

Höher – besser – weiter

Wie Effizienzsteigerungsprojekte gelingen

Nur die Besten überleben. Das hat uns die Evolution gelehrt und im Geschäftsalltag gilt dasselbe Prinzip. Um zu den Besten zu zählen, beziehungsweise dort zu bestehen, arbeiten Unternehmen ständig daran, effizienter zu werden. Programme zur Effizienzsteigerung stehen an der Tagesordnung. Doch damit solche Maßnahmen wirken, müssen die Programme als Prozess aufgesetzt werden.

von Bruno Burkart

Eines von drei Effizienzsteigerungsprogrammen scheitert laut einer Studie unter 167 Unternehmen.¹ Hauptsächlich werden mangelhaftes Projektmanagement, fehlende Zielkonkretisierung und zu wenig Umsetzungsmonitoring dafür verantwortlich gemacht. Unsere Erfahrung zeigt, dass es noch weitere Faktoren gibt, die über das Gelingen oder Scheitern von Effizienzsteigerungsprogrammen entscheiden.

Erfolgsfaktor 1:

Crash-Diäten vermeiden

Wir beobachten immer wieder, dass bei Effizienzoptimierungsprogrammen renommierte Berater beigezogen werden, die nach allen Regeln der Beraterkunst und (mit oft fragwürdigen) Fremdvergleichen den verantwortlichen Führungskräften klarzumachen versuchen, wie viel Speck sie angeblich in ihrem Verantwortungsbereich angesetzt hätten. Das Management übernimmt diese Werte und verordnet ihren Führungskräften eine strenge Diät mit saftigen Zielvorgaben. Wie bei den meisten Diäten folgt auch hier prompt der Jojo-Effekt: Die Führungskräfte übernehmen die Zielvorgaben halbherzig, ein paar Maßnahmen werden umgesetzt. Wenn die Umsetzung nicht konsequent beobachtet wird, ist die Luft relativ rasch draußen. Vom ehemaligen ambitionierten Ziel bleibt nur sehr wenig übrig.



Wir müssen ständig besser werden, um am Markt zu bestehen.

Unser Tipp: Die relevanten Führungskräfte und Schlüsselpersonen müssen ins Boot geholt werden. Ihnen muss klar sein, dass SIE etwas ändern müssen – und zwar in Form eines ehrlich gemeinten Commitments zur Veränderung.

Erfolgsfaktor 2:

Heilige Kühe entweihen

Zwei Bereiche wurden bei Effizienzsteigerungsprogrammen in der Vergangenheit oftmals hintangestellt beziehungsweise nur am Rande behandelt: die indirekten Bereiche sowie einige, dem Vorstand besonders wichtig erscheinende und damit fast unantastbare »heilige Kühe«. Bei den indirekten Bereichen wie zum Beispiel Rechnungswesen, Personal- und Organisationsentwicklung, Forschung und Entwicklung, Controlling, Marketing ist Effizienz oft schwer beziehungsweise nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand messbar. Darüber hinaus werden deren Kosten üblicherweise im Rahmen von Umlageverfahren den »produktiven« Bereichen zugeordnet und geraten daher aus dem Beobachtungsfeld. Gerade hier würde es sich jedoch lohnen, auf den Umfang und die Tiefe des Leistungsspektrums ein kritisches Auge zu werfen. Der Themenkomplex der »heiligen Kühe« wird in vielen Projekten überbewertet, ist aber oftmals kommunikativ gut auflösbar.

Unser Tipp: Nehmen Sie nicht nur das Wie – das heißt, die Abläufe – genauer unter die Lupe sondern auch das Was – das heißt, den Leistungsumfang, die Intensität und dergleichen mehr. Beispielsweise konnten in einem Projekt in einer Personalabteilung die Anzahl von 30 Berichten pro Monat auf die Hälfte reduziert werden, indem Redundanzen aufgelöst wurden. Das Management muss mit gutem Vorbild vorangehen und auch den eigenen Verantwortungsbereich einbeziehen. Wenn die Führungsebene dann auch aktiv und offen erläutert, warum manche Themen nicht zur Disposition stehen, kann vielen Missverständnissen und Unzufriedenheit vorgebeugt werden.

Erfolgsfaktor 3:

Rasenmähermethode meiden

Jede Abteilung und jeder Bereich muss X Prozent einsparen. Dieser Ansatz ist noch immer beliebt. Das ändert jedoch nichts an dessen Disfunktionalität, denn bei dieser Methode werden jene bestraft, die bisher schon kritisch auf Effizienz geachtet haben. Strategische, und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtige Bereiche, werden gleich behandelt wie Bereiche, die Verluste bringen. Das heißt, strategische und für das Überleben des Unternehmens entscheidende Stärken werden genauso gestutzt wie Überkapazitäten, C-Bereiche und Steckenpferd-Projekte. ►

»Moderne Manager haben Zeit,
über das Wesentliche nachzudenken.
Ein Manager wird dafür bezahlt, daß er
die großen Fragen seines Unternehmens
sauber durchdenkt.«

Peter F. Drucker

Unser Tipp: Sehen Sie Effizienzoptimierungsprogramme immer als strategische Entwicklungsprojekte, das heißt, im Gesamtkontext der nachhaltigen, strategischen Unternehmensentwicklung. Zwar sind immer alle Bereiche angehalten, Einsparungsvorschläge zu erarbeiten, die Entscheidung, was umgesetzt wird, erfolgt jedoch durch das Management nach strategischen Gesichtspunkten. Die Konsequenz daraus ist, dass manche Bereiche einen überproportionalen Beitrag bringen müssen und manche Bereiche mehr oder weniger verschont bleiben. Deshalb ist hier wieder wichtig, dass die Unternehmensführung die Verantwortung übernimmt und Entscheidungen offen, klar und ehrlich kommuniziert.

Erfolgsfaktor 4:

Führungskräfte gestalten

Gemeinkostenwertanalyse, Prozessanalysen, Cost-driver-Analyse, Wertanalysen, Lean Administration, Operational Excellence – es gibt zahllose (Vorgehens-) Konzepte und damit einhergehend Instrumente zur Kostenoptimierung. Welches Vorgehen gewählt wird und welche Instrumente bzw. Methoden eingesetzt werden, muss gut und je nach Situation überlegt werden. Entscheidend ist, dass nicht einfach ein Beratergutachten eingeholt wird, sondern dass ein intern eingerichtetes Projekt mit verantwortlicher Beteiligung der Führungskräfte aufgesetzt wird. Dabei sind die

Führungskräfte für die Erarbeitung von Einsparungs- bzw. Optimierungsvorschlägen verantwortlich.

Unser Tipp: Die jeweils verantwortlichen Führungskräfte entwickeln die Vorschläge zur Effizienzoptimierung unterstützt von Kollegen, Mitarbeitern und eventuell externen Beratern. Sie bereiten die Vorschläge – unterlegt mit allen relevanten Informationen und Konsequenzen – auf und sind auch für die Umsetzung der Maßnahmen in ihrer Abteilung verantwortlich. Bei Bedarf werden sie von temporär eingesetzten Arbeitsgruppen unterstützt. Das Kernteam gestaltet – eventuell gemeinsam mit einem externen Berater – den Gesamtprozess, bringt die Methoden ein, moderiert Workshops, unterstützt bei Bedarf inhaltlich und sorgt für die Bearbeitung abteilungsübergreifender Themen.

Gelingt es, die obigen Erfolgsfaktoren umzusetzen, sind die Weichen für wirksame Effizienzsteigerungsprojekte gestellt: Die Ergebnisverantwortung ist bei den jeweiligen Führungskräften verankert. ●

¹ »Nicht immer erfolgreich: Verbesserungen bei der Effizienzsteigerung«
Der Standard, 20./21.04.2013; (Studie von Horvath & Partner und pma Projektmanagement Austria unter 167 Großunternehmen und Konzernen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich)