



Kostensenkungsprojekte nachhaltig erfolgreich machen

von

Florian G. Padberg
PadberX Marketing Consultants

Die anhaltende Konjunkturflaute hat sie populär gemacht - Kostensenkungsprojekte. Große wie kleine Unternehmen erkennen ihre Notwendigkeit und setzen sie zahlreich - mit und ohne externe Unterstützung - auf. Von Erfolg gekrönt sind sie jedoch längst nicht alle, und der durch schlecht geführte Kostensenkungsprojekte angerichtete Schaden kann mitunter groß sein: Verlorene Zeit im Kampf gegen den Ertragsverfall, „verbrannte Erde“ bei den Mitarbeitern, sogar eine Schädigung der Wertschöpfungskraft des Unternehmens können die Folge sein.

Man kann jedoch sowohl vor als auch während eines Kostensenkungsprojektes geeignete Vorkehrungen treffen, um seinen Erfolg nachhaltig sicher zu stellen.

Maßnahmen in der Planungsphase

- Definieren Sie anspruchsvolle, jedoch realistische Ziele!
Auch wenn der aktuell wachsende Fehlbetrag dazu verführt, schnell massive Einsparungen realisieren zu wollen - gehen Sie bis auf Abteilungs- oder Arbeitsgruppenebene (je nach Unternehmensgröße) und klären Sie mit den Funktionsverantwortlichen vorab, welche Ausgabenkürzungen dauerhaft möglich sind. Entscheiden Sie dies nicht nur „aus der Aktenlage“ heraus, sondern sehen Sie sich den Bereich selbst an und sprechen Sie mit den Budgetverantwortlichen.
- Vermeiden Sie den „Rasenmäher-Ansatz“!
Eine undifferenzierte Einsparungsgröße über alle Bereich hinweg ist ineffektiv und nicht potenzialorientiert - fünf Prozent Einsparung in einer kleinen, bereits

sehr effizient arbeitenden Unternehmenseinheit sind nur schwer zu erzielen, und der Effekt ist minimal im Vergleich zu einer Abteilung, bei der umfangreichere Kostenblöcke abgebaut werden können. Ermitteln Sie bereichsspezifische Kostensenkungspotenziale, und stellen Sie nach dem Tragfähigkeitsprinzip eine Prioritätenliste der Einsparungsziele je Abteilung inklusive struktureller Organisationsanpassungen auf.

- Setzen Sie einen erfahrenen Projektmanager an's Steuer!
Ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Projekte ist die Person des kompetenten Koordinators, der eine saubere Projektplanung aufsetzen und diese auch mit der nötigen Hartnäckigkeit durchsetzen kann. So haben Sie einen einzigen Ansprechpartner, der die Details kennt und gleichzeitig dafür sorgt, dass das Gesamtprojekt wie geplant verläuft. Ziehen Sie dabei eventuell den Einsatz eines externen Beraters in Betracht. Operatives Projektmanagement ist keine Chefsache!

Maßnahmen während der Projektumsetzung

- Wehren Sie Versuche der nachträglichen Zielaufweichung konsequent ab!
Geplante Einsparungen bedeuten immer ein Umdenken für den betroffenen Bereich, doch bei vernünftiger Ziel- und Projektplanung sollte ein „geht nicht“ keinesfalls akzeptiert werden. Kehren Sie die Beweislast um: Bereiche müssen begründen, warum das zuvor definierte Ziel nicht zu erreichen ist. Lassen Sie sich hartnäckige Einsprüche erläutern, gestatten Sie eventuell eine leicht erweiterte Umsetzungsfrist, aber bleiben Sie konsequent bei der Zielgröße. Die zusätzliche Einrichtung von speziellen Problemlösungs-Teams kann bei schwierigen Fällen kreative Lösungswege ergeben, mit denen sich das Ziel doch noch erreichen lässt.
- Bleiben Sie mit dem Umsetzungs-Controlling am Ball!
Wie andere Vorhaben auch haben Kostensenkungsprojekte Phasen, in denen der Fortschritt nicht sprunghaft verläuft. Lassen Sie sich aber dennoch regelmäßig (!)

vom Projektmanager auf den aktuellen Stand bringen, und fordern Sie ihn auf, aktiv die zu erreichenden Meilensteine und potenzielle Probleme im weiteren Verlauf aufzuzeigen. Definieren Sie ein Projektende, an dem die Projektergebnisse präsentiert werden - unabhängig davon, ob sie schon planmäßig abgeschlossen oder noch offen sind.

- Scheuen Sie Personalentscheidungen nicht!

Es gibt Situationen, da lässt sich die Trennung von einem Mitarbeiter nicht vermeiden. Sind alle sozial verträglicheren Alternativen (z.B. Versetzung in eine andere Abteilung, Teilzeitbeschäftigung bei reduziertem Gehalt) geprüft aber als nicht genügend wirksam bewertet worden, sollten Sie persönlich als der Entscheider das Personalgespräch führen. Bereiten Sie sich darauf vor und erläutern Sie die Notwendigkeit offen und sachlich. Bieten Sie Hilfe bei der Übergangszeit an (z.B. Outplacement-Services). Eine faire Handhabung wird sich im Unternehmen herumsprechen und für mehr Akzeptanz bei der Belegschaft sorgen.

- Last but not least: Achten Sie auf die interne Kommunikation!

Nehmen Sie sich die Zeit die geeigneten Worte zu wählen, um Ihren Mitarbeitern die anstehenden Maßnahmen aktiv und im Gesamtzusammenhang zu erklären. Dies kann auch im Rahmen mehrerer Veranstaltungen in kleineren Gruppen passieren. Begegnen Sie so einer unterschweligen Angst beim Einzelnen, er könne der nächste sein im „Entlassungs-Roulette“. Sachlich informierte Mitarbeiter werden sich weit weniger mit negativen Kommentaren nach außen wenden. Sie schützen so das Projekt und das Unternehmen.

Kostensenkungsprojekte stellen eine der größten Herausforderungen an die Unternehmensführung dar. Patentierte Erfolgsrezepte gibt es wie üblich nicht. Beachten Sie aber die hier genannten Schlüsselpunkte, so haben Sie schon viel getan um den nachhaltigen Erfolg dieser Projekte sicher zu stellen.



Florian G. Padberg ist Gründer und Inhaber der PadberX Marketing Consultants, einer Consulting-Boutique für Management-Beratung mit Fokus auf Strategie-, Marketing- und Vertriebsberatung.

Kontakt

PadberX Marketing Consultants
Denninger Straße 160
D-81927 München

Fon: +49 (0)89 3220-9342
Fax: +49 (0)89 3220-8787
Mail: florian.padberg@padberx.de