

KOSTENMANAGEMENT IST NICHT KÜR, SONDERN PFLICHT

Beim Stichwort Kostensenken denken die meisten gleich an Stellenstreichungen. „Leider lässt das Handeln vieler Unternehmen keinen anderen Schluss zu“, sagt **Bernd Altpeter** von der Unternehmensberatung **Driving Growth International**. „Dabei ist Personalabbau aus Kostengründen in vielen Fällen schlichtweg falsch.“ Der Gründer und Managing Partner erklärte uns, wie das richtige Kostenmanagement Prozesse optimieren, den Erfolg von Unternehmen steigern und letztlich Arbeitsplätze erhalten kann.

Seit 2006 konzipiert Driving Growth erfolgreiche Wachstumsstrategien für mittelständische und internationale Unternehmen sowie Konzerne unterschiedlicher Branchen. In verschiedenen Business-Units geht es unter anderem um die adäquaten Marketing- und Vertriebsstrategien, strategische Marktforschung und eben auch um Fragen der Kosten- und Prozessoptimierung. „Natürlich greifen die verschiedenen Ansätze ineinander über, aber betrachtet man das Thema Kosten einzeln, lässt sich definitiv sagen, es wird nach wie vor als das unangenehmste empfunden“, erklärt Bernd Altpeter. „Bei unserer Suche nach zu hohen Kosten bzw. ineffizienten Arbeitsprozessen beißen wir meist auf Granit, denn anfangs werden wir in der Regel als Eindringlinge empfunden, die alte Gewohnheiten und unnötige Ausgaben kritisieren und somit die Kompetenzen der verantwortlichen Personen in Frage stellen. Das ist unbequem und macht Arbeit.“

Nachhaltig statt punktuell

„Seit dem Jahr 2000 haben wir bereits die fünfte fundamentale Krise auf den Finanzmärkten. EZB-Chef Jean-Claude Trichet spricht heute sogar von der schlimmsten Krise seit dem zweiten Weltkrieg“, erklärt Bernd Altpeter. „In solch völlig unplanbaren Zeiten führt kein Weg an einem nachhaltigen Kostenmanagement vorbei. Leider vertrauen immer noch viele Manager auf gewohnte Wachstumsstrategien, und wenn es dann zu Verlusten kommt, reagieren sie mit Stellenabbau, statt Strukturen und Prozesse zu hinterfragen. Das ist nicht nur falsch, es kann auch kontraproduktiv sein, denn in der Regel verliert man dabei in erster Linie die Guten und Fähigen, und man muss, gesetzt den Fall, dass sich das Unternehmen erholt, wieder neu in Personal investieren. Abgesehen davon ist es einfach unverantwortlich, sich vor kostensparenden Maßnahmen zu versperren. Kostenmanagement ist nicht Kür, sondern Pflicht.“ Dabei, so Bernd Altpeter, sei es mit einer kurzen „Therapie“ nicht getan: „Wir geben praktische Empfehlungen, die mit ihrer hohen Umsetzbarkeit nachweisbare Wirkung auf das Erreichen der unternehmerischen Ziele haben. Im Schnitt haben wir unseren Kunden 20 Prozent einsparen können. Allerdings geht das nicht punktuell. Es bringt gar nichts, wenn die Unternehmen nach einer gewissen Zeit wieder in alte Muster zurückfallen. Das richtige Kostenmanagement muss langfristig in die Unternehmensstrukturen integriert werden. Leider erleben wir aber immer wieder Manager, die zum Beispiel sagen: ‚Jetzt haben wir aber genug gespart‘. Ich frage dann immer: Was ist falsch daran, noch mehr zu sparen und gleichzeitig die Arbeitsprozesse zu optimieren? Was ist falsch an einem weiteren Schritt nach vorn?“

Individuelle Konzepte

Bernd Altpeter gibt uns ein aktuelles Beispiel: „Wir hatten jüngst zwei Kostenprojekte bei namhaften Unternehmen. Bei beiden gab es einen Quell an Gründen für unnötige Ausgaben. So waren beispielsweise die internen Abstimmungs- und Freigabeprozesse des einen Unternehmens so verzwickelt, dass selbst die Mitarbeiter am Sinn dieser Regelungen zweifelten. Wir schafften es zunächst, einfachere und effizientere Arbeitsprozesse zu etablieren. Dennoch gingen die Mitarbeiter, die sich während der ganzen Zusammenarbeit mehr darauf konzentriert hatten, sich nicht in die Karten schauen zu lassen und die Verantwortung für die zu hohen Kosten möglichst einem anderen anzulasten, schon bald wieder zur Tagesordnung über. Bei beiden Unternehmen wurden die Projektergebnisse nicht nachhaltig im Unternehmen verankert und sie schreiben nun rote Zahlen.“ Erfreulicherweise gibt es mehr positive Beispiele, wie Bernd Altpeter betont. „Meist schaffen es unsere Mitarbeiter, die über ein hohes Maß an Erfahrung, Kompetenz und vor allem Sensibilität für die Belange des Kunden und seines Business verfügen, die nötigen Schritte verständlich und nachhaltig in der Kundenorganisation zu verankern.“ Der wichtigste Aspekt, so Bernd Altpeter, sei dabei das Vertrauen. „Unsere Dienstleistungsphilosophie ist auf die unternehmerischen Herausforderungen unserer Kunden ausgerichtet. Dazu gehört, dass wir uns intensiv mit ihnen und ihren Zielen auseinandersetzen. Auf partnerschaftlicher Ebene und nicht als Eindringlinge, die nach Schuldigen für Missmanagement suchen. Eine stabile Kostenoptimierung lässt sich letztlich nur dann langfristig in die Strukturen des Unternehmens integrieren, wenn sie verständlich ist und ihr Nutzen deutlich wird. Es bringt nichts, nur Zahlen vorzulegen, wenn die Lösungen nicht auch mit verbesserten Arbeitsabläufen einhergehen.“ Dafür werden die Kunden umfassend und direkt vor Ort betreut - sowohl in Deutschland, als auch in Europa und in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Neben Frankfurt ist Driving Growth International mit eigenen Büros in London, Dubai und San Francisco vertreten. Strategisch wichtige Standorte wie Paris und Prag sind über Kooperationen abgedeckt. „Abschließend möchte ich noch einmal betonen, dass Kostenmanagement vielleicht zunächst Arbeit macht, letztlich aber der einzig sinnvolle Weg ist, um langfristig profitables Wachstum abzusichern.“ so Bernd Altpeter, der dann mit einem Schmunzeln hinzufügt: „Die meisten unserer Kunden erkennen das. Und so kann man sagen: Wir kommen als Feinde und gehen als Freunde.“

nr ■

www.driving-growth.com

Foto: Driving Growth



Driving Growth International ist Initiator der Wanderausstellung „Vermisste Kinder“, einer deutschlandweiten Aktion zur wirkungsvollen und effektiven Unterstützung bei der Suche nach vermissten Kindern. In Deutschland werden dauerhaft 1.700 Kinder vermisst. Mit der Wanderausstellung in Berlin, München, Köln, Hamburg und Frankfurt soll wirkungsvoll und effektiv auf diese Thematik hingewiesen werden. Und das dort, wo die Kinder meist verschwinden: an hochfrequentierten Straßen und Plätzen. Ein Aufruf, der Aufmerksamkeit erzeugt.

Auch Sie können helfen! www.driving-growth.com

