



10 FEHLER BEIM KOSTENSENKEN

Wie lassen sich die typischen Fehler vermeiden und konkrete Einsparungen erzielen?

BMC | STRATEGY
CONSULTANTS

Taunusturm, Taunustor 1 +49 69 50 50 60 4 - 586
60310 Frankfurt am Main info@bmc-strategy.com

Erfolgreich Kosten senken – häufig schwieriger als gedacht

Kosten senken oder – etwas beschönigender – Effizienz steigern gehört zu den Dauerbrennern der Unternehmensführung.

Viele Unternehmen, egal ob Banken, Versicherungen oder IT-Dienstleister tun sich mit diesem Thema aber erstaunlich schwer. Vor allem dann, wenn es um Personal geht oder der wirtschaftliche Leidensdruck sich in Grenzen hält. Deshalb begegnen uns immer wieder gescheiterte oder irgendwann still und heimlich im Sande verlaufene Kostensenkungsvorhaben. Damit wird nicht nur viel Aufwand getrieben für wenig Ergebnis, sondern häufig hinterlassen diese Vorhaben auch frustrierte und ernüchterte Teams.

Eine Zauberformel, wie Kostensenkungen erfolgreich durchgeführt werden, gibt es nicht. Aber aus unseren jahrzehntelangen Erfahrungen in der Planung, Durchführung und Bewertung von Kostensenkungsprojekten haben wir zehn typische Fehler identifiziert, die eine erfolgreiche Umsetzung erschweren oder sogar konterkarieren. Wer sich über diese Fehler im Klaren ist, erkennt Hindernisse frühzeitig und kann die unweigerlich auftretenden Schwierigkeiten in Kostensenkungsvorhaben strategischer angehen und erfolgreich lösen.

Fehler Nr. 1: Nur über Zahlen und nie über konkrete Maßnahmen sprechen

Wenn es um Kostensenkung geht, starten viele Unternehmen mit dem etablierten Controllingmechanismus, erstellen die Kostenbaseline, brechen diese auf Kostenarten und Kostenstellen herunter und zeigen die Entwicklungen der letzten Jahre. Anschließend werden diese Zahlen durch die Kostenverantwortlichen geprüft, wortreich begründet oder korrigiert. Diese Korrekturen werden gesondert, an Ausschüsse zurücküberwiesen und erneut abgestimmt bis der Zyklus von vorne beginnt. Was jedoch selten bis nie getan wird, ist über konkrete Kostensenkungsmaßnahmen zu sprechen. Erfahrene Führungskräfte wissen, dass man sich hier beruhigt zurücklehnen kann, weil garantiert alles beim Alten bleibt und kein einziger Cent jemals einer Kürzung anheimfällt.

Fehler Nr. 2: Schmerzhaftes Maßnahmen umschiffen

Im Einkauf liegt der Gewinn, lautet die alte Kaufmannsregel. Stimmt. Und weil bei Kostensenkung im Einkauf tendenziell mit wenig Gegenwind zu rechnen ist, setzen viele Unternehmen hier mit dem Kostensenken an. Reicht dies nicht, geht es an die Sachkosten, wo vor allem überflüssige Ausgaben und Komfortniveaus angepasst werden. Viele Unternehmen im Finanzsektor haben diese Ausgabenpositionen aber schon längst bearbeitet und werden im Einkaufs- und Sachkostenbereich keine nennenswerten Potenziale mehr heben, ohne Kollateralschäden zu verursachen, z. B. in Form von Investitionsstopps. Wenn auch das nicht mehr reicht, führt kein Weg daran vorbei, die bei Finanzinstituten besonders prominenten Personalkosten anzugehen. Viele Unternehmen schrecken aber davor zurück und versuchen es lieber mit der dritten oder vierten Einkaufskosteninitiative und gehen die Personalkosten erst an, wenn es bereits lichterloh brennt. Die notwendigen Einschnitte in Kombination mit sonstigen bis dahin eingetretenen Verwerfungen (Stichwort Investitionsstau) sind dann häufig viel gravierender, als es frühzeitig eingeleitete Anpassungen auf der Personalseite jemals gewesen wären.

Fehler Nr. 3: Totschlagargumente pflegen

Kein vernünftig denkender Mensch wird in wirtschaftlich angespannten Zeiten die Notwendigkeit von Kostensenkungen bestreiten. Dennoch stehen die meisten Führungskräfte mit Kürzungsinitiativen auf Kriegsfuß. Das ist verständlich, da es viel angenehmer ist, sich mit neuen, spannenden Technologien, Produktentwicklungen, regulatorischen Anforderungen oder einfach nur mit der personellen Vergrößerung der eigenen Abteilung zu befassen. Ein bewährtes Mittel, unliebsame Kostenkürzungen abzuwehren, besteht darin, die Kostensenkungsnotwendigkeit zu bejahen, die empfohlenen Maßnahmen aber als völlig ungeeignet oder gar kontraproduktiv abzuwerten. Das argumentative Arsenal kann dabei beliebig breit gespannt werden. Beispiele? „Die Kostensenkungsmaßnahme ist unwirtschaftlich/ ist nicht umsetzbar/ ist gefährlich/ ist kontraproduktiv, weil wir vorher Rieseninvestitionen tätigen

müssen / wir vereinbarte Leistungen oder SLA nicht erfüllen und Kunden verlieren werden/ wir unkalkulierbare Risiken eingehen/ die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt und Kündigungswellen ausgelöst werden... etc“. Dies vorgetragen von den mit Prozessen/ Kunden/ Mitarbeitern bestens vertrauten Führungskräften lässt Entscheidungsträger nicht selten vor durchgreifenden Maßnahmen zurückschrecken. Müssen solche Maßnahmen später unter dem Druck der Ereignisse doch umgesetzt werden, stellen wir häufig fest, dass die Katastrophenszenarien völlig überzogen waren und Organisationen viel resilienter sind als angenommen.

Fehler Nr. 4: Falsche Fragen stellen

Eine weitere, verbreitete Möglichkeit zum Unterlaufen von Kostensenkungsinitiativen besteht in der (grundsätzlich gut gemeinten) Aufforderung an betroffene Führungskräfte, Kostensenkungsvorschläge auf Machbarkeit und Plausibilität zu prüfen. Das häufige Ergebnis, wir müssen es an dieser Stelle nicht mehr betonen, ist, dass viele Effizienzvorschläge an den schon unter #3 genannten Gegenargumenten scheitern. Viel konstruktiver gehen Unternehmen mit den gleichen Effizienzvorschlägen um, wenn die Frage nur ein klein wenig anders gestellt wird. Nämlich nicht, ob die Maßnahme plausibel oder umsetzbar ist, sondern was getan werden muss, damit die Maßnahme umgesetzt werden kann. Anders als bei der Plausibilisierungsprüfung ist der Prüfende in diesem Fall nämlich gezwungen, über die erfolgreiche Umsetzung nachzudenken und nicht über ihr gewünschtes Scheitern. Und Maßnahmen, die sich tatsächlich als ungeeignet herausstellen, werden mit dieser Fragestellung genauso eindeutig identifiziert.

Fehler Nr. 5: Wissensträger nicht einbinden

Unter Punkt 3 sprachen wir von Führungskräften, die mit Kürzungsinitiativen auf Kriegsfuß stehen. Die gibt es. Aber in allen Unternehmen gibt es auch die andere Seite, nämlich Abteilungsleiter, Teamleiter und „normale“ Mitarbeiter, die etwas verändern wollen und die sehr genau wissen, wo Effizienzreserven zu heben sind. Die genau wissen, auf welche Mitarbeiter die Organisation ohne signifikanten Leistungsverlust verzichten kann, welche Prozesse noto-

risch schwerfällig und welche Arbeitsschritte schlicht überflüssig sind. Wer diese Wissensträger einbindet, hat gleich doppelten Gewinn: zum einen konkrete und zumeist schnell umsetzbare Effizienzmaßnahmen und zum anderen motivierte Mitstreiter, mit denen aus einer anfänglichen Managementinitiative eine breit unterstützte Unternehmensinitiative wird.

Fehler Nr. 6 Mit der Umsetzung zu lange warten

Von den vielgerühmten (und eher selten gefundenen) Quick Wins abgesehen, erfordern Kostensenkungen in der Regel vorbereitende Umsetzungsmaßnahmen, die erst nach einer gewissen Zeit voll zum Tragen kommen. Beispiele sind Automatisierungslösungen oder Prozessoptimierungen. Aufgrund dieses zeitlichen Verzugs warten viele Führungskräfte mit den berechneten Personalanpassungen und kündigen diese erst für den Zeitraum nach Abschluss der Maßnahmen an. Im Klartext: Die Personalanpassung soll selbstverständlich gemacht werden, aber erst wenn die Maßnahme umgesetzt und konkret erkennbar ist, wie hoch die Effizienzgewinne tatsächlich sind. Da viele prinzipiell sinnvolle und machbare Ansätze zur Effizienzsteigerung „nur“ Bruchteilskapazitäten der einzelnen Mitarbeiter betreffen und zwischen Start und Abschluss der Maßnahmenumsetzung oftmals viel Zeit vergeht, haben Führungskräfte die Einsparungen längst aus dem Blick verloren und Mitarbeiter haben sich in der Zwischenzeit neue Betätigungsfelder gesucht. Das Ergebnis: Die Effizienzmaßnahme ist umgesetzt aber die in dieser Folge nötige Personalanpassung unterbleibt. Sollen Maßnahmen wirksam werden, dann müssen die verbleibenden Bruchteilstätigkeiten von Mitarbeitern gleich zu Beginn der Maßnahmenumsetzung re-allokiert werden und die Personalanpassungen bereits während der eigentlichen Maßnahmenumsetzung erfolgen.

Fehler Nr. 7: Gewohnheiten nicht auf den Prüfstand stellen

Arbeitsweisen, Kommunikationswege und Leistungsangebote sind zumeist nicht das Ergebnis eines systemati-

schen Designprozesses „from scratch“, sondern haben sich über viele Jahre eingeschliffen und sind als gängige Praxis in Fleisch und Blut der Organisation übergegangen. Sind Kostensenkungen erforderlich, greifen Optimierungen innerhalb solcher historisch entstandenen Systeme, Regularien und Absprachen oftmals zu kurz und bringen kaum messbare Effekte. Erfolge gibt es in diesen Fällen nur, wenn etablierte Regeln und Praktiken konsequent infrage gestellt und angepasst, d. h. zumeist massiv vereinfacht, werden. Beispiel: Eine Bestellfreigabe, die über 12 Schreibtische wandert, wird durch noch so elaborierte Automatisierungsbemühungen kaum zu entschlacken und zu beschleunigen sein. Notwendig ist nicht die Optimierung, sondern die radikale Vereinfachung des Verfahrens. Fehlt diese Bereitschaft oder scheitert sie an den Beharrungskräften der Organisation, bleiben Potenziale ungenutzt.

Fehler Nr. 8: Kostensenken erst in Krisenzeiten

Von den schon erwähnten Quick Wins abgesehen: Kostensenken kostet erst einmal Geld. Für Prozessoptimierungsprojekte, für bessere Technik, für Automationsvorhaben oder für personalpolitische Maßnahmen. Wer wirtschaftliche Warnsignale ignoriert und keine – vorübergehend - ergebnisverschlechternden Effizienzmaßnahmen ergreift, steht später häufig vor dem Dilemma, dass für wirksame Kostensenkungsmaßnahmen keine Mittel mehr vorhanden sind und sich die Abwärtsspirale nur noch weiter beschleunigt. Erfolgreiche Unternehmen hingegen starten Effizienzmaßnahmen deshalb bevorzugt nach besonders erfolgreichen Geschäftsjahren. Das hat den Vorteil, dass zum einen hinreichende Mittel für Investitionen vorhanden sind und zum anderen ein klares Signal an Führungskräfte und Mitarbeiter gesendet wird, dass sich niemand auf den Lorbeeren vergangener Tage ausruhen kann.

Fehler Nr. 9: Zu wenig Mut und fehlende Entschlossenheit

Durch die Schilderung der vorgenannten Fehler zieht sich ein Grundmuster, nämlich die (menschlich durchaus nachvollziehbare) Veränderungsresis-

tenz von Organisationen, insbesondere bei Themen, die Sicherheit, Komfort und Ansehen versprechen. Um diese Barrieren zu überwinden, braucht es von den Entscheidungsträgern Mut und Entschlossenheit, die als richtig und notwendig erachteten Maßnahmen durchzusetzen. Viele Kostensenkungsprojekte scheitern nicht zuletzt an genau diesen Punkten – und nicht, wie es gerne als Ausrede verwendet wird - an falschen oder unzureichenden Analysen. Veränderungen bringen immer die Unsicherheit mit sich, ob die erwarteten Ergebnisse auch eintreten, hier also, ob die Maßnahmen tatsächlich zu Effizienzverbesserungen führen und/oder ob sie unbeabsichtigten Nebeneffekte haben. Deshalb erfordert es Mut, Entscheidungen zu treffen, die sich im Nachhinein auch als ungünstig herausstellen können. Ebenso wichtig ist die Entschlossenheit der Entscheidungsträger, die notwendigen Maßnahmen auch gegen Widerstände durchzusetzen. Nachgiebigkeit in diesen Angelegenheiten führt erfahrungsgemäß schnell zum Implodieren des ursprünglichen Anspruchsniveaus.

Fehler Nr. 10: Kostensenken in der Dauerschleife

Kosten- oder Effizienzinitiativen haben Verfallsdaten und sind nicht beliebig oft wiederholbar. Unternehmen, und davon gibt es viele, die nach einem halbherzig durchgeführten und unter dem Strich wirkungslosen Kostenprogramm gleich das nächste Effizienzprojekt aufsetzen und nach dessen erneuter Erfolglosigkeit zu einer Lean Management Initiative greifen, verlieren in Aufsichtsgremien, Belegschaft und Personalvertretungen an Glaubwürdigkeit. Sie verursachen mit jeder weiteren Initiative Aufwand, ohne greifbare Resultate zu erzeugen. Mitarbeiter erkennen diese Muster schnell und gehen bei zukünftigen Initiativen nur noch in Deckung, ohne ernsthaft mitzuarbeiten. Um Erfolg zu haben, müssen breit angelegte Kostensenkungsinitiativen¹ deshalb zeitlich befristet sein, mit erheblichem Nachdruck und klarem Fokus der gesamten Organisation durchgeführt werden und zwischen den Kostenvorhaben müssen Abstände von mehreren Jahren liegen. Zugespitzt formuliert, ist ein unterlassenes Kostenprogramm besser als

¹ KVP-Vorhaben sind damit ausdrücklich nicht gemeint

ein ohne Elan betriebenes und letztlich wirkungsloses Effizienzprojekt.

Resümee

Wir haben versucht, die aus unserer langjährigen Beratungserfahrung größten Schwachpunkte von Kostensenkungsprogrammen zusammenzutragen. Die Aufzählung mag nicht vollständig sein, aber sie zeigt, dass Klarheit, Entschlossenheit, Veränderungsbereitschaft und Schnelligkeit die Schlüssel zur erfolgreichen Effizienzsteigerung sind. Dass dies funktioniert, zeigen amerikanische Technologieunternehmen: Trotz Milliardengewinnen hat Big Tech von 2022 bis Anfang 2023 zwischen 5 und 20% der Belegschaft abgebaut, ohne dass der operative Betrieb darunter gelitten hat. Und es gibt keinen Grund, weshalb dies nicht auch in Europa funktionieren kann.

Spezialisierte Strategieberatung für Banken und Versicherungen.



**Dr. Michael
Holzapfel**



**Oliver
Wehrkamp**



Thomas Pasche