



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung



Steigerung des  
Ertrags durch  
Management der  
Organisations-  
kosten



High Performance  
Organisation

# Organisationskosten im Fokus

Leistung – Prozesse – Strukturen – Ressourcen

**Umsatz um jeden Preis!? Insbesondere in Wachstumsphasen zeigt sich ein Trend zum Aufbau überproportionaler Organisationskosten. Prozesse werden bürokratisiert, Strukturen redundant und ineffizient aufgebaut und das (interne) Leistungs- und Serviceportfolio wird unkontrolliert erweitert.**

Diese Phänomene zeigen sich meist an der Schwelle vom sogenannten KMU zu Konzernstrukturen bei Familienunternehmen. In einer abflauenden Konjunkturlage schlägt sich dies rasch in einer dramatisch sinkenden Break-Even-Resilienz nieder. Die Lösung: Organisationskosten angemessen steuern und ggf. anpassen.

## Organisationskosten als Steuerungsgröße

Organisationskosten entstehen aus dem Zusammenspiel von Leistung, Prozessen, Strukturen und Ressourcen. Dieser Vierklang bestimmt, wie effizient und effektiv eine Organisation ihre Leistungen erbringt und welche Personal- als auch Sachkosten entstehen.

Organisationskosten werden meist erst in Zeiten des Ergebnisrückgangs kritisch hinterfragt. Im konjunkturellen Abschwung können sie existenzgefährdend sein. Es empfiehlt sich dringend, mit einem strategisch-taktischen Management die Organisationskosten dauerhaft proaktiv zu steuern und eine nachhaltige Balance zwischen Kosten, Leistung und Wertschöpfung zu schaffen, um insgesamt die Resilienz der Organisation zu erhöhen.

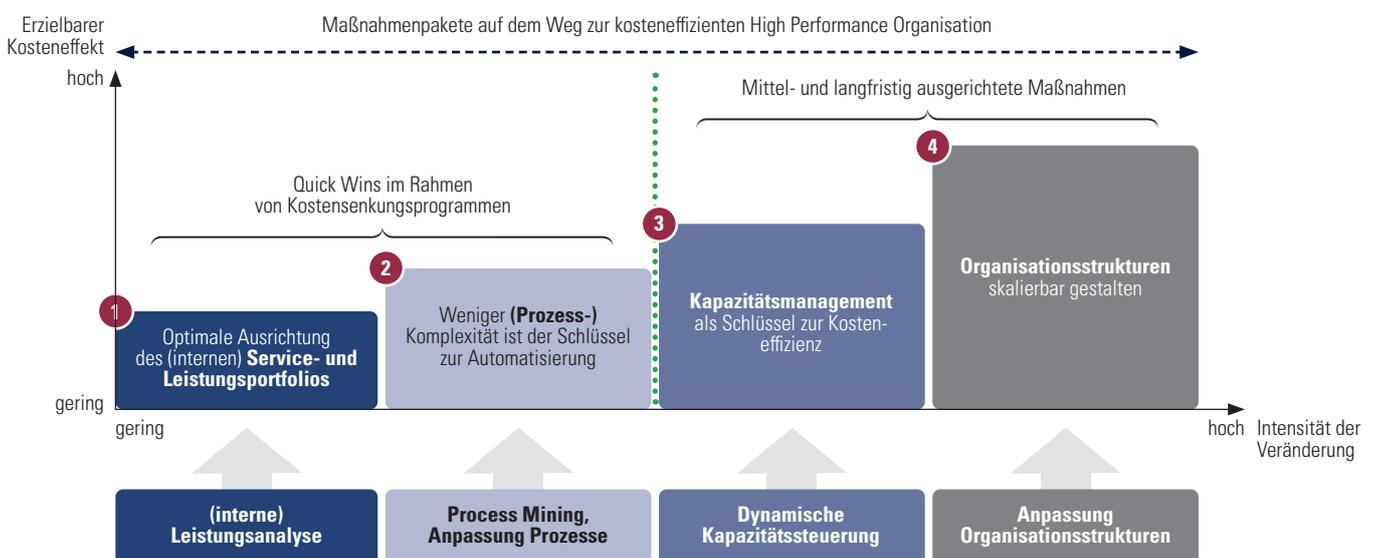
## Das optimale Niveau an Organisationskosten

Ein sehr bewusstes Management der Organisationskosten basiert auf vier wesentlichen Prinzipien:

1. Definition eines **hinreichenden, bedarfsgerechten** (internen) **Leistungsniveaus**
2. **Optimierung operativer Prozesse** durch hohen Standardisierungsgrad, Digitalisierung und Automatisierung
3. Zielgerichtete **Anpassung der Aufbauorganisation** an die Wertschöpfung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sprich klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten, Reduktion von Hierarchieebenen, Vermeidung redundanter Schnittstellen
4. Effektive **Messung und Steuerung des Ressourceneinsatzes**, um Ressourcen möglichst optimal einzusetzen bzw. auszulasten. Im Fokus: Balance zwischen fixen und variablen Kosten

## Auf dem Weg zur High Performance Organisation

Die vier Steuerungshebel sind generell gemeinsam und aufeinander aufbauend zu betrachten. Das stufenweise Vorgehen grenzt sich jedoch deutlich hinsichtlich der erzielbaren Kosteneffekte und der Intensität der Veränderung voneinander ab (siehe Abbildung).



### SERVICES & LEISTUNG

#### Optimale Ausrichtung des (internen) Service- und Leistungsportfolios

Eine leistungsfähige Organisation hinterfragt das eigene Service- und Leistungsportfolio regelmäßig:

- Interne **Leistungen ohne messbaren Mehrwert** im Sinne der Strategie und des aktuellen Geschäftsmodells werden konsequent hinterfragt und wo immer möglich eliminiert.
- **Wertschöpfende Prozesse und Strukturen** werden gezielt weiterentwickelt, um eine wirtschaftlich tragfähige Wachstumsstrategie zu unterstützen. Hier spielen „Make-Buy-Share“-Lösungen und insbesondere Digitalisierungspotenziale eine entscheidende Rolle.

### PROZESSE

#### Weniger Komplexität ist der Schlüssel zur Automatisierung

Prozesse müssen skalierbar sein bzw. dahin entwickelt werden. Standardisierung und Objektorientierung sind der Schlüssel zum Erfolg. Einzellösungen sind (fast) nie begründbar. Einer zunehmenden Prozesskomplexität ist der Kampf anzusagen. Sprich:

- **Prozesstypen** mit gleichartigen Ergebnistypen **bündeln** und nutzen – Ausnahmen konsequent vermeiden.
- Eine **Automatisierungsquote** von mind. 80 % für standardisierbare, transaktionale Prozesse ist erreichbar.

### STRUKTUREN

#### Organisationsstrukturen skalierbar gestalten

Nicht jedes Segment oder Geschäftsfeld braucht eigene „Overheadfunktionen“ (HR, CO, FI, etc.), denn Redundanzen treiben die Organisationskosten:

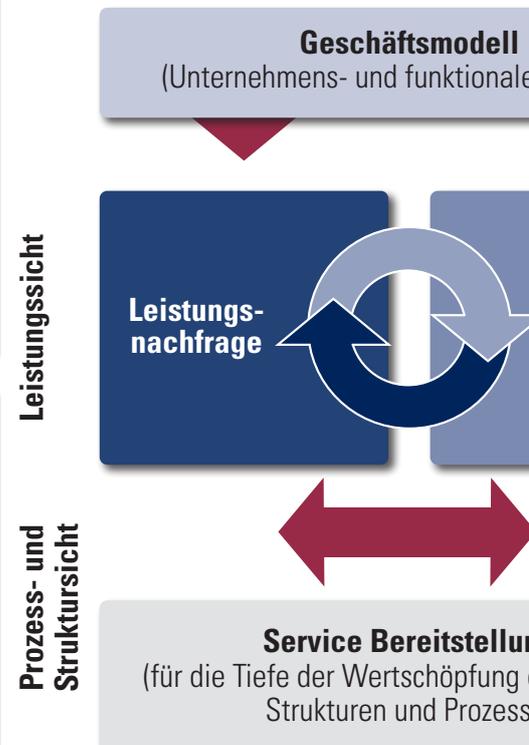
- Strukturen (Linien-, divisionale oder Matrixstrukturen) müssen auf die Strategie ausgerichtet sein und dabei die Kostenbasis bedenken.
- Die Organisationsstrukturen müssen zudem auf- und abwärts skalierbar bleiben in Abhängigkeit zur Komplexität des Unternehmens.

### RESSOURCEN

#### Kapazitätsmanagement als Schlüssel zur Kosteneffizienz

Die konsequente Ressourcenbemessung ist ein entscheidender Hebel zur Optimierung von Organisationskosten. Kennzahlen helfen auch hier, die entsprechenden Quoten zu erreichen. Ein outputorientiertes Kapazitätsmanagement steuert Personal- und Sachressourcen bedarfsgerecht:

- **Dynamische Kapazitätssteuerung inkl. Szenarienbetrachtungen etablieren.**
- **Skalierbare Ressourcenmodelle**, wie beispielsweise Shared Services oder Partnerschaftsmodelle nutzen, um die Agilität der Organisation deutlich zu erhöhen.



# Reduzierung der Organisationskosten

## Business Performance Improvements

### ► Im Rahmen (cross-)funktionaler Workshops führen wir eine faktenbasierte Service- und Leistungsanalyse durch und definieren so Ihr hinreichendes Leistungsangebot:

1. Müssen wir die **Leistungen** grundsätzlich **anbieten** – wo ist der **Strategiebezug**?
2. Sind die aktuellen **Service-Level** auch aus Sicht der (internen) Leistungsempfänger **angemessen**?
3. Sind die aktuellen **Wertschöpfungsstrukturen** noch **kostenoptimal** (Make, Buy, Share)?
4. Sind **Prozesse, Systeme, Organisation & Ressourcenverteilung** beim Bereitsteller der Leistung **effizient** gestaltet?

(e Strategie)

Leistungs-  
angebot

ng  
erforderliche  
(e)

#### Effektivität

der Leistungserbringung durch intensive Abstimmung von Angebot und Nachfrage

#### Effizienz

der Leistungserbringung durch Prozessoptimierung und Digitalisierung

### ► Durch den Einsatz von Process Mining visualisieren und simulieren wir die tatsächlichen Verläufe, Liegezeiten und Schnittstellen Ihrer Geschäftsprozesse anhand digitaler Spuren in den IT-Systemen, um sie dann mit Ihnen zu optimieren:

1. **Prozessflüsse rekonstruieren:** Visualisierung der tatsächlichen Abläufe im Vergleich zu den geplanten Prozessen
2. **Ineffizienzen und Engpässe identifizieren:** Aufdecken redundanter oder verzögernder Prozessschritte
3. **Prozesse automatisieren:** Fokussierung auf hochstandardisierte Prozesse mit Automatisierungspotenzial

### ► Mittels Überprüfung der Strukturen sichern wir die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Kosteneffizienz Ihrer Organisation:

1. **Strukturanpassung an strategische Erfordernisse:** Organisationsdesign (funktional, divisional, Matrix) nicht nur nach strategischen Kriterien, sondern auch unter Kostenaspekten (u. a. Doppelstrukturen) bewerten
2. **Führungsspannen und Hierarchieebenen hinterfragen:** Bewertung von Führungshierarchiestufen vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung und der Unternehmensgröße. Warum führt ein Mitarbeiter nur einen zweiten?
3. **Stringenz in der Verantwortung:** Sicherstellen klar definierter Verantwortlichkeiten und Rollen, insbesondere in mehrdimensionalen Strukturen und dadurch oft überflüssige Schnittstellenabstimmungen

### ► Um Kosteneffizienz und Agilität zu vereinen, trimmen wir das Kapazitätsmanagement auf Effizienz:

1. **Ressourcenstrategie ausrichten:** Die Freigabe von Personal- und Sachressourcen muss eng mit der strategischen und operativen Planung verzahnt werden, um ineffiziente Fehlallokationen zu vermeiden
2. **Flexibilität erhöhen:** Variable Kapazitätsmodelle, wie Shared Services und Outsourcing unter Nutzung externer Ressourcenpools ermöglichen eine hohe Skalierbarkeit und senken Fixkosten
3. **Produktivität steigern:** Kennzahlensysteme in allen Funktionen nutzen, um die Auslastung entlang der Wertschöpfung und Zentralfunktionen zu managen und nachhaltig zu verbessern

VORGEHEN IM PROJEKT

# Ihr Nutzen

## Business Performance Improvement @W&P

### Industriegüter

Umsatz: 290 Mio. EUR

#### Ausgangslage und Zielsetzung

- In Vergangenheit: Aufbau von Doppelstrukturen, Umsatzrückgang aufgrund Änderung Wachstumsaussichten
- Zunehmende Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit begleitet von ungünstigen Preisszenarien
- ▶ Ziel war die Anpassung der Organisation zur besseren Nutzung von „Economies of Scale“ in den Gemeinkosten sowie eine Reduzierung der Organisationskosten

#### Projekthalt

- Erarbeitung einer neuen Zielorganisation zur Erzielung angestrebter Leistungsfähigkeit
- Quantitative Bewertung interner und externer Leistungen und Definition von Maßnahmen zur Kosteneinsparung
- Anpassung des künftigen Steuerungsmodells in Anlehnung an neues Organisationsmodell

#### Ergebnis

- Erfolgreiche Kosteneinsparung durch Nutzung von organisationaler Synergien
- Signifikante Reduzierung des Personalbestands
- Transparenz über Gemeinkosten durch Benchmarking mit Vergleichsunternehmen

### Serviceindustrie

Umsatz: 350 Mio. EUR

#### Ausgangslage und Zielsetzung

- „Absehbarer“ Umsatzeinbruch: Wichtiger Standortkunde verlässt den Chemiepark bis 2030
- Gestiegene Herausforderungen und Ergebniseinbußen in der chemischen Industrie
- ▶ Ziel war die Identifizierung realistischer Wachstumschancen und Erarbeitung von Maßnahmen zur Kostensenkung

#### Projekthalt

- Identifikation zusätzlicher Umsatzpotenziale bei Bestandskunden mithilfe einer GAP-Analyse
- Entwicklung, Bewertung und Priorisierung neuer Wachstumsfelder für Neuansiedlungen
- Evaluierung von Leistungen mittels Leistungsanalyse sowie Ausarbeitung von Prozess- & Digitalisierungspotenzialen

#### Ergebnis

- Ausarbeitung substanzieller Umsatzpotenziale (inkl. Business Cases)
- Identifikation von Personal- & Sachkosteneinsparungen von rd. 17% aus der Leistungsanalyse

### Automotive

Umsatz: 750 Mio. EUR

#### Ausgangslage und Zielsetzung

- Geringe Prozessstabilität durch fehlende Standardisierung
- Geringe Liefertermintreue mit hohem Anteil „Feuerwehraktionen“
- Große manuelle Aufwände im Vertriebsinnendienst
- ▶ Ziel war Identifizierung der relevanten Handlungsfelder für einen effizienten Auftragsabwicklungsprozess

#### Projekthalt

- Durchführung einer stark datenorientierten E2E-Prozessanalyse mittels Process Mining („Fakten statt Meinungen“)
- Identifizierung und Simulation von Optimierungshebeln

#### Ergebnis

- Transparenz über die prozessualen Abweichungen vom Standardprozess
- Konkrete Maßnahmen zur Optimierung des O2C-Prozesses (Organisation, Prozess, System)
- Neuentwickelte KPI's zur Messung und Steuerung der Liefertreue sowie der Prozessqualität



Dominik Gschwendtner  
Geschäftsführer InfraServ  
Gendorf

*Durch die Zusammenarbeit mit W&P konnten wir neue Umsatz- und Wachstumspotenziale identifizieren. Das Know-how und die Erfahrung des Beraterteams haben uns geholfen, unser Leistungsspektrum effizienter und kostengünstiger zu gestalten. Entscheidend für den Projekterfolg war der enge Austausch mit den Beratern, die nicht nur fachlich überzeugten, sondern auch mit Augenmaß agierten und damit gut zu unserer Unternehmenskultur passten.“*

## Return on Consult



*Steigerung Break-Even-Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit*



*Nachhaltige Steigerung der Ertragskraft*



*Schlagkräftige Organisationsstruktur zur Zukunftssicherung und Wachstumsorientierung*



*Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten und Reduzierung „Verwaltungsballast“*

## UNSERE W&P-EXPERTEN

*Sprechen Sie uns an, in einem unverbindlichen Gespräch erläutern wir Ihnen gerne detailliert unsere Vorgehensweise und zeigen Ihnen die spezifischen Vorteile für Ihr Unternehmen auf.*



**Jens Ekopf**  
Managing Partner  
Leiter BPI

+49 (0)151 2747 1782  
ekopf@wieselhuber.de



**Christian Neeb**  
Senior Manager  
Profit & Controlling, BPI

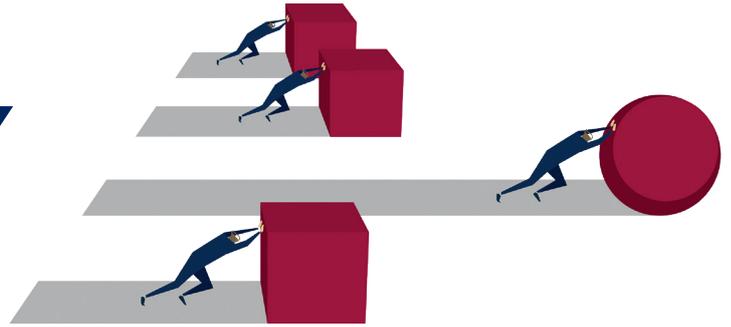
+49 (0)160 745 1874  
neeb@wieselhuber.de



**Anna-Katharina Waldner**  
Manager  
Profit & Controlling, BPI

+49 (0)160 745 1896  
waldner@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg, Stuttgart und Berlin bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de