

Kostenhörigkeit oder Vision

Der Weg zum Unternehmenserfolg

Autor: Diplom-Kaufmann Axel Mang, MANG CONSULTING Unternehmensberatung

„Kostensparen“ gilt derzeit allenthalben als Patentrezept, ein angeschlagenes Unternehmen zu stabilisieren und wieder in die Gewinnzone zurück zu führen. Der simple Dreisatz „Umsatz minus Aufwand gleich Gewinn“, wird geradezu als Stein der Weisen glorifiziert und zur zeitgemäßen „Beratungs-Philosophie“ hochstilisiert.

Fällt dem Gros der internationalen Beraterszene sonst nichts ein? Wie nachhaltig sind die mit diesem Ansatz erzielten Erfolge? Wie weit führt uns diese quasi als Allheilmittel propagierte Kosten-Denkweise auf längere Sicht? Wir sind der sicheren Überzeugung: Wenn es gut geht, an den Rand des Abgrundes, im Normalfall jedoch noch einen Schritt weiter.

Schauen wir uns einmal den Standardfall im Beratungsgeschäft an.

Das betriebswirtschaftliche Zahlenwerk eines Unternehmens liefert in irgendeiner Form Alarmsignale. Im Idealfall werden diese Signale durch ein funktionierendes Frühwarnsystem rechtzeitig genug generiert, um angemessen und wirksam auf mögliche Störungen im betrieblichen Ablauf reagieren zu können. Doch der Idealfall ist bei weitem nicht immer Realität. Selbst große Kapitalgesellschaften verfügen teilweise trotz beträchtlicher Controlling-Kapazitäten nicht über funktionierende Frühwarnsysteme. In kleinen und mittleren Unternehmen ist das Defizit meist noch erheblich größer.

Vor diesem Hintergrund wird die Schieflage eines Unternehmens fast regelmäßig zu spät erkannt, um mit der erforderlichen Gelassenheit und effektiv gegensteuern zu können.

Operative Hektik ersetzt in solchen Situationen häufig das unternehmerische Handeln. Weil in der Regel das wirklich ursächliche Problem von dessen monetären Auswirkungen verdeckt wird, erfolgt zunächst einmal, quasi spontan, unternehmensinternes kräftiges Drehen an der Kostenschraube. Ein „Kostenspar“-Programm jagt das nächste, ein neues wird schneller aufgelegt als das vorherige zu einem sinnvollen Abschluss geführt werden kann. Dabei bietet sich vorrangig die breite Masse der Mitarbeiter niederer Hierarchien als Sparpotenzial an. Hier ist Sparen angesagt, koste es was es wolle. Kurzfristige Liquiditätseffekte werden zwar erkenn-

bar, aber auch in der Unternehmenskultur treten Veränderungen auf. Selten gelingt die Realisierung einer solchen Sparaktion, die oft wie Kahlschnitt mit der Heckenschere über das Unternehmen kommt, ohne größere Vertrauensstörungen. Der regelmäßig einhergehende breite Motivationsverlust zieht unweigerlich den Abbau von Leistungsbereitschaft und von Arbeitsqualität nach sich. Die Schieflage des Unternehmens wird größer – den letzten Bildern der Titanic immer ähnlicher. Aktienkurs und Kreditwürdigkeit verfallen. Der Druck auf das Unternehmen und auf seine Führungsetage wächst. Das die Schieflage auslösende Problem ist nicht beseitigt.

Hier kommt dann regelmäßig der externe Berater ins Spiel. Manch einer bringt den „Stein der Weisen“ mit: Die Kosten müssen runter. Primäres Ziel vieler solcher Konzepte ist die kurzfristige Erhöhung des Unternehmenswertes mit Hilfe der Realisierung bilanzwirksamer Kosteneffekte. „Shareholder Value“, heißt das Stichwort, um das sich dabei alles dreht.

Ist damit die Welt in Ordnung? Für den Berater und die Kapitalgeber vielleicht, für die Unternehmensleitung meist auch, aber mit Blick auf die Zukunft des Unternehmens bezweifeln wir dies erheblich.

Aktionäre realisieren Gewinnmitnahmen, möglichst hoch und möglichst schnell. Das ist auf dem Spielfeld der Marktwirtschaft ihr gutes Recht. Ebenso legitim ist es, den Wert eines Unternehmens „herauszuputzen“, um es für Kapitalgeber interessanter zu machen – diese su-

chen bekanntlich Spitzen-Dividenden und hohe Aktienwerte. Der an Kennzahlen des Rechnungswesens orientierte Berater kann durch Verbesserung derselben einen Umsetzungserfolg seines Konzeptes nachweisen. Das muss er, um mit solchen Beratungsansätzen weiter im Geschäft zu bleiben. Und die Unternehmensleitung hat auch ein Erfolgserlebnis.

Trotz offensichtlich heiler Welt lohnt es, einmal etwas genauer hinzuschauen. Was hat sich im Unternehmen verändert? Zunächst einmal ist es zu einer Verbesserung der reklamierten Kennzahlen gekommen. Die unmittelbar messbaren bilanziellen Auswirkungen der Aktion bewerten diese als erfolgreich.

Die Unternehmensleitung hat zudem vor dem Hintergrund der immer stärker an solchen Kennzahlensystemen orientierten Vergütungsvereinbarungen die Grundlage für eine Sicherung oder teilweise sogar erhebliche Steigerung der eigenen Bezüge geschaffen. Wir wollen nicht missverstanden werden: Im Grundsatz ist es selbstverständlich gutes Recht eines jeden Entscheiders, für eine hervorragende Leistung auch eine ebensolche Vergütung zu erhalten. Aber gilt dies auch, wenn die gleiche Führungsmannschaft nach langjährigem, von ihr zu verantwortenden Kurs in die Schieflage des Unternehmens nunmehr eine Bilanzverbesserung primär durch Adaptieren externer Beraterkonzepte darstellen kann.

Dies einmal ganz abgesehen davon, wie nachhaltig solche kurzfristigen Bilanzeffekte sind und welche gegenläufigen Entwicklungen durch die Umsetzung dieses Beratungskonzeptes im Unternehmen initiiert wurden. Unternehmenskulturelle Friktionen bleiben häufig zunächst unerkannt oder nicht ernst genug genommen. Sie ticken quasi als Zeitbombe und blockieren erst ganz allmählich das Unternehmen. Sie werden oft erst Jahre später bilanzwirksam.

Wir gehen einen gänzlich anderen Weg. Unser Beratungsansatz verfolgt keine kurzfristigen bilanziellen Ziele, die noch dazu häufig nur Einmalziele sein können. Wir sehen das Unternehmen als Ganzes. Die Wechselwirkungen zwischen von Märkten und Kunden nachgefragten Leistungen einerseits sowie den vom Unternehmen angebotenen Produkten und Diensten andererseits bestimmen den langfristigen Erfolg, nicht kurzfristige „Kostenspar“-Aktionen.

Wir sind der sicheren Überzeugung, dass ein Unternehmen nur dann nachhaltig ertragsstark bleiben und auf Dauer am Markt bestehen kann, wenn es entsprechend seiner Stärken visionär geführt wird. Was gehört dazu?

Wirklich erfolgreiche Unternehmenslenker wirken nicht als „Supermanager“ sondern als „Primus inter pari“. Sie führen vertrauensvoll kooperativ und treffen ihre Entscheidungen mit Weitblick und Sozialkompetenz. Sie haben Visionen in Richtung zukünftiger Märkte und Technologietrends – oder sie lassen solche von Spezialisten entwickeln. Sie verstehen sich als Unternehmer; sie unternehmen es, langfristige Ziele zu definieren, Strategien zu deren Erreichung zu entwickeln, Schwächen ab- und Stärken auszubauen sowie die operativen Entscheidungen konsequent an diesen Zielen und Strategien zu orientieren. Dabei tragen sie soziale Verantwortung für Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft.

Ohne dieses Selbstverständnis des aktiven Gestaltens wird der Unternehmer zum „Unterlasser“, der mit Hilfe permanenter Sparaktionen einen unablässigen Überlebenskampf führt und dabei Markt- und Technologietrends sowie seinen potenziellen Kunden stets nur hinterher rennen kann, sie jedoch nie wirklich erreichen wird. So führt er letzten Endes kein Unternehmen, sondern eine „Unterlassenschaft“.

Mit einem visionär-strategischen Beratungskonzept begleitet MANG CONSULTING Unternehmen auf deren Weg in die Zukunft. Gemeinsam mit den internen Kompetenz- und Entscheidungsträgern und unter Einbeziehung des Know hows aller Ebenen und Hierarchien wird zunächst das unternehmensindividuelle mittel- und langfristige Zielsystem justiert. Die Analyse vorhandener Stärken und Schwächen sowie die Abstimmung des Leistungspotenzials im Unternehmen mit den erwarteten Technologie- und Gesellschaftstrends fokussiert in konkreten Veränderungs- bzw. Entwicklungsstrategien. Auf dieser Grundlage folgt die ziel- und zukunftsgerichtete Ableitung von Einzelmaßnahmen, die in der Regel kooperativ und ohne Friktionen im Unternehmen umsetzbar sind.

MANG CONSULTING beschreitet mit diesem Konzept einen gänzlich anderen, erfolgreichen Beratungsweg:

Vision statt Kostenhörigkeit.