

## 10 GOLDENE REGELN FÜR ERFOLGREICHE PROJEKTE ZUR NACHHALTIGEN SENKUNG VON OVERHEAD-KOSTEN

Die Erfolgsbilanz von Overhead-Kostensenkungsprogrammen, mit denen Topmanager ihre Unternehmen in stürmischen Zeiten krisenfest machen wollen, ist langfristig gesehen zumeist dürrig. Nur wenigen Unternehmen gelingt es tatsächlich, ihre relative Wettbewerbsfähigkeit auf diese Weise nachhaltig zu erhöhen – im Gegenteil: Häufig werden die angestrebten Einsparziele mangels einer geeigneten organisatorischen Verankerung weder erreicht noch verstetigt. Dr. Andreas Padberg, langjähriger Organisationsberater und Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, beschreibt, wie sich die Erfolgsaussichten für die Durchführung von Overhead-Kostensenkungsprojekten durch eine geeignete führungsorganisatorische Verankerung deutlich verbessern lassen. Kernstück des Ansatzes ist ein Katalog mit zehn ‚goldenen Regeln‘, die es dabei zu beachten gilt.

Von Dr. Andreas Padberg

Das Erfolgsrezept aus der einschlägigen Managementliteratur scheint auf den ersten Blick ganz einfach zu sein: „Erfolgreiche Unternehmen managen Wachstum und Effizienz gleichzeitig indem sie antizyklisch agieren. In Phasen starken Marktwachstums bremsen sie einen übermäßigen Anstieg der Overhead-Kostenniveaus, und in Phasen der Marktconsolidierung investieren sie in zukunftssträchtige Technologien, Produkte und Kunden. So steigern sie kontinuierlich ihre Produktivität und gewinnen auf Kosten ihrer Wettbewerber Marktanteile hinzu.“ So weit, so gut. Dem entscheidungsverantwortlichen Unternehmenspraktiker jedoch stellt sich die berechtigte Frage, wie diese intuitiv einsichtige Erkenntnis im operativen Tagesgeschäft konkret umgesetzt werden soll.

Zunächst gilt es sich von einem weit verbreiteten, jedoch missverständlichen Schwarz-Weiß-Denken zu verabschieden: Das angeblich ‚gleichzeitige‘ Management von Wachstum von Effizienz zielt keineswegs auf eine bifokale Unternehmensführung ab, in der Wachstum und Overhead-Kosteneffizienz jederzeit gleichrangig zu bewerten sind. Es geht vielmehr darum, zur jeweils richtigen Zeit durch geeignete Schwerpunktsetzung auf der Maßnahmenebene das eine zu tun, ohne das andere zu unterlassen oder ungewollt zu konterkarieren. Für steuerungsverantwortliche Führungskräfte bedeutet dies konkret: kostenbewusst wachsen bzw. wachstumsorientiert konsolidieren.

Bereits in Wachstumsphasen sollte antizipiert werden, dass die Disziplin bei der Overhead-Kostenbudgetierung typischerweise etwas laxer gehandhabt wird, als dies eigentlich angemessen wäre. Zumeist wird von den Planungsverantwortlichen in solchen Phasen auf ‚verpasste Marktchancen‘ verwiesen, um Kostensteigerungen in ihren Funktionsbereichen zu rechtfertigen. Einer solchen Argumentation ist konsequent durch die Beibehaltung strikter Budgetdisziplin zu begegnen: Auch in Zeiten von Wachstum müssen detaillierte Kosten-Nutzen-Betrachtungen Aufschluss über die mittel- bis langfristige wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Projekten geben, sollten Investitionen in ‚strategische Kunden‘ einen expliziten Break Even Point aufweisen, und darf der Aufbau von Personalkapazitäten nicht ohne ein überzeugendes Organisationskonzept erfolgen.

Gleiches gilt – quasi in umgekehrter Richtung – für Steuerungsmaßnahmen während not-

wendiger Konsolidierungen: Als Reaktion auf konjunkturelle Schwächephase aufgesetzte Overhead-Kostensenkungsprogramme sollten den strategischen Handlungsspielraum des Unternehmens nicht übermäßig einschränken, dürfen nicht rein kurzfristig orientiert sein, und müssen vor allem durch eine solide organisatorische Verankerung eine nachhaltige Erfolgswirksamkeit garantieren.

Gerade dem letztgenannten Aspekt ist eine hohe Bedeutung beizumessen, da er über den Erfolg oder Misserfolg von Overhead-Kostensenkungsprogrammen entscheidet. Erfahrungsgemäß steigen die Erfolgsaussichten eines Kostensenkungsprogramms dramatisch an, wenn man folgende zehn ‚goldenen Regeln‘ beachtet:

1. Sorgen Sie noch vor dem offiziellen Programmstart für ein hinreichendes Commitment auf der für das Programm entscheidungsverantwortlichen Führungsebene

In Overhead-Kostensenkungsprogrammen werden in aller Regel Maßnahmenvorschläge konzipiert, die in Backoffice-Bereichen zu Einschnitten im operativen Tagesgeschäft führen und deshalb bei den betroffenen linienverantwortlichen Funktionsträgern auf wenig Gegenliebe stoßen – Grund: Sie müssen auf teils liebgegewonnene Aktivitäten und Statussymbole verzichten (bspw. aufwändige Kundenevents mit Prominenten, Flugreisen zu Kunden prinzipiell in der Business Class, Unterhalt eines eigenen Sekretariats). Es ist folglich mit mehr oder weniger heftigen Gegenreaktionen von dieser Führungsebene zu rechnen.

Eine typische Reaktion von Funktionsbereichsverantwortlichen auf Vorschläge einer zentralen Projektgruppe zur Senkung von Overhead-Kosten ist der informationsorganisatorische Bypass durch ‚Geheimdiplomatie‘: In intensiver bilateraler Kommunikation mit dem jeweils zuständigen Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglied werden vermeintliche Risiken einer Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen in den Vordergrund gerückt. Dies soll den Entscheidungsträger dazu bewegen, im Vorstands- oder Geschäftsführungsgremium durch Berufung auf seine funktionale Ressortverantwortung eine Rücknahme der Maßnahme zu erwirken.

Sofern ausgeschlossen werden kann, dass die von einer Projektgruppe ausgearbeiteten und dem Entscheidungsgremium (bspw. Pro-

gramm-Lenkungsausschuss) vorgeschlagenen Maßnahmen auf objektiv falschen Annahmen beruhen (in diesem Fall ist eine nachträgliche Maßnahmenkorrektur geboten), muss die entscheidungsverantwortliche Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung) einen solchen informationsorganisatorischen Bypass unterbinden. Einmal vom Gremium getroffene Entscheidungen müssen verbindlichen Charakter haben und für alle Betroffenen Planungssicherheit gewährleisten. Nachträgliche Zugeständnisse an einzelne Funktionsbereiche untergraben die Autorität, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit des Gremiums und ermöglichen es besonders trickreichen Funktionsverantwortlichen, die Mitglieder des Gremiums zum Vorteil des eigenen Funktionsbereichs und zu Lasten des Gesamtunternehmens geschickt gegeneinander auszuspielen.

2. Definieren Sie zu Beginn des Programms möglichst exakt den Untersuchungsumfang

Overhead-Kosten sind bisweilen schwierig inhaltlich abzugrenzen, da es in der Controlling-Literatur keine einheitliche Meinung über ihre Definition gibt: Zählt etwa der Vertriebsdienst bereits zum Overhead, weil es sich um eine typische Backoffice-Funktion mit überwiegend Gemeinkostencharakter handelt, oder umfasst der Vertrieb als operative Funktion die Personal- und Sachkosten sowohl des Außen- als auch des Innendienstes? Sind interne Abstimmungs-Meetings des Produktmanagements per se bereits ein Indiz für indirekte Kosten, oder können sie verursachungsgerecht einem bestimmten Kostenträger (bspw. Produkt) zugerechnet werden und sind somit als direkte Kosten anzusehen?

Statt innerbetrieblich einen wissenschaftlich-dogmatischen Diskurs anzustoßen, welche Definition von Overhead-, Gemein- oder indirekten Personal- und Sachkosten nun die richtige ist, erfordert ein Erfolg versprechendes Overhead-Kostensenkungsprogramm zu Beginn eher ein pragmatisches Vorgehen. Wichtig ist hierbei vor allem, dass das vorhandene Kostenrechnungssystem belastbare Informationen über Ausmaß und Herkunft von Overhead-Kosten generieren kann. Für gewöhnlich genügt dann eine konsensfähige Selektion von Kostenstellen aus dem im Controlling im Einsatz befindlichen Kostenstellenplan sowie eine einheit-

liche Festlegung der zu untersuchenden Kostenpositionen, die als Konten im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) aufgeführt sind.

Werden einzelne Funktionsbereiche explizit vom Untersuchungsumfang („Project Scope“) ausgenommen, so ist objektiv nachvollziehbar zu begründen, warum so verfahren wird, da ansonsten der Verdacht einer ungerechtfertigten Begünstigung einzelner Bereiche und der hierfür verantwortlichen Führungskräfte aufkommen kann – eine denkbar schlechte Voraussetzung dafür, um allen Führungsverantwortlichen im Verlauf des Kostensenkungsprogramms außergewöhnliche Anstrengungen im Interesse des Gesamtunternehmens abzuverlangen.

**3. Schaffen Sie durch Transparenz über die Ausgangssituation ein gemeinsames Verständnis für die Ursachen der Krise**

Viele Overhead-Kostensenkungsprogramme scheitern an der unzureichenden Einsicht der Führungskräfte und Mitarbeiter in die prinzipielle Notwendigkeit des Programms. Externe Signale des Marktes oder der Konkurrenz werden von den Verwaltungsbereichen häufig erst relativ spät wahrgenommen, da zum einen ihr originäres funktionales Tätigkeitsspektrum von Marktförnern gekennzeichnet ist (bspw. Rechnungswesen). Zum anderen erfordert ihre Aufgabenstellung ein so hohes Maß an Spezialisierung, dass ‚funktionsspezifische Scheuklappen‘ den Blick für den externen Markt versperren. Das markt- bzw. wettbewerbsinduzierte Petition nach einer Erhöhung der Kosteneffizienz in den marktfernen Verwaltungsfunktionen muss somit begründet werden – und zwar so, dass allen Beteiligten nicht nur die aktuelle Marktsituation deutlich vor Augen geführt wird, sondern auch die damit einher gehenden Wirkungszusammenhänge für und zwischen den unterschiedlichen Funktionsbereichen aufgezeigt werden. Als ein probates Mittel hierfür haben sich häufig Benchmarking-Analysen funktionaler Personalkapazitäten oder Kostenstrukturen erwiesen, die von spezialisierten externen Beratungsgesellschaften zur Verfügung gestellt werden. Benchmarking-Analysen objektivieren und versachlichen die intern nie gänzlich emotionsfrei geführte Debatte um funktionale Kostensenkungspotenziale. Zudem sorgt der Vergleich von Personalkapazitäten und Kostenstrukturen mit denen relevanter Konkurrenten für eine Adjustierung des eigenen Innenfokus wieder in Richtung Markt und Wettbewerb.

Sind erst einmal die Ursachen für eine unternehmensinterne Krisensituation hinreichend erläutert und verstanden worden, muss rasch ein interner Konsens über die Definition von tatsächlich beeinflussbaren Overhead-Kostenblöcken herbeigeführt werden, damit die Einsicht bei den Funktionsverantwortlichen in bestehende Handlungsnotwendigkeiten auch in eine *Handlungsbereitschaft* mündet: Solange etwa über eine verursachungsgerechtere Zuordnung von Verwaltungsgemeinkosten und die absolute Hö-

he einer nicht beeinflussbaren Holdingumlage gestritten wird, kann ein konstruktiver Dialog über funktionsspezifische Kostensenkungspotenziale nicht zustande kommen.

**4. Setzen Sie realistische, nach den spezifischen Besonderheiten einzelner Funktionsbereiche differenzierte Ziele**

Ihren schlechten Ruf in der Unternehmenspraxis haben sich Overhead-Kostensenkungsprogramme in der Vergangenheit vor allem auf Grund der teils fragwürdigen Methodik erworben, mit der sie durchgeführt werden: Nicht selten werden renommierte externe Managementberater wie etwa McKinsey&Company oder Roland Berger Strategy Consultants ins Haus geholt, die dann von jedem Funktionsbereich eine fixe Kostensenkungsgröße einfordern – in der Regel zwischen 15 und 25 Prozent des zuvor ermittelten beeinflussbaren Kostenvolumens. Eine Differenzierung nach Funktionsbereichen, die schon über weitgehend effiziente Strukturen und Prozesse verfügen, und solchen, in deren Strukturen tatsächlich überflüssige Redundanzen vorgesehen sind, und in deren organisatorischen Abläufen Rationalisierungspotenziale verborgen sind, erfolgt in den berühmt-berüchtigten ‚Rasenmäher-Ansätzen‘ zumeist nicht. Statt dessen werden alle Funktionsbereiche gleichermaßen gekürzt, obwohl damit nicht nur in den ineffizient arbeitenden Einheiten ‚organisatorischer Schlupf‘ abgetragen wird (‚organizational slack‘), sondern bei den bereits effizient aufgestellten Einheiten tiefe Einschnitte in das Rückgrat des Unternehmens erfolgen – mit entsprechenden Folgen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Risiko des ‚Kaputtsparens‘).

Zwar gibt es durchaus Konstellationen, in denen auch aus Sicht des verantwortungsvoll und mit Augenmaß im langfristigen Interesse seines Klienten agierenden Organisationsberaters ein undifferenziertes Vorgehen bei Overhead-Kostensenkungen vertretbar ist (bspw. in zeitlich stark komprimierten Sanierungsprojekten zur Abwendung eines akuten Insolvenzrisikos). In aller Regel jedoch wird diese Methodik den differenzierten Handlungsbedarfen in komplexen organisatorischen Gebilden nicht gerecht. Sinnvoller erscheint vielmehr die Ermittlung von Top-down-Kostensenkungszielen, die sich nach den spezifischen Besonderheiten der im Untersuchungsumfang enthaltenen Funktionsbereiche richten. Ein wichtiges Unterstützungsinstrument stellt auch hier das Benchmarking dar. Dabei geht es allerdings nicht um die Festlegung absoluter Zielgrößen in Anlehnung an ausgewählte relevante Wettbewerber, da sonst leicht die Gefahr besteht, auf der konkreten Aufgabenebene ‚Äpfel mit Birnen‘ zu vergleichen (unterschiedliches Aufgabenspektrum der als Vergleich herangezogenen Funktionsbereiche einzelner Wettbewerber) und so falsche Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen zu ziehen (zu hohe oder zu geringe Perso-

nalausstattung). Statt dessen können empirisch abgesicherte Benchmarking-Analysen (bspw. Kennzahlen-Katalog des VDMI) Trendaussagen generieren, wie groß der jeweilige Handlungsbedarf in unterschiedlichen Verwaltungsfunktionen im Wettbewerbsvergleich ist: Weist etwa die eigene EDV-Zentralabteilung im Vergleich zum Branchendurchschnitt 35 Prozent mehr Personal auf, erlaubt dies andere Rückschlüsse im Hinblick auf den dort vorliegenden Handlungsbedarf als bspw. eine Personalausstattung des Controlling-Bereichs, die um 35 Prozent unter dem Branchendurchschnitt liegt (bei angenommenem jeweils vergleichbarem Aufgabenspektrum).

Dementsprechend unterschiedlich sollten auch von der Unternehmensführung die Top-down-Kostensenkungsziele für die untersuchten Verwaltungsfunktionen formuliert werden: anspruchsvoll, realistisch und orientiert an den funktionsbereichsspezifischen Machbarkeiten. Dies erleichtert zudem die für eine spätere erfolgreiche Umsetzung notwendige Verknüpfung der differenzierten Kostensenkungsziele mit individuellen Zielvereinbarungen im Rahmen leistungsorientierter Vergütungssysteme.

**5. Setzen Sie auf professionelles Projektmanagement und bewährte Methodiken**

Viele von Unternehmensführungen in den vergangenen Jahren ins Leben gerufene ehrgeizige Kostensenkungsprogramme konnten den hohen Erwartungen nicht gerecht werden, die zuvor in sie gesetzt worden waren. Vor allem bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmenvorschlägen, die in unterschiedlichen Teilprojekten erarbeitet wurden, taten sich Schwierigkeiten auf, da anfängliche Annahmen plötzlich widerlegt wurden, aktuelle Entwicklungen nicht berücksichtigt wurden oder angesichts einer falsch verstandenen kollegialen Solidarität der letzte Wille zur konsequenten Durchsetzung bereits getroffener Führungsentscheidungen fehlte.

Aus diesem Grund ist gerade bei breit angelegten Overhead-Kostensenkungsprogrammen mit mehreren Einzelprojekten und zugehörigen interdisziplinär zusammengestellten Projektteams ein professionelles zentrales (Multi-)Projektmanagement unerlässlich. Der wesentliche Nutzen professionellen Projektmanagements liegt in der Einhaltung vorgegebener Zeit- und Meilensteinpläne sowie in der zielgerichteten Koordination von Aktivitäten in den einzelnen Projektteams – und damit letztlich in der Gewährleistung des Zustandekommens eines konsistenten Maßnahmenkataloges, der in der Umsetzungsphase einem effektiven Maßnahmenrealisierungscontrolling unterzogen werden kann.

Bei der Durchführung erfolgreicher Overhead-Kostensenkungsprogramme spielen häufig externe Dienstleister eine wichtige Rolle (bspw. auf Reorganisation spezialisierte Managementberater). Temporär eingesetzte exter-

ne Berater entziehen sich zum einen prinzipiell dem Verdacht von Parteilichkeit zu Gunsten einzelner Funktionsbereiche. Sie sind daher im Projektverlauf nicht im selben Maße zum Eingehen von Kompromissen gezwungen, wie dies etwa aus Furcht vor späterer ‚Vergeltung‘ interne Projektleiter sind, die nach ihrer Rückkehr in die funktionale Linienverantwortung wieder auf das Wohlwollen von Kollegen aus anderen Funktionsbereichen angewiesen sind. Externe Berater greifen zudem auf einen breiten methodischen Erfahrungsschatz aus einer Vielzahl vergleichbarer Projekteinsätze zurück, wie bspw. das beeinflussbare Kostenvolumen der involvierten Untersuchungseinheiten korrekt bestimmt wird, wie Einspareffekte formal richtig zu berechnen sind (bspw. kumuliert oder nach Jahresscheiben), welche Zusatzeffekte bei der Realisierung von Kostensenkungsmaßnahmen berücksichtigt werden müssen (bspw. notwendige Investitionen), und wie zu erwartende Blockadehaltungen einzelner Funktionsbereiche durch eine einfache Umkehr der Beweislast überwunden werden können (bspw. Anwendung erprobter Fragesystematiken und Checklisten). Des weiteren lässt sich durch den zeitlich begrenzten Einsatz externer Berater, deren Vergütung einen variablen Anteil umfasst, der mittelfristig vom Projektgesamterfolg abhängt, trickreich betriebene ‚Kurzfristeffekthascherei‘ einzelner Führungskräfte zum Zwecke interner Selbstdarstellung vermeiden (keine Entzündung ‚kostenrechnerischer Strohfeder‘).

**6. Stellen Sie sicher, dass im Projekt tragfähige Bottom-up-Maßnahmen erarbeitet werden, die später auch tatsächlich umgesetzt werden können**

Selbst wenn die intellektuelle Schärfe von zentral entworfenen inhaltlich-konzeptionellen Maßnahmenvorschlägen bisweilen bestechend sein mag: Letzten Endes einen Beitrag zum Erfolg eines Overhead-Kostensenkungsprojektes werden Maßnahmen nur dann leisten, wenn sie ein hinreichendes Maß an Realitätsbezug aufweisen und nach Abschluss des Projektes im operativen Tagesgeschäft umgesetzt werden können. Dabei gilt es einen ‚goldenen Mittelweg‘ zu finden zwischen einer zu starken Orientierung am Status-quo einerseits (Risiko: unzureichende, weil lediglich inkrementale Verbesserung) und sehr innovativen Lösungsvorschlägen andererseits, die jedoch unter gegebenen Umständen nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand realisierbar sind (Risiko: zu spät eintretende Kostenwirksamkeit).

In erfolgreichen Overhead-Kostensenkungsprogrammen entsteht in den interdisziplinären Projektteams ein konstruktiver Dialog zwischen den inhaltlich-konzeptionellen Impulsgebern (bspw. externe Berater), die aufbauend auf Benchmarking-Erfahrungen und der Kenntnis von Best-practice-Unternehmen mögliche Lösungsansätze für unternehmensspezifische Problemstellungen zur Diskussion stellen, die wie-

derum im Gegenzug von den internen funktionalen Know-how-Trägern auf Machbarkeit hin geprüft werden. Wichtig ist hierbei allerdings eine beinahe schon banal anmutende Grundregel: Bei allen Überlegungen darf nicht die Argumentation im Vordergrund stehen, warum ein bestimmter Lösungsansatz – und sei er auch noch so absurd auf den ersten Blick – *nicht* funktionieren kann, sondern was gemeinsam zu tun wäre, *damit* er funktioniert.

Ebenso wichtig wie die inhaltlich-konzeptionelle Qualität der vorgeschlagenen Maßnahmen ist eine frühzeitige Berücksichtigung organisatorischer Konsequenzen, die ihre Umsetzung nach sich zieht: Inwieweit sind die künftigen strategischen Geschäftsfelder mit den bisherigen strategischen Geschäftseinheiten kompatibel (Geschäftsfeldsegmentierung), welche strukturellen Anpassungen sind für eine effektive Maßnahmenrealisierung erforderlich (horizontale und/oder vertikale Neuabgrenzung von zentralen/dezentralen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen), welche Abläufe müssen verändert werden, damit die neuen Strukturen funktionieren (Prozess-Redesign), welche Führungssysteme müssen hierfür zusätzlich modifiziert werden (bspw. Überarbeitung des Berichtswesens) und welcher unternehmenskulturelle Wandel muss systematisch forciert werden (bspw. durch ein Change-Management-Programm)?

**7. Definieren Sie für die Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen persönliche Verantwortlichkeiten**

Jeder kennt die Situation aus Meetings im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen: Prinzipiell sind sich alle Sitzungsteilnehmer einig, dass dringend etwas gegen den ungebremsten Kostenanstieg getan werden muss. Es wird wortreich argumentiert und man überbietet sich gegenseitig mit teils kühnen und geradezu visionären Vorschlägen, die das Unternehmen im Wettbewerb weit nach vorne katalapultieren werden. Doch wenn es gegen Ende der Sitzung darum geht, konkret die Umsetzungsverantwortung für die fristgerechte Realisierung einer vorgeschlagenen Maßnahme zu übernehmen, herrscht entweder bedrücktes Schweigen, oder einzelne – taktisch besonders gewiefte – Teilnehmer haben bereits vorzeitig die Sitzung verlassen, damit durch ihre Abwesenheit der eigene Funktionsbereich vor einer Aufgabenzuweisung verschont bleibt.

Dabei ist es eigentlich ganz einfach, die Umsetzungswahrscheinlichkeit einer Maßnahme zu erhöhen, denn es muss nur konsequent bei jeder Maßnahme rechtzeitig die vergleichsweise simple Frage beantwortet werden: *„Wer macht was bis wann?“* Hierbei handelt es sich um eine Pflichtübung, das heißt eine Effizienzsteigerungsmaßnahme wird nur dann in den Maßnahmenkatalog aufgenommen und zu gegebener Zeit dem zuständigen Entscheidungsgremium vorgeschlagen, wenn eine *persönliche*

Verantwortlichkeit feststeht. Ansonsten wandert der Vorschlag in einen Themenspeicher zur weiteren Bearbeitung oder wird verworfen. Für Verzögerung und ‚taktische Spielchen‘ auf Kosten anderer ist in Overhead-Kostensenkungsprogrammen kein Platz.

**8. Kommunizieren Sie vor, während und nach einem Kostensenkungsprogramm viel – und vor allem zielgruppengerecht**

Die meisten langjährig und erfolgreich auf dem deutschen Markt aktiven Unternehmen haben in ihrer Vergangenheit bereits mehrere Kostensenkungswellen erlebt, so dass nur in seltenen Ausnahmefällen davon auszugehen ist, dass in den zentralen und dezentralen Verwaltungsfunktionen in größerem Umfang Kostensenkungspotenziale schlummern (low hanging fruits). Im Gegenteil: Viele Unternehmen gerade in Deutschland haben in den vergangenen Jahren hartnäckig an einer Verbesserung ihrer Kostenstruktur gearbeitet, so dass bei den Mitarbeitern ein Gefühl der Resignation entsteht, wenn das nächste große Kostensenkungsprogramm angekündigt wird.

Diese Resignation gilt es zu überwinden und Akzeptanz zu erzeugen, indem nicht nur zu Beginn eines Programms angemessen ausführlich über dessen Notwendigkeit und die relevanten Hintergründe (bspw. veränderte Wettbewerbsbedingungen) sowie über das beabsichtigte methodische Vorgehen und den geplanten zeitlichen Rahmen informiert wird (bspw. auf einer eigens einberufenen Mitarbeiterversammlung). Auch *während* eines Programms sollte fortlaufend in zuvor angekündigten regelmäßigen Abständen über erreichte Fortschritte informiert werden (bspw. per E-Mail-Rundschreiben/Projekt-Newsletter, Intranet-Veröffentlichungen oder in Video-/Telefonkonferenzen), um so das Interesse der Mitarbeiter am Programm aufrecht zu erhalten und durch das kontinuierliche Aufzeigen bereits erzielter Teilerfolge nicht nur unternehmensweites ‚Pain Sharing‘ zu ermöglichen, sondern sinnstiftende Motivation zu betreiben. Außerdem kann so der Bildung von Gerüchten im ‚Flurfunk‘ aktiv entgegen gewirkt werden.

Entscheidend für den projektbegleitenden Kommunikationserfolg eines Overhead-Kostensenkungsprogramms sind neben den inhaltlichen Fakten vor allem zwei weitere Faktoren: Erstens müssen die Inhalte von einem hierfür geeigneten Protagonisten ins Unternehmen getragen werden, der sich als Gallionsfigur glaubhaft ‚an die Spitze der Bewegung‘ setzt (bspw. der Finanzvorstand oder der kaufmännische Geschäftsführer). Zweitens ist eine zielgruppengerechte Ansprache erforderlich. So sind etwa auf einer Mitarbeiterversammlung oder in einem an alle Mitarbeiter gerichteten Vorstandsbrief andere Argumente anzuführen und Worte zu wählen als in einem dringlichen Appell zur notwendigen Unterstützung des Programms in einer Versammlung des oberen Führungskreises.

Auch das erfolgreiche Ende eines Kostensenkungsprogramms sollte formal kommuniziert werden: In einem ‚Touch-Down-Meeting‘ (Gegenstück zum ‚Kick-Off-Meeting‘) wird sämtlichen Projektteammitgliedern für ihren Einsatz gedankt, und die Erfolge der einzelnen Teams werden gewürdigt. Außerdem bietet es die Chance, durch ein systematisches Zusammentragen der ‚lessons learned‘ instrumentelle Verbesserungsansätze zu identifizieren und so dem Gesamtunternehmen projektmethodische Weiterentwicklungen im Sinne eines ‚organizational learning‘ zu ermöglichen.

#### 9. Halten Sie die Umsetzung der vom verantwortlichen Steuerungsgremium verabschiedeten Overhead-Kostensenkungsmaßnahmen konsequent nach

Um wirklich nachhaltige Effekte von Overhead-Kostensenkungsprojekten zu gewährleisten, ist ein konsequentes Monitoring des Umsetzungsstandes der vom verantwortlichen Steuerungsgremium verabschiedeten Einzelmaßnahmen unverzichtbar. Allzu häufig erweist sich dabei das Maßnahmenrealisierungscontrolling als die Achillesferse eines Programms: Zugesagte Liefertermine für Projektergebnisse werden nicht konsequent nachgehalten, Meilensteine werden nicht entschlossen genug eingefordert und zeitliche Verzögerungen werden nicht angemessen sanktioniert. Vor allem der letztgenannte Aspekt hat negative Folgen: Setzt sich bei den Umsetzungsverantwortlichen erst die Überzeugung durch, dass vereinbarte Maßnahmen nicht durchgeführt werden müssen, da eine Zielverfehlung für den Verantwortlichen ohnehin keine spürbaren persönlichen Konsequenzen hat, so gilt rasch derjenige Funktionsverantwortliche als der Dumme, der sich engagiert gezeigt hat und durch zusätzliche Anstrengungen rechtzeitig seine Projektziele erreicht hat.

Im Idealfall wird bereits bei der Maßnahmendefinition festgelegt, anhand welcher konkreten Messgrößen später die effizienzsteigernde Wirkung der Maßnahme festgestellt werden kann, und welche zusätzlichen Reporting-Instrumente hierzu ggf. benötigt werden (bspw. Erstellung eines neuen Monatsberichts). Sämtliche Messgrößen laufen bei der für das Maßnahmenrealisierungscontrolling zuständigen Stelle (bspw. Projektcontrolling) zusammen und bilden dort das ‚Projekt-Cockpit‘: eine systematische Zusammenstellung der projekterfolgskritischen Messgrößen und daraus abgeleiteter Kennzahlen, die regelmäßig und in kompakter Form als entscheidungsorientierte Statusberichte dem projektverantwortlichen Steuerungsgremium berichtet werden (bspw. in Verbindung mit einer

gängigen ‚Ampellogik‘). Bei größeren Abweichungen (Projektstatus ‚rot‘) müssen die Umsetzungsverantwortlichen dem Gremium Rede und Antwort stehen. Um hierbei jedoch unproduktive, weil rückwärts gewandte Rechtfertigungsarten zu vermeiden, müssen die Verantwortlichen nicht nur plausible Erklärungen für die eingetretenen Abweichungen liefern, sondern zugleich auch praktikable Vorschläge unterbreiten, wie entweder entstandene Verzögerungen wieder aufgeholt werden können, oder mit welchen alternativen zusätzlichen Maßnahmen die für den jeweiligen Funktionsbereich vereinbarten Kostensenkungsziele trotzdem erreicht werden können. Ein einfaches ‚Abmelden‘ von zuvor entschiedenen Maßnahmen sollte generell unzulässig sein.

Da gerade in der Umsetzungsphase die Gefahr besonders groß ist, dass ein rein internes Maßnahmenrealisierungscontrolling auf Grund kollegialer Interessenkonflikte nicht unabhängig genug agieren kann, um von den funktionalen Linienverantwortlichen mit dem notwendigen Nachdruck die ausstehende Umsetzung von Maßnahmen einzufordern, kann in dieser Phase der Einsatz eines externen Beraters oder eines erfahrenen Interim Managers ebenfalls in hohem Maße nutzenstiftend wirken.

#### 10. Betreiben Sie nicht zu lange Nabelschau, sondern behalten Sie Ihren Markt und vor allem Ihre Wettbewerber im Auge

Die größte Gefahr, die Unternehmen laufen, die breit angelegte Overhead-Kostensenkungsprogramme aufsetzen, ist der schlechende Verlust des Außenfokus: Die zahlreichen Projektteamsitzungen und Abstimmungsrunden zu Einzelmaßnahmen im Rahmen des laufenden Programms nehmen vor allem zu Projektbeginn einen bedeutsamen Anteil der Aufmerksamkeit und der Managementkapazität sowohl der Unternehmensführung als auch der funktionsverantwortlichen Linienmanager in Anspruch. Dadurch kann die eigentliche Herausforderung für das Management aus dem Blickfeld geraten: die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf Basis nur schwer von der relevanten Konkurrenz nachzuahmender Wettbewerbsvorteile in der Wahrnehmung der Kunden. Dies kann dramatische Folgen haben: Wettbewerber entdecken die vorübergehende Verwundbarkeit des Unternehmens und erobern durch zeitlich geschickt abgestimmte Marktinitiativen auf Kosten des vorrangig mit sich selbst beschäftigten und zu keiner raschen Gegenoffensive fähigen Unternehmens Marktanteile. Dies führt bei letzterem zu Einbußen auf der Ertragsseite und ei-

ner weiteren Verschärfung seiner Ergebnissituation – der Eintritt in einen gefährlichen Teufelskreis.

Unternehmen, die erfolgreich ihre Overhead-Kostenstrukturen verbessert haben, erliegen zu keiner Zeit der Versuchung, ihre Effizienzsteigerungsbemühungen zu Lasten der wettbewerbsorientierten Marktbearbeitung und der Pflege von Kundenbeziehungen in den Vordergrund zu stellen. Das Maß aller Dinge, insbesondere im Dienstleistungsgeschäft, ist und bleibt die Kundenbeziehung. Von ihr ist jeder potenzielle Schaden abzuwenden, da sie die Basis für sämtliche Geschäftsaktivitäten bildet und damit das wertvollste Gut eines Unternehmens darstellt. Beim Aufsetzen von Overhead-Kostensenkungsprogrammen ist also stets darauf zu achten, dass sämtliche Aktivitäten mit relevanten Kundenkontaktpunkten mit besonderer Sorgfalt zu behandeln sind. Ansonsten steht der Inhalt des nächsten Projektes bereits von vornherein fest: die Reduzierung der Kündigerquote.

#### Fazit

Für erfolgreiche Overhead-Kostensenkungsprojekte existiert kein einfaches ‚Kochrezept‘. Dafür sind die damit verbundenen Themenstellungen zu komplex. Dennoch lässt sich durch eine Beachtung der vorgenannten zehn goldenen Regeln sicherstellen, dass zumindest die wichtigsten Aspekte einer nachhaltigen, weil organisatorisch verankerten Effizienzsteigerung berücksichtigt werden – und das kann bei einem so komplexen Thema eventuell bereits der entscheidende Erfolgsfaktor sein.

#### Literatur

- 1) Padberg, Andreas (2005): ‚Die sieben goldenen Regeln für erfolgreiche Postmerger-Integration-Projekte‘, [www.pocn.de/downloads.htm](http://www.pocn.de/downloads.htm)
- 2) Padberg, Andreas (2005): ‚Vorsicht Berater!‘, [www.pocn.de/downloads.htm](http://www.pocn.de/downloads.htm)
- 3) Padberg, Andreas (2005): ‚Wie Sie mit zehn Fragen erfolgreiches Change Management praktizieren‘, [www.pocn.de/downloads.htm](http://www.pocn.de/downloads.htm)
- 4) Schwenker, Burkhard/Bötzel, Stefan (2006): ‚Auf Wachstumskurs. Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung‘, Berlin/Heidelberg/New York