

## Warum viele Unternehmen in Deutschland ihre Kostensenkungsziele nicht erreichen

Realisierte Kostensenkungen deutscher Unternehmen bleiben hinter den gesetzten Zielen zurück. Die aktuelle Deloitte Studie ‚Strategic Cost Transformation‘ beleuchtet mögliche Hintergründe und Ursachen.

### **Notwendigkeit zur Kostensenkung**

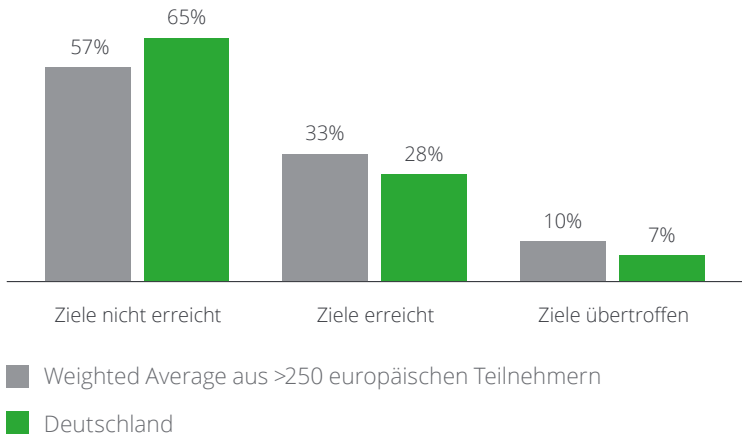
Trotz der jahrelangen Nutzung von Kostensenkungen als Hebel zur Realisierung von Profitabilitätszielen, erreichen mehr als die Hälfte der befragten europäischen Unternehmen ihre gesetzten Einsparungsziele nicht. Um deutsche Unternehmen steht es dabei noch schlechter, im Durchschnitt verpassen 67 Prozent von ihnen die eigenen Vorgaben. Die Zielerreichung oder Übererfüllung ist damit nur einem Drittel der befragten Unternehmen vorbehalten.

Deutsche Unternehmen agieren schon seit vielen Jahren erfolgreich auf internationalen Märkten. Allerdings reifen diese stetig, die Wachstumsraten nehmen ab und die Wettbewerbsintensität steigt. Diese Kombination führt in der Regel zu sinkenden Preisen.

Nichtsdestotrotz gehen 77 Prozent der befragten Unternehmen weiterhin von wachsenden Umsätzen in den nächsten 24 Monaten aus. Eine Ausnahme stellt

hierbei die Technologie-, Medien- und Telekommunikationsbranche dar, in der mehr als ein Drittel der Unternehmen sogar von einem Umsatzrückgang ausgehen. Die Studienergebnisse spiegeln damit die erschwerte Marktsituation der Unternehmen klar wider.

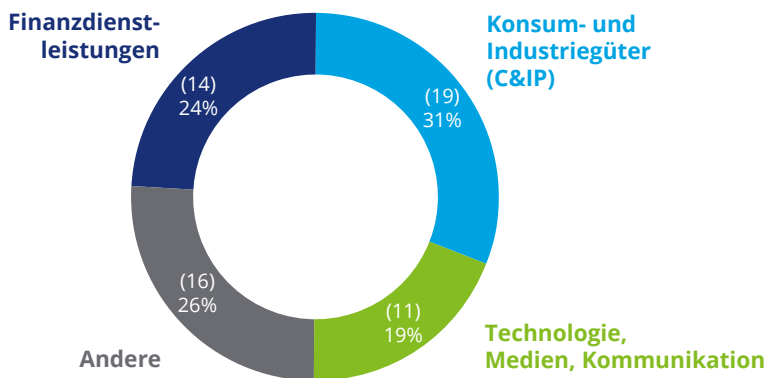
**Abb. 1 – Zielerreichung bei Kostenreduzierungsprogrammen**



**Details zur Studie**

„Strategic Cost Transformation“ ist eine weltweite Initiative von Deloitte Consulting. Seit mehreren Jahren werden industrieübergreifend Führungskräfte und Vorstände zu strategischen Kostentransformationen und aktuellen Trends im Kostenmanagement befragt. 2016 haben wiederum 60 deutsche Unternehmen mit globalen Footprint und in einer Größenordnung von 1 Mrd. € bis 5 Mrd. € Umsatz an der Studie teilgenommen. An der europäischen Studie haben mehr als 250 Teilnehmer aus 10 Ländern (UK, Frankreich, Italien, Spanien, Niederlande, Belgien, Norwegen, Dänemark, Polen und Deutschland) teilgenommen.

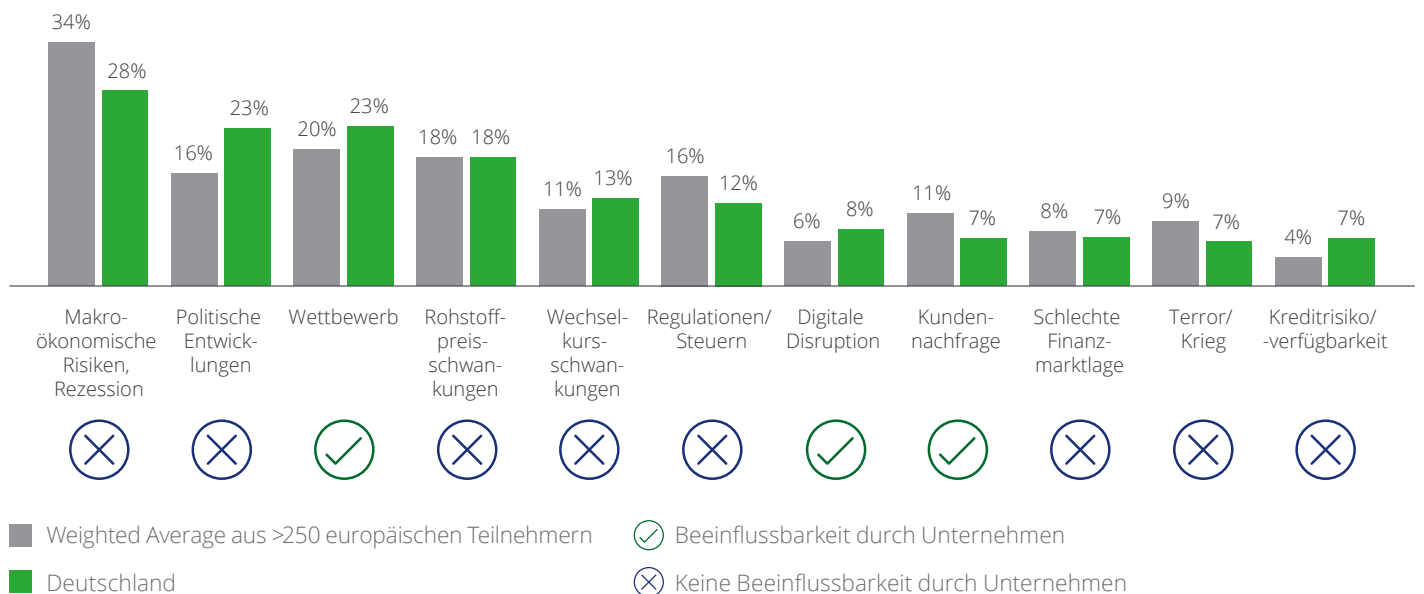
**Abb. 2 – 60 Executives aus verschiedenen Industrien**



**Hintergründe für die Zielverfehlung bei Kostensenkungen**

Neben den reifenden Märkten sehen die Unternehmen weitere Faktoren vermehrt als Bedrohung für zukünftige Erfolge. Bei einigen dieser externen Risiken handelt es sich um antizipierbare Hemmnisse, auf die Unternehmen durch ihre strategischen Entscheidungen direkt Einfluss nehmen können – dazu gehört beispielsweise die digitale Disruption. Diese aktive Rolle veranlasst die Unternehmen diese Risiken als weniger dramatisch einzuschätzen. Handelt es sich hierbei etwa um eine Fehleinschätzung?

**Abb. 3 – Externe Risiken und Beeinflussbarkeit durch Unternehmen**



Als besonders gravierend hingegen stufen die befragten Unternehmen makroökonomische und durch unternehmensstrategische Maßnahmen nicht beeinflussbare Faktoren ein. Die politischen Entwicklungen sehen besonders die deutschen Unternehmen als zweitgrößtes Risiko für ihren Erfolg.

Dieses Ergebnis untermauert abermals die Erkenntnisse aus der kurz zuvor veröffentlichten Deloitte CFO Survey. Deren Studienergebnisse aus 2016 rücken politische Entwicklungen, wie beispielsweise den BREXIT und den Absturz der chinesischen Aktienmärkte, in den Fokus. 59 Prozent der dort befragten CFOs bewerten diese mit einem hohen Risiko und unterstreichen damit deren Bedeutungsgewinn. 2015 zeigten die Ergebnisse der gleichen Studie noch binnenwirtschaftliche Risiken wie steigende Lohn- und Energiekosten als Top-Thema auf der CFO-Agenda.

Während Märkte reifen und nicht beeinflussbare Risiken den Umsatz gefährden, bleibt die Renditeerwartung der Eigentümer und Stakeholder unverändert. Strategische Kostentransformation bleibt damit einer der wichtigsten Hebel, um diese Anforderungen trotzdem erfüllen zu können. Die Studienergebnisse bestätigen ~86 Prozent der deutschen Unternehmen erwarten im nächsten Jahr Kostensenkungsmaßnahmen. Im internationalen Vergleich liegen die deutschen Unternehmen auch hier über dem Durchschnitt. Dies geht einher mit den pessimistischeren Umsatzerwartungen, die wiederum Kosteneinsparungen als notwendige Handlungsoption betonen.

Angesichts der Herausforderungen stellt sich die Frage nach den Hintergründen für die geringe Zielerreichung bei Kostensenkungen. Auf Basis der Studienergebnisse wurden drei Thesen entwickelt:

01. Die Kosteneinsparungsziele sind zu hoch und damit deren Erreichung unrealistisch
02. Die Maßnahmen zur Zielerreichung sind nicht die richtigen bzw. deren Mix nicht angemessen
03. Die Umsetzungskompetenz in den Unternehmen ist nicht ausreichend und darum scheitert die Realisierung der Maßnahmen

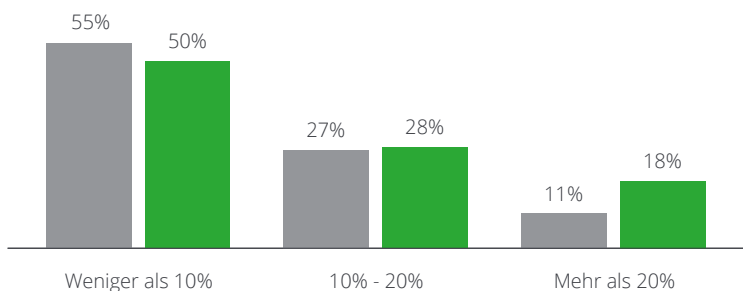
Im Folgenden werden die drei Thesen auf Basis der Studienergebnisse beleuchtet und dabei Hintergründe sowie mögliche Ursachen für die Nicht-Erreichung von Kostensenkungszielen diskutiert.

**Die Ziele für Kosteneinsparung sind zu hoch gesetzt**

Die Studienergebnisse zeigen, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen im Jahr weniger als 10 Prozent Kosteneinsparungen als Ziel definieren. Nur jedes zehnte Unternehmen hat das Ziel, mehr als 20 Prozent seiner Kosten zu senken. Im europäischen Vergleich zeigen sich deutsche Unternehmen als geringfügig ehrgeiziger: Immerhin 18 Prozent der deutschen Studienteilnehmer nahmen sich vor, über 20 Prozent ihrer Kosten einzusparen.

Trotz der geringfügig höheren Ziele der deutschen Unternehmen zeigen die Studienergebnisse keine Abhängigkeit zwischen der Zielsetzung und deren Erreichung.

**Abb. 4 – Zielsetzung für Kostenreduzierungsprogramme**



■ Weighted Average aus >250 europäischen Teilnehmern  
 ■ Deutschland

Die Nicht-Erreichung der Kostensenkungsziele deutscher Unternehmen ist nicht durch zu ambitionierte Ziele begründet.

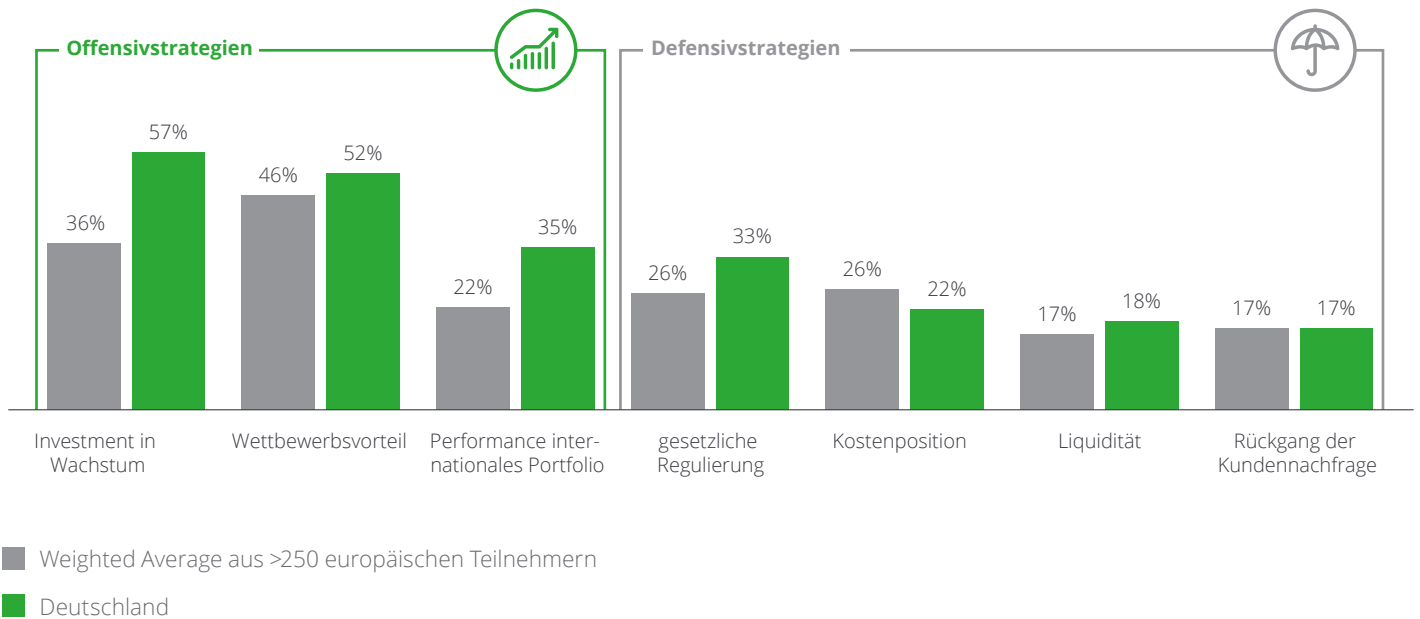
### Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind nicht angemessen

Die Auswahl der konkreten Maßnahmen zur Erzielung von Kosteneinsparungen ist stark von der jeweiligen Motivation der Unternehmen abhängig. Die Treiber für Kostensenkungen lassen sich dabei in zwei Kategorien aufteilen. Bei der Offensivstrategie fokussieren sich Unternehmen auf die Erzielung von Einsparungen, um ihr Umsatzwachstum voranzutreiben. Im Gegensatz dazu stehen Defensivstrategien, bei denen Unternehmen ihre aktuelle Position sichern oder auf externe Einflüsse reagieren.

Der Großteil der befragten Unternehmen setzt Kostensenkungsmaßnahmen zur Unterstützung von offensiven Strategien wie zum Beispiel das Investment in neue Märkte und den Ausbau des Wettbewerbsvorteils ein. Auffällig ist dabei, dass insbesondere deutsche technologie- und produktionsgetriebene Unternehmen diese Offensivstrategien aktuell stärker verfolgen. Die Studienergebnisse zeigen, dass dieser Trend vor allem durch Konsum- und Industriegüterunternehmen initiiert wird – sie investieren verstärkt in zukünftiges Wachstum.

Defensivstrategien, wie die Einhaltung von gesetzlichen Regularien, sind für den Großteil der Unternehmen sekundär. Eine Ausnahme stellt unter anderem die Finanzindustrie dar, für die Defensivstrategien ein überdurchschnittlich wichtiger Treiber für Kostenreduzierungen sind. Eine weitere Ausnahme in den Studienergebnissen zeigt sich bei der Betrachtung der TMT Industrie. Auch diese Unternehmen sind vermehrt auf Defensivstrategien fokussiert, wobei bei ihnen die Sicherstellung der Liquidität und die Reduzierung der Kostenposition im Vordergrund stehen.

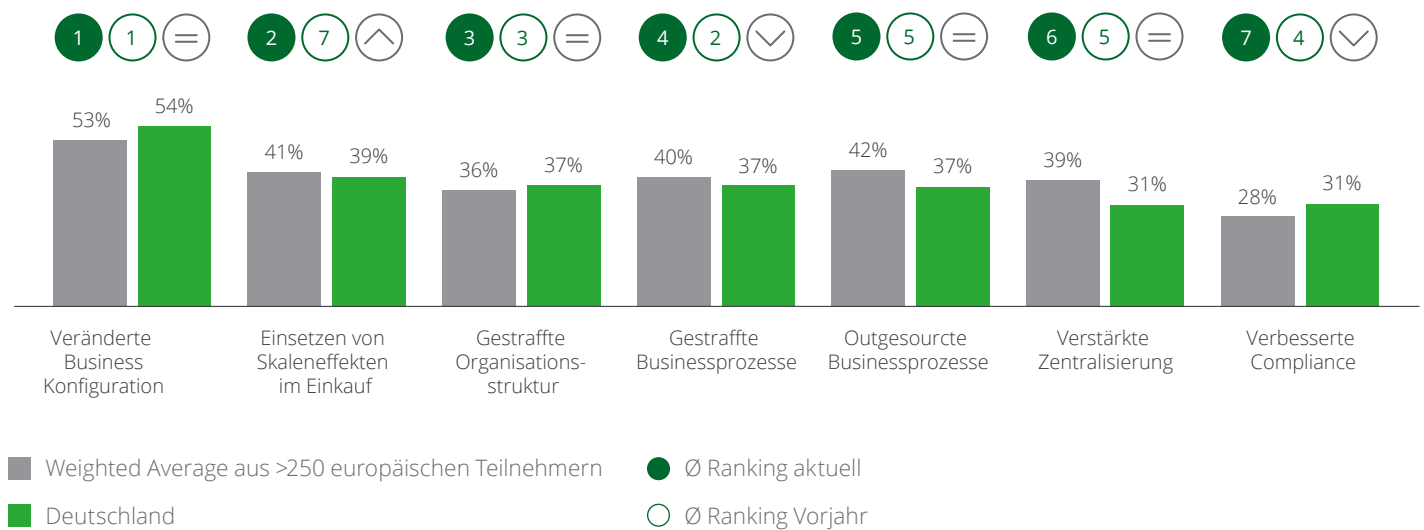
Abb. 5 – Treiber für Kostenreduzierung



Offensivstrategien als Treiber der Kostenreduzierungen erfordern auf Innovation und Wachstum fokussierte Maßnahmen. Betrachtet man allerdings die von den befragten Unternehmen tatsächlich eingesetzten Maßnahmen, wird schnell klar, dass es sich zum Großteil um klassische Einsparungshebel handelt. Die Ergebnisse zeigen,

dass Skaleneffekte im Einkauf, eine effiziente Organisationsstruktur und gestraffte Businessprozesse zu den wichtigsten Maßnahmen zählen. Einzig die veränderte Business Konfiguration trägt als Maßnahme konsistent zu der Offensivstrategie der Unternehmen bei – sie wird von den Befragten als wichtigste Maßnahme angesehen.

Abb. 6 – Fokussierte Kostenreduzierungsmaßnahmen



Obwohl die Unternehmen Offensivstrategien als Motivation für Kosteneinsparungen verfolgen, wählen sie einen Mix aus klassischen Einsparungshebeln. Damit unterstützen die Maßnahmen die Ziele nicht optimal, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

### Die Umsetzungskompetenz der Unternehmen ist nicht ausreichend

Befragt nach den größten Umsetzungshürden in Bezug auf die Einsparungsmaßnahmen, führen die befragten Unternehmen vier Hürden als besonders gravierend auf.

Ein Drittel der Unternehmen sehen fehlendes Verständnis und Akzeptanz als größte Hürde. Ein konsequentes und ausreichendes Change Management sowie ein begleitendes Stakeholder Management sind wichtige Elemente eines Kostenreduzierungsprogramms. Die Studienergebnisse indizieren, dass die Unternehmen diese Elemente zu wenig ausprägen und damit fehlende Akzeptanz als wichtigste Umsetzungshürde zulassen. Damit gefährden sie den Erfolg ihrer ergriffenen Maßnahmen.

Die drei weiteren Umsetzungshürden, die von den Unternehmen als wichtig gesehen werden, sind stark miteinander verflochten: Die Befragten leiden unter Erosionen der identifizierten Einsparungen, die meist durch einen schwachen Business Case bedingt sind. Außerdem begünstigen ein mangelhaftes Design und inkonsequentes Reporting diese Entwicklung. Geht man von den Studienergebnissen aus, fehlt einigen Unternehmen die Methodenkompetenz für die Planung und Umsetzung solcher Kostensparprogramme.

Abb. 7 – Typische Umsetzungshürden

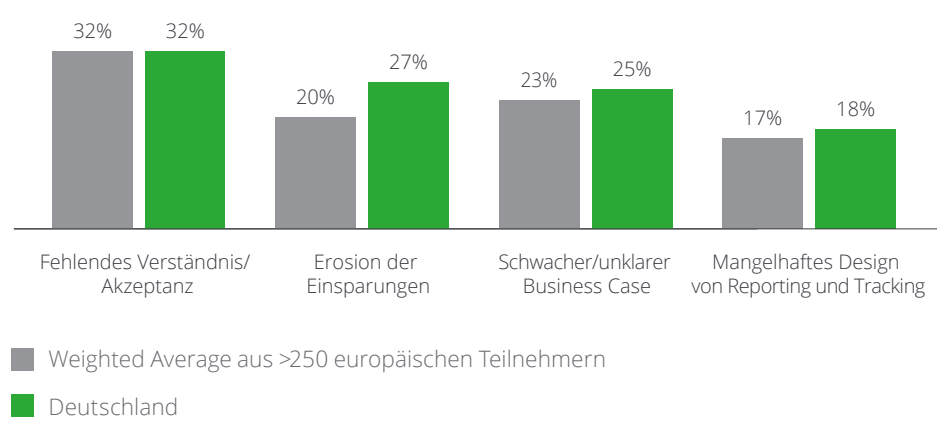
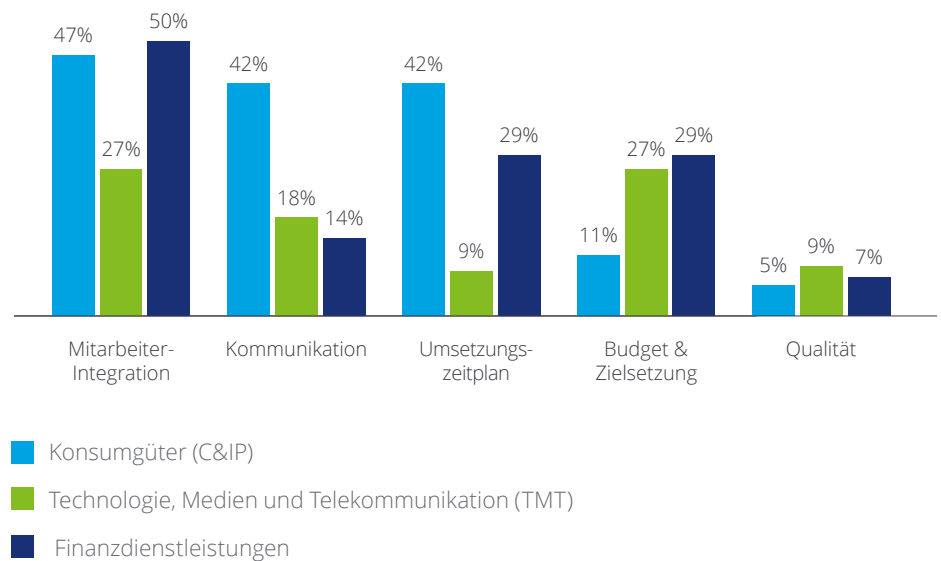


Abb. 8 – Lessons Learned warum Kostenreduzierungsprogramme scheitern



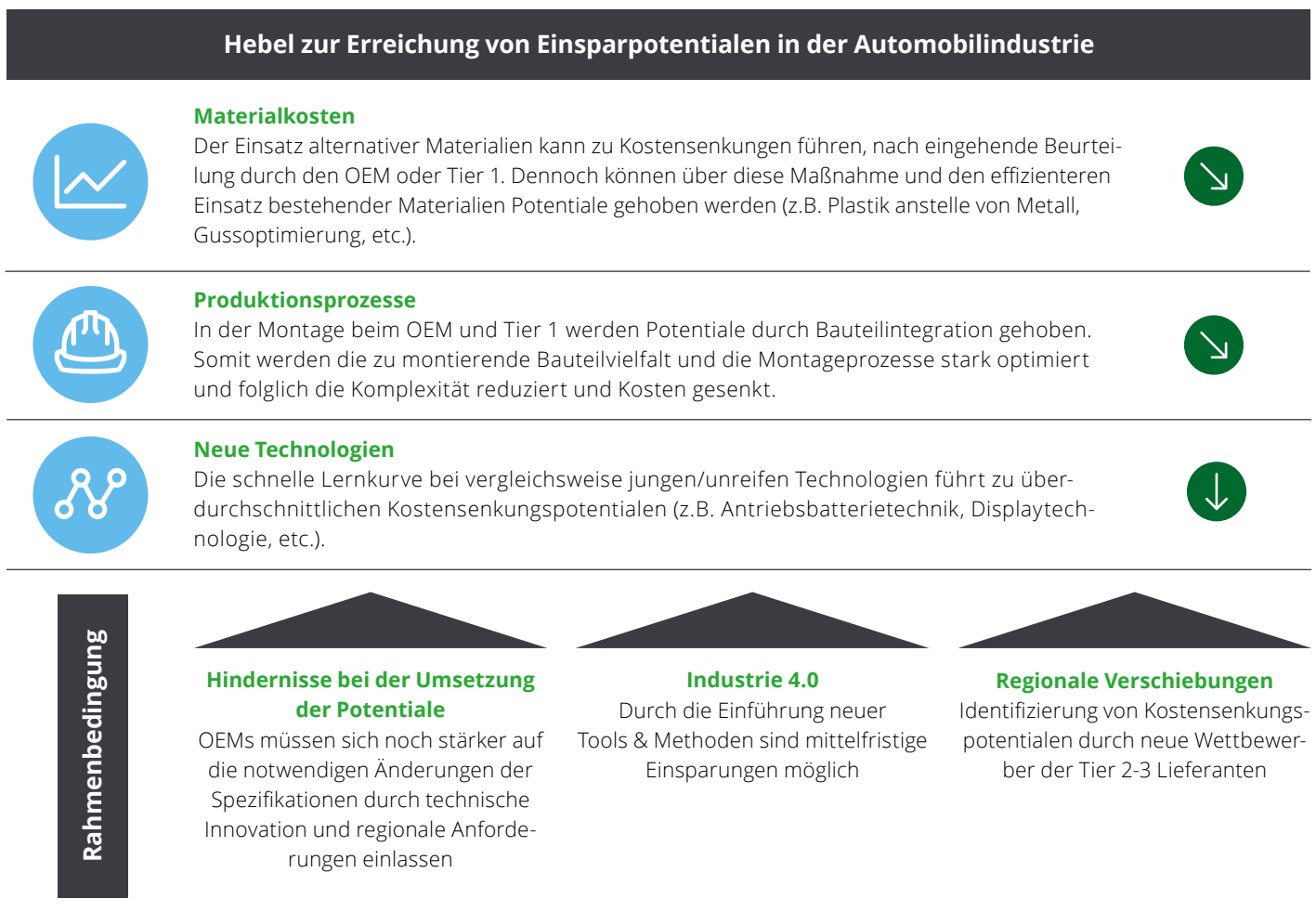
Die Studienergebnisse belegen, dass in vielen Unternehmen die Umsetzungskompetenzen nicht ausreichend ausgeprägt sind. Besonders auffällig ist dabei fehlendes Change Management, was zu fehlender Akzeptanz der Betroffenen führt.

**Exkurs: Einsparungshebel und Herausforderungen der Automobilindustrie**

Die Automobilindustrie – seit jeher Vorreiter bei Kostenoptimierungsmaßnahmen – hat

die oben genannten Gründe für die Zielverfehlung bereits früh erkannt und setzt verstärkt auf die Umsetzung alternativer Hebel:

**Abb. 9 – Einsparungshebel und Herausforderungen der Automobilindustrie**



● Kosten

Die neue ‚Strategic Cost Transformation‘ Studie von Deloitte zeigt, dass Kostensenkung weiterhin ein Top-Thema auf der Agenda von Unternehmen in unterschiedlichen Industrien bleibt. Zugleich erreicht ein Großteil seine gesetzten Ziele nicht aufgrund unterschiedlichster Herausforderungen. Um die Gründe für diese Entwicklung zu erkennen, hat Deloitte unter anderem die Zielsetzungen der Unternehmen

untersucht. Auch wenn deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich geringfügig ambitionierter scheinen, sind die Kostensenkungsziele insgesamt konservativ und damit erreichbar.

Gründe für das Scheitern der Unternehmen liegen vielmehr in der Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen. Während offensive Treiber wie das zukünftige

Umsatzwachstum innovative, proaktive Maßnahmen fordern, wählen Unternehmen oft nur klassische Kostensenkungshebel. Um langfristige und signifikantere Einsparungen erzielen zu können, müssen Unternehmen stärker auf Innovationen und notwendige Anforderungen, sowie disruptive Transformationen setzen.

# Ihr Kontakt



**Dr. Harald Proff**

Partner,  
Lead Business Model Transformation  
hproff@deloitte.de



**Claudia Bittrich**

Senior Manager,  
Business Model Transformation  
cbittrich@deloitte.de



**David Heider**

Manager,  
Business Model Transformation  
dheider@deloitte.de

## Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.