

Fachartikel



Andrew Mountfield

# Aktionismus auf der Teppich-Etage

**Andrew Mountfield**

erschieden in:  
Business Intelligence Magazine  
4/2008, Seite 51  
[www.bi-magazine.net](http://www.bi-magazine.net)

Überreicht durch:  
Horváth & Partners  
[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)



# Aktionismus auf der Teppich-Etage

Von Andrew Mountfield\*

Es wird höchste Zeit, über gutes Kostenmanagement nachzudenken, wenn Ihr Chef Sie deswegen anruft. Aber Achtung: Vermutlich ist er betriebswirtschaftlich kurzsichtig geworden. Vier Argumente, um Ihren und seinen Job einfacher zu machen.

**B**ei jedem Anzeichen einer Rezession bricht Aktionismus in der Teppich-Etage aus: Diejenigen, die eigentlich für das Strategische zuständig sind, üben sich im operativen Mikrokostenmanagement. Dabei ist die Frage nicht: Wie senke ich die Kosten? Vielmehr muss sie richtigerweise lauten: Welches neue absolute Kostenniveau müssen wir aufgrund unserer Marktpositionierung verlangen – und zwar im Verhältnis zur angestrebten Produktivität?

Vor allem aber gilt es zu fragen: In welche wettbewerbsrelevanten Teile des Geschäftes sollten wir unsere Ausgaben besser hinlenken, um im Wettbewerb zu bestehen? Damit könnten wir gar Vorteile gegenüber Konkurrenten erlangen, die unüberlegt alle Kosten ohne Differenzierung um zehn Prozent senken.

Kontraintuitiv könnte somit das richtige Vorgehen eher in einer strategisch klugen, mehrjährigen Verlagerung der Ressourcen bestehen – auch wenn das absolute Kostenniveau im Unternehmen gesenkt werden muss.

«Fehlende Einsicht lässt 60 bis 80 Prozent der Kosten unberührt.»

Die nächste Geschichte kennen Sie sicher: Bei Kostensenkungen kommen immer wieder die gleichen Sachen dran – Spesen, Ausbildung, Reinigung, Gratiskaffee, gar Beratung. Alles, was sich nicht gleich streichen lässt, gilt als zu schwierig. Aber langfristig sind alle Kosten variabel, und genau die hier fehlende Einsicht lässt oft 60 bis 80 Prozent der Kosten unberührt.

Natürlich können Produktsortiment oder Fertigungstiefe nicht gleich über Nacht verändert werden. Aber gerade deswegen bedarf es einer strategischen Hand am Rotstift – und eines mehrjährigen Blicks auf das Problem, um eine «neue Einfachheit» hinzukriegen.

Apropos Komplexität: Kluge Beobachter haben darauf hingewiesen, dass Konsumartikelhersteller die Anzahl ihrer Marken in letzter Zeit drastisch gesenkt haben. Dies spart nicht nur Geld, sondern ermöglicht die Art Fokussierung, die wir oben gesehen haben. Aber eigentlich ist dies nur die Oberfläche des Geschäftsmodells. Komplexität bindet Ressourcen und Managementkapazität – OK, wenn Sie die Komplexität beherrschen; nicht OK, wenn die Komplexität Sie beherrscht.

Strategisches Kostenmanagement untersucht deshalb Aspekte des Geschäftsmodells, die nur scheinbar spürbaren Nutzen für den Kunden liefern: multiple Vertriebskanäle, ausufernde Produktstrategien, aus Urzeiten geerbte Fertigungstiefen oder den Grad der organisatorischen Dezentralisierung. Dass dies oft ein aktivitätsorientiertes und nicht kostenstellenlastiges Rechnungswesen benötigt, müsste eigentlich zur Renaissance der Prozesskostenrechnung führen. Aber bitte einfach!

Nicht tiefe Kosten retten ein Unternehmen, sondern das Verhältnis zwischen Input und Output – sprich die Produktivität. Eine Reise durch die wundersame Welt des Controllings wird aber oft aufzeigen, dass Kostenarten sich vermehrt haben, Produktivitätskennzahlen hingegen oft zu dünn gesät sind.

Parallel – und nicht erst nach einer Sparrunde – wird sich das Controlling Gedanken über eine unternehmensweite «Produktivitäts-KPI-Pyramide» machen dürfen. Damit wir sicher sind, dass eingesparte Kosten nicht anderswo ungesehen wieder durch Produktivitätssenkungen hochgetrieben werden.

Es sei denn, Sie selber möchten als eine dieser nicht wertschöpfenden Aktivitäten angesehen werden. ■

*\*Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partners AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com*