

Spitz rechnen – aber bitte richtig

Jens Ekopf



Jens Ekopf

Erschienen in:

Business Intelligence Magazine
4/2009, Seite 38-40
www.bi-magazine.net

Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Papierwust: In den Finanzabteilungen der Unternehmen haben Kostensparpläne Hochkonjunktur.

KOSTENMANAGEMENT

Spitz rechnen – aber bitte richtig

Viele Unternehmen verstärken seit der Krise ihre Kostensparprogramme. Doch oft wird am falschen Ende geknausert. Andererseits übersieht das Management so manches große Potential.

Bei einem deutschen Produktionsunternehmen – nennen wir es hier aufgrund gebotener Vertraulichkeit «Hammerfest» – drohten 2008 die Lichter auszugehen. Eine Vollkasko-Mentalität hatte die Kosten derart in die Höhe getrieben, dass selbst bei einem Überleben die Kostenführerschaft, über die der Betrieb im Markt verfügte, langfristig in Gefahr zu geraten drohte.

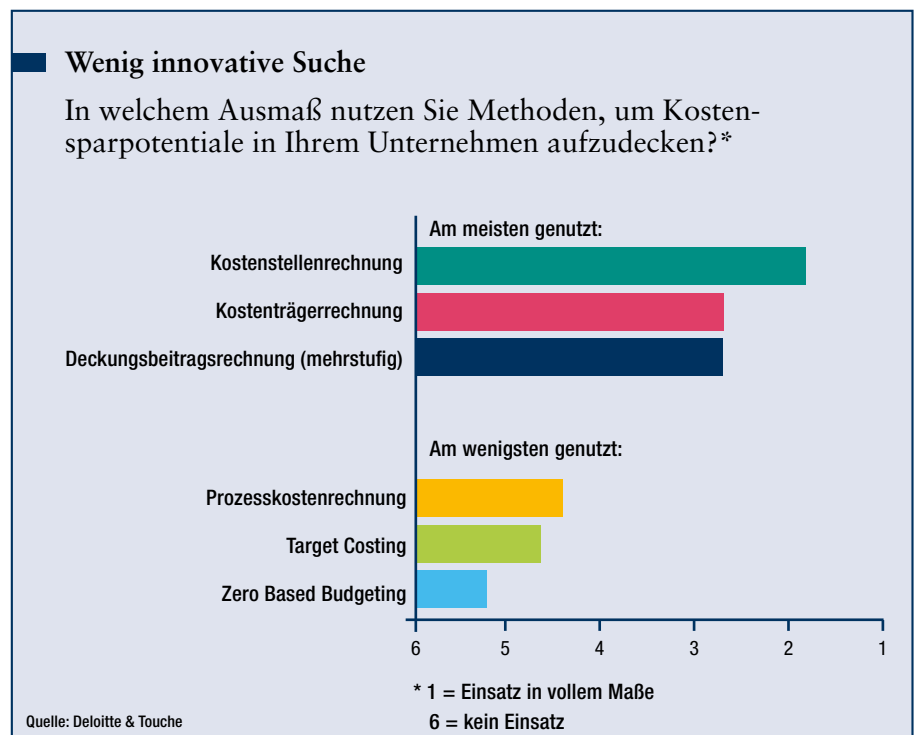
Was tun? Das Topmanagement beriet sich unter Einbezug der Mitarbeitervertretung in schweißtreibenden Sitzungen. Oft dauerten sie bis spät in die Nacht. Am Ende einigte sich die Runde auf den Vorschlag des CFO für ein weitreichendes Vorgehen: Die operativen Kosten werden um 25 Prozent gesenkt. Dabei geht das Unternehmen aber nicht den üblichen Weg der Geschäftsprozessoptimierung. Vielmehr prüft und hinterfragt es sämtliche betriebswirtschaftlichen Leistungen einzeln und allein als Ergebnis unternehmerischen Handelns.

Diese ungewöhnliche Methode ist für die meisten Beteiligten neu. Denn jetzt werden sämtliche internen und auch die externen Leistungsportfolios radikal hinterfragt. Bezogen auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie prüft das Management dabei Fragen wie:

- Müssen wir die Leistungen grundsätzlich anbieten?

- Sind die aktuellen Service-Level auch aus Sicht der Leistungsempfänger angemessen?
- Ist der aktuelle Anteil des Unternehmens an der Wertschöpfung kostenoptimal?
- Sind Prozesse, Organisation und Ressourcenverteilung beim Lieferanten der Leistung effizient gestaltet?

Mit diesen Generalfragen schickte der Finanzchef ein Projektteam ins Feld – und löste damit im Betrieb eine riesige



Umwälzung aus. Letztlich war die Aktion erfolgreich und Hammerfest überlebt nicht nur. Das Unternehmen bricht mit erhöhter Wirtschaftlichkeit und neuen Produktinnovationen und Marktinitiativen gar zu neuen Ufern auf.

Nach Erfahrung von Jens Ekopf, Principal bei der Unternehmensberatung Horváth & Partners in Frankfurt, der von diesem Praxisbeispiel berichtet, können viele Entscheidungsträger daraus lernen. «Pauschale Kostenreduktionen entsprechend eines Rasenmäher-Ansatzes sind hier sicher nicht die richtige Antwort», sagt der Leiter des Competence Teams Restructuring, Cost Alignment & Post Merger Integration bei dem renommierte Consultinghaus.

Besser eignen sich nach seiner Beobachtung vielmehr tiefgreifende und kontrollierte Kostenoptimierung, wobei die Strukturen im Unternehmen redimensioniert werden müssen, ohne Wachstumstreiber des Unternehmens zu zerstören. Dazu gehört aber auch, dass es Manager in fetten Jahren nicht zulassen, dass Leistungen der Zentralfunktionen unnötig aufgebläht werden – frei nach dem Motto «Das können wir uns ja leisten». Schon bei der Suche nach den Kostensenkungspotentialen sollten Unternehmen – darin sind sich alle Fachleute einig – nicht nur die klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumente wie beispielsweise die Kostenstellenrechnung nutzen, die laut einer Marktbefragung von Deloitte & Touche von 93 Prozent der Unternehmen eingesetzt wird. Auch die Kostenträgerrechnung (bei 80 Prozent im Einsatz), Benchmarking (77 Prozent) oder die Deckungsbeitragsrechnung (70 Prozent) sind Selbstverständlichkeiten – aber eben nicht unbedingt die ausreichenden Instrumente, um Ressourcenverschwendung im Betrieb aufzudecken.

Entsprechend bemängeln die Deloitte & Touche-Experten Gerd Schwarz und Dieter Axer in der Studie: «Neuere Methoden wie die Prozesskostenrechnung (48 Prozent), EDV-gestützte Prognosemodelle (46 Prozent) oder das Zero Base Budgeting (30 Prozent) werden wesentlich seltener eingesetzt.» Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass selbst, wenn gut verbreitete Analysemethoden generell eingesetzt werden, der Grad ihrer Nutzung im Unternehmen meist relativ bescheiden ist. Beispielsweise arbeiten zwar durchschnittlich 77 Prozent mit Benchmarking – also mehr als drei Viertel der Befragten.

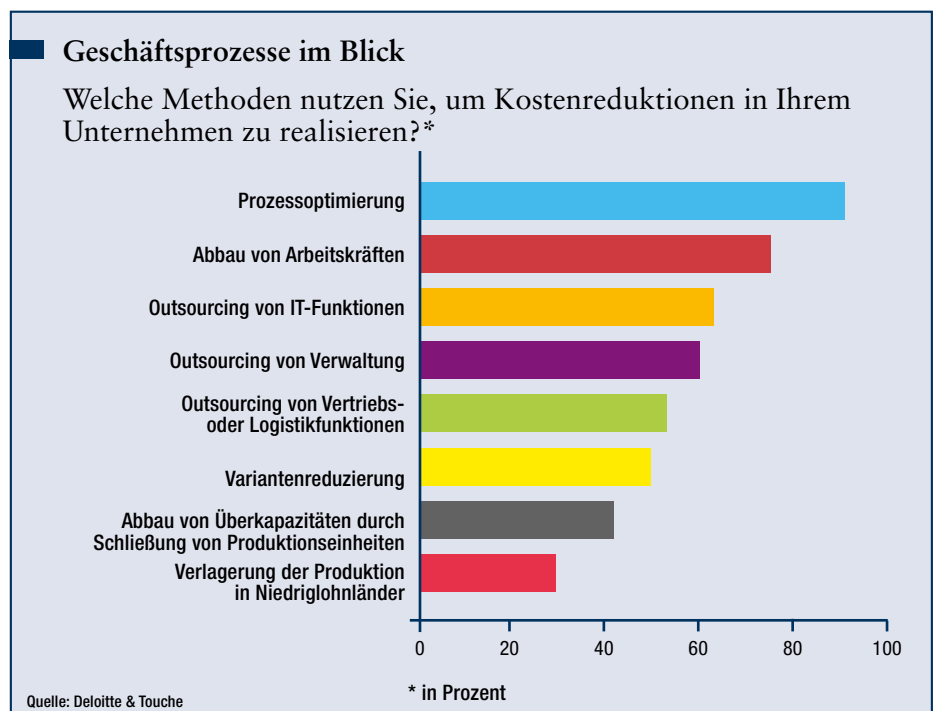


Aufmerksam: Zwei Controllingmanagerinnen beim Prüfen der Kennzahlen.

Beim Ausmaß der alltäglichen betrieblichen Nutzung aber deckt die Methode gerade mal die Hälfte ab.

Umdenken fordern die Experten auch bei der praktischen Realisierung der identifizierten Kostensenkungspotentiale: Hier erfreuen sich laut Studie die Optimierung der Geschäftsprozesse und der Abbau von Überkapazitäten und Arbeitskräften großer Beliebtheit. Besonders im Dienstleistungssektor und beim verarbeitenden Gewerbe spielen diese Methoden eine überragende Rolle. Es verwundert wenig, dass 61 Prozent der befragten produzierenden Unternehmen ihre Fertigung in Niedriglohnländer verlagern. Die Zufriedenheit mit dieser Option indes ist recht unterschiedlich: Während produzierende Betriebe eine positive Bilanz ziehen, sehen Dienstleister und Handelsunternehmen eher negative Auswirkungen.

Eine ähnliche Kluft zwischen Investitionen und Resultaten bei kostensparenden Maßnahmen zeigt die Umfrage auf dem Feld des IT-Outsourcing: Während die Unternehmen





in diesem Bereich kräftig und in allen drei Wirtschaftssegmenten Geld ausgeben, sehen lediglich die Dienstleister zählbare, positive Ergebnisse. Unternehmen aus Handel und vor allem Produktion zeigen sich eher enttäuscht von diesem Instrument der Kostensenkung.

Vielleicht liegt dies auch an der Inkonsequenz des Managements. Schwarz und Axer jedenfalls kritisieren in ihrer Studie, dass keine der aufgeführten Methoden in vollem Maße eingesetzt wird. «Offensichtlich beschränkt man sich lediglich auf die grobe Umsetzung solcher Ansätze», legen die Experten den Finger in die offene Wunde. Alle drei Wirtschaftsbereiche – Dienstleister, Handel und Produktion – gingen «halbherzig» vor.

Starker Tobak aus der Feder von Consultants, zu deren Berufskodex sonst eher verklausulierte Formulierungen zählen. Zu derartigem Klartext besteht allerdings guter Grund, denn halbherzige Kostensenkungsprojekte haben Folgen: «Ein solches Vorgehen kann leicht zu Redundanzen führen und verursacht eher zusätzlichen Aufwand als bestehenden zu verringern», konstatieren die Berater.

Ausgezahlt haben sich von den Realisierungsmethoden laut Studie über alle Branchen hinweg vor allem die Prozessoptimierung und der Abbau von Überkapazitäten. In jedem Falle sollten die Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung sorgfältig ausgewählt werden. Etwa ein Drittel der Firmen steuert mithilfe von zwei bis fünf Werten, 15 Prozent verwenden mehr als 20. Die Experten von Deloitte & Touche beobachten aber, dass die Zahl der in der Praxis wirklich umfassend verwendeten Kennzahlen sehr gering ist. In den wenigsten Fällen könnten diese Werte aber als Spitzenparameter angesehen werden. Folge: Es erweist sich dann als ungemein schwierig, die Auswirkungen von eingeleiteten Kostensparmaßnahmen zu prognostizieren. «Damit sind die richtigen Stellschrauben für erfolgreiche Korrekturmaßnahmen nicht direkt ersichtlich», betonen Schwarz und Axer.

Meist stehen starre Kennzahlen mit starkem Vergangenheitsbezug zu Umsatz, Absatz oder Gewinn (Ebit, Ebitda) im Vordergrund. «Damit bieten sie dem Informationsempfänger lediglich begrenzte Möglichkeiten, Zukunftsprognosen abzugeben und verschiedene Szenarien zu simulieren», urteilen die Deloitte & Touche-Experten.

Um dies zu ermöglichen, sollten Unternehmen besser vorwiegend wertorientierte Kennzahlen heranziehen wie etwa Economic Added Value (EVA) oder Discounted Cash Flow. Bislang spielen sie, wie aus der Grafik unten ersichtlich ist, nur eine untergeordnete Rolle.

All diese Parameter prüfte auch das Unternehmen Hammerfest in den zurückliegenden Monaten und leitete vier grundsätzliche Maßnahmeschritte ein:

1. quantitative und qualitative Bewertung der Leistungen,
2. Bestimmung der Einsparpotentiale – priorisiert nach Dringlichkeit der Leistung kombiniert mit einer Haushaltssperre für Investitionen und Entwicklungsprojekte,
3. Flexibilisierung durch kurz- und mittelfristige Veränderungen der Wertschöpfungstiefe (nicht nur durch Outsourcing, sondern ebenso via Reintegration von Aufgaben ins Unternehmen),
4. Sicherstellung der Effizienz, neues Organisationsszenario mit spezifischen Einzelleistungen, Rollen und Kapazitäten – inklusive der konkreten Mitarbeiter.

Nach Meinung von Jens Ekopf eignet sich dieses Praxisbeispiel zur Nachahmung vor allem für Servicebereiche und operative Unternehmensfelder mit hohem Dienstleistungsanteil. Der Horváth-Berater empfiehlt aber, in diesen Projekten bereits über den Tellerrand hinauszuschauen: «Im Sinne einer mittelfristigen Wachstumssicherung sollten sowohl die Strategie als auch das Geschäftsmodell überprüft werden.» ■

