



# Effiziente Organisationen schauen über den Tellerrand von Kosten

Januar 2024





# Effiziente Organisationen schauen über den Tellerrand von Kosten

Konzentration auf die Ineffizienzen im Jetzt für den Erfolg von Morgen

## Warum organisationale Effizienz mehr als nur Kostensenkungsziele beinhaltet

Effizienz ist einer der Haupttreiber für eine langfristige Wertmaximierung. Wirtschaftliche und geopolitische Herausforderungen zwingen Organisationen, ihre aktuellen Geschäftspraktiken zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen, damit diese ihre Geschäftsziele so effizient wie möglich erreichen. Kaum beeinflussbare Dynamiken, wie beispielsweise gestiegene Energiepreise oder der Zusammenbruch von Lieferketten, unterstreichen die Bedeutung von Ressourcen- und Kostenersparnissen. Dabei hat Effizienz für die Mehrheit des Top-Managements oberste Priorität, weil diese maßgeblich den Return on Investment beeinflusst. Inwieweit hat Effizienz bei Ihnen Priorität?

Ein schlanker Aufbau mit effizienten Abläufen ist für Organisationen ein zentraler Erfolgsfaktor. Alles, was für die Erstellung, Bereitstellung und den langfristigen Erhalt von Wert notwendig ist, wird in erfolgreichen Organisationen kontinuierlich auf dessen Ziele ausgerichtet und eingesetzt. Dabei ist das Ziel ein optimales Verhältnis zwischen Input und Output – das nennen wir „Effizienz“. Doch obwohl die meisten Organisationen genau danach streben, sind wirkliche Erfolgsgeschichten zu langfristigen Effizienzsteigerungen eher eine Rarität.

Der in der Praxis übliche Ansatz, die Kosten pauschal um 10-30% zu senken, zeigt nur selten eine langfristige Wirkung. Es ist zu beobachten, dass sich Unternehmen meist auf die sichtbaren Kosten konzentrieren, um ihre Gewinne zu steigern: Personalabbau und Einstellungsstopps zur Senkung der Personalkosten; Kündigung von Lieferantenverträgen zur Senkung der Infrastrukturkosten; Verschiebung von Projekten in das nächste Geschäftsjahr zur Reduzierung der Budgets. Der Fokus auf reine Kostensenkungsmaßnahmen kann tatsächlich zu kurzfristigen Verbesserungen führen. Jedoch zeigen die Erfahrungen aus vergangenen Kundenprojekten, dass langfristige Effizienzgewinne erzielt werden können,

wenn organisationale Level – über pauschalen Kosteneinsparungszielen hinaus – gezielt und strukturiert adressiert werden.

## Der Weg für verbesserte Effizienz in Ihrer Organisation

Statt direkt in kostenorientierten Aktionismus zu verfallen, ist es wichtig, zunächst die tatsächlichen Ziele klar zu definieren, die mit einer Effizienzinitiative erreicht werden sollen. Nur wenn die eigentlichen Ursachen der Ineffizienzen transparent werden, sind wirksame Effizienzsteigerungen realisierbar. Wenn auch Sie sich als eine effiziente Organisation in die Riege langfristig erfolgreicher Unternehmen einreihen wollen, werden ausschließliche Top-Line Ziele nicht ausreichen. Obwohl Kostensenkungsmaßnahmen oft machbar und sinnvoll erscheinen, stellt sich die Frage: Wie können Sie Effizienzsteigerungen erfolgreich initialisieren und etablieren, die über ausschließlichen Fokus auf Kosteneinsparungen hinausgehen?





Grundsätzlich können Sie die Effizienz in Ihrer Organisation auf unterschiedlichen Level verbessern, um Ihre Bottom-Line zu erreichen (siehe Abbildung 1). Das größte Effizienzpotenzial ist zu realisieren, wenn es auf allen Levels transparent adressiert und über die Level wirksam

reichung Ihrer Ziele sukzessive mit Problemen konfrontiert. Basierend auf Ihrer Strategie und zur Verfügung stehenden Ressourcen erkennen Sie welcher der zwei folgenden Ansätze in Ihrer Organisation bestmöglich und langfristig Effizienzen steigert (siehe Abbildung 2).

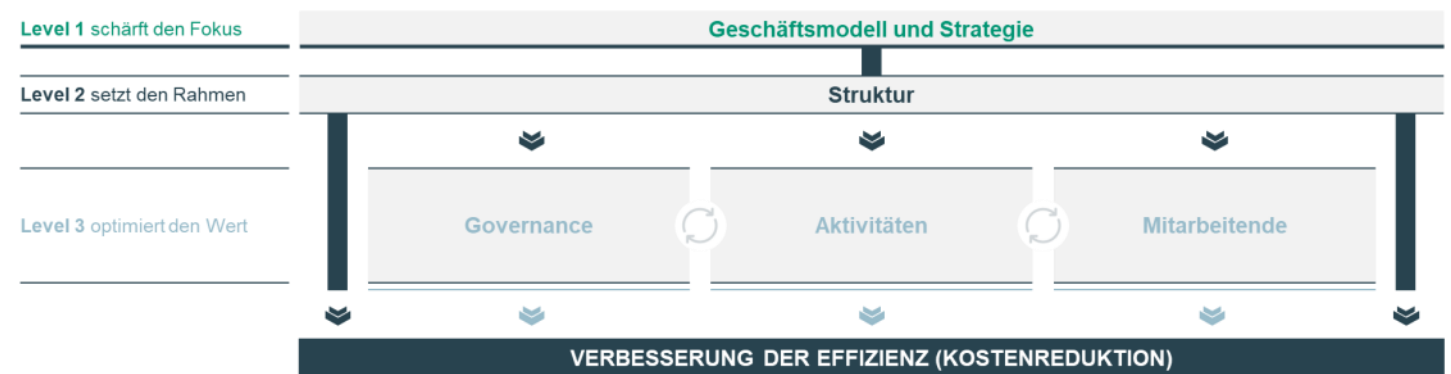


Abbildung 1: Effizienzlevel

miteinander verzahnt wird. Zur Vermeidung der mühsamen Bekämpfung der Kosten-Symptomatik von Ineffizienzen ist es entscheidend, systematisch die Kernschmerzpunkte und ihren wirklichen Auslöser zu identifizieren. Möglicherweise resultieren zu komplexe Prozesse in vermeidbaren Ineffizienzen in Ihrer Wertschöpfungskette, oder eine potenziell fehlende Abstimmung zwischen Ihrer Struktur und Ihrer Strategie hindert Sie daran, Ihre Ziele effizient zu erreichen. Zur Identifikation des richtigen Ansatzpunktes für Effizienzverbesserungen in Ihrer Organisation, müssen alle Level, Dimensionen und Abhängigkeiten untersucht werden.

Und ja – das erreichen Sie nicht von heute auf morgen! Je nach Ihrer individuellen Ausgangslage kann es zwar notwendig aber einfach nicht realistisch sein, die gesamte Organisation auf allen Levels zu analysieren, überprüfen und anzupassen, um Einsparpotenziale zu realisieren. Deshalb sollten Sie sich über Ihre wichtigsten Ziele zur Effizienzsteigerung im Klaren sein und die dafür notwendigen Maßnahmen fokussieren. Bei Zeit- und Kostendruck kann es sinnvoll sein, so schnell wie möglich sichtbare Kosteneinsparungen zu realisieren – wohlwissend, dass noch Potenzial zur Effizienzsteigerung existieren könnte. Wenn es darum geht Ihre zukunftsweisenden Ziele zu adressieren, die weniger zeitkritisch sind, sondern auf umfangreiche Resultate abzielen, sollten Sie langfristige Effizienzgewinne mit einem breiteren und tiefergehenden Ansatz auf mögliche Ursachen fokussieren. Organisationen, die nicht mit einem hohen Grad an Effizienz agieren, werden zur Er-

## Welcher Ansatz zu Ihrer Organisation passt

Wenn Ihre Ausgangssituation eine Effizienzsteigerung mit schnell sichtbaren Ergebnissen erfordert, ist es zu komplex und zeitaufwendig, alle Level zu durchlaufen. Hier kann der Bottom-up-Ansatz wirksam sein. Dieser adressiert die Identifikation von Effizienzen mit einem eher kurzfristigen und fokussierten Ansatz durch die gezielte Analyse Ihrer Organisation auf Level 3 (Dimensionen zur Wertgenerierung). Je niedriger Ihr Startlevel zur Effizienzsteigerung anzusetzen ist, desto schneller und einfacher lassen sich sichtbare Verbesserungen erzielen. Der Fokus beim Bottom-up-Ansatz ist also eher eine schnelle Lösung für die akutesten Schmerzpunkte zu finden – so ist dabei aber in Kauf zu nehmen, dass die tatsächlichen Ursachen der Ineffizienzen langfristig nicht behoben sind. Die Gefahr von klassischen Jo-Jo Effekten ist gegeben. Dieser Ansatz beinhaltet somit, dass zu einem späteren Zeitpunkt weitere Anpassungen auf höheren Levels erforderlich sein können. Dennoch kann es für den Anfang ausreichen, zum Beispiel die Aktivitäten oder die Governance-Facetten anzupassen, um mit weniger Aufwand eher kurzfristige Effizienz- und Einsparungsziele zu erreichen.

Der langfristig und ganzheitlich ausgerichtete Top-down-Ansatz umfasst eine vollständige Analyse von Level 1 (Dimensionen zur Strategie) bis Level 3 (Dimensionen zur Wertgenerierung). Dabei wird jedes einzelne Level systematisch auf Optimierungsbedarf un-





## Ansatz: Bottom-up

- **Temporäre Änderungen:**  
Erreichung von schnellen und sichtbaren Effizienzverbesserungen für kurzfristige Einsparungen
- **Wertschöpfungsfokus:**  
Anpassung im operativen Business durch Fokus auf Ineffizienzen in der Wertschöpfung für direkte Effekte
- **Adressierung von Symptomen:**  
Beseitigung einzelner Kernschmerzpunkte, anstatt die tatsächlichen Ursachen der Ineffizienzen zu behandeln

## Ansatz: Top-down

- **Dauerhafte Effekte:**  
Realisierung von langfristigen und wirksamen Effizienzverbesserungen sowie Kosteneinsparungen
- **Integrierte Betrachtung:**  
Fokussierung auf die ganzheitliche und integrierte Betrachtung aller Potenziale und Abhängigkeiten
- **Investition in die Zukunft:**  
Einsatz von höheren finanziellen und personellen Ressourcen für die größten, langfristigen Einsparungen

Abbildung 2: Effizienzansätze

tersucht. Außerdem werden die Abhängigkeiten der zentralen Dimensionen von oben nach unten über alle Level hinweg geprüft. Dadurch werden die Ursachen für Ineffizienzen und der potenzielle Anpassungsbedarf der Level und Dimensionen identifiziert: So sind häufig die Strukturen nicht auf die jeweilige Strategie abgestimmt oder die wertstiftenden Aktivitäten spiegeln nicht die Strukturen wider. Setzen Sie hingegen bei dem obersten Level an und identifizieren – unter Beachtung dieser Abhängigkeiten – systematisch die größten Ineffizienzen, etablieren Sie eine effiziente Organisation mit Strukturen und Aktivitäten, die das gesamte Geschäftsmodell und die Strategie optimal abbilden. Obwohl dies anfangs komplexer und zeitaufwendiger erscheint, spart es in der Regel langfristig wertvolle Ressourcen und ermöglicht effektives Wachstum Ihrer Organisation.

Die Entscheidung über den geeigneten Ansatz für Ihre Organisation hängt von Ihrer verfügbaren Zeit, Ihren finanziellen Ressourcen und den zur Verfügung stehenden Kapazitäten ab. Konzentrieren Sie sich auf langfristige Ziele, langanhaltenden finanziellen Erfolg und nachhaltiges Wachstum, sind eine Analyse und notwendige Anpassungen auf allen Levels unvermeidlich. Dies erfordert selbstverständlich Management- und Koordinationsbedarf, ausreichende Ressourcen und die Offenheit und Bereitschaft den Status-Quo zu hinterfragen und ändern. Der Top-down-Ansatz ist daher nur wirklich dann zu empfehlen, wenn es Ihre Situation erlaubt sowohl notwendige personelle als auch finanzielle Ressourcen in ein langfristiges Projekt zu investieren. Wenn Sie hingegen feststellen, dass Ihre Strategie generell die adäquate Richtung aufzeigt, Sie jedoch unsicher sind, wie Sie diese effizient umsetzen können, kann es sinnvoll sein, auf einem niedrigeren Level zu starten.

Je nachdem welches Ziel Sie erreichen wollen, sind beide dargelegten Ansätze realisierbar. Mit einem grundsätzlich strukturierten Ansatz können Sie Effizienzpotenziale auf allen folgenden Levels identifizieren und nutzen.

## Level 1: Geschäftsmodell und -strategie

Das Level *Geschäftsmodell und -strategie* legt offen, an welcher Stelle Organisationen Werte schaffen und an welchen Stellen sie Kosten verursachen. So ist das Level der „Nordstern“ für das, was eine Organisation generiert und liefert. Eine Vielzahl an Organisationen definieren dieses Level jedoch nur einmal und verharren in diesem, ohne regelmäßig zu hinterfragen, ob die Organisation immer noch auf Wertmaximierung ausgerichtet ist. In effizienten Organisationen ist die Überprüfung interner und externer Anforderungen eine Routine, um die Effizienz im Jetzt zu verbessern und für die Zukunft zu steigern. Nur mit einem klaren und relevanten *Geschäftsmodell* und der entsprechenden *Strategie* weiß eine Organisation, worauf sie die eigenen Ressourcen und den Fokus konzentrieren muss, um die Effizienz zu optimieren. Für langfristige Effizienzsteigerungen sind messbare Ziele und Handlungsfelder erforderlich, die einen signifikanten Wert schaffen. Anstatt das Portfolio strategischer Handlungsfelder zu erweitern, straffen effiziente Organisationen das Portfolio, um ihren eigenen Fokus zu schärfen. Durch ein *Geschäftsmodell* und eine *Strategie*, die realistisch und umsetzbar sind, verschwenden effiziente Organisationen keine Ressourcen und setzen den klaren Fokus auf ihre wertschöpfenden Aktivitäten.

## Level 2: Struktur

Hier spielt die Musik. Unternehmensziele können nur auf Grundlage passender *Strukturen* erreicht werden. Diese sind oft historisch gewachsen, ohne größere Anpassungen, die für eine langfristige Stabilität unabdingbar sind. Die meisten Organisationen neigen dazu, die eigenen *Strukturen* zu erweitern, statt diese zu optimieren. Dabei sind diese die Grundlage für die Erstellung, Bereitstellung und den Erhalt von Wert – und damit der größte Effizienzhebel. Effiziente Organisationen erreichen ihre Ziele durch klare *Strukturen* mit einem minimalistischen und operativ funktionsfähigen Aufbau. Diskrepanzen zwischen *Struktur*, *Geschäftsmodell* und *Strategie* sind



Level	Definition
<b>1 Geschäftsmodell und Strategie</b>	Repräsentiert den Input für organisationale Effizienz, indem diese erlaubt die eigenen Ressourcen mit einem klaren und langfristig strategischen Plan für die Wertschöpfung einzusetzen.
<b>2 Struktur</b>	Legt fest, wie die Organisation gestaltet sein und operativ agieren muss, um Wert zu generieren, bereitzustellen und langfristig zu erhalten und die definierten Ziele zu erreichen.
<b>Aktivitäten</b>	Beschreibt und definiert die Elemente und Prozesse einer Organisation, die einen Transfer von Ressourcen in Produkte und Dienstleistungen möglichst standardisiert realisiert.
<b>3 Governance</b>	Fungiert als regulatives Instrument, um sicherzustellen, dass die Organisation im Rahmen definierter Regeln, Prozesse und Stakeholder operiert, die durch die <i>Strukturen</i> und <i>Aktivitäten</i> vorgegeben sind.
<b>Mitarbeitende</b>	Umfasst alle in der Organisation verfügbaren personellen Ressourcen hinsichtlich Ihrer quantitativen Zusammensetzung und der jeweiligen Qualität der Mitarbeitenden.

Abbildung 3: Definition von Effizienzlevel

auf den ersten Blick meist nicht erkennbar, da sich die *Strukturen* schrittweise entwickeln (ohne dass diese auf Geschäftspraktiken angepasst werden) und nicht explizit hinterfragt werden. Organisationen mit hoher Effizienz konzentrieren sich bei der Etablierung ihrer *Strukturen* darauf, welcher Aufbau für die definierten Ziele benötigt wird, und passen diese mit klarem Fokus auf die Ziele regelmäßig an. Eine Auslagerung des Gebäudemanagements, weil es nicht zum Kerngeschäft gehört, oder die Konsolidierung von Länderorganisationen in regionalen Strukturen für mehr Synergien erfordern strukturelle und auch operative Anpassungen. Langfristig kann dies zu einer Effizienzsteigerung im operativen Betrieb führen.

### Level 3: Aktivitäten

Sobald die *Strukturen* so etabliert sind, dass der operative Betrieb reibungslos läuft, muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten mit ihren *Aktivitäten* auch einen klaren Mehrwert generieren. An diesem Punkt sollte geprüft werden, ob die ausgeführten Aufgaben der Mitarbeitenden tatsächlich die Operationalisierung der *Struktur* widerspiegeln. Auch wenn *Aktivitäten* häufig bereits transparent und sauber dokumentiert sind, kann es sein, dass wesentliche Effizienzhebel ungenutzt bleiben. Effiziente Organisationen hinterfragen die Relevanz und den Wertbeitrag jedes Prozessschrittes. Optimierungspotenziale finden sich in der Überprüfung von potenzieller Bündelung von *Aktivitäten*, um Doppelarbeit zu vermeiden; in der Frage, ob weniger Kapazitäten für eine Aufgabe ausreichen oder ob jede Aufgabe tatsächlich geschäftskritisch ist. Bei der Überlegung, welche *Aktivitäten* im Rahmen einer klassischen 10%-Kostenreduzierung verändert werden können, sollte dann eher die Frage gestellt werden, ob die *Aktivität* überhaupt notwendig ist. Es ist fast immer sinnvoll zu prüfen, welche Prozesse automatisiert werden können oder sogar Potenzial für Outsourcing beinhalten. Durch

die regelmäßige Einschätzung von Optimierungspotenzialen können die Prozesseffizienz und die Fehlerresistenz deutlich erhöht werden.

### Level 3: Governance

Das Potenzial einer passenden und wirksamen *Governance* für die Durchführung der *Aktivitäten* wird häufig unterschätzt – dabei ist diese für das Konsequenz- und Effizienzmanagement unerlässlich. Erst durch die Entwicklung eindeutiger und transparenter Richtlinien in der Organisation können alle Beteiligten innerhalb eines festgelegten Handlungsrahmens effizient ihren Mehrwert erbringen und die erforderliche *Strukturen* abbilden. Ein *Governance*-Rahmen bildet mit seinen Regeln, Standards und Gremien zwar die Grundlage, allerdings bewerten effiziente Organisationen auch stets, ob dadurch die Umsetzung der Prozesse optimal ermöglicht wird. Sie streben insbesondere eine Standardisierung und ein geringes Maß an Eskalation an, da beispielsweise eine Entscheidung, die im Regelwerk definiert bei einer bestimmten Person liegt, ressourceneffizienter ist als das Durchlaufen von verschiedenen Gremien. Genauer gesagt sind Standards zwar erforderlich, ein zu hoher Verwaltungsaufwand kann aber Effizienzgewinne dämpfen.

### Level 3: Mitarbeitende

*Mitarbeitende* bringen die Organisation zum Leben, setzen wertschöpfende *Aktivitäten* um und ermöglichen es, die Unternehmensziele zu erreichen. Daher ist es fundamental, die richtige Anzahl von *Mitarbeitenden* mit den richtigen Fähigkeiten zu haben. Die schnelle Umsetzung von Anpassungen zur verbesserten Effizienzerreichung innerhalb der definierten *Struktur* und der *Aktivitäten* ist jedoch komplexer im Vergleich zu allen anderen Levels. Die Rekrutierung und die Entwicklung von *Mitarbeitenden* erfordert Zeit, wohingegen Personalabbau



in turbulenten Zeiten gesellschaftlich schwer vertretbar ist. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, die Anzahl an *Mitarbeitenden* so weit wie möglich zu optimieren, und dennoch die definierten Ziele zu erreichen. Die Anpassung der Belegschaft an die *Struktur* muss systematisch angegangen werden, z. B. durch eine umfassende Kapazitätenenerhebung oder Umschichtung der Tätigkeiten. Die Erreichung einer optimalen Zusammensetzung der Belegschaft bleibt dennoch ein teils theoretisches Konstrukt. Effiziente Organisationen sind stetig bestrebt, die *Quantität* und *Qualität* ihrer Belegschaft zu optimieren, in dem diese regelmäßig überprüfen, welche Anzahl an *Mitarbeitenden* und mit welchen Fähigkeiten in der Wertschöpfungskette einzusetzen sind und welche Initiativen zur Weiterentwicklung notwendig sind. Außerdem analysieren diese Organisationen, inwieweit eine Anpassung von *Strukturen* und *Aktivitäten* vor einer Neueinstellung weiterer Mitarbeiter sinnvoll erscheint. Anstelle eines pauschalen Personalabbaus oder Einstellungsstopps liegt der Schwerpunkt auf der Sicherstellung der Effizienz der *Mitarbeitenden* innerhalb der jeweiligen Rolle und wenn möglich, auf der Neuverteilung von *Mitarbeitenden* zu *Aktivitäten*. In kritischen Situationen sollten Sie daher fokussiert abwägen, welche *Aktivitäten* extern ausgeführt werden können und welche aus unternehmensgetriebenen Gründen intern zu erbringen sind. Dies kann erfordern, dass Sie Ihre bestehende *Quantität* an *Mitarbeitenden* überdenken müssen.

Ineffizienzen können an verschiedenen Stellen in der Organisation auftreten. Für das Einreihen mit anderen effizienten Unternehmen, müssen Sie die Ursachen Ihrer Ineffizienzen identifizieren und beseitigen. Der Aufbau einer effizienten Organisation ist sicherlich keine Raketenwissenschaft, erfordert jedoch die Entschlossenheit des Managements, die Konzentration auf Geschäftsergebnisse und den Umgang mit Ineffizienzen auf allen Levels. Die Herausforderung besteht darin, den richtigen Startpunkt zu finden, um Ihr optimales Level an Effizienz zu erreichen.

### Von der Theorie zur Praxis

Die beste Grundlage, um den für Sie passenden Ansatz für eine Effizienzsteigerung zu finden ist eine individuelle Bewertung der Ausgangssituation, der Ziele und der Möglichkeiten Ihrer Organisation – denn so können Sie kurz- oder langfristige Ergebnisse erzielen. Anstatt bei Kosteneinsparungsmaßnahmen nur die Symptome der Ineffizienzen im Blick zu haben, sollten Sie also darüber nachdenken, wie Sie die Effizienz auf den verschiedenen Levels in Ihrer Organisation angehen können, damit Sie kurz- und langfristig noch effektiver und erfolgreicher werden.

Zusammenfassend sind hier drei Erkenntnisse entscheidend:

1. **Den eigenen Startpunkt kennen:** Identifizieren Sie das Hauptziel Ihrer Effizienzinitiative, die wichtigsten Kernschmerzpunkte und damit das zu adressierende Level, das den größten Wertbeitrag für die Bedürfnisse Ihrer Organisation bringt.
2. **Systematisch und fokussiert sein:** Stellen Sie Ihre eigene Arbeitsweise und die Ihrer Organisation immer wieder infrage. Wenn Sie bei der Identifikation Ihres Fokus und die dafür notwendiger Maßnahmen stets ambitioniert, aber realistisch bleiben, wird andauerndes Scheitern von Initiativen Teil der Vergangenheit sein.
3. **Auf langfristige Effekte abzielen:** Kurzfristige Einsparungen sind immer gut und manchmal auch dringend notwendig. Aber vergessen Sie nicht, wann immer es Ihnen möglich ist zu prüfen, wie Sie die Effizienz Ihrer Organisation langfristig steigern können.

Es gibt mehr als einen richtigen Weg, um Effizienzpotenziale zu realisieren. Je nach Ihrer Ausgangslage und Zielsetzung ist es nun wichtig Ihren Fokus zu definieren, um zum besten Ergebnis zu kommen.



#### Warum Kultur wichtig, aber für nachhaltige Effizienzsteigerungen schwer zu erfassen ist

Als Teil der Identität einer Organisation kann die Kultur eine wesentliche Rolle für den Unternehmenserfolg spielen – auch wenn kulturelle Veränderungen häufig schwer zu etablieren sind. Gerade langfristige Effizienzsteigerungen erfordern eine Kultur, in der die gesamte Organisation das Thema Effizienz im eigenen Verhalten und im Umgang miteinander verinnerlicht hat. Die Kultur effizienter Organisationen basiert häufig darauf, den Status quo zu hinterfragen, Komplexität zu reduzieren und den Antrieb zu haben, selbst die kleinsten Potenziale zur Verbesserung des Tagesgeschäfts zu finden. Während sich Effizienz grundsätzlich auf die greifbaren Elemente in einer Organisation konzentriert, die einen Einfluss auf die Effizienz haben, schwingt die Organisationskultur ständig mit. Auch wenn es mühsam erscheint, die oft komplexen Ursachen Ihrer bestehenden Kultur zu identifizieren, sollten Sie das Effizienzpotenzial und die potenziellen kulturellen Auswirkungen Ihrer Initiativen nicht vernachlässigen.

## Autoren



**Julian Simée**  
*Director*



**Julia Bockermann**



**Charlotte Mursch**



**Leon Schürgers**



**Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch:**

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany  
T: +49 (221) 80172-0, [contact@kienbaum.de](mailto:contact@kienbaum.de),  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

