

Benchmarking mit Change Management für eine Kostenmanagementinitiative

Orglinea-Roadmap für Benchmarking im größeren Kontext

Executive Summary

Ein Kostenmanagement, das kontinuierlich Impulse liefert zu einer Verbesserung der Kostenposition, hat eine überragende Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Orglinea-Roadmap für die Implementierung eines permanenten Kostenmanagements in mittelständischen Unternehmen beinhaltet neben analytischen Werkzeugen – Benchmarking, Aktivitäts- und Kostenstrukturanalyse – auch einen zeitgemäßen Change Management-Ansatz für eine effektive Umsetzung in der Unternehmensorganisation. Die Roadmap ist ausgelegt auf eine schlanke, aber wirksame externe Beratungsunterstützung.



Herausforderungen

Ein wirksames Kostenmanagement hat – neben Wachstumsstrategie und Preispolitik – eine überragende Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und damit langfristige Prosperität eines Unternehmens.

Zahlreiche Beispiele in der kürzeren Vergangenheit wie Schlecker, Solar Millennium und andere zeigen, dass mangelnde Konsequenz in diesem Bereich existenzielle Auswirkungen haben kann.

Obwohl dieser Zusammenhang hinlänglich bekannt ist, werden Initiativen für ein nachhaltiges Kostenmanagement, das kontinuierlich Impulse liefert zu einer Verbesserung der Kostenposition, in vielen mittelständischen Unternehmen nicht oder unzureichend umgesetzt. Mangelnde Veränderungsbereitschaft und Vorbehalte gegenüber einer externen Unterstützung können gewichtige Gründe dafür sein.

Die Orglinea hat deshalb eine Roadmap entwickelt zur Implementierung eines nachhaltigen Kostenmanagements. Neben analytischen Werkzeugen – Benchmarking, Aktivitäten- und Kostenstrukturanalyse – integriert diese Roadmap auch einen Change Management-Ansatz zur effektiven Umsetzung in der Unternehmensorganisation. Dabei ist die Roadmap ausgelegt auf eine schlanke, aber wirkungsvolle externe Beratungsunterstützung.

Die Orglinea-Roadmap

Die Orglinea-Roadmap für eine Kostenmanagementinitiative enthält fünf Kernelemente: Potenzialermittlung, Maßnahmenplanung, Implementierung, Change Management und Projektmanagement (vgl. Abbildung 1).

Potenziale ermitteln

Mit den Werkzeugen Benchmarking, Aktivitäten- und Kostenstrukturanalyse werden die Verbesserungspotenziale identifiziert und monetär bewertet. Auf dieser Grundlage werden die Ziele für das Vorhaben festgelegt.

Das Benchmarking in der Roadmap umfasst die Analyse von etwa 70 Kennzahlen. Die Auswertung erfolgt dabei mit der weltweit größten Benchmarking-Datenbank mit mehr als 100.000 aktuellen Unternehmensdatensätzen. Diese liefert Potenziale für die vier Perspektiven¹ Finanzen, Kunden, Beschäftigte und Geschäftsprozesse.

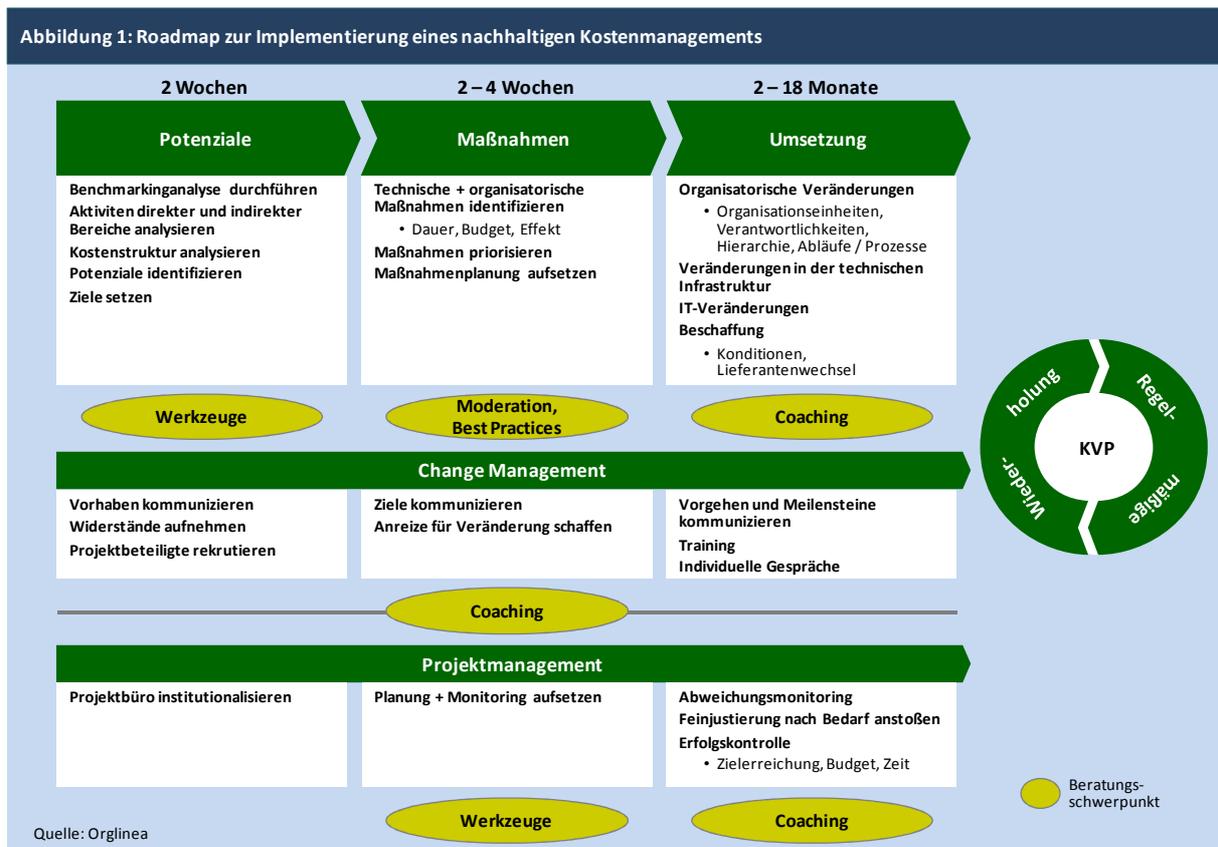
Die Beratungsschwerpunkte dieser Phase liegen auf der Bereitstellung von Werkzeugen für die Analysen zur Potenzialermittlung und Zielsetzung. Bei entsprechender Ressourcenausstattung benötigt die Potenzialermittlung etwa zwei Wochen.

Maßnahmen planen

Für die Realisierung der gesetzten Ziele werden entsprechende organisatorische und technische Maßnahmen identifiziert, priorisiert und in eine Maßnahmenplanung überführt. Dies erfolgt typischerweise in Workshops, in denen alle betroffenen Unternehmensbereiche vertreten sind.

¹ Analog Balanced Scorecard

Die Schwerpunkte der externen Unterstützung in dieser Phase liegen auf der Workshop-Moderation und der Bereitstellung von Best Practices. Die Maßnahmenplanung benötigt etwa zwei bis vier Wochen.



Umsetzung

Die Umsetzung der Maßnahmen zur Veränderung von Organisation, (Produktions-)Infrastruktur, IT-Basis und Beschaffung erfolgt weitgehend mit internen Ressourcen.

Der Beratungsschwerpunkt liegt dabei auf einem punktuellen Coaching der Hauptakteure des Wandels. Die Umsetzung dauert, in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und -komplexität, etwa zwei bis 18 Monate.

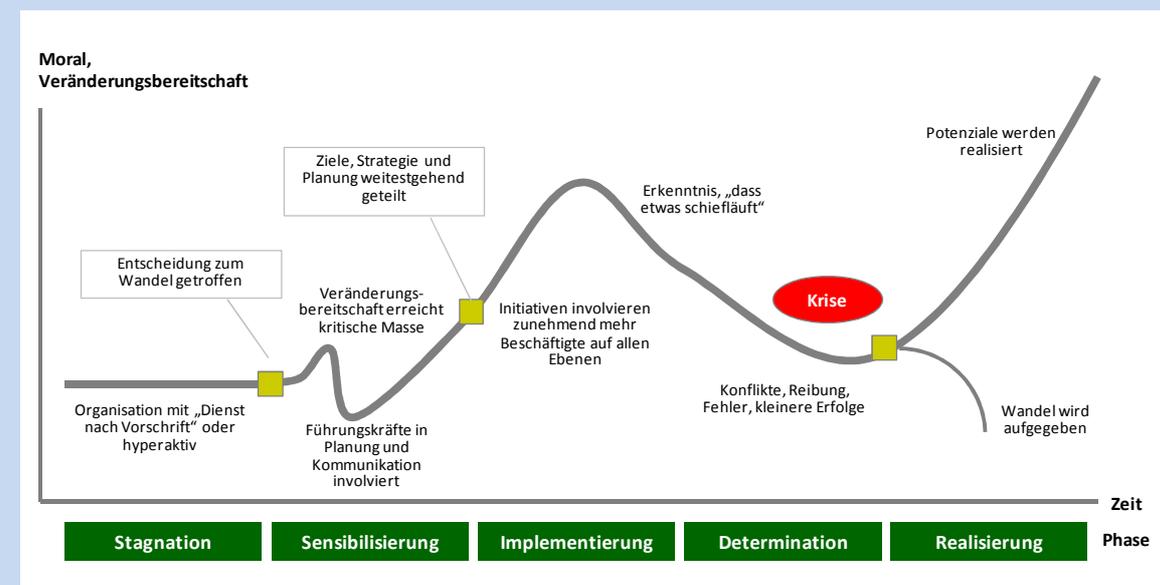
Change Management

Das Change Management der Roadmap ist angelehnt an die idealtypische Transformationskurve von Veränderungsprojekten (vgl. Abbildung 2, analog BCG-Change Curve).

Nach einer Phase von Stagnation und Unzufriedenheit beschließt die Unternehmensführung, einen Wandel herbeizuführen. In der folgenden Sensibilisierung werden zunehmend mehr Führungskräfte in Planung und Kommunikation involviert. Dabei soll eine Unzufriedenheit mit dem Status Quo erzeugt und der Appetit für Veränderungen geweckt werden. Bisher fehlende Fähigkeiten, auch in Überzeugungen und Verhalten, werden weiterentwickelt. Dies sorgt für Begeisterung, aber auch für Skepsis in der Belegschaft. Glaubwürdigkeit und Vorbildcharakter der Führungskräfte haben eine hohe Bedeutung, um eine kritische Masse an Veränderungsbereitschaft zu erreichen. In der anschließenden Implementierung werden immer mehr Beschäftigte in allen Unternehmensteilen einbezogen. Wichtig sind Erwartungsmanagement und die andauernde Fokussierung auf die Umsetzung

der Maßnahmen mit den Verantwortlichen. Erste Erfolge sorgen für eine positive Verstärkung der Veränderungsbereitschaft. Dies kann zu unrealistischen Erwartungen führen, die dann im Anschluss enttäuscht werden. Damit verschwindet der vormalige Enthusiasmus. In der folgenden Phase der Determination ist entscheidend, diese Konflikte, Reibereien und auftretenden Fehler zu adressieren. In dieser Phase müssen die Führungskräfte den Wandel weiter vorantreiben, die Belegschaft neu motivieren und mögliche Zielkonflikte entschärfen. Dieses schafft die Grundlage dafür, die identifizierten Potenziale auch tatsächlich zu realisieren. Anerkennung sollte dann großzügig gewährt werden und der nächste Veränderungszyklus bereits wieder ins Auge gefasst werden (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2: Change Management Transformationskurve



Quelle: Orglinea, BCG

Der Beratungsschwerpunkt beim Change Management liegt auf dem Coaching der Hauptverantwortlichen für den Wandel.

Projektmanagement

Die Etablierung eines internen Projektbüros ist bewährt für eine effiziente Unterstützung eines Veränderungsvorhabens. Das Projektbüro stellt die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung, verfolgt den Projektfortschritt und stößt im Bedarfsfall Anpassungen an.

Im Projektmanagement liegen die Beratungsschwerpunkte auf der Bereitstellung von Werkzeugen für ein effektives Projektvorgehen und -monitoring sowie einem punktuellen Coaching für die Bewältigung von auftretenden Abweichungen.

Fazit

Die Orglinea-Roadmap ist darauf ausgelegt, ein Kostenmanagement nachhaltig einzuführen. Dabei kommen analytische Werkzeuge – Benchmarking, Aktivitäten- und Strukturanalyse – und ein integriertes Change Management zum Einsatz. Der Beratereinsatz beschränkt sich dabei auf eine schlanke und wirksame Unterstützung der Initiative.

Damit existiert eine Methodik, mit der ein konsequentes Kostenmanagement im Mittelstand eingeführt werden kann, das im Anschluss kontinuierliche Impulse liefert für eine fortgesetzte Verbesserung der Kostenposition.

Abbildung 3: Herausforderungen für Führungskräfte entlang der Transformationskurve

Stagnation	Sensibilisierung	Implementierung	Determination	Realisierung
<p>Organisation fühlt sich sicher</p> <p>Keine ernstzunehmende Gefahr oder zwingende Chance identifiziert</p> <p>Notwendigkeit einer Änderung erkannt, aber Unsicherheit über das Wie</p> <p>Fehlendes Selbstvertrauen der Belegschaft und fehlendes Vertrauen in das Management</p>	<p>Vorschnelle Antworten und überstürztes Handeln</p> <p>Mangelnde Abgrenzungen, Randbedingungen und Robustheit des Plans</p> <p>Fehlende Beziehung zwischen Vision und Detailplan</p> <p>Unterschätzte Komplexität der Kommunikation</p>	<p>Schlüsselgruppen preschen zu weit voran</p> <p>Veränderungsbereitschaft und Verständnis voraussetzen</p> <p>Erste Ergebnisse verführen zu unrealistischen Erwartungen</p>	<p>Vorrang für die einfachen Aufgaben, die schweren bleiben unerledigt</p> <p>Ergebnisse langsamer als erwartet</p> <p>Enthusiasmus verschwindet</p> <p>Untergangsszenarien und Schuldzuweisungen verstärken sich</p>	<p>Gute Ergebnisse finden keine Anerkennung</p> <p>„lessons learned“ werden nicht reflektiert</p> <p>Errungenschaften werden zu Heiligen Kühen</p> <p>Die Vollendung führt zu Stagnation</p>
<p>↓</p> <p>Eine gesunde Unzufriedenheit mit dem Status Quo erzeugen</p> <p>Appetit für Veränderung machen</p> <p>Notwendige Fähigkeiten bilden</p> <ul style="list-style-type: none"> Fertigkeiten, Überzeugungen, Verhalten 	<p>↓</p> <p>Führungskräfte vereinen, vorbereiten auf getested-werden</p> <p>Glaubwürdigen Maßnahmenplan entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategie zur Erzeugung von Enthusiasmus Robuster Kommunikationsplan 	<p>↓</p> <p>Erwartungen und Erfahrungen managen</p> <p>Überzeugungen und Verhaltensweisen direkt adressieren; gewünschte Verhaltensweisen bekräftigen</p> <p>Fokus und klare Verantwortlichkeiten beibehalten</p>	<p>↓</p> <p>Vision validieren</p> <p>Kümmern und flexibel bleiben</p> <p>Führungskräfte treiben die Veränderung an und liefern Prioritäten bei Zielkonflikten</p> <p>Moralische Aspekte adressieren und Motivation steigern</p>	<p>↓</p> <p>Anerkennung großzügig geben</p> <p>Durch Lernen die Fähigkeit zu Veränderung ausbauen</p> <p>Den nächsten Zyklus vorbereiten</p> <p>Frisches Blut und neue Perspektiven rekrutieren</p>

Quelle: Orglinea, BCG

Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH, wendler.matthias@orglinea.com

© 2014, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

Über Orglinea

Org [für Organisation] und **linea** [lat. lineo für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

www.orglinea.com