

*Getting success on the road.*

WOELKNER CONSULTING 

## Und nun? Was jetzt?

Im Management macht sich Ratlosigkeit breit. „Wir sind total verschlankt, die Budgets auf Stromlinie getrimmt, der letzte Arbeitsplatz prozessoptimiert, das Weihnachtsgeld gestrichen, das Urlaubsgeld auch, wir arbeiten alle am Anschlag – aber die da oben verlangen immer noch mehr von uns. Langsam fällt mir nichts mehr ein. Was kann uns jetzt noch weiterbringen?“

### *Eine Mauer, wo keine ist*

Ziemlich viele Führungskräfte finden keine Antwort auf diese Frage – und tragen die Frage prompt an unsere Trainer und Berater weiter. Wir grübelten zunächst: Warum sehen Manager eine Mauer, wo keine ist? Bis uns auffiel: Die gucken in die falsche Richtung! Nämlich: Noch mehr Prozessoptimierung, noch mehr Kostensenkung! Was soll daran falsch sein? Ja, die Frage hören wir auch immer, weshalb die etwas drastische Didaktik erlaubt sei: Angenommen, ich stelle Ihnen eine neue Methode in Aussicht, mit der Sie Ihre Kosten um bis zu 100 Prozent reduzieren können, unter Garantie, was würden Sie davon halten? Vorher kassiere ich aber noch den großen Beraterscheck. Nachdem ich das Geld genommen habe, sage ich dann: Wissen'Se wie Sie 100 Prozent Kostensenkung erreichen? Schließen Sie den Laden!

### *Ein Pyrrhus-Sieg*

Tolle Beratung! Erfolg garantiert! Bloß welcher Erfolg? Kostenerfolg. Dass dies ein Pyrrhus-Erfolg ist, hat ausgerechnet einer der größten Konzerne der Welt unlängst bewiesen. Der Konzern, dem Axe, Rexona oder Domestos gehören, Sunil und Viss, Rama, Lätta, Knorr, Langnese oder Lipton. Oder Dove. Oder in einem Wort: Unilever. Der Global Player hat in den letzten zehn Jahren jede Menge Kostensenkungen und Verwaltungsverschlankungen vorgenommen. Personal-, IT- und Finanzdienstleistungen sollen von Hamburg nach Prag und Krakau ausgelagert, 20 000 von den weltweit 176 000 Arbeitsplätzen gestrichen werden. Gute Idee? Macht gerade jeder? Senkt enorm die Kosten? Genau das wirft Konzernbetriebsratschef Günter Baltes den Topmanagern vor: „Statt mit Marken, Trends und Verbrauchern beschäftigen wir uns mit Restrukturierungen, also mit uns selbst.“ Die Folgen ließen nicht lange auf sich warten: Während die Konkurrenten Nestlé, Procter & Gamble oder Danone jährlich um bis zu sechs Prozent wachsen, wächst der Unilever-Umsatz lediglich um magerere drei Prozent. Kostensenken ist eben nur halb so gut wie Umsatzmachen.

*Getting success on the road.*

WOELKNER CONSULTING 

### *Der ganz normale Irrsinn*

Was erreicht ein Unternehmer, der sämtliche Kosten senkt? Er muss seinen Laden dicht machen, weil nichts mehr läuft, wenn nichts mehr kostet. Was gewinnt er, wenn er sämtlichen verfügbaren Umsatz einfährt? Die Marktbeherrschung – in deren Falle die Kosten keine wirkliche Rolle mehr spielen. Unilever hat sein Markenportfolio bei Pflege-, Reinigungs- und Lebensmitteln sowie Eis und Getränken von 1600 auf 400 Einheiten reduziert. Das hat sicher jede Menge Kosten gespart. Und Umsatzwachstum gekostet. Das Unternehmen hat sich damit in eine Todesspirale bugsiert: Während die Konkurrenz wächst und wächst, stagniert Unilever, kommt immer mehr unter Kostendruck, drückt die Kosten immer mehr, wodurch es immer weiter verliert ... ad infinitum. Beziehungsweise: ad exitus. Und die Berater machen lustig mit!

### *Beispiel Unilever*

Klar, gibt ja auch Geld dafür. Während also Unilever immer mehr abbaut, kassieren die Berater immer kräftiger ab. Muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen. Wie Nils Bohr sagte: Wer nur Kosten senken kann, kann auch das nicht richtig. Richtig ist: Die Kosten müssen runter, weiterhin. Doch das reicht nicht. Genauso wenig, wie es einem Marathon-Debütanten reicht, wenn er zehn Kilo Übergewicht abbaut. Davon kann er noch lange keine 42 Kilometer durchlaufen. Dafür fehlt ihm schlicht die Kondition. Beides ist nötig: Kosten- und Leistungsdenken. So, wie Danone, Nestlé und P&G das demonstrieren. Die senken nicht bloß stur die Kosten, die fragen sich auch: Was können wir besonders gut? Was könnten wir noch besser? Was hindert uns bislang daran? Wie schaffen wir diese Hindernisse aus der Welt? Was erwarten unsere Kunden von uns? Wie können wir diese Erwartungen (über)erfüllen – und einen Schnitt dabei machen? Wo liegen eigentlich unsere Stärken? Wie können wir diese Stärken noch stärker machen? Was könnten wir mit unseren Stärken kombinieren?

### *Leisten, nicht kuerzen*

Das alles sind Fragen, die jedes Schulkind stellen könnte – bloß kein Manager, der seit Jahren nur Kostendenke praktiziert. Der muss sich erst umgewöhnen. Wenn er dafür Denkhilfe benötigt, geben wir sie ihm gerne. Wie Sie diesem Newsletter entnehmen können, halten wir es seit jeher eher mit der Leistungsdenke. Kosten sind wichtig, doch entscheidend ist die Leistung.

Ihr Matthias Wölkner

Alemannenstr. 2 | 71155 Altdorf  
Telefon: +49 7031 233063  
E-Mail: mail@woelkner.de  
Internet: www.woelkner.de

Geschäftsführer: Matthias Wölkner  
Registergericht: Amtsgericht Stuttgart  
Registernummer: HRB 246215