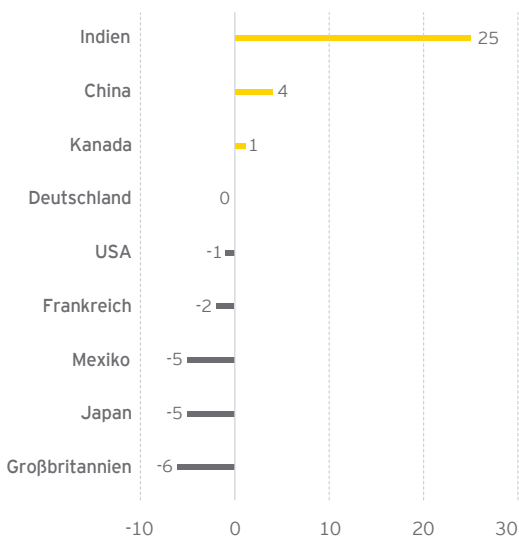
Vorangegangene Rezessionen haben gezeigt, dass es besser ist, nach Flexibilität zu streben und sich auf bestimmte Bereiche zu konzentrieren, als einen pauschalen Stellenabbau voranzutreiben. Schließlich ist es äußerst kostspielig, sich von Mitarbeitern, die eingearbeitet und gefördert wurden, zu trennen, nur um sie kurze Zeit später bei erneutem Wachstum wieder einzustellen. Neben dem Kostenfaktor kommt hier noch das Risiko hinzu, qualifizierte

Mitarbeiter an Wettbewerber zu verlieren. Wie erwartet, konzentrieren sich die Maßnahmen daher mehr auf flexible Arbeitsstrukturen: Beispielsweise erhalten Mitarbeiter mehr Urlaub bei geringerem Gehalt oder reduzieren ihre Arbeitsstunden.

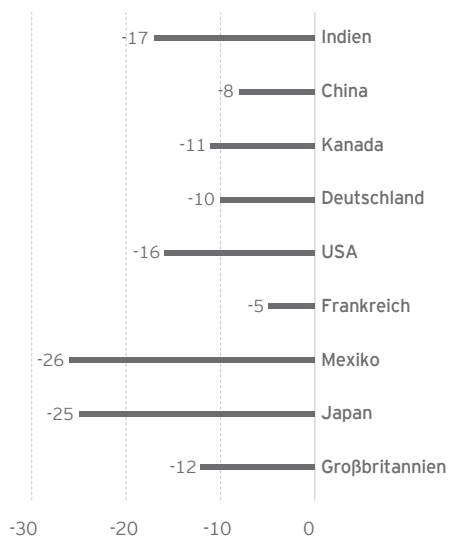
Doch die beschriebenen Maßnahmen haben nicht verhindert, dass die Arbeitslosigkeit wieder zu einem wesentlichen Merkmal des Wirtschaftslebens geworden ist. Im letzten Jahr ist die Erwerbslosigkeit in vielen führenden Wirtschaftsnationen deutlich gestiegen. In den USA ist die Zahl der Arbeitslosen um rund 3,5 Prozent, in der Eurozone um fast zwei Prozent gestiegen. Nur Indien und China ist es besser ergangen: Laut ihrer Jahresstatistik war die Arbeitslosigkeit 2008 niedriger als 2007. Im Jahr 2009 scheinen sich jedoch auch diese beiden Länder mit einem Zuwachs der Erwerbslosigkeit auseinandersetzen zu müssen.

Eine von Manpower im April 2009 durchgeführte Studie zeigt, dass die Arbeitslosigkeit in den OECD-Ländern im Januar 2009 bei 6,9 Prozent lag und 2010 voraussichtlich auf zehn Prozent steigen wird – eine Zunahme der Arbeitslosenzahl um 25 Millionen. Dies wäre die dramatischste Zunahme der Arbeitslosigkeit in den OECD-Ländern seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs.

Netto-Beschäftigungsausblick 2. Quartal 2009



Jahresvergleich 2. Quartal 2008 und 2. Quartal 2009



Diese Kennziffer spiegelt die Differenz zwischen positiver und negativer Erwartungshaltung der befragten Unternehmen wider.

Quelle: Manpower Arbeitsmarktbarometer „Employment Outlook“, Q2 2009



Operative Geschäftstätigkeit

Es ist offensichtlich, dass einige Unternehmen die Krise als Chance nutzen, wesentliche operative Änderungen umzusetzen. Doch neben den nützlichen Aspekten sind es auch überlebenswichtige Kosteneinsparungen, die forciert werden. So zeigen die Ergebnisse der Umfrage im Juni 2009, dass Änderungen derzeit in erster Linie vorangetrieben werden, weil Unternehmen kurzfristig Kosten senken müssen. Etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen haben ihre Betriebsausgaben reduziert und 45 Prozent der Unternehmen glauben, dass die von ihnen durchgeführten operativen Änderungen nur vorübergehend sind.

Vorausgesetzt, dass die Auswirkungen auf die Performance umfassend und richtig beurteilt werden können, muss die Kostenreduktion jedoch keine schmerzvolle Entscheidung sein. Die Unternehmen, die sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren, haben unter Umständen Geschäftsbereiche veräußert oder geschlossen, die nicht zum Kerngeschäft gehören und an nicht mehr benötigte Teile des Unternehmens gekoppelt waren. Deshalb muss es jetzt nicht notwendigerweise schlechter um die Kernprozesse stehen als zuvor.

Unabhängig davon, warum Kostensenkungsmaßnahmen durchgeführt wurden oder der Betrieb verkleinert wurde, sollte das Management einen gesteigerten Wert auf eine angemessene Kommunikation gegenüber der Belegschaft und den wesentlichen Stakeholdern legen.

Die schwache Konjunktur für bestimmte interne Reaktionen verantwortlich zu machen kann sowohl zutreffender als auch effektiver sein, als den Grund in der vergangenen ineffizienten Performance zu suchen oder auf Geschäftsbereiche zu verweisen, die nicht zum Kerngeschäft gehören.

Wie wichtig die Unternehmenskommunikation ist, zeigen auch die Ergebnisse des letzten von CFO Europe durchgeführten Business Outlook Survey: Die Aufrechterhaltung der Motivation während der Krise wird darin als das drittgrößte Problem in den Unternehmen gesehen (Platz 1: Fähigkeit zur Ergebnisprognose, Platz 2: Working-Capital-Management).

Die Unternehmen wissen nur zu gut, dass negative Spekulationen die Performance des Unternehmens beeinträchtigen können, da die Motivation der Mitarbeiter auf allen Ebenen sinkt. Dies kann bereits eingetretene Verbesserungen wieder zunichte machen. Und tat-

sächlich räumten 23 Prozent der Unternehmen einer besseren Mitarbeitermotivation kurzfristige Priorität ein, um einen Motivationsabfall unter der Belegschaft, den Widerstand der Mitarbeiter oder - im schlimmsten Fall - Arbeitskampfmaßnahmen seitens verärgelter Mitarbeiter in Form eines Produktionsstopps oder anderer Initiativen zu verhindern.

Die Rolle der Finanzfunktion

Wenn von den Schlüsselfaktoren für Kostensenkungen, Investitions- und Performance-Entscheidungen die Rede ist, werden meist einzelne Geschäftsbereiche wie Human Resources oder die Supply Chain hervorgehoben. Dabei wird jedoch allzu leicht übersehen, dass auch die Finanzfunktion einen wichtigen Einfluss auf Kostensenkungspotenziale hat.

Am Anfang unseres Berichts haben wir über elf Initiativen berichtet, die Unternehmen im Lauf des letzten Jahres vorangetrieben haben: Sie reichten von Kosteneinsparungen bis zur Überprüfung von Investitionsprogrammen oder gar der Initiativen selbst (siehe Seite 1). Bei der Umsetzung einer Mehrzahl dieser Initiativen war eine mehr oder weniger enge Abstimmung mit der Finanzfunktion erforderlich, wodurch diese unter größerem Leistungs- und Effizienzdruck als andere Bereiche stand.

Aus unserer Untersuchung lässt sich nicht ableiten, ob die Finanzfunktion die alleinige Verantwortung für die unterschiedlichen Ergebnisse und Erfolge der Kostensenkungsmaßnahmen trägt. Wir vermuten jedoch, dass die komplexen firmenweiten Kostensenkungsprogramme besonders für die Finanzfunktion eine tägliche Herausforderung darstellen. Denn nicht immer stimmen die Bereiche mit Kostensenkungspotenzialen und tatsächlich erzielten Kostensenkungen überein und wahrscheinlich löst der nüchtern-rechnerische Ansatz des CFO beim Leiter der IT oder in den operativen Bereichen keine Begeisterung aus.

Dennoch ist anzunehmen, dass sich die Finanzfunktion in der aktuellen wirtschaftlichen Situation genauso verändern wird wie die übrigen Geschäftsbereiche. Durch die verstärkte Relevanz des Berichtswesens sowie des Risikomanagements und angesichts der Tatsache, dass Kostensenkungen eine effizientere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen erfordern, fällt der Finanzfunktion künftig eine wichtige strategische Beraterrolle gegenüber dem Vorstand zu.



Sind die getroffenen Maßnahmen ausreichend?

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie werfen die Frage auf, ob Unternehmen wirklich alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben, um die Performance zu verbessern und Kosten zu senken. Oder werden sich die Maßnahmen, die sie ergriffen haben, letztlich doch als nicht ausreichend erweisen?

Der Blick auf die Ergebnisse der Kostensenkungsmaßnahmen zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen zumindest auf dem richtigen Weg ist und bei der Kostensenkung einen gewissen Erfolg erzielt. Dennoch bleibt ungeklärt, ob diese Kostensenkungen langfristig aufrechterhalten werden können (bzw. aufrechterhalten werden müssen). Immerhin haben 52 Prozent der Unternehmen im letzten Jahr Restrukturierungsmaßnahmen vorangetrieben und dabei Funktionen und Prozesse eingestellt, die sie vermutlich nie wieder reaktivieren werden.

Kostensenkungen sind ein Mittel, die Krise zu überstehen, doch nicht unbedingt ein Garant für zukünftigen Erfolg und Wachstum. Daher sollte unabhängig von der jeweiligen Einschätzung des Unternehmens eine Performance-Verbesserung auf lange Sicht ins Auge gefasst werden. Eine Strategie zur umfassenden Neuausrichtung des Unternehmens, die das operative Geschäft, das Risikomanagement, die Supply Chain, HR, IT und andere wesentliche Unternehmensfunktionen umfasst und unter anderem eine Kostensenkung herbeiführt, ist vielleicht der beste Weg, den Abschwung zu überstehen und gut aufgestellt daraus hervorzugehen. Einem übergeordneten Innovationsmanagement kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu: Es sollte auf eine Geschäftsmodellerneuerung sowie auf eine Prozess- bzw. Produktinnovation abzielen.

Ansprechpartner nach Standorten

Standort	Name	E-Mail
EMEIA	Lars Weigl Arco Bakker	lars.weigl@se.ey.com arco.bakker@nl.ey.com
Afrika	Mike Kane	mike.kane@za.ey.com
Belgien und Niederlande	Aloys Hosman	alloys.hosman@nl.ey.com
GUS	Elena Tsaturova	elena.y.tsaturova@ru.ey.com
Mittel- und Südeuropa	Lukasz Zalicki	lukasz.zalicki@pl.ey.com
Frankreich and Luxemburg	Sabine Fouchier	sabine.fouchier@fr.ey.com
EMEIA Financial Services	Pierre Pilorge	pierre.pilorge@fr.ey.com
Deutschland, Schweiz und Österreich	Krystian Pracz York Zöllkau	krystian.pracz@de.ey.com york.zoellkau@de.ey.com
Indien	Raju Lal Ashish Nanda	raju.lal@in.ey.com ashish.nanda@in.ey.com
London	Steve Wills	swills@uk.ey.com
Mittelmeerraum	Donato Ferri	donato.ferri@it.ey.com
Naher und Mittlerer Osten	Rami Nazer	rami.nazer@sa.ey.com
Skandinavien	Eirik Albrigsten	eirik.albrigtsen@no.ey.com
Großbritannien und Irland	Adrian Davis	adavis2@uk.ey.com

Ansprechpartner nach Themenbereichen

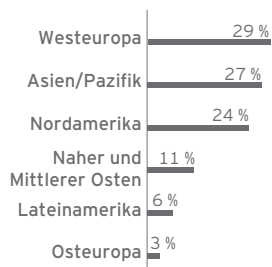
EMEIA-Kampagnensponsor:		
Themenbereich	Name	E-Mail
Steuer Beratung	Arco Bakker Lars Weigl	arco.bakker@nl.ey.com lars.weigl@se.ey.com
EMEIA-Lösungskompetenz:		
Themenbereich	Name	E-Mail
Kosten der Kontrollsysteme	Oliver Wright	owright@uk.ey.com
Kostensenkungen im Unternehmen	Jean-Benoit Bertey	jberty@uk.ey.com
IT-Effizienz	David Tidd	dtidd@uk.ey.com
Prozess-transformation	Stephen Lambert	slambert@uk.ey.com
Programm-Management	Luca Gargiulo	luca.gargiulo@it.ey.com
Revenue Management	Andreas Bonnard	andreas.bonnard@de.ey.com
Supply Chain	Andrew Caveney	acaveney@uk.ey.com
Management des Steueraufwands	Robert A. Guarnieri	robert.guarnieri@ey.com

Über diese Studie

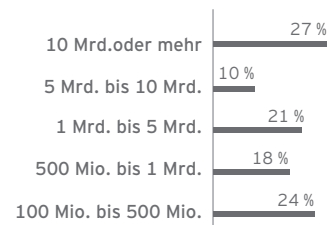
Für diese Studie hat die Economist Intelligence Unit weltweit 569 Manager der obersten Führungsebene befragt.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer waren für Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. US-Dollar in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Umfrage fand im Juni 2009 statt.

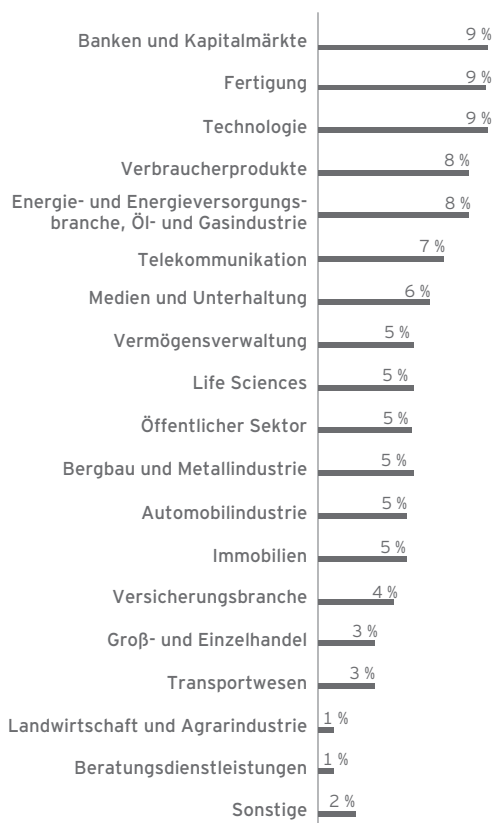
In welcher Region haben Sie Ihren Standort?



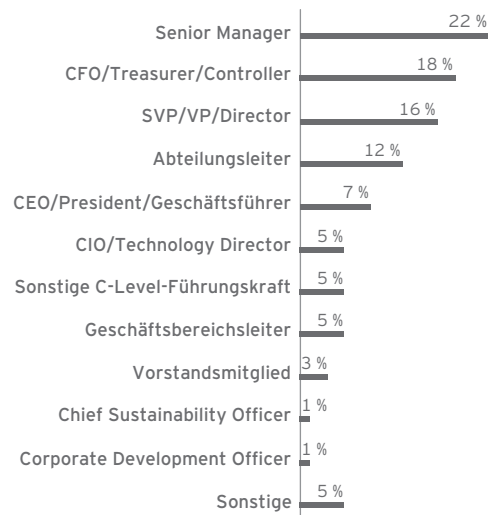
Wie hoch ist der weltweite Jahresumsatz Ihres Unternehmens in US-Dollar?



In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, 135,000 people are united by shared values and an unwavering commitment to quality. Ernst & Young makes a difference by helping its people, its clients and its wider communities achieve their potential.

For more information, please visit www.ey.com

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2009 EYGM Limited
All Rights Reserved

SKN 0709

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.