

HERWIG
FRITZL

Auch wenn es zarte Silberstreifen am Konjunktur-Horizont zu geben scheint, ist die gegenwärtige Wirtschaftskrise noch länger nicht ausgestanden. Dementsprechend gibt es nach wie vor kaum ein Unternehmen, das nicht mit veränderten Rahmenbedingungen kämpft: Geschäftspläne werden nach unten revidiert beziehungsweise ständig neue Szenarien durchgerechnet. Kosteneinsparungsprogramme werden zur absoluten Chefsache. Eine Vielzahl an Entscheidungen muss nun in kurzer Zeit getroffen werden. Die Kernfrage ist allerorts gleich: Welche Kosten sind zu senken, um rasch rentabel zu sein, ohne dabei aber den künftigen Unternehmenserfolg zu gefährden?

Doch nicht nur die Fragen, auch die Antworten sind oft ähnlich: Es läuft auf Personaleinsparungen hinaus. Schließlich sind Personalkosten leicht zu identifizieren. Komplexer wird es mit den Materialkosten. Es bedarf langwieriger Analysen und Benchmarks, um Einsparungspotenziale zu identifizieren. Das Zusammenspiel zwischen Einkauf, Produktion, Produktmanagement und anderer operativer Bereiche macht die Analyse zäh. IT-Kosten sind häufig intransparent. Einsparungspotenziale sind schwierig zu identifizieren. Oft schwingt die Angst vor unbedachten Konsequenzen mit, da Geschäftsprozesse zunehmend IT-abhängig

sind. Bei Einschnitten im Marketing scheiden sich dann vollends die Geister: Soll in schwierigen Zeiten in Marketing investiert oder müssen Marketingaufwendungen gekürzt werden? Ausgangspunkte der Überlegungen sind: Wo stehen wir? Warum stehen wir dort? Erst wenn diese beiden Fragen beantwortet sind, kommt man zur Kernfrage: Was muss in Zukunft anders oder besser gemacht werden? Wer sich dabei auf das Bauchgefühl verlässt, wird häufig verlassen sein. Die Einführung einer CPM/BI-Lösung kann weiterhelfen. Eine praxistaugliche und Nutzen stiftende Lösung gibt es aber nicht »von der Stange« – diese muss auf die unternehmensspezifische Situation angepasst sein. Zentral im Vordergrund steht eine von allen Anwendern akzeptierte, gesicherte Datenbasis mit einheitlich verwendeten Begriffsdefinitionen und Kennzahlenberechnungen. Denn nur auf der Basis von gesicherten Fakten lassen sich dann auch richtige, geschäftskritische Entscheidungen treffen. So können etwa durch Analysen unprofitable Produkte eingestellt, profitable aber durch gezielte Maßnahmen forciert werden. Es geht um das Heben von Potenzialen und das Erkennen von Chancen. Nur Personal abzubauen ist heute sicher zu wenig.

Herwig Fritzl ist CPM/BI-Business Unit Manager bei Management Factory.