

# Flexibel soll sie sein!

## Liebe Leserinnen und Leser,

Ressourcenallokation war lange kein Thema, mit dem sich Zeitschriften und Konferenzen intensiv befasst haben. Das erforderliche Instrumentarium, so die gängige Meinung, sei doch hinreichend bekannt und alles Weitere nur eine Frage der Umsetzung. Ressourcenallokation galt daher nicht als Fragestellung, die noch eine intensivere betriebswirtschaftliche Diskussion erfordern würde. Aber ist sie das vielleicht doch? Gerade die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass ein (zu) frühes Commitment zu investierender Mittel die Flexibilität des Managements reduziert und somit in einem von hoher Dynamik und Unsicherheit geprägten Umfeld problematisch sein kann. Entsprechend mag es sich durchaus lohnen, noch mal über Wege zu mehr Flexibilität bei Investitionsentscheidungen nachzudenken.

Ein erster Ansatzpunkt dabei bezieht sich auf den optimalen Zeitpunkt der Investitionsentscheidung. Regelmäßige Review-Sitzungen, die bereits getroffene Entscheidungen bewusst auf den Prüfstand stellen, und mehrstufige Stage-beziehungsweise Decision-Gate-Modelle können dem Management dabei helfen, ein zu frühes Commitment von Ressourcen zu vermeiden, und damit die Flexibilität der Mittelallokation erhöhen. Eine zweite Herangehensweise besteht darin, Investitionsentscheidungen stärker zu dezentralisieren und noch konsequenter dort zu treffen, wo das entscheidungsrelevante Wissen sitzt.

Für das Management der laufenden Kosten gilt Ähnliches. Auch Kostenziele werden in einem dynamischen Kontext schnell obsolet, weil sie unter veränderten Rahmenbedingungen entweder nicht mehr erreichbar sind oder aber das Gegenteil der Fall ist: Die Zielerreichung ist problemlos machbar, gestaltet sich aber im veränderten Kontext viel zu einfach. Entsprechend lohnt es sich auch hier, innezuhalten.

Für mehr Flexibilität im Kostenmanagement können absolute Vorgaben durch relative Kostenziele ersetzt werden. Diese haben den Vorteil, dass sie auch bei Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds nicht obsolet werden, sind aber gleichzeitig nur sinnvoll, wenn der Bezugspunkt des Vergleichs ein geeigneter ist, also wirklich Äpfel mit Äpfeln verglichen werden und der Referenzpunkt zudem hinreichend ambitioniert ist. Beides wird im betrieblichen Alltag nicht im-



*Utz Schäffer*

mer gegeben sein, sodass auch relative Ziele keine Wunderwaffe im Kampf für mehr Flexibilität in der Ressourcenallokation darstellen. Der zweite Ansatzpunkt geht weiter und setzt darauf, Kostenziele durch eine auf Kostenbewusstsein und Ergebnisorientierung basierende Selbststeuerung zu ersetzen. Hier werden viele von Ihnen zögern und darauf verweisen, dass es Vorgaben und Kontrolle aus guten Gründen gibt und rein kulturelle Ansätze nicht so ohne Weiteres umsetzbar sind. Richtig! Wenn es aber gelingt, sind kulturell verankerte Lösungen in puncto Flexibilität und Effizienz nur schwer zu schlagen. Damit sie funktionieren, bedarf es einer umfassenden Kostentransparenz, klarer Spielregeln und einer Verantwortungskultur, wie wir sie beim Thema Arbeitssicherheit in vielen Unternehmen bereits haben. Warum nicht auch beim Thema Kostenmanagement?

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihr