

Sparen und Wachsen.
Kostensenkungs-
programme erfolgreich
weiterentwickeln.



Nach der Krise ist vor der Krise: Unternehmen müssen neuen Bedrohungen entgegentreten, wenn es ihnen nicht gelingt, Kostensenkungen, die sie in der vergangenen Rezession eingeleitet haben, dauerhaft aufrechtzuerhalten. Den Sparkurs langfristig zu sichern, ist jedoch leichter gesagt als getan. In dieser Studie beleuchten wir die vielfältigen Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen stellen müssen. Wir zeigen auf, welche Strategien Erfolg versprechend sind, Kostensenkungsmaßnahmen von gestern in Kostenoptimierungsprogramme von morgen überzuleiten.

In Zeiten schwacher Konjunktur stehen Kosteneinsparungen in Unternehmen ganz oben auf der Tagesordnung. So hat auch die kürzlich erschienene Ernst & Young Studie *Neue Chancen in schwierigen Zeiten* gezeigt, dass Kostensenkungen zu den Hauptinitiativen gehörten, die internationale Unternehmen während der Krise ergriffen haben. Wir wollen die nächsten logischen Schritte betrachten: Wenn die Einsparungen umgesetzt worden sind - sollen Unternehmen dann zu alten Verhaltensmustern zurückkehren? Sind Kostensenkungen dann Geschichte?

Ganz entschieden: nein! Diese Studie plädiert dafür, dass ein nachhaltiges Kostenmanagement den Unternehmen sprichwörtlich in Fleisch und Blut übergehen muss, damit sie für die Herausforderungen der kommenden Jahre gerüstet sind. Kostengünstiges Wirtschaften ist nicht mehr länger nur eine mögliche Alternative, sondern eine Notwendigkeit. Die Wettbewerber - sei es im World Wide Web, den traditionellen oder neuen Wachstumsmärkten - werden keine Gelegenheit auslassen, über Kosteneinsparungen ihren Wettbewerbsvorteil auszubauen.

Entsprechend besteht die Herausforderung darin, eine nachhaltige Kostensenkungskultur zu entwickeln. Eine Kostensenkungskultur, die zu einem ganz originären, nicht mehr wegzudenkenden Teil der Unternehmenskultur wird. Was Unternehmen brauchen, ist ein Paradigmenwechsel: Kosteneinsparung muss alle operativen Geschäftsabläufe sowie die Verwaltungsbereiche umfassen. Sie muss auf das bestehende Kundenportfolio (welche Kunden sind profitabel), und auf jedes Unternehmen angewendet werden - unabhängig davon, wo es im Wirtschaftskreislauf steht und in welcher Branche oder Region es tätig ist. Kosteneinsparung muss ein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells werden.

Diese Studie zeigt ein weites Spektrum an nachhaltigen Kostensenkungszielen auf und bietet Strategien für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen an. Es wird dargestellt, wann Unternehmen derartige Maßnahmen ergreifen sollten, in welcher Reihenfolge, mit welchen Partnern, zu welchem Zweck, und wie ihnen der Übergang von Effizienz zu Effektivität gelingen kann, von einfacher Kostensenkung zu nachhaltiger Kostenoptimierung.

Inhalt der Studie

- ▶ **Zusammenfassung**
- ▶ **Umfang der Erhebung**
- ▶ **Nachhaltiges Kostenmanagement - ein Entwurf**
- ▶ **Die Psychologie von nachhaltiger Kostensenkung**
- ▶ **Wann und wie Unternehmen handeln sollten**
- ▶ **Von Kostensenkung zu Kostenoptimierung**
- ▶ **Vom Abschwung zum Aufschwung**
- ▶ **Innovation und die „Grüne Agenda“**
- ▶ **Fazit: Durch nachhaltiges Kostenmanagement Wettbewerbsvorteile sichern**



Zusammenfassung

Die vorliegende Studie zeigt auf, dass es über 60 % der Unternehmen nicht gelingt, Kostensenkungsprogramme nachhaltig zu gestalten. Diese Unternehmen gehen das Risiko ein, im Zuge der sich erholenden Wirtschaft im Vergleich zu ihren Mitbewerbern nicht - oder zu langsam - „aus dem Startblock“ zu kommen.

Ausgehend von den Ergebnissen unserer Befragung von 561 Entscheidungsträgern in 11 der größten Volkswirtschaften haben wir die Herausforderungen identifiziert, denen sich Unternehmen stellen müssen, wenn sie ihre Kosten dauerhaft senken wollen. Des Weiteren haben wir ermittelt, in welchen Bereichen üblicherweise gespart wird und welche branchenspezifischen und geographischen Unterschiede es gibt.

Wir betrachten die Psychologie von Kosteneinsparungen: Dazu untersuchen wir, was Einzelpersonen und Unternehmen daran hindert, Kostensenkungsstrategien umzusetzen, und wir zeigen Möglichkeiten auf, wie man diese Hindernisse überwinden kann. Außerdem empfehlen wir Strategien, mittels derer Beschäftigte motiviert werden können, ihren Teil zur unternehmerischen Effizienz beizutragen.

Diese Studie beleuchtet unterschiedliche Vorgehensweisen und möchte einen zielgerichteten Ansatz zur Umsetzung von Kostensenkungen bieten. Dabei wird zwischen Einsparungen bei den Vertriebs- und Verwaltungskosten (SG&A) einerseits und bei den Umsatzkosten/Herstellungskosten (COGS) andererseits unterschieden.

Wir beschäftigen uns eingehend mit der Kostenoptimierung - im Gegensatz zur einfachen Kostensenkung - und führen eine Reihe von Beispielen an, die Unternehmen helfen können, ihre Gewinne bei unverändertem Ressourceneinsatz zu verbessern. Außerdem erörtern wir, welche Vorzüge die Gewinnorientierung gegenüber der Erhaltung von Marktanteilen hat; dabei wird auch berücksichtigt, dass die Zahl der Fusionen und Übernahmen

erwartungsgemäß in den kommenden Monaten zunehmen wird.

In Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen durch den globalen Wettbewerb und neue Geschäftsmodelle müssen Kostensenkung und -optimierung eine Selbstverständlichkeit für Unternehmen sein, die wachsen wollen. Wir stellen dar, woher diese Herausforderungen stammen und wie man in verschiedenen Industriezweigen und Regionen mit ihnen umgeht. Dazu bieten wir Einblicke, Empfehlungen und Strategien an, die dem Management Anhaltspunkte für Optimierungen im eigenen Umfeld geben können.

Die Chancen, die sich durch innovative Geschäftsideen, z. B. im Rahmen der erneuerbaren Energien bieten, können Unternehmen dabei helfen, ihre Kosten zu senken. Wir verweisen auf einige Elemente der sogenannten „Grünen Agenda“, die sich Unternehmen zunutze machen können. Und wir gehen darauf ein, wie diese mit konventionellen Kostensenkungsstrategien verflochten werden können.

Wie wir bereits am Anfang dieses Abschnitts geschildert haben: Im Kern konzentriert sich der vorliegende Report als Ergebnis der aktuellen Befragung darauf, Unternehmen zu ermutigen, Kostensenkungen und -optimierungen zu einem festen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu machen.

Damit Marktchancen genutzt werden und nicht wie in den Jahren zuvor brachliegen, wenn das wirtschaftliche Wachstum nach einer Krise wieder nach oben zeigt.

Wir vertreten die Auffassung, dass Unternehmen von Effizienz zu Effektivität übergehen müssen, von Kostensenkung zu Kostenoptimierung - und dass sie dafür Sorge tragen sollten, dass Kostensenkung eine feste Größe in der Unternehmensführung wird.

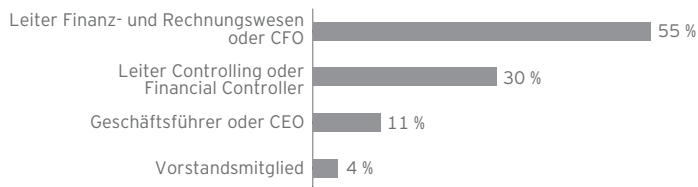


Umfang der Erhebung

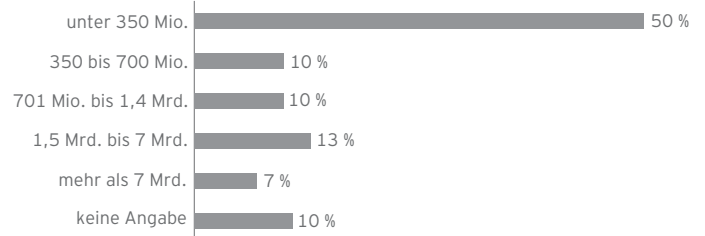
Im Juli 2009 hat Ernst & Young ein unabhängiges Marktforschungsinstitut beauftragt, 561 Entscheidungsträger zum Thema Kostenmanagement zu befragen. Dazu wurden CFOs, Geschäftsführer, Führungskräfte in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling sowie Vorstandsmitglieder

telefonisch befragt. Sie repräsentierten Unternehmen aus 11 der größten Volkswirtschaften und 11 verschiedenen Branchen. Jede Befragung dauerte 15 bis 25 Minuten; die Daten wurden anonymisiert erhoben.

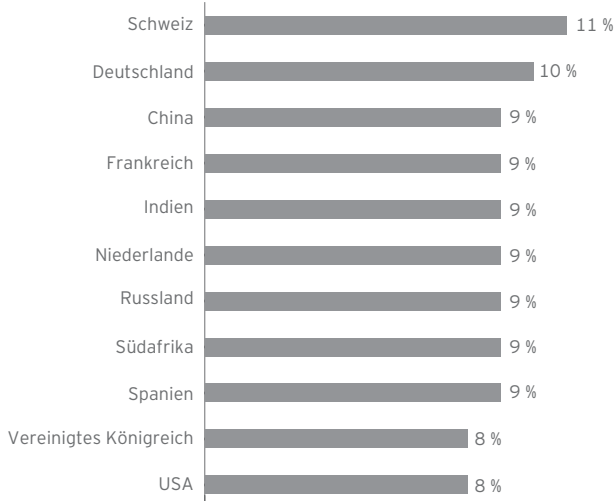
Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?



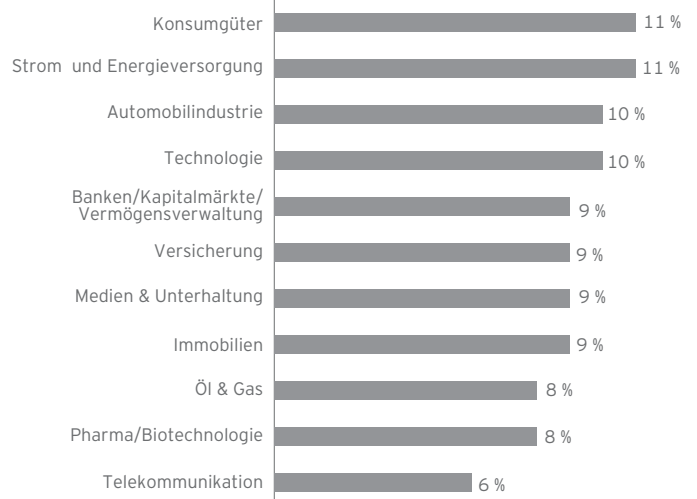
Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr? (Angaben in US Dollar)



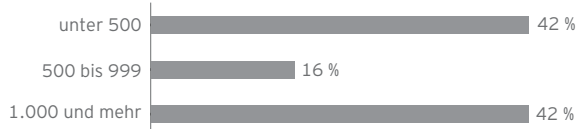
In welchem Land sitzen Sie persönlich?



In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen im Inland?



Nachhaltiges Kostenmanagement - ein Entwurf

„Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer nackt badet.“ - Warren Buffet.

Die Ebbe hat auf sich warten lassen: Von 2002 bis 2008 stieg die Flut der hohen Aktienkurse und Unternehmensgewinne in den meisten großen Volkswirtschaften noch unaufhaltsam an. Doch dann kam die weltweite Finanzkrise und mit ihr die Rezession. Viele Unternehmen mussten nun rasch handeln und radikale Einschnitte in den verschiedensten Bereichen machen, um nicht letzten Endes gänzlich „auf dem Trockenen“ zu sitzen.

Auch jetzt wissen Tausende von Unternehmen noch immer nicht, ob sie letztendlich überleben werden. Daher hat das Thema Kostenreduzierung die Führungskräfte im vergangenen Jahr auch ganz besonders beschäftigt. So gaben mehr als zwei Drittel (68 %) bei unserer Umfrage an, dass Kostenbewusstsein in ihrer Firma in den letzten 12 Monaten „extrem wichtig“ geworden sei.

Des Weiteren waren 86 % der Manager „äußerst zuversichtlich“, dass die erzielten Kostenersparnisse dauerhaft beibehalten werden könnten. Dazu müsse man ein konsequentes Kostenmanagement durchsetzen, Strukturanpassungen vornehmen und gemeinsam mit der Belegschaft an einem Strang ziehen.

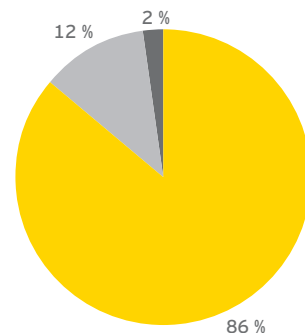
Es gibt allerdings auch kaum eine Alternative: Kosten müssen eingespart werden, ob Führungskräfte das nun wollen oder nicht. Und sicherlich lässt sich dieses Ziel eher erreichen, wenn sie ihren Kollegen vermitteln (und sich zunächst einmal selbst davon überzeugen), dass es sich um dauerhafte Einsparungen handelt, von denen die Firma auf lange Sicht profitiert - und nicht bloß um eine Notlösung in einer vorübergehenden Wirtschaftslaute.

Trotzdem hat die Mehrheit der Unternehmen bislang größtenteils taktische und zeitlich begrenzte Kostensenkungsmaßnahmen eingeleitet. Und nur selten wurden dadurch Einsparungen von mehr als 10 % erzielt. Tief greifenden Veränderungen gehen die Firmen nach wie vor aus dem Weg. So sieht bisher nur jedes vierte Unternehmen vor, dass es innerhalb der nächsten 12 bis 18 Monate mindestens 20 % seiner Kosten einsparen wird.

Freilich, es ist keine leichte Aufgabe, die Mitarbeiter für einen nachhaltigen Sparkurs im Unternehmen zu gewinnen. Kosteneinsparungen machen schlechte Stimmung im Betrieb. Sie wirken sich nachteilig auf die Personalgewinnung und -bindung aus. Sie sorgen für negative Schlagzeilen. Aber in diesen sauren Apfel müssen Führungskräfte im heutigen wirtschaftlichen Umfeld beißen - tun sie es nicht, verspielen sie wertvolle Chancen.

Zahlen, die Ernst & Young aus früheren Rezessionen zusammengetragen hat, belegen, dass 60 % der Unternehmen Kostensenkungsprogramme nicht fortführen und weiterentwickeln - besonders dann nicht, wenn der jeweilige Betrieb bzw. die Wirtschaft insgesamt wieder wächst.

Bitte geben Sie an, in welchem Maße Sie zuversichtlich sind, die durch das Kostensenkungsprogramm erzielte Kosteneinsparung dauerhaft beizubehalten.



Skala von 0 bis 10

- nicht zuversichtlich 1-3,9
- einigermaßen zuversichtlich 4-6,9
- äußerst zuversichtlich 7-10

Angaben in Prozent der Befragten



Warum aber gelingt es den Unternehmen nicht, ihr Kostenmanagement nachhaltig zu gestalten? Wir haben mehrere Gründe dafür ermittelt:

- ▶ Eingeleitete Veränderungsprozesse werden unzureichend überwacht und kontrolliert.
- ▶ Taktische Kostensenkungsmaßnahmen verdrängen strategische Maßnahmen.
- ▶ Größe hat Vorrang vor Rentabilität.
- ▶ Kostensenkung gerät in den Hintergrund, sobald die Firma expandiert oder sich das Geschäftsmodell ändert.

Wir raten Unternehmen daher, eine Reihe von Maßnahmen zu ergreifen, durch die sie Kosteneinsparungen längerfristig sicherstellen. Um das Prinzip der Nachhaltigkeit tief in der Unternehmenskultur zu verankern. Und um für das zukünftig volatile wirtschaftliche Umfeld gewappnet zu sein. Bei dem neuen Weg nach vorn geht es darum, mit weniger mehr zu erreichen.

Wir meinen: Führungskräfte müssen - gegebenenfalls auch mithilfe fachkundiger Berater - in der Lage sein, Kostentreiber

in ihrem Geschäft zu analysieren. So können sie das Unternehmen besser auf Nachfrageschwankungen vorbereiten. Wir empfehlen Unternehmen, Synergieeffekte und Skaleneffekte effektiver zu nutzen, Pläne häufiger zu überprüfen und die Nachfrageentwicklung genauer zu beobachten. Wir raten Firmen, ihr Lieferantenmanagement zu optimieren, um das Risiko von Lieferausfällen zu mindern.

In Fällen, in denen beträchtliche Kosteneinschnitte erforderlich sind (30 % des Umsatzes oder mehr), empfehlen wir eine grundlegende Umgestaltung des Geschäftsmodells.

Vor allem aber gilt: Unternehmen sollten Kostensenkung als ganz selbstverständlichen Teil des Geschäftsalltags betrachten. Wenn dem Kostenmanagement weiterhin der Hauch des Außergewöhnlichen, des Besonderen anhaftet, dann ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass es einen ständigen Platz einnimmt. Viele Unternehmen leiten Kostensenkungsprogramme in Zeiten schwacher Konjunktur ein und kehren sich davon ab, wenn es wieder aufwärts geht. Stattdessen müssen sie begreifen, welchen substantiellen Wert ein nachhaltiges Kostenmanagement darstellt - und Durchhaltevermögen bei seiner Umsetzung beweisen.

Orientierungshilfe für ein nachhaltiges Kostenmanagement:

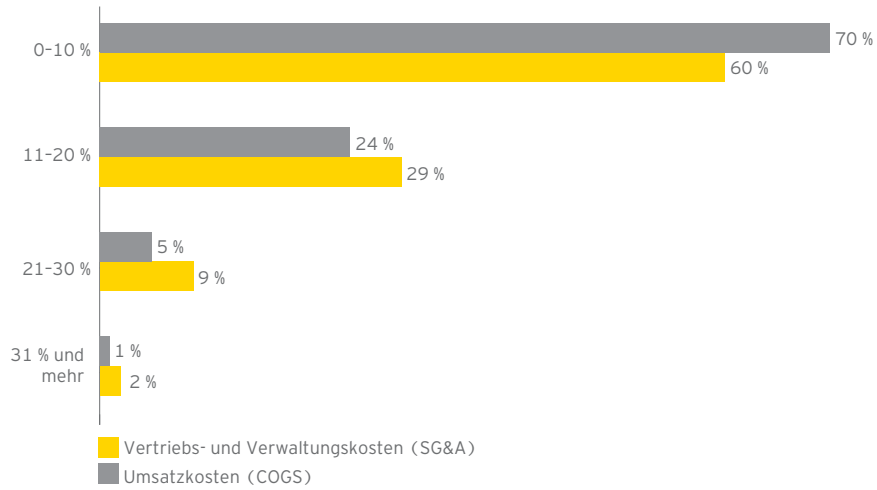
Wenn Sie bereits mitten in einem Kostensenkungsprogramm sind oder gerade eines in Erwägung ziehen, sollten Sie sich die folgenden Schlüsselfragen stellen. Sie können Ihnen helfen zu beurteilen, ob Ihr Unternehmen gut aufgestellt ist, um dauerhaft Vorteile aus den Maßnahmen zu ziehen:

1. Widmen Sie sich tatsächlich allen Bereichen, in denen möglicherweise Kosten eingespart werden können? Werden Sie die gewünschten Rentabilitätsziele innerhalb der nächsten 12 bis 18 Monate erreichen?
2. Müssen Sie Ihr Geschäftsmodell ändern, um den gewünschten finanziellen Nutzen zu erzielen bzw. beizubehalten? Sind Sie sich im Klaren darüber, wie das neue Modell aussehen soll?
3. Verfügen Sie über die richtigen Daten und Einblicke, um sachkundige Entscheidungen zu treffen, damit Ihr Kostensenkungsprogramm erfolgreich ist?
4. Haben Sie das richtige Führungsteam, um die Maßnahmen anzukündigen? Die entsprechende Kompetenz, um die notwendigen Veränderungen durchzusetzen? Die Mitarbeiter mit der richtigen Einstellung, um zielorientiert zu arbeiten und Disziplin zu wahren?
5. Wissen Sie, wie Sie den Erfolg langfristig sichern, nachdem Ihr Kostensenkungsprogramm einmal umgesetzt ist?

Wenn Sie mit Ihren Antworten nicht zufrieden sind, wird Ihr Kostensenkungsprogramm voraussichtlich nicht den nachhaltigen Nutzen bringen, den Sie sich erhoffen.

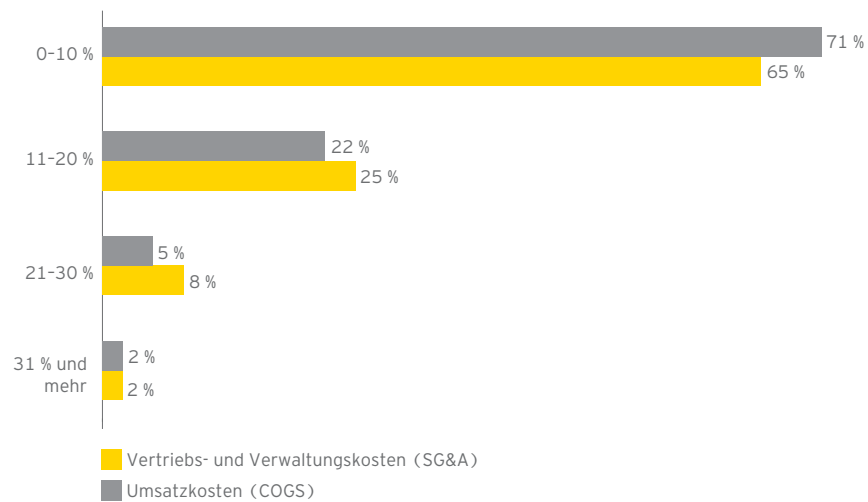


Welche Kostenersparnis (in Prozent vom Umsatz) haben Sie erreicht?



Angaben in Prozent der Befragten

Welche zusätzlichen Kosteneinsparungen (in Prozent vom Umsatz) streben Sie in den nächsten 12 bis 18 Monaten an?



Angaben in Prozent der Befragten



Die Psychologie der nachhaltigen Kostensenkung

„Wann immer Sie ein erfolgreiches Unternehmen sehen, hat einst jemand eine mutige Entscheidung gefällt.“ - Peter Drucker, Unternehmensberater

Manche Führungskräfte haben ein ähnliches Bild von den Befürwortern langfristiger, nachhaltiger Kosteneinsparungen - sie selbst vertreten indes den Standpunkt, dass Kosteneinsparungen ein notwendiges Übel seien. Man nimmt sie in der Rezession in Kauf, will aber nichts von ihnen wissen, solange die Marktbedingungen gut sind.

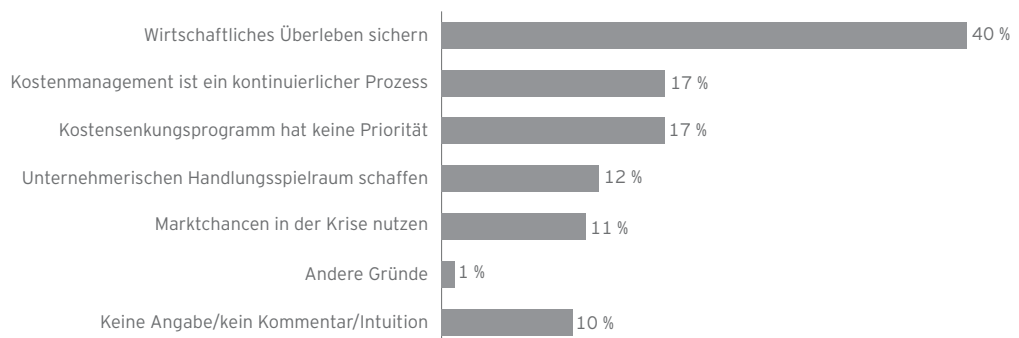
Nichts bleibt wie es war: Der Expedient ist heute Logistikchef, der Telefontechniker ist Chief Technology Officer, und der Bibliothekar ist Chief Information Officer. Genauso bekommt auch das Kostenmanagement eine neue Dimension: Von einer lästigen, gelegentlichen Notwendigkeit entwickelt es sich immer mehr zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Unsere Erhebung zeigt jedoch, dass nachhaltige Kostensenkung noch längst nicht selbstverständlich ist. So wurde die Sorge um das „wirtschaftliche Überleben“ bei weitem als häufigster Grund für die Einleitung von Kostensenkungsprogrammen genannt. Nur 17 % betrachteten Kostenmanagement dagegen

als kontinuierlichen Prozess, und für genauso viele Unternehmen hatte ein Kostensenkungsprogramm zum Zeitpunkt der Befragung „keine Priorität“.

Was also hält die Unternehmen zurück? Warum sträuben sich Firmen gegen eine Strategie, mit der sie nicht nur Geld sparen, sondern zudem ihre Leistungsfähigkeit steigern und ihre Rentabilität sichern können? Bis zu einer wahren Kostensenkungskultur ist es offenbar noch ein weiter Weg: 25 % der Unternehmen beabsichtigen unserer Umfrage zufolge nicht, ein wie auch immer geartetes Kostensenkungsprogramm umzusetzen - trotz der düsteren Wirtschaftslage.

Bitte erläutern Sie im Detail, was Sie dazu bewogen hat, ein Kostensenkungsprogramm durchzuführen.



Angaben in Prozent der Befragten und „offene“ Antworten/ohne Antwortvorgaben



Die erfolgreiche Weiterentwicklung von Kostensenkungsprogrammen scheitert an verschiedenen Hindernissen:

- ▶ Häufig fehlt in Unternehmen die Bereitschaft, Kostensenkungsprogramme konsequent „durchzuziehen“. Die Angst, das Unternehmen könne schwach wirken, die Befürchtung, Wettbewerber könnten Vorteile aus einem Investitionsrückgang ziehen, oder auch Nachlässigkeit von Seiten des Managements – all das kann die guten Vorsätze zunichte machen.
- ▶ Ganz generell muss die Schwierigkeit überwunden werden, nachhaltige Kosteneinsparungen an Führungskräfte und Beschäftigte zu „verkaufen“. In den meisten Unternehmen gibt es eine gewisse Konkurrenz zwischen verschiedenen Abteilungen oder Büros. Niemand will hinnehmen, dass ausgerechnet in seiner Abteilung gespart werden soll. Hinzu kommt, dass viele Abteilungen bewusst mehr ausgeben als nötig, damit sie im Folgejahr nicht mit einem knapperen Budget wirtschaften müssen.
- ▶ Manche Beschäftigte sind Kostensenkungsprogrammen gegenüber voreingenommen, da sie glauben, dass es dabei oft zu ungerechter Behandlung kommt. Mitarbeiter sind verärgert, wenn sie niedrigere Boni bekommen und sehen, dass Führungskräfte gleichzeitig höhere Boni erhalten.
- ▶ Auch das Thema der Personalwerbung und -bindung gewinnt im Zusammenhang mit Kosteneinsparungen an Bedeutung. Bewerber bevorzugen häufig eine Firma als möglichen Arbeitgeber, die expandiert und investiert, sei es in Mitarbeiter oder in neue Geschäftsfelder. Denn das deutet auf gute Entwicklungsmöglichkeiten in puncto Gehalt und Karriere hin.
- ▶ Des Weiteren werden Kostensenkungsprogramme häufig eingestellt, wenn Unternehmen andere Prozesse oder Programme in den Fokus rücken.

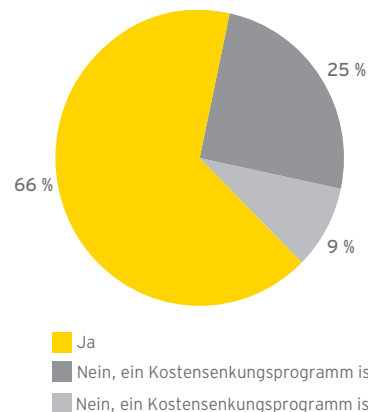
Um derartige Hindernisse erfolgreich zu überwinden, sollten Unternehmensführer unserer Meinung nach mehrere Dinge beachten. Sie sollten zunächst von „Kostenoptimierung“ sprechen, statt von Kostensenkung (siehe „Von Kostensenkung zu Kostenoptimierung“). Führungskräfte müssen geduldig sein. Sie müssen immer wieder hervorheben, was durch das Kostensenkungsprogramm bereits verbessert werden konnte und was dies für das gesamte Unternehmen bedeutet.

Der Veränderungsprozess braucht Zeit. Bis er Wirkung zeigt, sollte man eine Umgebung schaffen, in der die Beschäftigten das Gefühl haben, dass sie fair behandelt werden. Kosten, die in einem Teil des Unternehmens eingespart werden, können an anderer Stelle investiert werden. Wer das vermittelt, kann weiterhin ein Gefühl von Expansion und Optimismus verbreiten.

Außerdem müssen Führungskräfte selbst eine gewisse Bescheidenheit an den Tag legen, wenn es gilt, Kürzungen zu akzeptieren. Machtspielen unter Kollegen über Budgets nutzen niemandem.

Und schlussendlich: Kostensenkung bzw. -optimierung sollte nicht länger nur als „Notnagel“ in Krisenzeiten erhalten müssen – Kostenoptimierung muss zu einem ganz selbstverständlichen Teil des Unternehmensalltags werden.

Führen Sie zurzeit aktiv ein Kostensenkungsprogramm durch?



Angaben in Prozent der Befragten



Wann und wie Unternehmen handeln sollten

„Wir haben schon öfter gesagt, wir sehen Licht am Ende des Tunnels. Und dann mussten wir korrigieren, dass es doch entgegenkommende Züge waren.“ - Eric Strutz, Finanzvorstand Commerzbank.

Von der Heftigkeit, mit der die Finanzkrise nach der Pleite von Lehman Brothers am 15. September 2008 hereinbrach, wurden die Weltmärkte überrumpelt. Viele Unternehmen, die sich auf Kredite verlassen hatten, waren plötzlich in ernsthaften Schwierigkeiten und nicht mehr in der Lage, ihre Investitionen aufrechtzuerhalten. Verständlicherweise haben sie gekürzt, wo immer es möglich war. Reisekosten, Boni, Marketingaufwendungen – diese Ausgaben fielen besonders schnell dem Rotstift zum Opfer.

Wenn ein Unternehmen in akute finanzielle Bedrängnis gerät, kann es sich oft nicht leisten, über die vernünftigste Alternative nachzudenken. Zunächst einmal dreht sich alles ums Überleben. So mussten sich viele Unternehmen im vergangenen Jahr die bestmöglichen Finanzierungsbedingungen sichern, um fortbestehen zu können. Manche Branchen, z. B. die Automobilindustrie, mussten Überkapazitäten durch einschneidende Sparmaßnahmen abbauen.

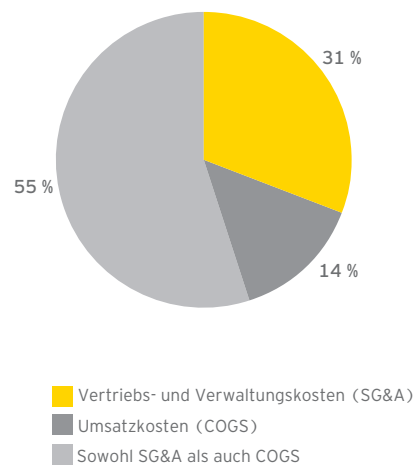
Manche meinen, Geschäftsmodelle ließen sich am besten umstrukturieren, indem man Kernprozesse weiter standardisiert und konsolidiert, Fusionen und Übernahmen vorantreibt oder Geschäftsbereiche in Niedriglohnländer verlagert. Derartige Maßnahmen machen sich jedoch häufig erst nach längerer Zeit bezahlt. Daher haben wir in den letzten Monaten vielen Unternehmen zu folgendem Ansatz geraten: Liquidität freisetzen, Kosteneinsparungsmöglichkeiten ermitteln, die sich innerhalb eines Zeitraums von drei bis sechs Monaten auszahlen und durch taktische Kostensenkungen eine solide Basis schaffen.

Im ersten Schritt sollten Unternehmen unserer Meinung nach die Verwaltungskosten senken, gefolgt von Vertriebs- und Marketingkosten (zusammengefasst unter SG&A-Kosten). Anschließend sollten sie untersuchen, welche Einsparungen bei den Umsatzkosten (COGS) möglich sind. Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass internationale Unternehmen bereits nach diesem Muster arbeiten: 31 % der Unternehmen nehmen die SG&A-Kosten in Angriff; bei den COGS setzen nur 14 % an.

Allerdings sind bedeutende branchenspezifische Unterschiede zu verzeichnen: In manchen Industriezweigen sparen die Unternehmen ausschließlich oder hauptsächlich im Bereich SG&A Kosten ein, so z. B. Finanzdienstleister und Versicherungen; in

anderen Branchen, z. B. in der Pharmaindustrie und in der Technologiebranche, verpflichtet man sich indes, sowohl die SG&A-Kosten als auch die COGS zu reduzieren. Ebenso gibt es regionale Unterschiede: Unternehmen in China, Frankreich und dem Vereinigten Königreich gehen Kostensenkungsprogramme bevorzugt im Bereich SG&A an; in Deutschland, den Niederlanden, Spanien und der Schweiz ist man wiederum bemüht, in beiden Bereichen Kosten einzusparen. Einen ausführlicheren Überblick über branchenspezifische und regionale Unterschiede finden Sie im Abschnitt „Vom Abschwung zum Aufschwung“.

Welche Bereiche betrifft Ihr Kostensenkungsprogramm?



Angaben in Prozent der Befragten



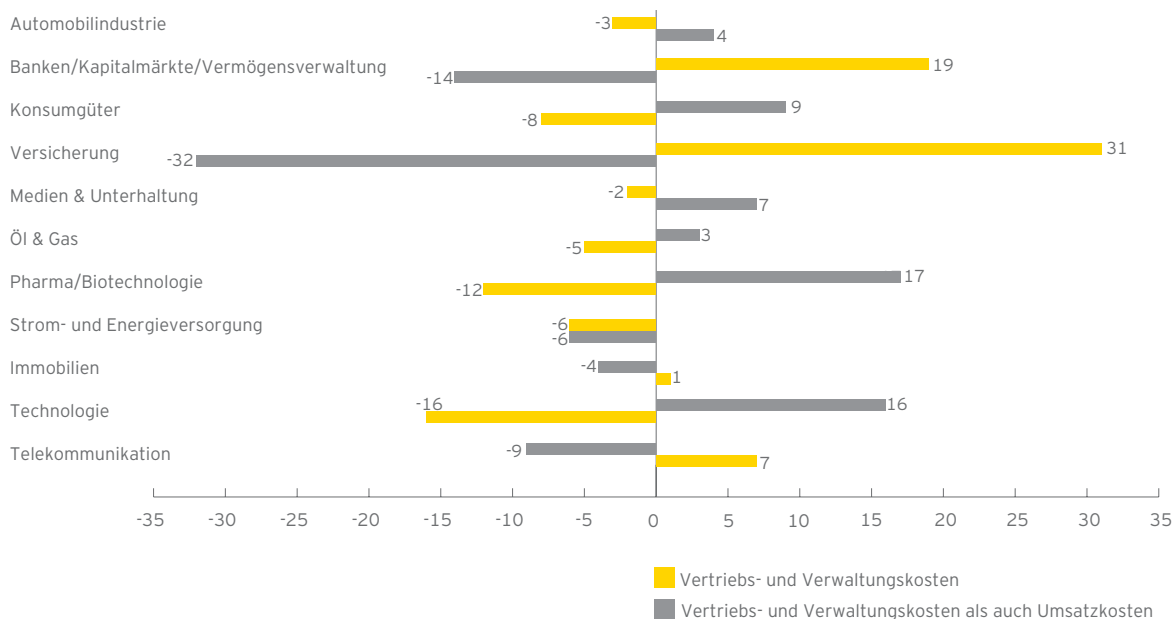
Natürlich haben Dienstleistungsunternehmen weitaus größere Möglichkeiten, SG&A-Kosten einzusparen als COGS; umgekehrt ist es für produzierende Unternehmen leichter, ihre COGS zu mindern. Worauf es zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber ankommt, ist zwischen solchen Maßnahmen zu unterscheiden, die nur ergriffen werden, um die Auswirkungen der Finanzkrise abzuschwächen, und solchen, die langfristig aufrechterhalten werden können. Denn nur nachhaltige Maßnahmen bringen auch nachhaltigen Nutzen.

Wir raten Unternehmen zu prüfen, wie sich SG&A Kosteneinsparungen relativ auswirken, sobald sich die wirtschaftliche Lage (und damit die Wettbewerbsposition des einzelnen Unternehmens) verbessert. SG&A-Kosten bleiben in der Regel stabil, wenn der Umsatz steigt. Relativ betrachtet machen sie also im Laufe der Zeit einen kleineren Anteil der Gesamtkosten aus. Das kann dazu verleiten, diese Kosten nicht weiter zu beachten oder zu überwachen. Eine derartige Nachlässigkeit

kann die Unternehmen jedoch im wahrsten Sinne des Wortes teuer zu stehen kommen. Wenn die Kosten erst einmal wieder unkontrolliert steigen, dann sind frühere Kosteneinsparungen schnell verloren - und die alten Gewohnheiten haben sich längst wieder eingeschlichen.

Um das zu vermeiden, müssen Unternehmen Kostensenkungsprogramme als grundsätzliche Routine etablieren. Es mag sein, dass sich viele Führungskräfte in der gegenwärtigen Rezession zum ersten Mal mit Kostensenkungsprogrammen beschäftigt haben - und auch nur, weil sie ihrem Unternehmen aus der Bredouille helfen mussten. Fortan besteht aber die Herausforderung darin, diese Programme in den Geschäftsalltag einzubinden, unnötige Kosten bereits im Ansatz zu vermeiden und das Unternehmen so zu wappnen, dass es auch zukünftigen Erschütterungen standhalten kann.

Welche Bereiche betrifft Ihr Kostensenkungsprogramm?



Angaben: Abweichung vom internationalen Durchschnitt (Prozent)



Von Kostensenkung zu Kostenoptimierung

„Nicht dein Gehalt macht dich reich, sondern deine Ausgabegewohnheiten.“ - Charles A. Jaffe, Autor.

Im Sommer 2008 gaben noch „Erste-Hilfe-Maßnahmen“ bei Kosteneinsparungen den Ton an. Das Augenmerk lag auf schnell erreichbaren, zumeist taktischen Zielen, wie z. B. Begrenzung der Reisekosten- oder Einstellungsstopps. Nun wenden sich Unternehmenschefs allmählich langfristigen Strategien zu: Wie sollen ihre Firmen in der Zukunft aussehen? Welche Prioritäten werden im Kostenmanagement gesetzt? Wie kann man diese Ziele erreichen?

Obgleich die meisten Unternehmen ihre Prioritäten in den nächsten 12-18 Monaten nicht grundlegend ändern werden, setzen sie den Akzent vermehrt auf strategische als auf taktische Initiativen. Daher meinen wir, dass sich der Schwerpunkt unternehmerischer Tätigkeit in diesem Bereich von Effizienz zu Effektivität und von Kostensenkung zu Kostenoptimierung verlagern muss. Die Schwierigkeit auf dem Weg nach vorn besteht vor allem darin, dauerhaft die Dynamik und den Mut zur Veränderung zu bewahren. Diese Ansicht teilen auch viele Führungskräfte. Ein Manager hat es vor kurzem so ausgedrückt: „Für uns ist es schwierig, die Dinge am Laufen zu halten. Unsere Mitarbeiter haben es allmählich satt, und man verlangt ihnen mehr ab als zuvor. Die Frage, die man stellen sollte, ist nicht ‚wie viel haben wir eingespart?‘ sondern ‚wie viel zusätzlichen Umsatz haben wir geschaffen?‘ “

Es ist bedauerlich, dass für gewöhnlich so wenige Unternehmen - weniger als 40 % - Kosteneinsparungen weiter unterstützen, sobald eine Wirtschaftsflaute vorbei ist. Das ist so, als ob jemand einen Autounfall baut, weil er nicht auf die Straße geachtet hat. Er bringt sein Auto in die Werkstatt - und sobald es repariert ist, macht er den gleichen Fehler noch einmal.

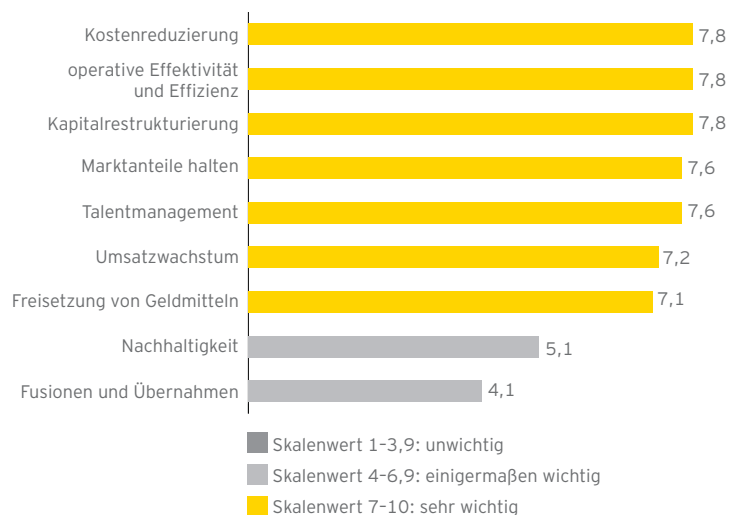
Doch es gibt auch einige Lichtblicke. Kostensenkung ist zwar weiterhin eine Priorität. Aber unsere Erhebung hat auch gezeigt, dass die Unternehmen anderen Faktoren ebenso große Bedeutung beimessen - Strategien, die ihnen helfen, Wachstum und künftige Sicherheit zu fördern. Wie das nebenstehende Schaubild verdeutlicht, wird operativer Effektivität und Effizienz höchste Priorität eingeräumt, zusammen mit Kapitalrestrukturierung und Kostenreduzierung. Marktanteile und Talentmanagement werden nur etwas geringer gewichtet. Und auch der Umsatzsteigerung und der Freisetzung von Liquidität kommt große Bedeutung zu.

Wir glauben, dass diese Ziele sich durchaus mit Kostensenkungsstrategien vereinbaren lassen - unter der Voraussetzung, dass jeder Kostenanstieg durch einen noch größeren Umsatzzuwachs wettgemacht wird. Auf diese Weise wird Kostenoptimierung zum wesentlichen Bestandteil eines Geschäftsmodells, bei dem nachhaltige Rentabilität (statt bloßer Kostensenkung) den Ton angibt.

Nachfolgend haben wir einige wichtige Anhaltspunkte für die Kostenoptimierung zusammengestellt:

- ▶ Nutzen Sie Kostensenkungsprogramme, um Barmittel freizusetzen. Diese können dann in Mitarbeiter, Projekte und Zukäufe investiert werden. So fördern sie das Wachstum des Unternehmens und schaffen ein positives Betriebsklima.
- ▶ Treiben Sie durch effektives Kostenmanagement die Entwicklung des Unternehmens sowie allgemeines Wachstum voran.
- ▶ Gestalten Sie möglichst viele Kosten flexibel, ohne die Kontrolle über sie zu verlieren. So bereiten Sie Ihr Unternehmen auf zukünftige Volatilität vor.
- ▶ Achten Sie auf Regierungsanreize, z. B. um Fachberater anzuheuern oder mit Partnern ein Dienstleistungsgeschäft aufzubauen.
- ▶ Schulen Sie Ihr Verkaufsteam, damit es hart verhandelt, weniger Rabatte einräumt und weiterhin hohe Margen erzielt.

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen zurzeit die folgenden strategischen Ziele?



Angaben: Bewertung auf einer Skala von 0-10



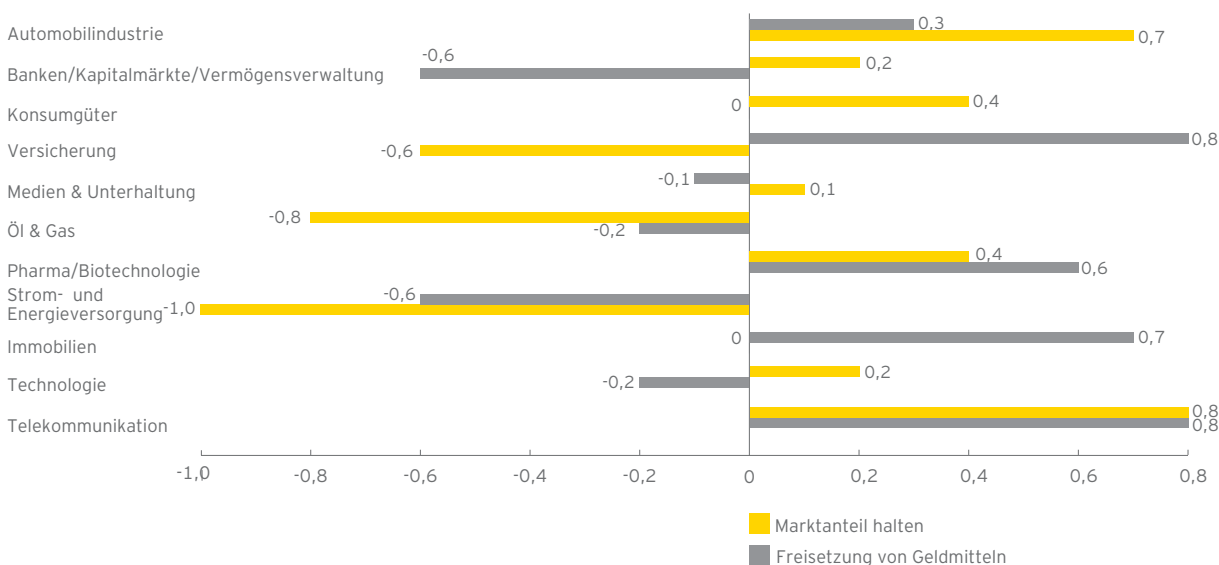
Gewinne optimieren oder Marktanteile halten? Diese Frage stellen sich viele Unternehmen nahezu unablässig. In einigen Branchen, wie z. B. der Automobilindustrie, der Pharmaindustrie, der Verbrauchsgüterbranche und der Telekommunikationsbranche, ist der Marktanteil nahezu unantastbar. Dort sind die Unternehmenslenker oftmals der Auffassung, dass die Aktienkurse an die jeweiligen Marktanteile geknüpft sind; dass Mitbewerber sich jeglichen Verlust an Marktanteilen zunutze machen; dass einmal verlorene Kunden womöglich nicht zurückzugewinnen sind.

Bei allem Verständnis für derartige Sorgen - wir vertreten die Auffassung, dass Rentabilität in vielen Branchen eine wichtigere Rolle spielen sollte als Marktanteile. Wenn es sich nicht mehr lohnt, Produkte an ein bestimmtes Kundensegment zu verkaufen, sollten Unternehmen sich unter Umständen aus diesem Markt zurückziehen. Vielen Vertriebsmitarbeitern geht das gegen den Strich - sie wollen lieber den Umsatz steigern als

hohe Margen erreichen. Aber Größe allein ist kein Erfolgsgarant. Wer dauerhaft die Nase vorn haben will, braucht vor allem einen klugen Kopf.

Zu guter Letzt bleibt anzumerken, dass sinnvolle Firmenzusammenschlüsse weiterhin eine Daseinsberechtigung haben - auch wenn Fusionen und Übernahmen nicht gerade auf große Begeisterung stoßen und ihre Zahl in den vergangenen 18 Monaten stark zurückgegangen ist. Sie bergen jedoch bedeutende Chancen, wenn es darum geht, Synergieeffekte und Kosteneinsparungen zu erzielen (ganz zu schweigen von der Möglichkeit, Marktanteile auszubauen). Wir erwarten, dass Fusionen und Übernahmen im kommenden Jahr ein Comeback erleben werden, sobald die Weltwirtschaft wieder wächst und sich entsprechende Gelegenheiten bieten. Firmenchefs sollten auch diese Option prüfen, wenn sie Kostensenkungsstrategien planen.

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen zurzeit die folgenden strategischen Ziele?



Angaben: Abweichung vom internationalen Durchschnitt (Bewertung)



Vom Abschwung zum Aufschwung

„Es gibt zwei Arten von Unternehmen: solche, die arbeiten, um mehr Geld zu verlangen, und solche, die arbeiten, um weniger Geld zu verlangen.“ Jeff Bezos, CEO Amazon

Zu einem Zeitpunkt, da die Weltwirtschaft sich allmählich von der Rezession erholt, ist die Versuchung groß, zu alten Verhaltensmustern zurückzukehren, mit den Ausgaben weiterzumachen wie bisher, Kostenmanagement zur Nebensache werden zu lassen - und mit einem Seufzer der Erleichterung zu denken: die Zeit der Entbehrungen ist vorbei, die Party kann weitergehen.

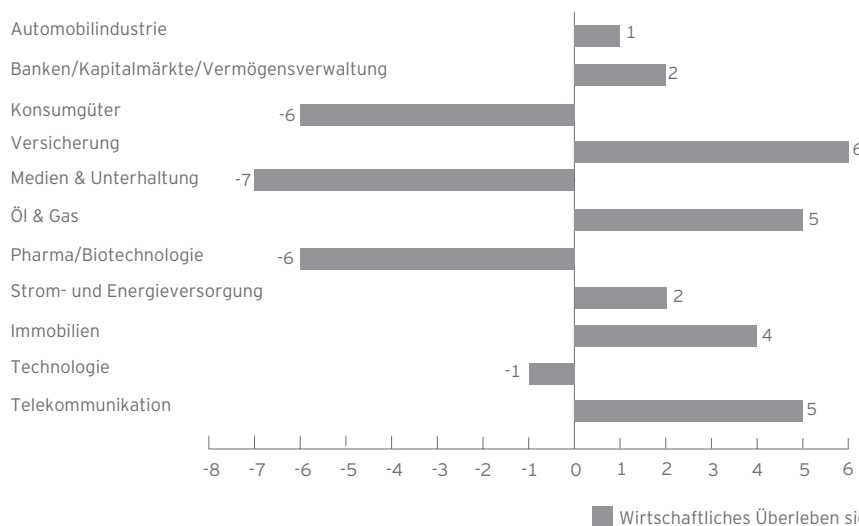
Unserer Ansicht nach wäre dies ein Fehler. Denn die Geschäftswelt hat sich in vielerlei Hinsicht verändert. Die Bedrohungen und Chancen, denen wir gegenüberstehen, sind bei Weitem nicht mehr dieselben wie noch im Jahr 2007. Das Internet hat die Printmedien und das Fernsehen beim Rennen um den Platz als wichtigster Werbeträger überholt. Innerhalb der nächsten 20 Jahre werden wahrscheinlich Erdölknappheit und Gesetze zur Bekämpfung des Klimawandels unseren Alltag entscheidend beeinflussen. Damit wird eine gesteigerte Volatilität einhergehen. Und das bedeutet auch, dass Unternehmen in ihrer Gewinn-und-Verlust-Prognose nicht länger auf einen Sicherheitspuffer bauen können.

Unter allen neuen Entwicklungen ist es vielleicht der Aufstieg der Wettbewerber aus Fernost, der bestehende Geschäftsmodelle am stärksten beeinträchtigen wird - und nachhaltige Kostensenkungsstrategien daher umso erforderlicher macht. China und Indien stellen zunehmend hochwertige Güter her, die zwar in

Fernost entwickelt, aber in der ganzen Welt vermarktet werden. Sie sind nicht mehr nur Billiglohnländer für die Herstellung westlicher Waren oder deren Backoffice-Abteilung. Ihre niedrige Kostenstruktur wird schon bald eine Herausforderung für Wettbewerber überall darstellen.

Das neue Selbstbewusstsein der Länder aus Fernost spiegelt sich auch in der Grafik auf Seite 13 wider. Bei der Frage, ob Kosteneinsparungen als Priorität, als kontinuierlicher Prozess oder als Maßnahme zur Überlebenssicherung eingestuft wurden, bewegten sich die Antworten der meisten befragten Länder in einem mittleren Bereich zwischen -13 und +14 (Abweichung vom internationalen Durchschnitt) - die chinesischen Angaben zum Punkt Überlebenssicherung schlugen hingegen eine ganz eigene Richtung ein. Davon, dass chinesische Unternehmen um ihre Existenz bangen, kann keine Rede sein. Aber der Rest der Welt sollte sich Sorgen machen.

Bitte erklären Sie im Detail, warum Sie Kostensenkungsprogramme eingeleitet haben.



Angaben: Abweichung vom internationalen Durchschnitt (in Prozent)



Umgekehrt zeigen die Antworten aus der Schweiz sehr deutlich, dass Kosteneinsparungen bei den dort ansässigen Unternehmen „keine Priorität“ sind. Dies ist ein recht merkwürdiges Ergebnis, hat doch die Schweiz die Krise im Finanzsektor besonders deutlich zu spüren bekommen. Folglich ist die Schweiz entweder gut positioniert, um die Krise heil zu überstehen - oder aber Schweizer Führungskräfte sind ausgesprochen kurzsichtig. Manche Länder, darunter Deutschland, das Vereinigte Königreich, die USA und Spanien, haben sich Kostensenkungsstrategien bereits zu Eigen gemacht. Dieses Ergebnis überrascht nicht: Schließlich waren die Länder besonders stark von der Finanzkrise betroffen und sind seit langem darum bemüht, ihre Kostenbasis zu verringern.

Auch hier treten wieder branchenspezifische Unterschiede zutage. So betrachteten Versicherungen, Telekommunikationsdienstleister, Öl- und Gasversorger, Immobilienmakler, Strom- und Energieversorger sowie Finanzdienstleister Kostensenkung als Mittel zur Überlebenseicherung - Pharmaunternehmen, Konsumgüterhersteller und die Medien- und Unterhaltungsbranche hingegen nicht.

Die Umfrageergebnisse spiegeln die Unsicherheit wider, die in der zweiten Hälfte des Jahres 2009 aufkam. Zu diesem Zeitpunkt schien die Talsohle der Rezession zwar durchschritten; der erhoffte Aufschwung ließ aber noch auf sich warten. In

vielen Volkswirtschaften stiegen die Arbeitslosenzahlen, man befürchtete gemeinhin eine weitere Talfahrt der Wirtschaft, und viele Länder im Westen versanken im Schuldensumpf.

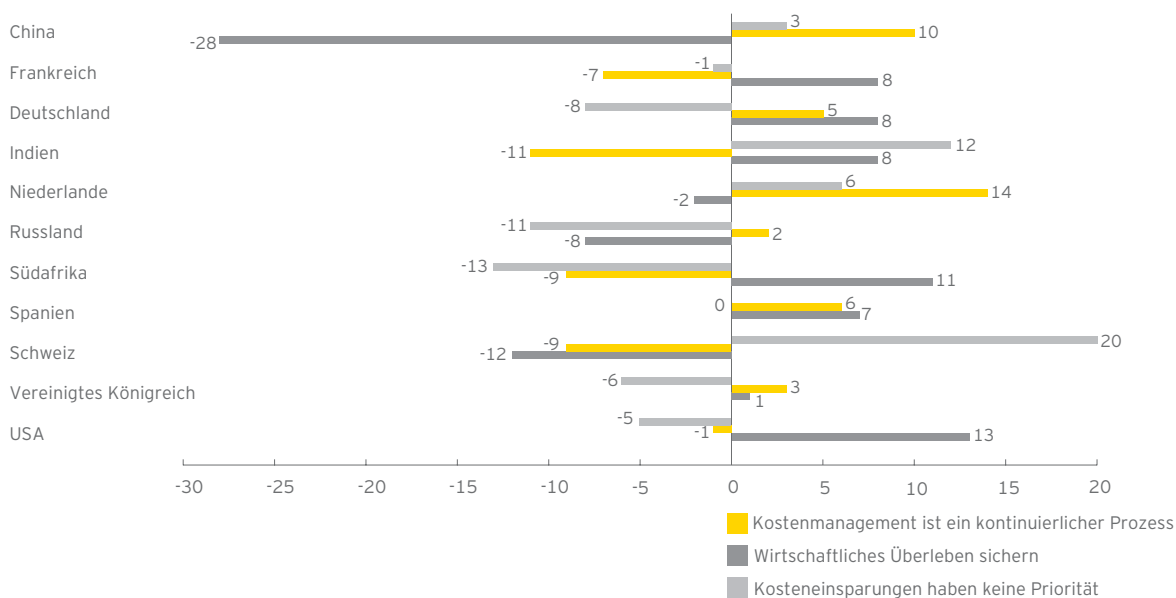
Wir denken, dass eine solche Unsicherheit zukünftig als neue Konstante im Geschäftsleben akzeptiert werden muss. Kostensenkungsprogramme sind daher nicht länger der letzte Ausweg, den man nehmen muss, wenn alle Stricke reißen und die Rezession bereits um sich greift - sondern notwendiger und grundlegender Bestandteil des unternehmerischen Alltags.

Damit Unternehmen Kosteneinsparungen auch weiterentwickeln, wenn sich die wirtschaftliche Lage bessert, empfehlen wir:

- ▶ Achten Sie sorgfältig auf Standardisierungs- und Zentralisierungsmöglichkeiten, besonders wenn Sie unter Beteiligung einer Fremdfirma Skalenerträge steigern und somit Kosten einsparen können.
- ▶ Gestalten Sie das Unternehmen so flexibel und anpassungsfähig wie möglich. Berücksichtigen Sie dabei ausnahmslos alle Geschäftsbereiche. So sind Sie besser für wirtschaftliche Schwankungen gerüstet.

Bei unserer Erhebung gaben die Befragten außerdem an, dass „Klare Verantwortung und Rechenschaftspflicht“ sowie „Genaue Verfolgung des Nutzens“ besonders wichtig seien, um Kosteneinsparungsziele zu erreichen.

Bitte erklären Sie im Detail, warum Sie Kostensenkungsprogramme eingeleitet haben.



Angaben: Abweichung vom internationalen Durchschnitt (in Prozent)



Innovation und die „Grüne Agenda“

„Innovation unterscheidet zwischen Anführer und Mitläufer.“ - Steve Jobs, CEO Apple

In den Jahren 1980 und 1981, mitten in einer heftigen Rezession, ging Apple Computer an die Börse, und Microsoft verkaufte sein erstes Betriebssystem an IBM. Im Jahre 1990, bei stagnierender Wirtschaft, eroberte Cisco den Nasdaq. Und im Jahre 2001, nachdem die Dotcom-Blase gerade geplatzt war, wurde die weltweit beliebteste Suchmaschine Google geboren.

Es ist durchaus wahrscheinlich, dass ein weiterer Pionier aus der gegenwärtigen Rezession hervorgehen wird, der die Geschäftswelt mit aufregenden Technologien in seinen Bann ziehen und in Atem halten wird. Denn in der Krise verstärken sich immer auch der Wunsch und das Bedürfnis nach Innovation.

Im Folgenden geben wir Beispiele für Innovationen, die sich Unternehmen zunutze machen können, wenn sie Kostensenkungsmaßnahmen gestalten:

► **Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern**

Dies ist eine gänzlich neue Entwicklung in unserer Zeit. Bislang unnahbare und um ihre Marke besorgte Unternehmen wie Coca-Cola und Microsoft öffnen sich, akzeptieren mehr Vorschläge von Kundenseite und lassen mehr Spielraum bei der Weiterentwicklung ihrer Marken zu.

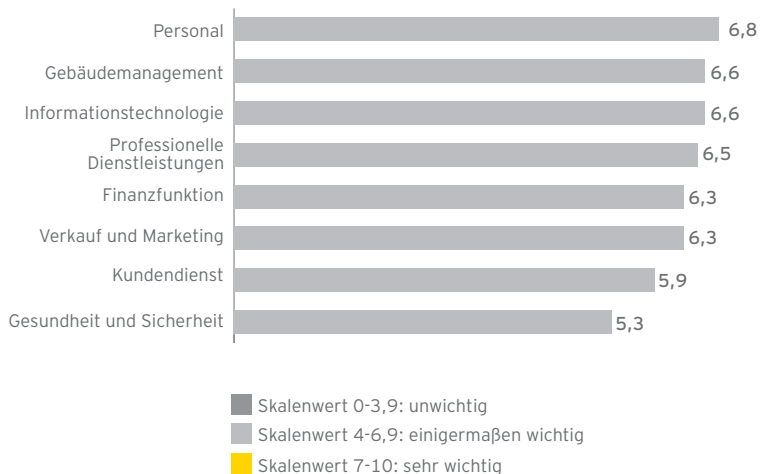
In der Automobilbranche haben die Rivalen Renault und Peugeot gemeinsam mit dem Staatsfonds FSI (*Fonds stratégique d'investissement*) einen Modernisierungsfonds eingerichtet (*FMEA; Fonds de modernisation des équipementiers automobiles*), um der französischen Zuliefererindustrie auf die Beine zu helfen. Seite an Seite arbeiten sie mit der Staatsbank CDC (*Caisse des Dépôts et Consignations*) zusammen, um die am stärksten gefährdeten Zulieferer zu unterstützen - und beugen so gleichzeitig Lieferausfällen vor. Airbus hat mit staatlicher Förderung einen Workshop ins Leben gerufen, um mit Lieferanten zusammenzuarbeiten und Eigenkapital an deren Firmen zu erwerben. Davon profitieren der Staat und die Unternehmen gleichermaßen: Sowohl Arbeitsplätze als auch Aufträge sind gesichert.

► **Virtuelles Arbeiten**

Angespornt von der Notwendigkeit, Reisekosten einzusparen, nutzen viele Unternehmen heutzutage Videokonferenzen. Aber auch virtuelle Welten erfreuen sich wachsender

Beliebtheit, so z. B. Second Life. Firmen haben hier virtuelle Geschäftsräume, veranstalten virtuelle Konferenzen, sprechen mit virtuellen Bewerbern und treiben virtuellen Handel. Second Life ist mittlerweile eine mehr als 500 Mio. US-Dollar starke Wirtschaft und wächst weiterhin rapide. Die Vorzüge und Kostenvorteile dieser Parallelwelt sind offenkundig: Online Systeme zur Prozessverfolgung, Überwachung und Zusammenarbeit ermöglichen es Unternehmen, beim Transport, bei der Personalgewinnung und bei der Telekommunikation Kosten zu sparen, um nur einige Beispiele zu nennen.

In welchem Maße konzentrieren Sie bei Vertriebs- und Verwaltungskosten (SG&A) Ihre Kostensenkungsmaßnahmen auf folgende Bereiche?



Angaben: Bewertung auf einer Skala von 0-10



► **Nanotechnologie und Halbleiter**

Sensoren im Boden verraten Landwirten, wie viel Wasser das Getreide benötigt. Intelligentes Fensterglas ändert seine Eigenschaften entsprechend der Temperatur, damit Heizkosten gespart werden können. Mit dem Handy lässt sich ein Geldtransfer günstiger abwickeln als auf dem traditionellen Weg über den Überweisungsschein. Alle diese Anwendungen verändern unsere Welt. Unternehmen sollten über die neuen Möglichkeiten Bescheid wissen - und sie aktiv in der Praxis nutzen, um dadurch Kosten einzusparen.

Ökologisch heißt ökonomisch

Umweltthemen geraten in Zeiten schwacher Konjunktur oft in den Hintergrund. Wenn ein Unternehmen ums Überleben kämpft, ist Corporate Social Responsibility sicher nicht seine größte Sorge. Da die Wirtschaftskrise aber diesmal mit dem weltweiten Kampf gegen den Klimawandel zusammentrifft und außerdem von hohen - und weiter steigenden - Treibstoffkosten begleitet wird, nähern sich die „Grüne Agenda“ und die Kostensenkungsagenda immer weiter an. Einige Beispiele hierfür:

- Der Markt für saubere Technologien, darunter erneuerbare Energien, wird innerhalb des nächsten Jahrzehnts auf 2 Bio. US-Dollar anwachsen; dadurch bieten sich Chancen für Unternehmen aller Industriezweige.
- China baut zurzeit die größte Solar- und Windkraftindustrie weltweit auf; nur eine der zehn größten Wind- oder Solarfirmen ist dahingegen in den USA ansässig.
- Walmart hat Berichten zufolge die Treibstoffeffizienz seiner Fahrzeugflotte in den letzten Jahren um 30 % gesteigert - durch kleine Eingriffe, wie z. B. aerodynamische LKW-Verkleidungen oder den Einsatz von Stromaggregaten, die verhindern, dass der Motor leer läuft, wenn das Fahrzeug sich gerade nicht bewegt.
- Microsoft hat seine Rechenzentren umgestaltet und verbraucht dort nun halb so viel Energie wie zuvor.

Grüne Initiativen sparen nicht nur Kosten - sie fördern auch gute Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern und verhelfen einem Unternehmen zu gesteigertem Ansehen. Und das ist selbst in Krisenzeiten von bedeutendem Wert für ein Unternehmen. Ferner amortisieren sich viele energieeffiziente Projekte (z. B. der Einsatz von Energiesparlampen) bereits innerhalb eines Zeitraums von nur drei Monaten.

Firmenchefs müssen die Chancen nutzen, die diese neuen Entwicklungen bieten. Sie müssen sich Kosteneinsparungspotenziale erschließen, bei denen innovative oder grüne Lösungen zum Tragen kommen. In der Grafik auf Seite 14 sehen Sie eine Reihe von SG&A-Kostenbereichen, die Unternehmen nach ihrer Relevanz für mögliche Einsparungen bewertet haben. Mit jedem dieser Bereiche könnte man innovative oder grüne Ideen in Verbindung bringen. Zum Beispiel:

- Personalgewinnung kann kostengünstig über Webseiten wie Second Life erfolgen.
- Im Bereich Gebäudemanagement können gewaltige Einsparungen durch die Nutzung energieeffizienter Technologien erzielt werden.
- Durch den Einsatz von IT können Unternehmen entlang der gesamten Lieferkette Kosten sparen.
- Professionelle Dienstleistungen können webbasiert genutzt werden, um Kosten einzudämmen.

Wer innovativen oder grünen Technologien heute keine Beachtung schenkt, weil er kurzfristig plant, wird vielleicht morgen schon von seinen Kunden abgestraft - besonders wenn diese den Eindruck haben, dass sie unangemessen viel bezahlen für die Waren und Dienstleistungen eines „schmutzigen“, altmodischen Unternehmens.

Fazit: Durch nachhaltiges Kostensenkungsmanagement Wettbewerbsvorteile sichern

„Wann immer Menschen oder Unternehmen zu dem Schluss gelangen, dass sie erfolgreich sind, gibt es keinen Fortschritt mehr.“ - Thomas J. Watson, Vorstandsvorsitzender IBM von 1914 bis 1956

Bei den vielen Anforderungen, denen Führungskräfte ihre Zeit widmen müssen, gerät das Kostenmanagement leicht ins Hintertreffen. Wie diese Studie verdeutlicht, handelt es sich um ein komplexes und schwieriges Thema. In der Flaute sind Kostensenkungsprogramme willkommen – aber wenn die Wirtschaft boomt, werden sie abgelegt wie ein alter Hut. Kosteneinsparungen langfristig erfolgreich weiterzuentwickeln, erfordert viel Fingerspitzengefühl und schließt dennoch nicht aus, beispielsweise in eine Auseinandersetzung mit der Belegschaft zu schlittern oder Marktanteile zu opfern.

Wie US-Präsident John F. Kennedy einst sagte, „bewegen großartige Nationen Dinge nicht, weil sie einfach, sondern weil sie schwierig sind.“ Genauso muss ein großartiges Unternehmen sich der Aufgabe eines nachhaltigen Kostenmanagements stellen – und dabei die Herausforderung begreifen, die vor ihm liegt. Aber auch in dem festen Wissen voranschreiten, dass die Strategie langfristig Früchte tragen wird.

Der Mehrzahl der Unternehmen gelingt es bisher nicht, Kostensenkungen nachhaltig zu gestalten. So mag es der Belegschaft und Kollegen unter den Führungskräften missfallen, dass sie Abstriche hinnehmen sollen, wenn es um ihr Lieblingsprojekt oder ihr Gehalt geht. Auch kann der Aktienkurs sinken, wenn sich das Unternehmen dafür entscheidet, eher nach Gewinn als nach Größe zu streben. Und die Vertriebsabteilung leistet möglicherweise Widerstand, wenn sie Umsatzziele zugunsten besserer Qualität zurückstellen soll.

Ungeachtet all dieser Hindernisse bedeutet nachhaltige Kostensenkung bzw. Kostenoptimierung, dass ein Unternehmen dadurch zukünftig viel besser für den Wettbewerb gerüstet sein

wird – ganz gleich, ob dieser nun von traditionellen Mitbewerbern oder der neuen Generation von Online-Firmen ausgeht. Und ganz gleich, ob es sich bei der Konkurrenz um Rivalen im Inland handelt oder um aufstrebende Unternehmen in kostengünstigen Volkswirtschaften in Fernost.

Ohne effektives Kostenmanagement hingegen werden viele Unternehmen in den kommenden Jahren zu kämpfen haben. Sie werden in ihrer selbst verschuldeten Unbeweglichkeit erstarren. Sie werden ihrer mangelnden Bereitschaft, die Realität der neuen Geschäftswelt zu begreifen, zum Opfer fallen. Und sie werden eine Last von alten Kosten zu schultern haben, die sie wettbewerbsunfähig macht.

Wir meinen, dass Unternehmenschefs den in dieser Studie zur Sprache gebrachten Argumenten Beachtung schenken sollten. Damit sie neue Chancen besser nutzen können und auf kommende Herausforderungen vorbereitet sind. Manches ist vielleicht keine angenehme Lektüre, aber wir empfehlen sie Ihnen als unverzichtbaren Begleiter – für den Weg aus der Krise und in die Zukunft.



About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, our 144,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve their potential.

For more information, please visit www.ey.com.

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

www.ey.com

© 2010 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

SKN 0110

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.

Contacts

Markus Heinen

Telefon: +49 6196 996 26526

Email: markus.heinen@de.ey.com

Günter Brandner

Telefon: +43 1 21170 1440

Email: guenter.brandner@at.ey.com

Paolo Prisco

Telefon: +41 58 286 8544

Email: paolo.prisco@ch.ey.com