

Kreativ Kosten senken

Kostensenkung nach dem Rasenmäherprinzip („jeder muss Haare lassen“) bringt keine nachhaltigen Erfolge – auch endlose Analysen und „Groschenreiterei“ machen oft mehr Aufwand als Nutzen.

Druck und Gegendruck

Wer kennt das nicht: Steigender Druck vom Wettbewerb, steigender Kostendruck von den Lieferanten, steigender Druck bei den Kosten der eigenen Organisation. Und diesem Druck versucht man meist mit Gegendruck zu begegnen: verschärfter Druck auf Lieferanten, Druck auf Gemeinkosten etc. Was ist der Erfolg? Die Or-

ganisation wird „gequetscht“, Kosten werden kurzfristig tatsächlich nach unten gedrückt, kurzfristig wird sogar Ergebnisverbesserung verzeichnet. Doch wehe, wenn der Druck des Kostenmanagements nachlässt – jeder kennt schon die Geschichte: die Kosten „federn“ wieder zurück, oft befindet man sich dann in einer Situation, die noch ungünstiger ist als die zu Beginn des Kostensenkungsprogramms.

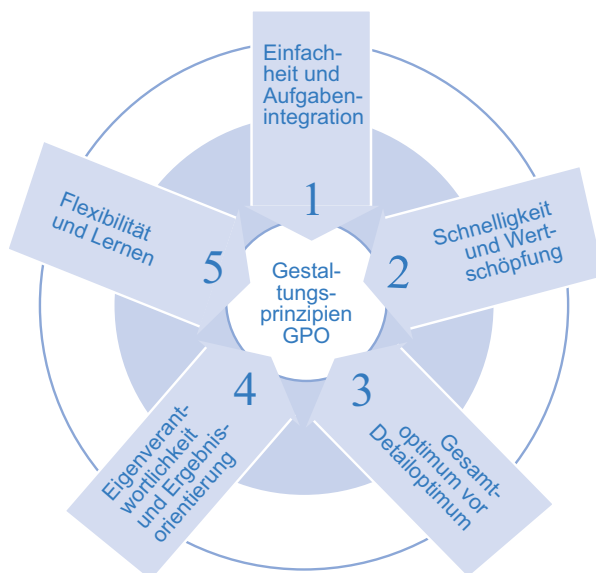
Paralyse durch Analyse

Eine Falle lauert in der zu detaillierten Analyse: „Wir müssen alles ganz genau wissen, die Kosten werden nach allen Regeln der Kunst durchleuchtet.“ SAP-Auswertungen auf Belegebene zeigen das ganze Bild der Wahrheit. Insbesondere Gemeinkosten werden dabei ins Visier genommen.

Mit inquisitorischem Ehrgeiz lassen sich hunderte nicht notwendige Ausgaben aufspüren und in der Diskussion damit auch viel Staub aufwirbeln. „Schlaue“ Pareto-Analysen bringen Licht in verdeckte Kostenstrukturen, eindrucksvolle Grafiken zeigen mehrjährige Kostenentwicklungen, raffinierte Kennzahlen weisen das unbestreitbar nach, was ohnehin alle wissen.

© ICG

Kosten senken über Gestaltungsprinzipien



Wo es tropft oder wo es rinnt

Eine mindestens ebenso große Gefahr ist die falsche Priorisierung. Wie zum Beispiel beim tropfenden Wasserhahn: manche Gemeinkosten sind klar und einfach als Verschwendung zu identifizieren. Nicht so leicht geht das meist bei den Strukturkosten der Organisation. Wie bei undichten Verbindungen der großen Rohrleitungen versickert ungleich mehr Wasser an den weniger sichtbaren und schlecht zugänglichen Stellen. Oder man hat sich schon so sehr an den frei laufenden „Seitenstrom“ gewöhnt, dass dieser zum fixen Teil der Organisation geworden ist.



Der Hebel ist Prozessoptimierung

Es ist unbestritten: Kostenmanagement braucht Kraft und Aufmerksamkeit, unterstützt durch punktgenaue Analysen und Berichte. Doch mehr Hebel zur nachhaltigen Kostenoptimierung liegt in einer kreativen Ausgestaltung der Organisation und in den Prozessen selbst. Redundanzen, Doppelgleisigkeiten, Unklarheiten, wer was zu tun hat – und dadurch bedingter Aufwand für Koordination und Abstimmung – fressen Personalressourcen und ziehen Kraft von den wichtigen Dingen (wie z. B. die aktive Marktbearbeitung) ab. Nachhaltige Kostensenkung braucht daher eine kritische Durchleuchtung der Organisation und der Prozesse. Das ICG Modell für prozessorientierte Organisationen liefert die Ansatzpunkte zur Effizienz-Steigerung (siehe Grafik):

Zurück zur Einfachheit

Mehr Kosten entstehen oft, weil jeder noch so kuriose Sonderfall mit Akribie bearbeitet wird. Dagegen helfen Klarheit, Einfachheit und der Mut zur Lücke. Wenn Sie Kosten senken wollen, stellen Sie zuerst klar, welche Leistungen Sie wirklich erbringen wollen. Definieren Sie den „Normalfall“, der den Großteil Ihres Geschäftes ausmacht. Kommunizieren Sie diesen „Normalfall“ sowohl intern als auch an der Schnittstelle zu den Kunden (z. B. Verkaufs-Außendienst). Machen Sie es auch für den Kunden attraktiv, diesen „Normal-

fall“ zu beauftragen. Sie werden staunen, wie oft die so genannten „Sonderwünsche“ nicht vom Kunden, sondern von ihrer Organisation selbst kommen. Hilfreiche Tools sind Leistungsverzeichnisse mit klarer Unterscheidung von Basistyp und Sonderausführung. Basistypen sind verknüpft mit fixen, kürzeren Lieferzeiten. Und der Kunde bezahlt nicht für die Kompliziertheit, sondern die Leichtigkeit, mit der Sie seine Bedürfnisse erfüllen.

Wertschöpfung durch saubere Beauftragung

Hohe Kosten kommen aus Koordinations- und Kümmerer-Aufgaben. Wenn Aufträge schon am Anfang klar und sauber spezifiziert werden, können diese Kosten minimiert werden. Und jede vermiedene Rückfrage spart nicht nur Zeit, sondern auch alle damit verbundenen Kosten. Tools zur klaren Auftragspezifikation sind hoch wirksam.

Mut zum Gesamtoptimum

„Wenn die andere Abteilung ihre Sache auf Anhieb gut macht, dann ersparen wir uns viel Nacharbeit“, bekommen wir oft zu hören. Kosten senken nach dem Rasenmäher-Prinzip verstärkt diese Effekte nur noch. Leistungen zwischen Abteilungen zu verlagern erfordert einerseits Mut zum Gesamtoptimum und andererseits neue, einfach nachvollziehbare Spielregeln. Als Führungskraft beeinflussen Sie, wie Mitarbeiter mit Schnittstellen, Konflikten und Fehlern umgehen.

Eigenverantwortlichkeit statt Kontrolle

Kostenmanagement durch Kontrolle senkt genau jene Kosten, die sich leicht „erwischen“ lassen. Kontrollieren Sie, ob Ihre Mitarbeiter die Zielvereinbarungen verstanden haben und auch umsetzen können und ob Eigenverantwortung gelebt wird. Lassen Sie sich nicht zu einem „Räuber-und-Gendarm“-Spiel verleiten.

Fehler erkennen und daraus lernen

Undifferenzierter Druck, endlose Analyse und pingeliges Nachprüfen allein bringen keine nachhaltigen Erfolge beim Kostensenken. Entscheidend ist es, sich auch auf die Detailfragen des Tagesgeschäftes ausreichend einzulassen und die Gestaltungsprinzipien mit ausreichender Ernsthaftigkeit umzusetzen. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, Fehler zu erkennen und daraus zu lernen.

Der Erfolg kommt also aus der Verknüpfung von kreativer Organisationsgestaltung mit dem Handwerk des Kostenmanagements.



Klaus Birklbauer ist Berater mit den Schwerpunkten Restrukturierung und Ergebnisverbesserung in der Industrie.