

Kostensenkungsprogramme bieten die Chance, Unternehmen langfristig gut aufzustellen – aber nur, wenn dabei die Kunden und das Geschäft im Auge behalten werden.

Effizienz nachhaltig managen

Kostensenkung ist zurzeit in vieler Munde. Für manche ist sie notwendig, für andere ein Schreckgespenst. Und einige nutzen die aktuelle Situation für Bereinigungen, die schon länger fällig sind. Linear über das Unternehmen gefahrene Kürzungsprogramme können aber auch Schaden anrichten, wenn die Organisation nicht auf die Kunden und das Geschäft ausgerichtet wird.

„Jeder soll seinen Beitrag leisten.“ Nach dieser Devise werden zurzeit Kostensenkungsprogramme linear über ganze Unternehmen gefahren. Sie greifen jedoch aus mehreren Gründen oft zu kurz. Die längerfristige Wirkung des Rasenmäherprinzips ist in vielen Fällen begrenzt. Es werden häufig auch jene Einheiten und Prozesse ausgehöhlt, die wichtig sind, um die Kunden zufriedenzustellen. Außerdem werden die Bereiche bestraft, die schon bisher unternehmerisch agiert, keinen Speck angelegt haben und gut trainiert sind.

1. Den Markt im Fokus haben

Es liegt auf der Hand und zeigt sich gerade in schwierigeren Zeiten deut-

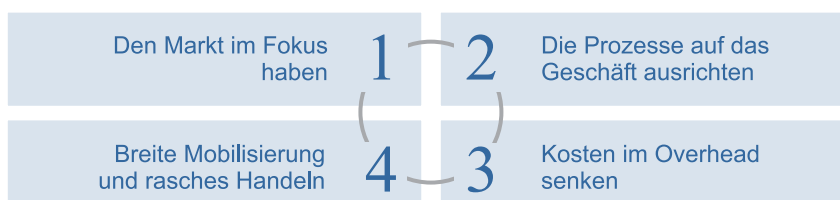
lich – die erzielte Effizienz nützt nichts, wenn damit die Leistung zum Kunden verschlechtert wird. Wenn die Umsätze einbrechen, weil die Basis zur Erbringung der Leistungen ausgehöhlt wurde, verpuffen die kurzfristigen Erfolge auf der Kostenseite sehr rasch. Effizienz und Kundenorientierung schließen einander aber nicht aus. Im Gegenteil: Gerade schlanke Unternehmen sind oft in hohem Maße auf den Kunden ausgerichtet. Wichtig ist bei allen Effizienzüberlegungen, die Orientierung am Markt voranzustellen. Nehmen Sie sich Ihre Prozesse wieder einmal kritisch vor und Sie werden erkennen, welche Routinen sich eingeschlichen, welche Verbesserungsmöglichkeiten sich angesammelt haben und ob der Kunde noch im Mittelpunkt steht.

2. Die Prozesse auf das Geschäft ausrichten

Das Risiko bei schnell durchzuführenden Kostensenkungen ist, dass nur im bestehenden Rahmen gedacht wird. Bevor Sie im Detail optimieren, sollten Sie sich ein paar grundlegende Fragen stellen, wie zum Beispiel: Passt die Segmentierung unserer Geschäftsprozesse noch? Das heißt: Haben wir unser Geschäft richtig gegliedert oder haben sich Segmente verschoben? Sind neue dazugekommen oder sind Segmente im Zuge eines Nachfragerückgangs vom Volumen her unterkritisch geworden? Können Einheiten in der Auftragsabwicklung zusammengelegt werden, weil sie ähnliche Kundenanforderungen haben? Brauchen spezielle, neue Aufträge eine andere Art der Abwicklung und sind sie daher eigens zu betrachten?

Am Beispiel eines Maschinenbauers heißt das: 80 bis 90 Prozent der Aufträge sind Standard und können arbeitsteilig mit hoher Effizienz abgewickelt werden. Es gibt aber eine zunehmende Anzahl sehr komplexer Aufträge mit höheren Anforderungen der Kunden. Diese Aufträge gehen im Standardprozess leicht schief, weil wichtige In-

Kriterien für nachhaltige Steigerung der Effizienz





© ICG

formationen an den Schnittstellen verloren gehen. Sie müssen anders – stärker projektartig – abgewickelt werden. Im alten Prozess verbleiben nur noch die Standardaufträge, die somit noch effizienter gestaltet werden können. Ähnliche Überlegungen können auch bei Dienstleistungsunternehmen angestellt werden.

3. Kosten im Overhead senken

Auch beim kritischen Durchforsten der Zentralbereiche sollte außerhalb der bestehenden Strukturen gedacht werden. Querschnittsfunktionen in Organisationen sind wichtig, um Standards, Know-how und Support für das Geschäft sicherzustellen. Doch nicht jede Querschnittsfunktion braucht einen großen „Wasserkopf“ in der Unternehmenszentrale. Netzwerkstrukturen quer über die Geschäftsbereiche sind eine Alternative. Hier sind jene Leute eingebunden, die die Anforderungen an den Markt wirklich kennen. Der Informationsfluss ist direkter und die Nähe zum Markt ist sichergestellt. Es ist von Fall zu Fall zu überlegen, ob eine reine Netzwerkstruktur ausreicht, ob es formale abteilungsübergreifende Teams braucht oder ob eine (schlanke) Zentralfunktion nötig ist.

4. Breite Mobilisierung und rasches Handeln

Neben diesen strukturellen Überlegungen sollten alle Ideen und Potenziale der Mitarbeiter zur Kostensenkung genutzt werden. Methoden wie die Kostensenkungskonferenz bringen

eine rasche Mobilisierung und nutzen die Kreativität aller Mitarbeiter. Allerdings braucht es eine systematische Steuerung, sonst erarbeitet man zwar eine große Zahl kleinerer Maßnahmen, bewegt sich aber nur innerhalb des bestehenden strukturellen Rahmens.

Klarheit und Mut in der Umsetzung

Langwierige Konzeptarbeit könnte den Eindruck erwecken, dass noch genug Zeit ist und über Ideen bestimmt noch einmal geredet werden kann. Jetzt sollten aber rasch Nägel mit Köpfen gemacht werden.

Die Arbeit sollte von Beginn an umsetzungsorientiert sein. Eine Voraussetzung dazu ist die unmittelbare Einbindung betroffener Führungskräfte und Mitarbeiter. Das bedeutet frühzeitige klare Information an die Belegschaft über die Lage, die Einschätzung des Managements und über das Vorhaben mit seinen Zielsetzungen. Denn die Veränderungsbereitschaft steigt mit dem Grad der persönlichen Betroffenheit. Wenn Manager die Verantwortung für Kostensenkung delegieren, wird die Umsetzung auf große Widerstände stoßen. Die Energie fließt dann lediglich in die Bemühungen, zu beweisen, dass die Konzepte nicht funktionieren.

Fazit: Stellen Sie Ihr Unternehmen jetzt schlank und zukunftsorientiert auf und nutzen Sie die dargestellten Überlegungen als Instrumente für laufendes, nachhaltiges Management der Effizienz.

Merkmale einer Kostensenkungskonferenz

1. Workshop(reihe) mit Führungskräften und engagierten Schlüsselpersonen.
2. Klar formulierte Ziele/ Auftrag an die Workshop-Teilnehmer.
3. Unabhängige Moderation, die keine Eigeninteressen vertritt.
4. Intensive Vorbereitung (relevante Auswertungen, Analysen).
5. Mischung aus gemeinsamem Brainstorming zum Ideengenerieren und Kleingruppenarbeit zum operativen Ausgestalten.
6. Rasch umsetzbare und messbare Ergebnisse.



Hubert Dolleschall Dietmar Bodingbauer