



Trotz jahrelanger Erfahrung ziehen viele Managern offenbar noch immer nicht die richtigen Lehren aus Krisen.

Wie Manager sinnvoll einsparen

Kopflös in der Krise

In vielen Unternehmen regiert wieder der Rotstift. Experten warnen: Eine Krise kann man nicht kaputtsparen, sondern nur sich selbst. Effektives Kostenmanagement erfordert einen strategischen und langfristig orientierten Ansatz.

Als im Jahr 2009 die Finanzkrise eskalierte und die deutsche Industrieproduktion um rund 20 Prozent einbrach, reagierten die Unternehmen mit drastischen Sparprogrammen: Kurzarbeit, Investitionsstopps, Konsolidierungen. Viele dieser Maßnahmen hatten langfristig negative Auswirkungen, vor allem, wenn sie nicht strategisch, sondern pauschal umgesetzt wurden.

Umgang mit Lieferanten

Rigoros gekürzte Wartungs- und Unterhaltungsbudgets führten zu Schäden an Maschinen, Anlagen und Gebäuden. Freigesetztes Personal arbeitet heute woanders. Auf Lieferanten wurde massiver Preisdruck ausgeübt. Die Folgen reichten von Qualitätsproblemen über finanzielle Schieflagen bis hin zu Insolvenzen. Als die Märkte wieder anzogen, versagten die Lieferketten. „Viele erkannten den Wert ihrer Lieferanten erst dann, als diese nicht mehr zur Verfügung standen“, so Matthias Droste, Country Manager DACH der

ERA Group, einer Beratungsgruppe für Einkaufsmanagement und Kostenoptimierung. Differenziertere und gezieltere Sparmaßnahmen wären wahrscheinlich weniger schädlich ausgefallen. Im Nachhinein ist man immer klüger. Tatsächlich? Auch 15 Jahre danach scheint vielen Managern die Übung im Umgang mit Krisen zu fehlen. „Es ist wie damals“, sagt Gudrun Happich, die mit ihrem Galileo Institut in Köln Coachings für Führungskräfte anbietet. Viele Entscheidungen seien schlichtweg irrational. Das unterstreicht die Ergebnisse einer von der ERA Group und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) im Jahr 2023 durchgeführten Studie „Krisenmanagement und Führungskultur“. Darin berichten 72 Prozent der Führungskräfte der zweiten Management-Ebene von einer „Überforderung bei der Entscheidungsfindung unter Zeitdruck“. Folglich hätten sich die Akteure auf das Dringende, also das Bekannte und Naheliegende konzentriert. Aber nicht auf das Wichtige.

Matthias Droste: „Die tatsächlichen Kostenverursacher und versteckten Effizienzpotenziale blieben unentdeckt. Viele Unternehmen wussten gar nicht, welche Prozesse wie viel kosten oder welchen Wert sie generierten.“

Strategisch sparen

„Statt beim Sparen reflexartig zu reagieren, gelte es, Maßnahmen zu priorisieren und zunächst dort gezielt anzusetzen, wo keine negativen Auswirkungen auf Innovation, Qualität oder Wettbewerbsfähigkeit zu befürchten sind“, so der ERA-Experte Droste. Pauschale Kürzungsvorgaben seien schon allein aufgrund ungleich verteilter Einsparpotenziale wenig zielführend. Es gelte beispielsweise, zwischen hoch- und niedrigpreisigen, häufig genutzten oder wenig planbaren Bedarfen zu unterscheiden und den Spend nach Einkaufsvolumina, Lieferanten, Warengruppen und gegebenenfalls Regionen zu differenzieren. Voraussetzung für systematisches Kosten-

management sei eine Durchleuchtung der Lieferkette bis auf Detailebene. Hier verteilt sich der Großteil des Beschaffungsvolumens auf viele kleine, womöglich Tausende Unternehmen. 2008/2009 war der sogenannte „Long-Tail“ der Supply Chain noch eine Art Blackbox. Heute besteht die Möglichkeit, mit Künstlicher Intelligenz weitgehend Transparenz herzustellen und Beschaffungsportfolios zu genau zu analysieren. „Auf KI basierende Business-Intelligence-Modelle eröffnen einen Gesamtblick auf Warengruppen, Ausgabestrukturen, versteckte Kosten oder Maverick-Buying. Und liefern damit die entscheidenden Informationen, um Prioritäten zu setzen, an den richtigen Stellen zu sparen und nicht auf notwendige Investitionen verzichten zu müssen“, so Droste.

Auch das ist eine Erkenntnis aus der Finanzkrise: Unternehmen, die weiter in den Fortschritt investierten, überstanden die anschließende Rezession deutlich besser, waren in den Folgejahren wettbewerbsfähiger und erzielten bessere wirtschaftliche Ergebnisse“, eine so Studie des ZEW – Leibnitz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

Reif für die Couch?

Unternehmensleitungen nehmen in Krisensituationen nur noch die bedrohlichsten Aspekte wahr und verlieren den Blick für das große Ganze, sagen Psychologen und bieten Coachings gegen „kognitive Engführungen“ an. Schließlich seien Top-Entscheider auch nur Menschen, so Gudrun Happich. Sie berichtet unter anderem vom CFO eines größeren Konzerns, der von heute auf morgen eine pauschale Genehmigungspflicht für Ausgaben über 5000 Euro verordnete. „Das war ein Angstreflex pur – den Untergang vor Augen, aus Mangel an Übung im Umgang mit einem harten Geschäftsrückgang. Darin unterscheiden sich Top-Manager nicht von anderen. Die Kunst sei es, die „Trigger“ zu erkennen, die den typischen Panikmodus „Kampf – Flucht – Erstarren“ bei einem selbst auslösten. Mit anderen Worten: „Es gilt, einen klaren Kopf zu bewahren, um zur Verfügung stehende Optionen überhaupt erkennen zu können“,



Matthias Droste, Country Manager DACH der ERA Group, einer Beratungsgruppe für Einkaufsmanagement und Kostenoptimierung



Gudrun Happich, Galileo Institut, Köln

so Happich. Wer beispielsweise gute Leute auf die Straße setze, beraube seinem Unternehmen auf lange Sicht der wichtigsten Ressourcen. Die Möglichkeit, mit dem vorhandenen Potenzial an Know-how und Manpower neue Umsatzquellen zu erschließen, werde womöglich gar nicht erkannt.

Bei einer eher kurzzyklischen Steuerungslogik erscheint es naheliegend, sich darauf zu konzentrieren, die Kosten zu senken, wenn der finanzielle Druck am größten ist, erklärt Dr. Stefanie Plassmeier, Partnerin bei Kienbaum Consultants International. „In einer akuten Krise ist es verständlicherweise herausfordernd, die Zeit und Muße zu finden, um die Situation zu reflektieren und die eigentlichen Ursachen anzugehen.“ Einsparungen sollten zudem mit konstruktiven Botschaften verbunden werden. Mit einem klaren „Warum“ und einem Zukunftsbild, wie zum Beispiel „Nur wenn wir effizienter werden und besser wirtschaften, haben wir den Freiraum, in Innovationen zu investieren.“

Die Krise als Chance

Die genannte Studie von ERA/BME zeigt jedoch, dass die Mehrheit der Unternehmen nach einer überstandenen Krise oft in ihren alten Mustern verharret. Erfolgskritische Management-Tools wie partizipative Führung oder die Evaluierung neuer Produkte werden häufig vernachlässigt,

obwohl Veränderungsbereitschaft entscheidend ist.

„In Zeiten rasanter Marktverschiebungen und sich verändernder Spielregeln stehen Unternehmen unter Druck, ihre Geschäftsmodelle zu optimieren. Manager müssen ihre bisherigen Systeme grundlegend hinterfragen und bereit sein, alte Strukturen aufzubrechen“, erklärt Steffen Hilser, Vorstand der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG. Es gilt, das Unternehmen konsequent umzubauen und strategisch neu auszurichten. Welche Kernkompetenzen sind zukunftsfähig? Wo entstehen neue Märkte? Und wie können die Chancen der Digitalisierung und neuer Technologien bestmöglich genutzt werden? „Es geht um nichts weniger als einen Systemwechsel“, betont Hilser. „Wer hier nicht strategisch handelt, riskiert, den Anschluss zu verlieren.“

Manfred Godek
Journalist, Berater