

Kosteneffizienz vs. Kostenreduktion: Neustrukturierung eines Unternehmens



Claudia Hochweis

zen neu zu orientieren.

„Über die Nebenwirkungen informiert Sie Ihr“

Nicht erfüllte Gewinnerwartungen führen rasch dazu, auf die Bremse zu steigen und Kostenreduktionen durchzuführen. Kosten einzusparen oder Kosten gar nicht entstehen zu lassen, sind dabei Optionen, die den Eindruck erwecken, rasch zum gewünschten Ergebnis zu führen. Die Ausgaben sinken. Sie sind zufrieden. Doch der Umsatz sinkt mit. Der Gewinn stellt sich nicht ein. Offenbar haben Sie nicht genug eingespart. Also: Personalabbau. Doch der abrupte Tritt auf die Kostenbremse führt zu einem unkontrollierten Schleuderkurs des Unternehmens.

Des Pudels Kern.

Als Unternehmen erbringen Sie eine Leistung für Ihre Kunden bzw. stellen ein Produkt zur Verfügung. Damit sprechen Sie einen bestimmten Kunden an

Neustrukturierung betrifft sowohl Gründer als auch bestehende Unternehmen. Neustrukturierung bedeutet dabei, den Wert der Kosten nutzbar zu machen und sich nach dem Kundennutzen

und erfüllen bei diesem eine Nachfrage, einen Bedarf und erbringen für ihn einen Nutzen. Nur dadurch kann ein Umsatz entstehen. Die Kosten, die angefallen sind um diesen Umsatz zu begründen, sind im Regelfall erforderlich gewesen - und damit zwangsläufig. Diese Kosten auf kurzem Wege zu reduzieren, wäre, als würden Sie von Ihrem Wagen ein Rad entfernen, um damit die Kosten für den vierten Reifen zu sparen.

Kostenreduktion - der Virus der Unternehmen.

„Stellenabbau bei Konzern xy, Firma ABC baut dieses Jahr 200 Stellen ab ...“ Was in große Betriebe durchgeführt wird, was hoch bezahlte Manager entscheiden, muss doch gut sein? Nur weil es viele tun und diese auch noch gut bezahlt werden, wird es nicht richtiger.

Die reflexartige Kostenreduktion ist einer der Hauptgründe für die nachhaltige Schädigung der Unternehmensstruktur und damit für die Verlängerung der Schwierigkeiten. Schnell werden für den Kunden wesentliche Vorteile abgebaut wie beispielsweise Erreichbarkeit, Warenverfügbarkeit, Lieferzeiten. Darüber hinaus verliert das Unternehmen im Betrieb Know-how, Motivation. Teams werden nachhaltig zerstört. Und wie uns Beobachtungen zeigen, sind derartige Reduktionen meist nicht mit Erfolg gekrönt, sondern führen durch den Verlust an Wissen, Kunden-Loyalität, Vertrauen

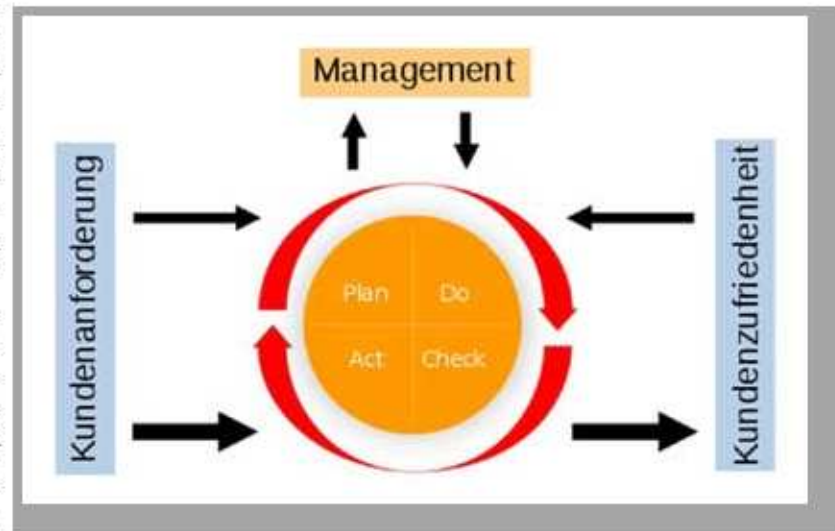
und Image zu weiteren Reduktionsmaßnahmen.

Ein Virus, den Unternehmen in einer sich immer schneller nach unten drehender Spirale schwer wieder los werden. In Wahrheit handelt es sich in den meisten Fällen nicht um eine Kostenkrise, sondern um eine Umsatzkrise bzw. um mangelnde Effizienz. Im Zentrum ihrer Betrachtung muss immer der Kunde stehen und der Nutzen, den Ihr Unternehmen für ihn bringt. Bedeutet das, dass man die Kosten nicht reduzieren soll? Was ist zu tun?

Zauberwort: Kosteneffizienz

Ja, man soll die Kosten nicht quantitativ, also Mengen bezogen reduzieren. Betrachten Sie Ihren Unternehmensablauf, Ihre Prozesse. Der Sinn Ihrer vorhandenen Ressourcen ist Ihrem Unternehmensziel zu dienen, es zu unterstützen, nicht Sie los zu werden. Auch bei Ihrem Fahrzeug geht es darum, damit vorwärts zu kommen. Und nicht zu sehen, wie lange es noch fährt, wenn Sie Teile ausgebauten.

Sie kennen das Ziel, warum Sie grundsätzlich ein Auto anschaffen – wie wollen damit fahren. Beschreiben Sie den Kundennutzen und das Unternehmensziel in einer klaren, kurzen For-



mulierung. Analysieren und bewerten Sie die einzelnen Prozessschritte von der Beschaffung, der Verarbeitung im Betrieb und dem Verkauf im heutigen Status, was dieser dazu beiträgt, den Kundennutzen zu erfüllen (= Wertschöpfung).

Und wie groß ist dieser Anteil? Finden Sie hier Prozesssteile, die sich nicht mit dem Kundennutzen verbinden lassen? Stellen Sie somit fest, welche Ressourcen nicht genutzt werden, keinen Beitrag oder nur einen sehr untergeordneten Beitrag leisten? So haben Sie die Schrauben zum Drehen gefunden. Die

wesentlichen Ressourcen werden nach ihrem Effizienzgrad untersucht – sind alle Teile geschmiert? Passen sie in einander? Fehlt irgendwo ein Zahnrad, dann läuft es dadurch unrund?

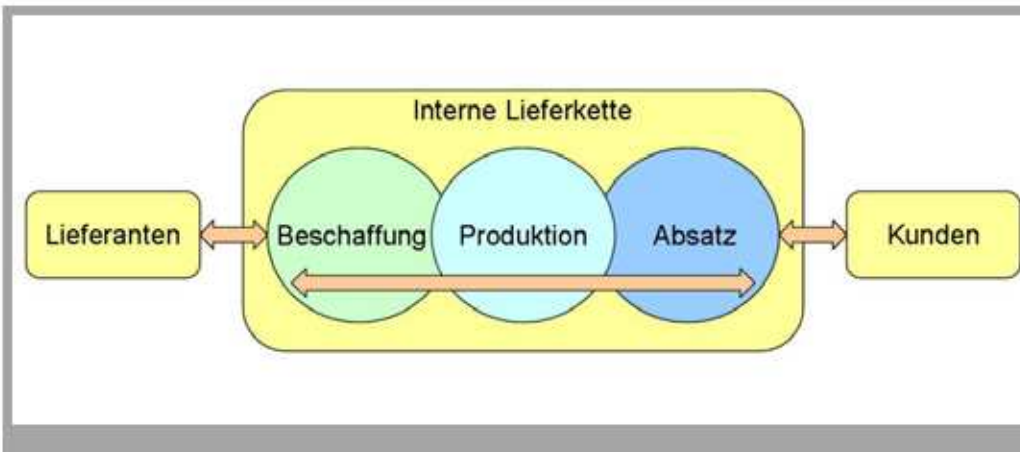
Kosteneffizienz: Lean Management

Die Bezeichnung „Kosten“ ist ein Begriff aus dem Controlling. Sehen wir uns doch zum Thema Kosteneffizienz auch einen Managementansatz an: Das Lean Management.

Lean Management bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“. Das Ziel von Lean Management ist es, alle

werbsfähigkeit verbessern muss. Das Ergebnis sind Prozesse mit einem hohen Grad an Ausrichtung am Kunden. Die gezielte und flexible Erfüllung des Kundenwunsches bildet die Grundlage für wirtschaftliches Arbeiten.

Besonderes Augenmerk wird im Lean Management auf Effizienz gelegt: Auf klare Verantwortlichkeiten, klar geregelte Schnittstellen, Fehleraufzeichnungen um darauf frühzeitig reagieren zu können. Aber nicht mit Entlassung oder Bestrafung, sondern in Form von Nachschulung und Prozessveränderung. Denn wir würden ja auch nicht den Mo-



Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen, und die überflüssigen Tätigkeiten zu vermeiden. Auch in diesem Managementansatz wird die bestehende Organisation aus zwei Blickwinkeln überprüft: Einerseits aus der Sicht des Kunden (Verfügbarkeit, Individualität, Qualität, Preisgestaltung, ... eben dem Kundennutzen). Andererseits aus der Sicht des Unternehmens selbst, das profitabel funktionieren und seine Wettbe-

tor wegwerfen, nur weil er Öl braucht. Eines der wesentlichen Prinzipien der (Neu)Strukturierung im Lean Management ist, einen kontinuierlichen und geglätteten Ablauf im Betrieb zu schaffen: Das Fluss Prinzip. Der Fluss fließt von der Quelle ins Meer, der Ablauf vom Einkauf zum Kunden. Wir sehen also auch hier die Gestaltung des Betriebes in Prozessen die auf den Kunden ausgerichtet sind und nicht auf Hierarchie oder Funktionen.

Ein weiteres wesentliches Prinzip entsteht durch die Ausrichtung auf den Kunden – das Pull Prinzip. Der englische Begriff „pull“ bedeutet „ziehen“. Unter dem Pull Prinzip ist zu verstehen, dass erst durch die Bestellung des Kunden, gegebenenfalls auch einen erreichten Mindestlagerbestand, der Ablauf im Betrieb gestartet wird. Wenn der Kernprozess des Unternehmens auf dieses Prinzip ausgerichtet aufgebaut wird, reduzieren sie Lagerkosten und Überstunden. Sie sehen, auch hier tritt Kosteneffizienz ein.

Um diese Prinzipien, ohne hier alle vollständig gelistet zu haben, umsetzen zu können, ist auch entsprechend des Lean Managements eine Analyse des Kundennutzen, der Wertschöpfungskette, der Prozesse im Betrieb die Basis für die Anwendung ... und den Erfolg.

Die Fundgrube

Die typischen Ergebnisse, die aus einer Prozessanalyse kommen sind:

- Klarere Definition des Kundennutzens.
- Klarere Definition der Kundenzielgruppe.
- Reduzierung der Input- und Lagermengen.
- Reduzierung der Prozesskosten durch Outsourcing (=> z.B. Administrationsprozesse).
- Reduzierung der Durchlaufzeiten.
- Erhöhung des Know-how und der Mitarbeiterspezialisierung.
- Einführung eines laufenden effizienten Controllings (an Hand der Prozessschritte).

Structure Follows Strategie

Lassen Sie uns starten:

Stärken Sie Ihr Unternehmen, indem Sie zuerst eine klare Vorstellung entwickeln, welche Wettbewerbsvorteile Sie haben oder aufbauen wollen (=Strategie). Leiten Sie daraus die Kernfähigkeiten ab, die Ihr Unternehmen besitzen, gegebenenfalls ausbauen muss.

Formulieren Sie diese in einem kurzen Statement. Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für die Neuorientierung. Analysieren Sie gemeinsam die Abläufe (Prozesse), Aufgaben, Rollen und individuellen Ziele im Hinblick auf diese Strategie. Entwickeln Sie im nächsten Schritt gemeinsam die daraus abgeleiteten erforderlichen Veränderungen, die dann Kostenreduktionen aber auch Investitionen zur Steigerung der Kosteneffizienz enthalten können. So nutzen Sie Ihre Ressourcen, statt Sie zu zerstören. Mitarbeiter und Lieferanten sind dabei Ihre wichtigsten Verbündeten, nicht Kostenfaktoren.

Claudia Hochweis, MBA

Hochweis
THE SUCCESS-ORIENTED SERVICE

Claudia Hochweis, MBA
Brown Boveri Str. 1
2351-Wiener Neudorf
T: 02236 860 830
E: office@hochweis.at
W: www.hochweis.at