

Zitrone gepresst. Was nun?

von Rainer Jung und Dr. Andreas Suter

Schon vor der Wirtschaftskrise arbeiteten viele im Management nahe an ihrer persönlichen Belastungsgrenze. Der Auftragseinbruch und der Stellenabbau hat die Belastung weiter erhöht. Die letzten Sparpotentiale sind herausgewürgt. Vielerorts reichen selbst 16-Stunden-Tage nicht mehr aus, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Verbreitet ist heute die Vorstellung von der Organisation, die wund läuft. Wird es nach der Krise besser?

Betrachten wir das Fallbeispiel eines deutschen Maschinenbauers, bis 2008 ein sehr erfolgreicher Mittelständler und Weltmarktführer mit knapp 400 Mio. Euro Umsatz. Er steht vor der entmutigenden Situation: eingebrochene Gewinnmarge trotz rigoroser Kostenreduktion, erdrückende Overheadkosten trotz Stellenabbau, überlastete Organisation trotz tiefen Auftragsbeständen. Schlimmer noch, dem Maschinenbauer fehlen heute die dringend notwendigen Spielräume für neues Wachstum, für Innovation, für Wettbewerbsvorteile. Denn mit dem Kostenreduktionsprogramm von rund 25% aller Kosten hatte auch er die letzten internen Leistungs-

reserven mobilisiert, welche früher für zusätzliche Vorhaben, beispielsweise für Markterschließung, Innovation oder Produktivitätssteigerung, noch zur Verfügung standen. Was bleibt, ist eine gepresste Zitrone ohne Saft!

Erosion des Gewinns

Projiziert man die schon vorliegenden Ergebnisse des Kostenreduktionsprogramms bzw. die Pläne, so stellt man für 2010 fest, dass die Materialkosten *überproportional* und die direktproduktiven Mitarbeiter *proportional* zum Umsatzeinbruch abgebaut werden. Dagegen kann der indirekt-

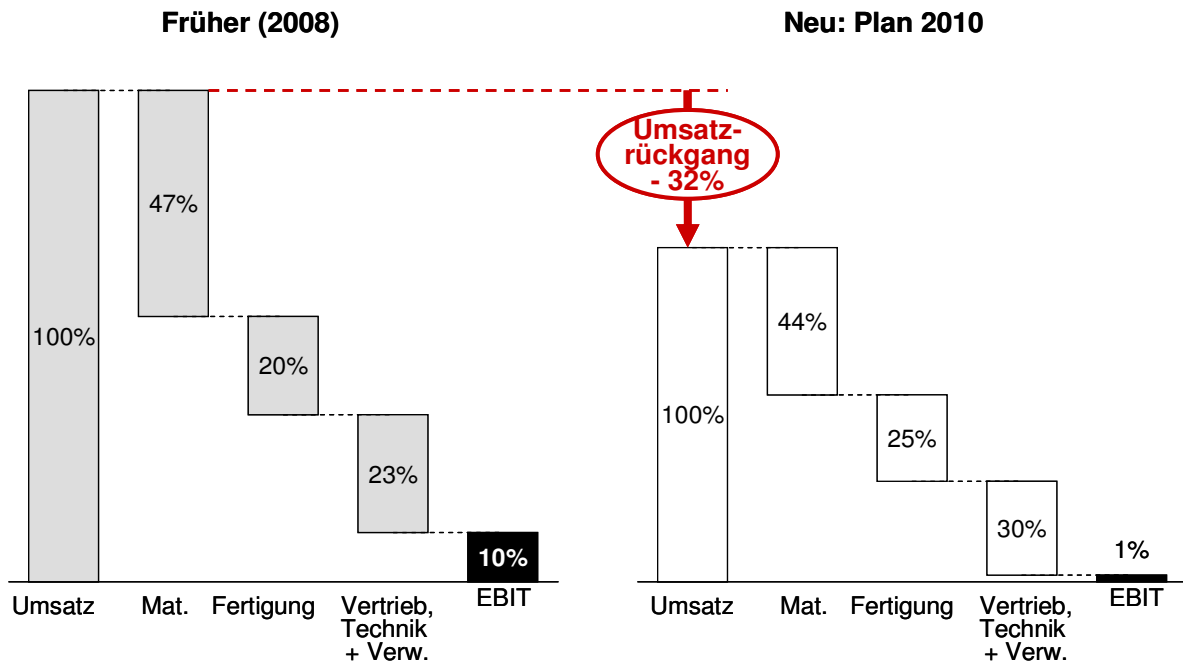


Abbildung 1: Vergleich der Kostenstruktur des Maschinenbauers vor und nach dem Umsatzeinbruch

produktive Bereich nur punktuell und *unterproportional* ausgedünnt werden, ohne das Unternehmen durch weitere Einschnitte im Vertrieb, in der Produktentwicklung und vor allem in der Verwaltung zusätzlich zu gefährden. Entsprechend steigen die Kostenanteile auch, und der Plangewinn EBIT erodiert weg (siehe Abbildung 1).

Gerade die aktuelle Wirtschaftskrise demonstriert manchem Unternehmen: der Overheadaufwand, welcher parallel mit dem Wachstum der letzten Jahre entstand und primär die Planung und Koordination der Wertschöpfung betrifft, lässt sich nicht im gleichen Mass wieder reduzieren, wie er aufgebaut wurde.

Der Geschichte jedes wachsenden Unternehmens lässt sich entnehmen, dass der Overheadaufwand, insbesondere das indirekt-produktive Personal, *überproportional* zunimmt, annähernd quadratisch (siehe Abbildung 2, von Pkt. 1 zu 2). Dieses Personal befasst sich mit Administration, Ressourcenplanung, Materialbewirtschaftung, Disposition, Koordination, Berichterstattung, Buchhaltung, Revision, Qualitätssicherung, Dokumentation, Archivierung, usw. Beschäftigt ist es in Dienstleistungszentren, in Stäben und Assistenzen.

Der Overheadaufwand beschränkt sich nicht allein auf die Verwaltung. Viele Kundenbetreuer, Auftragsabwickler, Fertigungsleute, Lagermitarbeiter, Entwickler usw. sind heute mehr als 50% ihrer Zeit mit Koordinations-, Planungs- und Administrationaufgaben beschäftigt. Noch mehr sind die Führungskräfte aller Führungsebenen davon betroffen. Beim zuvor erwähnten Maschinenbauer wurde dieser Overheadaufwand auf mehr als 20% des Umsatzes geschätzt.

Der Overhead-Gap

Diese Aufgaben bestehen trotz Wirtschaftskrise unvermindert weiter. Die gleiche oder gar eine steigende Anzahl an Vorgängen müssen koordiniert, geplant und administriert werden, doch sie betreffen heute geringere Losgrößen und Umsätze als früher. Deswegen stellt schon ein unterproportionaler Abbau im Overheadbereich ein sehr anspruchvolles Unterfangen dar. Als Differenz zwischen dem *überproportionalen* Aufbau in der Wachstums- und dem *unterproportionalen* Abbau in der folgenden Schrumpfungsphase entsteht damit der *Overhead-Gap* (von Pkt. 3 zu 4 in Abbildung 2).

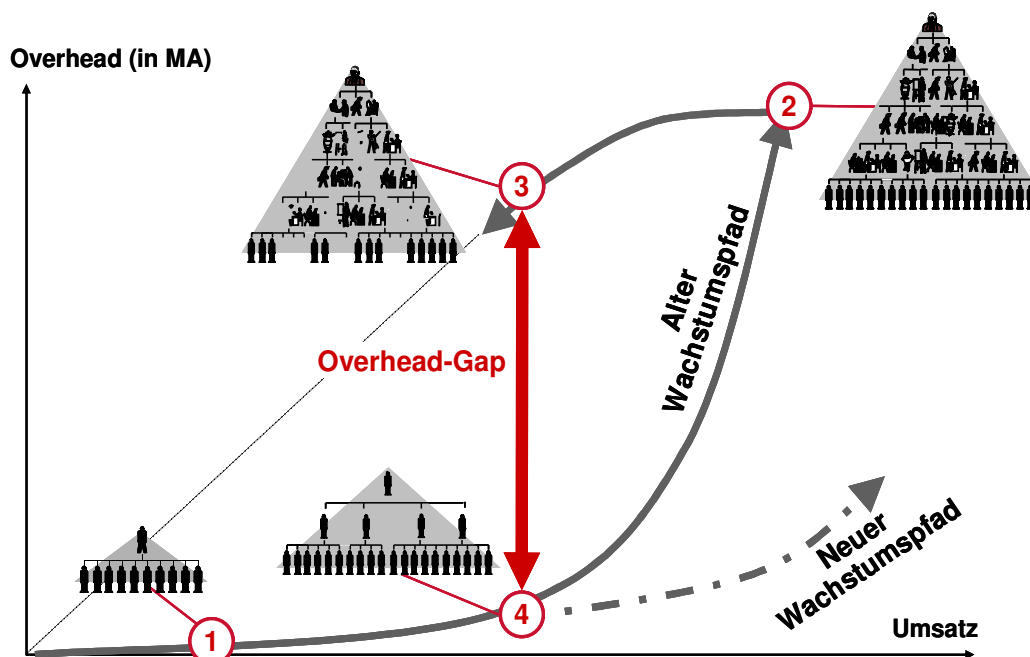


Abbildung 2: Entwicklung der Overheadstrukturen (Aufbau 1 – 2; Abbau IST 2 – 3 bzw. SOLL 2 – 4)

Der betrachtete Maschinenbauer konnte in der Wachstumsphase den überproportionalen Aufbau des Overheadaufwandes weitgehend durch die Grössenvorteile kompensieren. Mit dem Auftragseinbruch fielen jedoch viele dieser Grössenvorteile weg. Was blieb, ist die zugrundeliegende betriebliche Komplexität, mit der sich die Organisation tagtäglich auseinandersetzen muss. Diese Komplexität resultiert aus den unterschiedlichen Vertriebsansätzen der lokalen Vertriebsniederlassungen, aus den unterschiedlichen Prozessen und den vielen Schnittstellenfraktionen, aus unklaren Aufgabenzuteilungen zwischen zentralen und dezentralen Bereichen und nicht zuletzt aus der in den letzten Jahren stark zugenommenen Vielfalt an Maschinentypen, kundenspezifischen Varianten und Servicevereinbarungen.

Wuchernde Komplexität

Die Besonderheit von Komplexität liegt darin, dass sie sich selbst erzeugt, weitestgehend unerkannt bleibt und sich im Laufe der Zeit ohne weiteres Zutun erhöht. Die durch erfolgreiches Wachstum verbreiterte Kundenbasis verlangt nach einer variantenreichen Produkt- und Dienstleistungspalette. Für diese sind wiederum vielfältige Geschäftsprozesse nötig. Und

diese sind durch eine wachsende und multidisziplinäre Belegschaft abzuwickeln, welche notgedrungen mit Management auf Zuruf die internen Regelungen umgeht. Die zunehmende Grösse und Vielfalt von beteiligten Disziplinen und Funktionen führt zur unterschiedlichen Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse und zur wiederum unterschiedlichen und damit noch mehr Komplexität erzeugenden Marktbearbeitung (siehe Abbildung 3).

Gerade in der Krise lauert eine Gefahr, die bereits in der Wachstumsphase vorhanden war: den Fokus zu verlieren (siehe Abbildung 4). Im Grundsatz bleibt in der Krise zunächst das Spektrum an Produkten und Varianten bestehen, bloss die Umsätze sind eingebrochen. Der Rückgang betrifft vor allem die Kernbereiche, daher ist man versucht, den Ausfall zu kompensieren; sei es durch neue Kunden an den Rändern, beispielsweise Kleinkunden, sei es durch zusätzliche Varianten oder gar exotische Lösungen, beispielsweise mit hohem kundenspezifischen Anteil oder neuen Technologien. Dadurch erhöht das Unternehmen die Komplexität zusätzlich und schafft unkalkulierbare Risiken, was wiederum nur durch einen höheren Overheadaufwand aufgefangen werden kann.

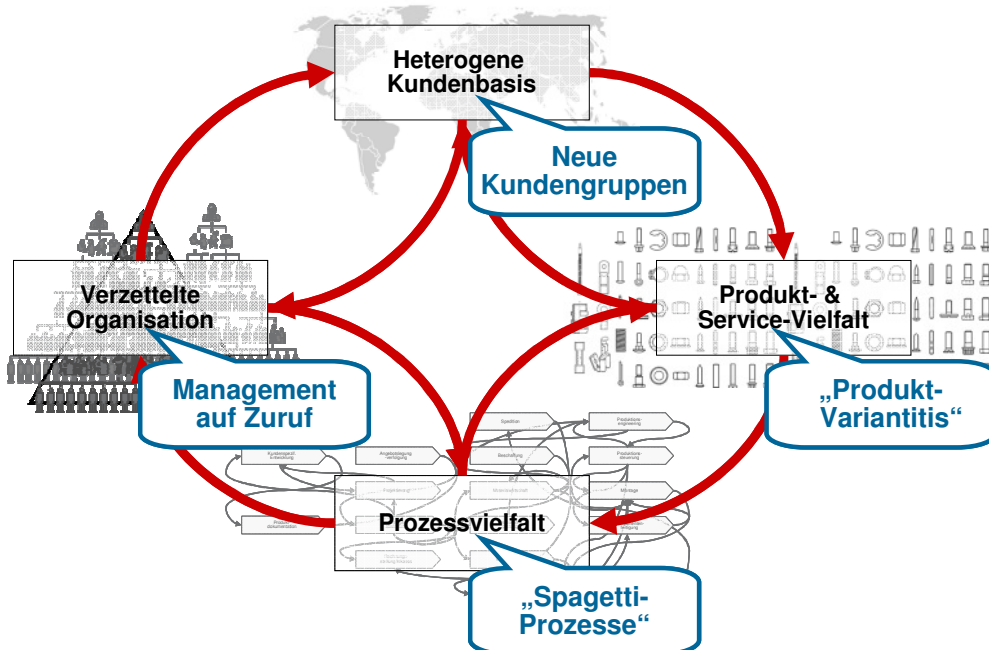


Abbildung 3: Sich selbsterzeugende Komplexität im Unternehmen

Personalausdünnung?

Bei dem Fallbeispiel Maschinenbauer wurden im Rahmen eines Kostenreduktionsprogramms insgesamt 330 Stellen abgebaut, was rund 22% der ursprünglichen Belegschaft von knapp 1'500 Mitarbeitern entsprach. Die Hälfte des Abbaus betraf die direkt-produktiven Mitarbeiter in der Fertigung und im Service (minus 32% von ehemals 513), die andere Hälfte die indirekt-produktiven Mitarbeiter (minus 15% von 1'011). Ein weitergehender Abbau in den indirekt-produktiven Bereichen war nicht zu verantworten, wollte man die betriebliche Stabilität nicht gefährden.

Durch Ausdünnung des Personalbestands allein kann also der Overhead-Gap nicht überwunden werden. Denn die Kostenreduktionen finden typischerweise innerhalb der bestehenden Strukturen statt und bedeuten zunächst einmal eine lokale Optimierung. Die lokale Optimierung erhöht allerdings die alltäglichen Abstimmungsprobleme zwischen den Bereichen, sie schafft neue Fehlerquellen und Missverständnisse, welche aufwändig zu beheben sind. Beim Maschinenbauer sind es die vermehrt – sowohl technisch wie auch kommerziell – ungenügend geklärten Kundenaufträge, welche als Folge des Kos-

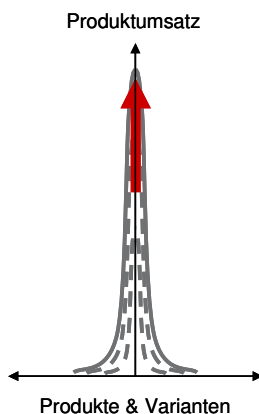
tendrucks von den Vertriebsgesellschaften ins Produktionswerk am Stammhaus geschleust werden. Oder die lokalen Service-Callcenters, welche die Kundenprobleme vermehrt zu den Spezialisten im Stammhaus statt zu den lokal ansässigen und der lokalen Sprache mächtigen Technikern leiten. Lokal wurden die Kostenreduktionsvorgaben erfüllt und die Stellen abgebaut, doch der Overheadaufwand stieg im Stammhaus mit den zusätzlichen Abklärungen signifikant.

Neue Effizienz durch Schnittstellenbereinigung

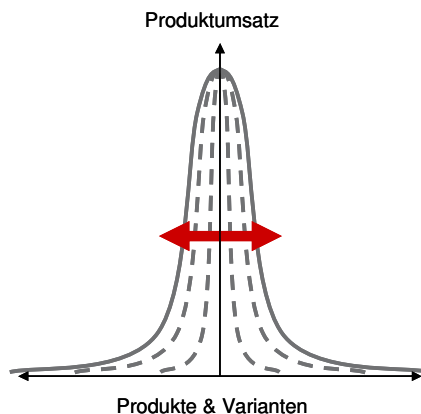
Der Overhead-Gap ist das Ergebnis gewachsener Strukturen, welche sich nicht mehr auf einfache Weise rückgängig machen lassen. Denn der Weg zurück bleibt aufgrund der mitgewachsenen Komplexität und der starken Arbeitsteilung unter den Spezialisten verbaut. Vielmehr ist die bestehende Arbeitsteilung von Grund auf zu überdenken und entlang der gesamten Wertschöpfungskette neu zu organisieren.

Genauso wie mit Kunden oder Lieferanten hat sich die *Auftraggeber-Auftragnehmer*-Beziehung auch im Innenverhältnis als die einfachste und vor allem effizienteste Schnittstelle erwiesen: eine Bestellung an

**Pionier-/Kleinunternehmen:
Schnelles und fokussiertes
Wachstum**



**Grossunternehmen:
Konsolidierung und
schleichender Verlust des Fokus
durch Breiten-Wachstum**



**Schrumpfung
Panikartiger Verlust des
Fokus durch Wachstum
an den Rändern**

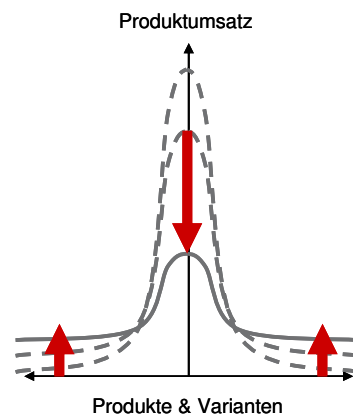


Abbildung 4: Umsatzbeiträge der Produktpalette

den (internen) Auftragnehmer, die Lieferung zurück an den Auftraggeber (siehe Abbildung 5). Solche Schnittstellen machen keine Rückfragen und Abklärungen nötig; sie sind verbindlich; sie sind eindeutig und machen keine Abstimmungen unter mehreren Parteien notwendig; sie stellen sicher, dass die Auftragserfüllung in jeder Hinsicht genau der vereinbarten Beauftragung entspricht – unabhängig davon, ob es sich um einen Abruf einer Komponente aus einem Lager, um den Bau einer Produktionsanlage, um eine persönliche Dienstleistung oder einfach um die Weitergabe von Informationen zu Preisen oder Terminen handelt.

Mit der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, die im Wesentlichen nur die Schnittstellen optimiert und die Aufgabenverteilung neu abstimmt, fällt also schon ein erheblicher Effizienzgewinn durch den Wegfall von koordinierenden und korrigierenden Tätigkeiten über Schnittstellen hinweg an. Darüber hinaus entstehen Effizienzgewinne durch die gezielte Nutzung von Lernkurven- und Volumeneffekten, weil der Auftraggeber bzw. die Auftragnehmer ihre Aufgaben ungestört bearbeiten können. Jede Störung, Ablenkung und Unterbrechung im Arbeitsfluss verhindert,

dass die Lernkurven- und Volumeneffekte zum Tragen kommen. Nicht zu vergessen sind die vermiedenen Opportunitätskosten, weil die Ressourcen frei für wertschöpfende Aufgaben sind.

Damit die Rollen des Auftraggebers bzw. des Auftragnehmers effizient wahrgenommen werden, sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten beidseitig abzustimmen. Im Vordergrund steht dabei die durchgängige Verantwortung, beispielsweise des Verkäufers sowohl für die Gewinnung als auch für die Betreuung des Kunden, denn Verkäuferleistung misst sich an der Treue des Kunden. Mancherorts haben allerdings Verkäufer keine langfristige Betreuungsrolle, sondern eine kurzfristige Geschäftsvermittlungsaufgabe. Damit wird der kontinuierliche Aufbau der Kundenbeziehung frühzeitig unterbrochen. Genauso verhält es sich mit der Rolle des projektierenden Spezialisten, der die kundenspezifische Lösung zwar entwirft, jedoch die Realisierung nicht mehr federführend verantwortet. Auch da wird die Aufgabe zur Lösung des Kundenproblems unterbrochen, obwohl sich das Ergebnis erst beim Gebrauch durch den Kunden beurteilen lässt.

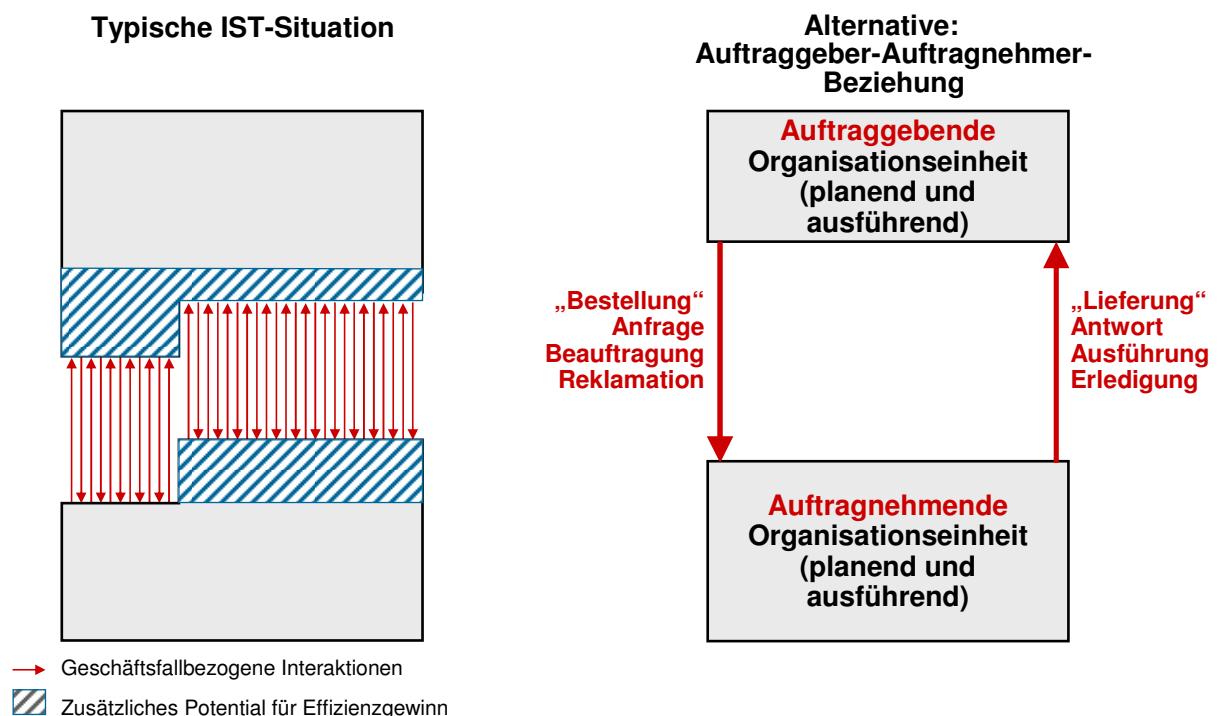


Abbildung 5: Neudefinition der Schnittstellen

Minimaler Overheadaufwand

Mit der effizienten Schnittstelle der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung ist auch der theoretisch minimale Overhead erreicht. Weniger Overhead ist nicht mehr möglich. Bei jeder Delegation werden auf der Seite des Auftraggebers und auf der Seite des Auftragnehmers verschiedene Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Auftragsübergabe, -annahme, Lieferungsübergabe, -übernahme sowie Überwachung erbracht, welche nur wegen der Existenz der Schnittstelle anfallen. Diese Tätigkeiten verursachen den minimal erforderlichen Overhead, der in jeder Organisation anfällt, welche arbeitsteilig arbeitet; weniger ist nur noch dort, beispielsweise im Kleinunternehmen, möglich, wo jedermann/frau für fast alles zuständig ist.

Dort, wo Zuständigkeiten nicht klar und durchgängig geregelt sind, wo die Aufträge nicht klar sind oder sich schleichend verändern, wo Missverständnisse und Abstimmungsschwierigkeiten bestehen, wo der Auftraggeber in die Auftragsausfüh-

rung beim Auftragnehmer eingreift, beträgt dagegen der Mehraufwand, welcher wegen Abstimmungen, Klärungen, Nachbearbeitungen und Korrekturen an Schnittstellen entsteht, ein Vielfaches dieses minimalen Overheads. Hier – und nicht in der direkten Wertschöpfung – ruhen die greifbaren Potentiale für Effizienzverbesserungen, über welche jedes Unternehmen genauso wie der Maschinenbauer verfügt: *Verbesserungspotentiale* in der Grösse von 5-10 EBIT-Prozentpunkten.

Fazit

Vor dem Aufbau von Komplexität ist kein Unternehmen gefeit. Der Weg zurück auf den Wachstumspfad kann nur über eine grundlegende Neuregelung der Rollen und Aufgaben führen, um die ausufernden Overheadkosten in den Griff zu kriegen. Minimal wird dann der Overheadaufwand, wenn die internen Schnittstellen aus einfachen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen bestehen. So lässt sich der Overhead-Gap überwinden und ein nachhaltiger EBIT-Sprung realisieren.

Rainer Jung ist Partner von GroNova und Leiter der GroNova-Akademie. Sein Beratungsschwerpunkt ist Kostenmanagement.

Dr. Andreas Suter ist geschäftsführender Partner von GroNova. Er ist Autor der beiden Bücher „Die Wertschöpfungsmaschine“ (2004) und „Neues Wachstum“ (2009), beide im Orell-Füssli-Verlag erschienen.



GroNova ist ein Managementdienstleister, welcher Management auf Zeit und Beratung kombiniert. GroNova macht Unternehmen für neues Wachstum handlungsfähig. Als Partner der Unternehmensleitung bringen wir anspruchsvolle Vorhaben erfolgreich zum Abschluss. Dies in mittleren Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, national und international.

Der Schlüssel dazu liegt im Top-down-Ansatz mit der Unternehmensleitung als Gestalter. Für die Umsetzung in die Organisation und Kultur des Unternehmens unterstützt GroNova mit den passenden Skillpool[®]-Managern auf Zeit.