

Leadership

Overhead-Analyse: Praxisbeispiel live

Übergewicht macht krank. Kennen Sie den «BMI» Ihres Unternehmens? Jedes Kilo weniger erhöht die Lebenserwartung. Abnehmen ohne Entlassungen? Ob das funktioniert, erfahren Sie hier.

VON ANDREAS D. BAUMANN*

«Ich stelle eine ungesund hohe Arbeitsbelastung bei einigen Mitarbeitern fest, dies in Abteilungen mit chaotischen Abläufen. Einerseits sollen unsere Schlüsselpersonen herausfordernde Aufgaben bewältigen können und andererseits muss ich auf schnellem Weg massiv Kosten einsparen. Alles ohne Entlassungen!» Soweit die Einschätzung und Vorgabe des CEO eines schweizerischen Mobilitätsunternehmens, Tochtergesellschaft eines ausländischen Konzerns. Welche diagnosebasierten Resultate hat die Methodik APOA® (Aktivitätsbasierte, Prozessorientierte Overhead-Analyse) diesem Unternehmen geliefert?

Organisatorisches. Mehrere Mitarbeiter beschäftigen sich mit den gleichen Aktivitätsgruppen: 18 Personen mit «Ressourcen planen», 14 mit «Fahrzeugmanagement» und zwölf mit «Kundendienst». Viele Beteiligte bedeuten Missverständnisse, nicht-wertschöpfenden Koordinationsbedarf und Qualitätsprobleme. Es wurde eine Fokussierung je



ANDREAS D. BAUMANN
ist Geschäftsführer der
Consultingworld AG in Zug.
www.consultingworld.ch

Themengebiet auf wenige Verantwortliche durchgesetzt. Ein Beispiel: Die neu zu besetzende Funktion «zentraler Produktionsplaner» wird 14 Personen vollständig von «Ressourcen planen» entlasten. Ein anderes Muster äusserte sich in ersten Burn-out-Symptomen: Diverse Mitarbeiter führen zu viele Aktivitäten aus. So beschäftigen sich 38 Fachleute mit je 56 bis 91 Einzelaktivitäten. Durch ein optimiertes Prozessmodell mit Funktionendiagramm reduzierten sich diese um 30–50%. Die oben erwähnte Methodik errechnet mittels Kostentreibern und Outputmengen die «korrekten» SOLL-Arbeitstage pro Jahr für jede Aktivität. Und was passiert mit den «überzähligen» Arbeitstagen?

Nicht-Wertschöpfendes. Bei einer ambitionierten Betrachtung galten rund 34% (3600 Arbeitstage [AT] pro Jahr) als nicht-wertschöpfende Aktivitäten (NWA). Dies sind typischerweise Aufgaben wie Kontrollieren (kann aber gesetzlich vorgeschrieben sein), Überprüfen, Korrigieren, Ablegen, Organisieren, Zuarbeiten etc. Warum sind NWA lebensbedrohlich? Weil sie nicht nur Prozessqualität, Kundenzufriedenheit und das Betriebsklima verschlechtern, sondern letztlich auch den finanziellen Erfolg gefährden. Negative Spitzenreiter waren Finanzen und Marketing & Vertrieb mit je rund 41% NWA. CFO: «Es stimmt: In meinem Bereich sind 41% nicht-wertschöpfende Aktivitäten; uns fehlt die professionelle IT-Unterstützung!» Unser erwähntes Tool liefert Lösungsvorschläge für ein intelligentes Reduzieren dieser produktivitätsvernichtenden Zeitverschwender. NWA sind meistens



Bild: Trueeffelpix - Fotolia.com

Eine eingehende Overhead-Analyse bringt vermeidbare Kostentreiber ans Licht.

repetitive, langweilige und oft durch IT zu ersetzende Arbeiten. Was tun mit diesen NWA? Ersatzlos gestrichen wurden 850 AT (8%) und weitere 17% konnten deutlich reduziert werden. Sie wurden in wertschöpfende Aktivitäten und in neue Aufgabengebiete im rasch wachsenden Unternehmen alloziert.

Kostentreiber beeinflussen die einzusetzenden Arbeitstage je Aktivität und Prozess. Werden Einsparungen gefordert, müssen diese reduziert werden. Beispiele: Anzahl Vorgänge, Sitzungsanzahl und -dauer, Komplexität und/oder Notwendigkeit von Statistiken, gesetzliche Vorgaben und Effizienz in der Aufgabenerledigung. Deutliche Produktivitätsunterschiede lagen in den fünf regionalen Kundencentern vor. Die besten Benchmarks je Teilprozess wurden in allen Regionen implementiert. Warum sind betriebsinterne Benchmarks

interessant? Alle Abteilungen wiesen einen Führungsaufwand i.e.S. von 0,5 bis 1,5 AT je Mitarbeiter und Jahr auf. Im Marketing waren es 6,5 AT je Mitarbeiter und Jahr. Dies wurde per sofort korrigiert, indem eine überdimensionierte Führungsfunktion um 100 AT pro Jahr reduziert wurde.

IT-Systeme. Von der IT-Branchenlösung waren nur wenige Module im Einsatz. Zudem basierte diese auf einem älteren Release. Fehlende IT-Schnittstellen zum Marketing (z.B. für Statistiken) oder ins Personal (z.B. Arbeitszeiten) verursachten Zusatzaufwand, der mittels unzähliger individueller Excel-Listen erbracht wurde. Je mehr solche Dateien gepflegt werden, desto schlechter der IT-Integrationsgrad oder das Vertrauen in die IT. Aufgrund der Projektempfehlung wurden die fehlenden IT-Module zugekauft und zur massiven Entlastung einiger Abteilungen implementiert. Die Finanzabteilung hatte sich an Produktivitätsverluste gewöhnt. Ihre nicht-wertschöpfende Kernaufgabe war die Koordinierung: Sie arbeitete ohne eigene Finanzapplikation zwischen den Rapportierungsanforderungen der ausländischen Muttergesellschaft und dem lokalen Buchhaltungsbüro. Die Erstellung des vom Konzern verlangten Monatsabschlusses nahm dadurch fünf Tage in Anspruch, was drei Monaten im Jahr entspricht!

Fremdkosten. APOA[®] zeigte, dass sich rund 20% (CHF 200 000) des Fremdkostenvolumens pro Jahr wiederholt einsparen lassen. Dies sind CHF 2 Mio. in zehn Jahren. Erfahrungsgemäss passiert hier erst dann etwas, wenn der CEO dies bonusrelevant von seinen GL-Kollegen einfordert oder selber veranlasst. Für eine beiderseits höchst unbefriedigende Zuständigkeitsabgrenzung zum Buchhaltungsbüro zahlte man CHF 100 000 pro Jahr. Die Zusammenarbeit mit der Marketingagentur kostete jährlich CHF 350 000. Die Ursache für diese teuren Dienstleistungsverträge fand sich in unstrukturierten Service-Level-Agreements (SLA) mit dem Buchhaltungsbüro und der Marketingagentur. Unklare Aufgabenabgrenzungen und hoher Koordinationsbedarf erschwerten die Zusammenarbeit. Die

APOA[®] BRACHTE FOLGENDE VERBESSERUNGEN

Ausgangslage

Viele MA mit gleichen Aktivitäten
3600 AT/Jahr nicht-wertschöpfend
IT-System unbefriedigend
CHF 1 Mio. Fremdkosten
SLA unbefriedigend und zu teuer
Zwischenmenschliche Probleme
Produktivitätsunterschiede Kd-Dienste
Prozessmodell unklar
Zuständigkeiten teilweise unklar

© Consultingworld AG

Erzielte Resultate

> MA fokussieren auf weniger Aktivitäten
> 2600 AT wertschöpfend eingesetzt
> IT-System ausgebaut mit Schnittstellen
> CHF 200 000 nachhaltig eingespart
> Professionelle SLA mit zwei Partnern
> Korrekter Umgang miteinander
> Best-in-class-Benchmark in Kd-Diensten
> Prozesse State of the Art standardisiert
> Funktionendiagramm eingeführt

APOA[®] BEANTWORTET FOLGENDE FRAGEN

- > Welche Aufgaben beanspruchen die meiste Zeit?
- > Wird zu viel Zeit für Nicht-Wertschöpfendes verwendet?
- > Sind die Mitarbeitenden ihren Stärken entsprechend eingesetzt?
- > Welche Prozesse lassen sich standardisieren?
- > Ist gleichartige Arbeit auf zu viele Personen verteilt?
- > Wie viele Ressourcen sind effektiv einzusparen?
- > Wo lassen sich Effizienzvorteile durch bessere IT erzielen?
- > Rechnet sich das Outsourcing von gewissen Teilprozessen?
- > Sind die aktuellen Fremdkosten effizient eingesetzt?
- > Wie stehen wir im Benchmark mit anderen Unternehmen da?

© Consultingworld AG

KUNDENSTIMME

«Wir haben vor einigen Jahren in einer Bank 40% aller ausgedruckten Kennzahlenlisten ersatzlos gestrichen. Wie haben die Führungskräfte darauf reagiert? Gar nicht. Die einzige Nachfrage kam von einer Sekretärin, die über die erhaltenen Listen Buch führte ...»

beiden SLA wurden neu aufgesetzt und nur noch wenige präzise umschriebene Teilprozesse ausgelagert. Outgesourcete Kernkompetenzen führte man wieder ins Unternehmen zurück. Dafür konnten die Ressourcen aus den freigewordenen nicht-wertschöpfenden Aktivitäten eingesetzt werden. Eine Neu-evaluation der beiden Partner ergänzte diesen Optimierungsschritt.

Quintessenz. Den persönlichen Gesundheits-Check-up beim Arzt machen die meisten von uns regelmässig. Aber wie steht es um die Unternehmensgesundheit? Wann wurde Ihrem Unternehmen das letzte Mal attestiert, dass es ohne Hypertonie, ohne Stoffwechsellkrankheiten und nicht adipös ist? Der jährliche Revisionsbericht sagt darüber nicht viel aus. Erfahrungsgemäss gilt: Je länger ich mit dem Fitnesscheck warte, desto teurer wird der Genesungspro-

zess! Clevere Führungskräfte handeln, bevor der Leidensdruck chronisch wird, und sichern oder verbessern damit ihre eigene Führungsposition.

Krankheitsverläufe in vormals erfolgreichen Unternehmen sind heute nicht selten irreversibel. Unsere Methodik APOA[®] zeigt mittels «Ultraschallbild», wo Ihr Unternehmen Fettpolster angesetzt hat, ob Diabetes vorliegt und wo verkalkte Arterien den Blutfluss behindern.

Die zwischenmenschlichen Probleme der Vergangenheit hatten sich während der Umsetzungsphase verflüchtigt. Dies war eine sympathische Begleiterscheinung der Bereinigung der «hard facts». Die Veränderungsschritte waren – soweit möglich – akzeptiert, weil sie im jeweiligen Team erarbeitet wurden. Und: Mit der Pay-back-Zeit des Beratungshonorars von einem Monat war der CEO mehr als zufrieden.