

## **Rote Stifte, starke Chefs: Kosten-Management**

Die Kosten müssen runter. Klar. Sicher. Was muss gespart werden? Das Unnötige. Gewiss. Was ist nicht nötig? Äh - das definiert unser Kosten-Management. Gut so. Nichts ist gut so. Wenn Kosten zu senken eine

### **Notwendigkeit**

ist, dann ist simpel zu fragen, welche Not denn zu wenden sei. Welche ist es wirklich? Sicherlich, die Zahlen unter dem Strich sind nicht schwarz genug und sie haben zu wenig Stellen. Weshalb? Weil die Einnahmen zu gering sind. Und die Kosten zu hoch. Welche Kosten? Diejenigen, die nichts bringen, kein Volumen, keinen Gewinn. Es muss einfach mal

### **abgespeckt**

werden. Das ist wie bei einem Menschen, dem es lange sehr, sehr gut geht. Er wird rund, runder, korpulent, fett, lebensgefährlich fett. Schliesslich bleibt nichts als eine radikale Diät. Der Mensch nimmt ab, ab, ab, wird schlank, dürr, ausgezehrt, ist längst der Sucht der Diät verfallen, macht weiter, erspart sich schliesslich alle Nahrung, alle Bewegung, alle Gefühle und endlich! ist alles erspart. Ende.

### **Notherstellung**

Ähnlich bei Unternehmen. Die Geschäfte gehen gut. Die Kasse ist prall, die Reserven bilden sichtbare und verborgene Polster. Man kann sich mehr und mehr leisten. Neue Büros. Exquisite Berater. Broschüren vom Feinsten. Wuselnde Assistenten. Bedeutsamere Autos. Eine Abteilung für strategische Frühwarnungs-Systeme. Multimediale Selbstbeleuchtungs-Kampagnen. Dies und jenes Pilot-Projekt. Eine Stabsstelle. Noch eine. Feuerlaufen für den Aussendienst. Corporate Culture Clubs. Alles läuft wunderbar.

Und plötzlich sackt die Konjunktur tiefer und tiefer. Die Prognosen seufzen depressiv. Die Zahlen röten sich. Die Strategien versagen. Die Polster schmelzen, erst die unsichtbaren, dann die sichtbaren.

Die Not ist da.

Wie wird sie gewendet? Jetzt wird gespart. Zunächst werden die Dekorationen abgeschafft, alles, was ja soweit ganz hübsch ist, aber nicht nötig. Dann fallen die Fraglichen, also die fraglichen Projekte, die Einrichtungen, Dinge, Prozesse. Dann, spätestens, wird erspart, was Fragen stellt, Fragen nach dem Sinn und dem Zweck, nach starren Routinen und erstarrten Blockaden, nach der besseren Lösung, nach günstigeren Lösung in der Gegenwart und erst recht Fragen nach der Zukunft.

Wo sind noch Kosten, die keinen Nutzen bringen? Oh ja, die Menschen. Erst die unnützen Esser. die nicht nachweislich produktiven, dann jene, die etwas machen, das nun nicht mehr unbedingt gebraucht wird. Nun ist das Unternehmen schon viel schlanker. Und spart weiter. Hier kann an der Weiterbildung gespart werden, dort an Informationen, da an Wissen. Weiter! Phantasie brauchen wir nicht, Intelligenz ist auch nicht so unbedingt nötig, gleichfalls nicht Können, Fähigkeiten und das letzte Lächeln. Endlich! ist alles erspart.

Ende.

Nein, sparen als Sucht ist nicht gesund. Wird radikal und überall gespart, dann erspart sich das Unternehmen schliesslich selbst.

### **Kosten gestalten**

Wer die Unternehmens-Bulimie vermeiden will, muss nicht nichts tun, sondern die Kosten gestalten. Das ist mit den Kosten genau so, wie mit allem Entscheidenden im

Unternehmen. Ein Unternehmen ist nicht einmal im Jahr, Quartal oder Monat zu gestalten, sondern täglich.

Die Kosten zu managen ist nicht genug. Kosten-Management hat vor allem einen Rotstift vor Augen. Unternehmens-Gestaltung hat die Gegenwart vor Augen und die Zukunft auch, mit allem, was dazu gehört.

Geschieht das, dann genügt es nicht, Übergewicht abzubauen. Nötig sind nicht radikal weniger Kalorien, sondern eine grundsätzliche Umstellung. Dieser Wandel ist notwendig. Und der benötigt Investitionen: Mehr Phantasie, mehr Intelligenz, mehr Beweglichkeit, mehr Offenheit, mehr Vertrauen, mehr Faszination, mehr Aufmerksamkeit, mehr Wirkung, mehr Zuversicht - sogar mehr Hoffnung.

Das alles verlangt mehr Führung, die genau das lebt, ausstrahlt, vorlebt, vorgibt, leistet und verlangt.

Das ist sehr anders als Kosten-Management. Geschieht das, dann werden auch die Kosten passen. In das, was für Gegenwart und Zukunft sinnvoll und zweckmässig ist, wird investiert. Was dazu nicht passt, wird erspart.

Die ersparten Kosten zeigen, was jetzt nicht nötig ist, was nun Vergangenheit ist. Die Investitionen, also die gleichzeitig steigenden Kosten, geben dem Unternehmen Richtung, Bewegung - also Gegenwart und Zukunft.

Das ist keine Aufgabe für rote Stifte, das ist

### **Chefsache**

und vor allem eine Aufgabe für sehr wirkungsvolle Chefs und ebensolche Mitarbeiter. Es ist eine Herausforderung für Menschen, die mehr wollen, als das Gestern zu wiederholen.

Es ist unternehmerisch.

Viel Glück!