

# Mit Wertanalyse Overheadkosten transparent machen und beeinflussen

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred Jansen

Overheadkosten werden zunehmend kritischer gesehen. Während die Rationalisierungsbemühungen in den Produktionsbereichen seit Beginn der Industrialisierung kontinuierlich betrieben und verstärkt wurden, sind die Overheadbereiche wie beispielsweise Verwaltung, Vertrieb, Controlling, Forschung und Entwicklung bisher von Rationalisierungsbestrebungen, sieht man einmal von der Einführung elektronischer Datenverarbeitung ab, weitgehend unbehelligt geblieben. Nachdem sich Kostensenkungsmaßnahmen in den Produktionsbereichen aufgrund der ständigen Verbesserungen immer schwieriger gestalten, geraten die hohen Personalkosten in den Overheadbereichen zunehmend in den Fokus. Dieses Potential gilt es zu heben – aber wie? Sicherlich gibt es verschiedenste wirksame Methoden, um dieser Forderung gerecht zu werden. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie die Overheadkosten mit Hilfe der Vorgehensweise nach dem Wertanalyse-Arbeitsplan transparent gemacht werden können, um anhand der transparenten Ausgangsbasis geeignete Maßnahmen zur Kostenreduzierung ableiten und letztlich umsetzen zu können.

## 1. Motivation

Lässt sich der notwendige Personalbedarf in den direkten, produzierenden Bereichen leicht ermitteln, er ist größtenteils direkt proportional zur Auslastung zu sehen, geht das in den produktionsferneren, indirekten Bereichen nicht mehr so einfach. Die Auslastung vieler Aufgabenbereiche steht in keinem direkten, oft sogar im umgekehrt proportionalen Verhältnis zur Auslastung bzw. dem Auftragsbestand/-eingang. Beispielsweise kann die Auslastung einer Personalabteilung bei schwacher Konjunktur unverändert hoch sein, da anstatt Einstellungs- nun Ausstellungsgespräche und –maßnahmen durchzuführen sind. Anwendungstechnische Bereiche, gerade von Zulieferern, sind in Zeiten schwacher Konjunktur oft stärker ausgelastet als bei Hochkonjunktur. Grund hierfür ist unter anderem die Tatsache, dass die entsprechenden Bereiche der OEM's bei schwächerer Konjunktur auf

Eis gelegte Entwicklungen oftmals neu beleben. Die Kapitulation vor dieser Intransparenz hinsichtlich des tatsächlichen Personalbedarfes führt letztendlich zu Maßnahmen, die mit der „Rasenmähermethode“ über die gesamte Organisation gestülpt werden. Gleichgültig, ob das im Einzelfall funktionsbereichsbezogen sinnvoll ist oder nicht. Ein weiterer Grund sich der Analyse der Personalbedarfe zu entziehen ist vielfach auch das zu lange warten bei drohenden Liquiditätsengpässen.

Neben dem andauernden Zwang Kosten einsparen zu müssen, gibt es aber noch einen zweiten Grund der Anlass geben sollte sich über Effizienzsteigerungen im Overheadbereich Gedanken zu machen – die Entwicklung der Bevölkerung!

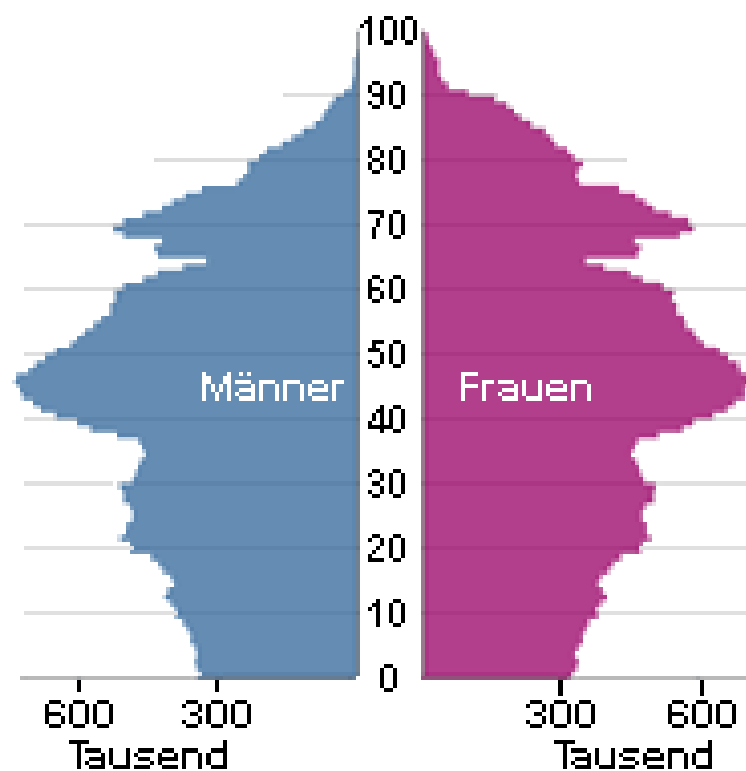


Abb.1 Altersaufbau in Deutschland 2009 (Quelle: Statistisches Bundesamt)

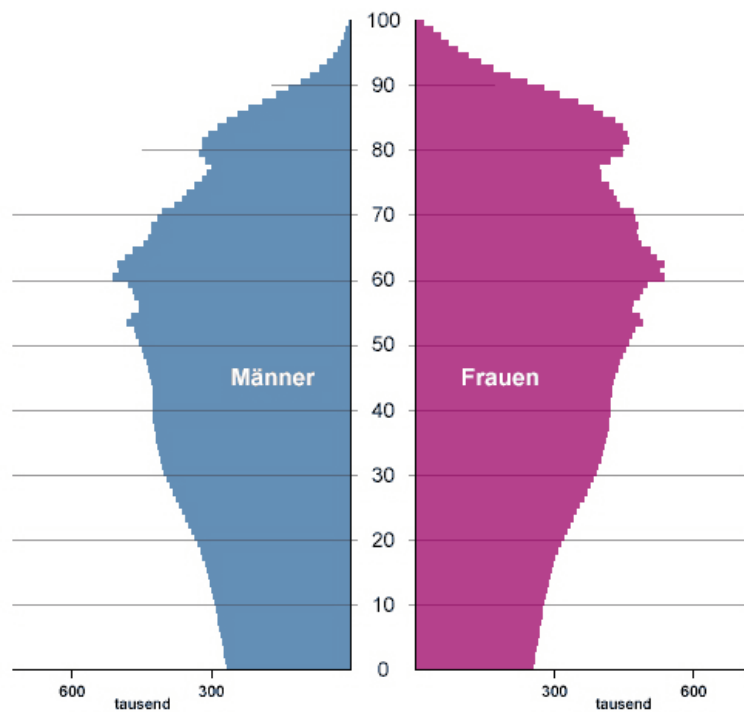


Abb.2 Altersaufbau in Deutschland 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt)

Die Abb.1 macht den Handlungsbedarf deutlich. Wenn die heute 50-jährigen in den Ruhestand gehen, strömt eine um ca. 30% geringere Anzahl potentieller Nachfolger, die heute im Alter zwischen 20 und 30 sind, nach. Demnach sollte man sich frühzeitig Gedanken machen, wie man die Overheadbereiche effizienter gestalten kann, um unter der drohenden Personalverknappung nicht allzu sehr zu leiden. Die Abbildung 2 zeigt, dass dieses Problem auch in Zukunft nicht geringer wird. Der Aufbau kostspieliger Overheadbereiche sieht seinem Ende quasi automatisch entgegen.

## 2. Ziele

Es soll gezeigt werden, dass mit Hilfe der traditionellen Wertanalyse Kostentransparenz in den Overheadbereichen geschaffen werden kann. Es soll, unter Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter, eine nachvollziehbare Basis für die Erarbeitung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung geschaffen werden. Es soll der Ist-Zustand als Basis für die Ableitung eines effizienteren Soll-Zustandes aufbereitet werden. Durch die Schaffung derartiger Transparenz hinsichtlich der Funktion, die ein Organisationsbereich zu erfüllen hat und die Bewertung mit entsprechenden Kosten, sowie die Gegenüberstellung des Nutzens/Outputs

(Kostentreiber), soll bei jedem einzelnen Mitarbeiter Handlungsbedarf geweckt werden und ihn zur aktiven Mitarbeit bewogen werden. Darüber hinaus wird der Ist-Zustand zeigen, ob die derzeit für die Erledigung einzelner Funktionen/Aufgaben eingesetzte Kapazität im richtigen Verhältnis zur Priorität der Funktionen steht. Es kann sich zeigen, dass für Aufgaben mit geringerer Priorität zuviel und umgekehrt für Aufgaben mit höherer Priorität zu wenig Kapazität eingesetzt wird.

Der zu erarbeitende Soll-Zustand kann sowohl mehr Durchsatz mit gleicher Personalkapazität als auch gleichbleibender Durchsatz mit verringerter Personalkapazität bedeuten. Insbesondere die Gewinnung von Kapazität zur Stärkung von Kernaufgaben, die derzeit nicht ausreichend abgearbeitet werden können, muss Ziel sein. Hierbei geht es um Kapazitätsoptimierung mit strategischer Ausrichtung!

Nebenbei wird hierdurch eine nachvollziehbare (Personal-)planungsbasis für die Zukunft erarbeitet. In den Produktionsbereichen ist die Personalplanung direkt mit der Absatzplanung verknüpft. Die Maschinenbedienverhältnisse sind bekannt. Zum Beispiel wird ein Mitarbeiter je Schicht benötigt um eine Mehrspindeldrehmaschine zu bedienen. Sind für die Planungsperiode die Absätze geplant, ist durch die sich daraus ergebende Belastung der Maschine leicht zu ermitteln, ob der betroffene Mehrspindler im Planungszeitraum ein – oder mehrschichtig betrieben werden muss und somit entsprechender Personalbedarf generiert wird. In den Overheadbereichen ist das, wie bereits angedeutet, so einfach nicht möglich. Zwar kann man hier auch häufig prognostizieren, wie sich die Aufwände entwickeln werden, welchen Personalbedarf das nach sich zieht ist hingegen meist reine Spekulation. Wenn aber bekannt ist, welche Funktionen/Aufgaben im Durchschnitt welchen Aufwand nach sich zieht, lässt sich der Personalbedarf entsprechend leicht bestimmen. Steigt die Anzahl der Kostentreiber (=Anzahl der Vorgänge), steigt der Personalbedarf an dieser Stelle im ermittelten Verhältnis hierzu an. Umgekehrt verhält sich das natürlich auch bei sich verringendem Kapazitätsbedarf.

Letztlich bieten der erarbeitete Ist-Zustand bzw. der Soll-Zustand die Basis für den Vergleich ähnlicher Funktionsbereiche im Unternehmen. Es werden so die miteinander erarbeiteten Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz auf ähnliche Organisationseinheiten übertragbar gemacht. Ohne eine derartige Datenbasis ist es sehr schwierig ähnliche Funktionsbereiche direkt miteinander zu vergleichen. Das hat sicherlich auch damit zu tun, dass solche ähnlichen Funktionsbereiche meist nicht an einem direkten Vergleich interessiert sind und

somit auch viel Energie aufwenden, um deutlich zu machen, warum sie „einzigartig“ und somit nicht vergleichbar sind.

### **3. Vorgehensweise**

**Wert** ermittelt sich aus dem Quotient aus **Nutzen bzw. Output** und **Aufwand**. Das gilt auch für die Overheadbereiche. Aufgabe ist es also den Nutzen /Output und den Aufwand des zu untersuchenden Funktionsbereiches zu ermitteln.

Der Begriff „Nutzen“ sollte vorzugsweise durch den Begriff „Output“ ersetzt werden. Es kann zwar sehr gut dargestellt werden, welche Leistung eine Abteilung erbringt (Anzahl der Kostentreiber, hier z.B. Anzahl der erstellten Konstruktionsrichtlinien), ob sich daraus ein Nutzen für das Unternehmen ergibt, ist eine andere Frage, die im Rahmen einer solchen Untersuchung schwer zu beantworten bzw. zu verifizieren ist. Wir wissen wie viele Kostentreiber die Abteilung generiert (Anzahl der Konstruktionsrichtlinien). Es ist aber monetär schwer zu bewerten, welchen Nutzen diese stiften. Beispiel: Der Output der Abteilung betrage X Konstruktionsrichtlinien pro Jahr. Wenn mit diesen nicht gearbeitet wird, diese also nicht genutzt werden, ist der Nutzen für das Unternehmen tatsächlich = 0! Die Untersuchung, ob Output Nutzen stiftet, wird im vorliegenden Beispiel nicht näher betrachtet. Es ist aber durchaus berechtigt, eine derartige Fragestellung in die Untersuchung einzubeziehen. Jede Funktion, die eine Abteilung erfüllt, nach ihrer Sinnhaftigkeit zu hinterfragen, sollte durchaus Teil eines Wertanalyseprojektes im Overheadbereich sein. Im Sinne der Wertanalyse würde es sich bei Output, respektive den Funktionen, die zur Erarbeitung des Output auszuführen sind, um unnötige Funktionen handeln, wenn hierdurch kein Nutzen gestiftet würde. Dies gilt natürlich nicht nur für die Hauptfunktionen (das was der Kunde, ob intern oder extern, will), sondern auch für Nebenfunktionen, die diese unterstützen.

Die Ausgangsbasis (Untersuchungsobjekt): Untersucht wurde u.a. eine Zentralabteilung, deren wesentliche Aufgabe es ist, Konstruktionsrichtlinien zu erstellen. Der Auftrag hierzu kommt aus den jeweiligen Fachabteilungen. Ist der Auftrag zur Erstellung einer Konstruktionsrichtlinie erteilt worden, definiert die Zentralabteilung den Inhalt gemeinsam mit der Fachabteilung, sammelt das Know-How, vervollständigt es und bringt es in die gewünschte Form. Die Erstellung einer Konstruktionsrichtlinie ist ein iterativer Prozess und Bedarf der ständigen Abstimmung mit der Fachabteilung. Durch die Tatsache das die Fachabteilungen den Auftrag zur Erstellung einer Konstruktionsrichtlinie erteilen, bei der

Erarbeitung intensiv eingebunden sind und auch für diese Dienstleistung „bezahlen“ müssen, hat dazu geführt, die Sinnhaftigkeit dieses Output nicht in Frage zu stellen.

Der Wert lässt sich durchaus darstellen, indem die Anzahl der Konstruktionsrichtlinien pro Jahr (Kostentreiber) ins Verhältnis zu den Gesamtentstehungskosten (Kostenstellenkosten) gesetzt werden. Der Kehrwert hieraus ergibt einen Kostenwert je Konstruktionsrichtlinie. Dieser oberflächliche Wert hilft bei der vorliegenden Analyse sehr wenig. Es ist notwendig in die Tiefe zu gehen und sich die Frage zu stellen:

***„Welche Funktion/en müssen innerhalb der betrachteten Organisationseinheit (z.B. Abteilung) erfüllt werden, um den/die Kostentreiber (in der vom Kunden gewünschten Art und Menge) zu generieren?“***

Es ist also, nachdem alle verfügbaren Ausgangsdaten wie Anzahl der Kostentreiber, Kostenstellenkosten etc. gesammelt worden sind, eine Funktionenermittlung mit den beteiligten Mitarbeitern in Teamarbeit durchzuführen. Die Mitarbeit an solchen Projekten sollte den Mitarbeitern freigestellt werden. Es ist wenig Engagement zu erwarten, wenn Mitarbeiter zu solchen Analysen gezwungen werden. Erfahrungsgemäß ist aber jeder gerne beteiligt, wenn es möglicherweise um die Neugestaltung seines Arbeitsumfeldes geht. Im Übrigen ist der Betriebsrat von Beginn an einzubeziehen!

Im Anschluss an diese Funktionenermittlung erfolgt die Funktionengliederung nach bewährter Vorgehensweise im Rahmen von Wertanalysen. Es ist sinnvoll die Funktionengliederung durch den Moderator erstellen zu lassen und dann mit der Arbeitsgruppe zu diskutieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Die endgültige Fassung der Funktionengliederung dient als Basis für das Erfassungsblatt der Ist-Daten.

**Erfassungsbblatt**

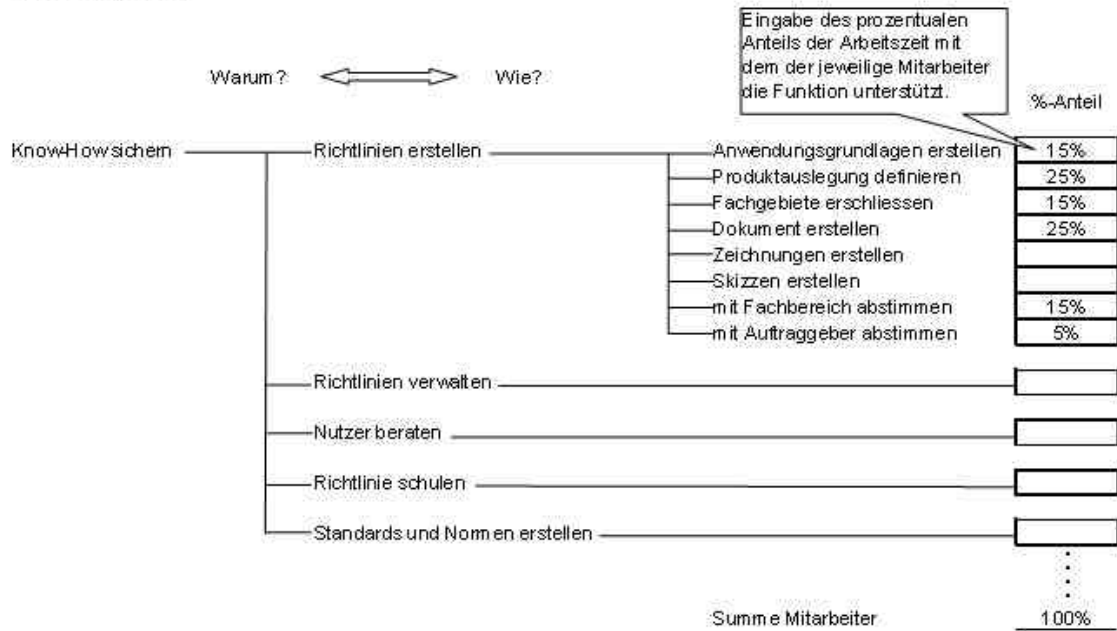


Abb.3 Auszug aus der Funktionengliederung mit Spalte zur Aufwanderfassung

Ergänzt um die Spalte zur Aufwanderfassung entsteht der Fragebogen, in den jeder Mitarbeiter einträgt, mit wie viel Prozent seiner Arbeitsleistung/-zeit er welche Funktion(en) unterstützt. Diese Erfassung dauerte je Mitarbeiter rund ½ - 1 Stunde, stellt also im Gegensatz zu aufwändigen Aufschreibungen von Tätigkeiten über einen mehr oder weniger langen Zeitraum keine Zusatzbelastung dar. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Qualität der erhobenen Daten durch Schätzung nicht schlechter ist als durch langwierige Aufschreibungen, verbunden mit dem anschließenden Auswerteaufwand. Vor der Erfassung ist deutlich zu machen, dass nur in ganzen Prozentanteilen erfasst wird. Bei 7,5h/Arbeitstag und 5 Arbeitstage pro Woche entspricht 1% gerade einmal 22,5 Minuten. Prozentbruchteile zu schätzen macht also keinen Sinn. Ob die Mitarbeiter ihre Arbeitsinhalte je Arbeitswoche, -monat oder -jahr abschätzen, hängt im Wesentlichen von der Art ihrer Tätigkeit ab. Je routinemäßiger die Tätigkeiten sind, umso geringer ist der Zeitraum, der bei der Erfassung zu reflektieren ist. Bei häufig wiederkehrenden Tätigkeiten (z.B. Vertrieb) ist es sinnvoll, auf Basis einer typischen Arbeitswoche die Abschätzung vorzunehmen. Haben die Tätigkeitsinhalte mehr Projektcharakter, empfiehlt es sich z.B. ein typisches Arbeitsjahr oder einen Arbeitsmonat zu reflektieren. Typischerweise kann davon ausgegangen werden, dass je routinemäßiger die Arbeitsinhalte sind, umso genauer sind die Schätzungen.

Mit der Durchführung der Datenerfassung und der anschließenden Auswertung ist der in der Organisationseinheit betriebene Aufwand (Anteil Mitarbeiter je Funktion) transparent dargestellt. Die Arbeitsschwerpunkte sind herausgearbeitet.

Im nächsten Schritt ist der Nutzen bzw. Output zu erfassen, die Art und Anzahl der sogenannten Kostentreiber zu ermitteln. Kostentreiber ist die Größe, die für die Generierung des jeweiligen Aufwandes in der Fachabteilung verantwortlich ist. Für den Aufwand/die Funktion „Aufträge buchen“ ist der Kostentreiber „Anzahl der Aufträge“ verantwortlich. Die Funktion „Aufträge buchen“ muss von der dafür verantwortlichen Organisationseinheit nur deshalb mit einem bestimmten Aufwand erfüllt werden, weil es den Kostentreiber „Aufträge“ gibt. Je mehr Aufträge in ein System einzubuchen sind, desto mehr Aufwand „Aufträge einbuchen“ muss geleistet werden. Für das Erstellen einer Konstruktionsrichtlinie ist das sicher die Anzahl der Konstruktionsrichtlinien (s.o.). Für die Hauptfunktionen (-tätigkeiten) einer Organisationseinheit sind die Kostentreiber in der Regel relativ einfach zu ermitteln. Bewegt man sich aber auf die Ebene der Nebenfunktionen, ist die Ermittlung der Kostentreiber schon nicht mehr immer so einfach. Oft ist die Menge der Kostentreiber nicht im System verfügbar und muss in mühsamer Kleinarbeit zusammengesucht werden. Für eine erfolgreiche Analyse ist es aber unabdingbar für jede ermittelte Nebenfunktion auch den durch sie generierten Nutzen/Output zu ermitteln. Es ist wenig aussagekräftig z.B. den Aufwand „Skizzen erstellen“ der Anzahl der Konstruktionsrichtlinien gegenüberzustellen. Vielmehr ist es notwendig diesem Aufwand auch den konkret generierten Nutzen/Output, nämlich die Anzahl der erstellten Skizzen im Betrachtungszeitraum, gegenüberzustellen. Als Betrachtungszeitraum ist in der Regel 1 Jahr anzusetzen, es werden also die im (Geschäfts-)jahr in der untersuchten Organisationseinheit der angefallene Aufwand mit dem generierten Nutzen/Output verglichen.

Bisher ist der Aufwand in Arbeitszeit (%-Anteil Mitarbeiter oder entsprechende Personalstunden) erfasst worden. Um bei den Mitarbeitern aber tatsächlich Handlungsbedarf zu wecken und die bestehende Problematik noch deutlicher zu machen, empfiehlt es sich den prozentualen Personalanteil in Kosten zu überführen. Hierzu teilt man die in der untersuchenden Organisationseinheit im Jahr aufgelaufenen Gesamtkosten auf die Anzahl Personen, die an der Leistungserstellung beteiligt waren.



## Funktionskostenermittlung

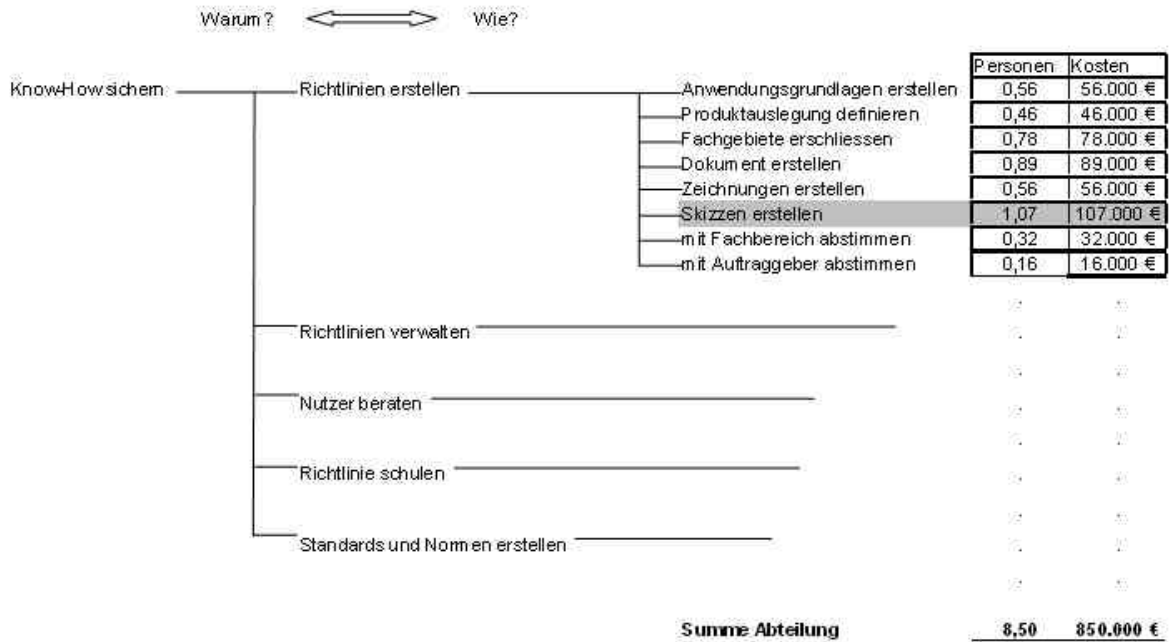


Abb.4 Funktionenkostenermittlung

Beispiel: Auf der Kostenstelle X sind 850.000€ im Jahr aufgelaufen. 8,5 Personen sind mit der Generierung des geforderten Output beschäftigt. Demnach müssen die Gesamtkosten in Höhe von 850.000€ auf 8,5 Personen verteilt werden, entspricht 100.000€/Person. Hierbei handelt es sich um einen Durchschnittswert pro Person, bei dem die individuelle Qualifikation/Einkommen unberücksichtigt bleibt. Weiterhin bleibt unberücksichtigt, dass die Erbringung der Leistung (Kostentreiber) durchaus variieren kann. Wenn sich nun z.B. 1,07 Personen mit „Skizzen erstellen“ befassen, kostet das immerhin 107.000€/Jahr. Der Kostenwert lässt die Mitarbeiter deutlich mehr aufhorchen als die 1,07 Personen/Jahr! Sinn der Funktionenkostenermittlung ist es, wie in klassischen Produktwertanalysen, Schwerpunkte aufzuzeigen. Es geht nicht darum exakte Kalkulationswerte herzuleiten!

Die in Abb.5 dargestellte Auswertung für die Hauptfunktion „Know-how sichern“ mit deren Nebenfunktion 1.Ebene „Richtlinien erstellen“ zeigt nun, welche Gesamtkosten für die Erstellung einer Konstruktionsrichtlinie aufzuwenden sind, nämlich 48.000€. Da 10 Richtlinien pro Jahr erstellt werden (siehe Kostentreiber“ Konstruktionsrichtlinien“), ergeben sich somit für die Funktion „Richtlinie erstellen“ jährlich 480.000€. Zur Erstellung von 10

Konstruktionsrichtlinien werden u.a. 1.893 Skizzen erstellt. Diese kosten: 107.000€/a(= 1,07 Personen) / 1.893 Skizzen = 56,52€/Skizze. Pro Konstruktionsrichtlinie werden im Durch-

### Auswertung

Warum? ↔ Wie?

			Kostentreiber						
			Personen	Skizzen	Zeichnungen	Konstruktionsrichtlinien	Kosten bezogen auf alle Hauptfunktion "Know-How sichern"		
KnowHow sichern	Richtlinien erstellen	Anwendungsgrundlagen erstellen	0,56			10	5.600	} Eine Konstruktionsrichtlinie kostet 48.000€	
		Produktauslegung definieren	0,46			10	4.600		
		Fachgebiete erschliessen	0,78			10	7.800		
		Dokument erstellen	0,89			10	8.900		
		Zeichnungen erstellen	0,56		257		5.600		
		Skizzen erstellen	1,07	1.893			10.700		
		mit Fachbereich abstimmen	0,32			10	3.200		
		mit Auftraggeber abstimmen	0,16			10	1.600		
		Richtlinien verwalten							
		Nutzer beraten							
Richtlinie schulen									
Standards und Normen erstellen									
<b>Summe Abteilung</b>			<b>8,50</b>						

Auf Funktionenebene Massnahmen zur Effizienzsteigerung entwickeln!

Abb.5 Komplette Auswertung auf der Ebene Kosten pro Hauptfunktion (hier: "Know-how sichern")

schnitt 189 Skizzen erstellt. Demnach sind alleine für die Erstellung der Skizzen  $189 * 56,52€ = 10.682€$  aufzuwenden (die Werte in Abb.5 wurden gerundet, um den Schätzcharakter zu verdeutlichen). Mit den anderen Funktionen wurde entsprechend verfahren.

### 4. Ergebnisse

Hier sind beispielhaft ein paar Ansatzpunkte aufgeführt, die zur Steigerung der Effizienz geführt haben:

- **Engere Abstimmung mit Fachbereichen; Regeltermine einführen.**
- **Übersetzer von Standardtexten arbeiten direkt in die entsprechende Datenbank.**

- **Bessere Systemnutzung durch internen Erfahrungsaustausch.**
- **etc.**

Die meisten der gefundenen Verbesserungsansätze haben mit **Kommunikation** und **Prozessen** zu tun!

	<b>Produkt</b>	<b>Overhead</b>
Erfassung des IST-Zustandes	liegt i.d.R. vor	verhältnismäßig aufwändig
Lösungsansätze zur Verbesserung des Ist-Zustandes	schwierig	liegen quasi auf der Hand
Umsetzung des erarbeiteten Potentials	nach erfolgter Machbarkeitsstudie einfach	schwierig, da i.d.R. mit Verhaltensänderungen (=Change) verbunden

Abb.6 Produktwertanalyse v/s Overheadwertanalyse

Verglichen mit Produktwertanalysen können bei Overheadwertanalyse folgende wesentliche Unterschiede festgestellt werden:

Bei Produktwertanalysen ist es verhältnismäßig einfach den Ist-Zustand umfassend zu beschreiben. Zeichnungen, Kalkulationen sowie Dokumente zur Produkthistorie sind i.d.R. ohne weiteres greifbar und beschreiben den Ist-Zustand umfassend. Von dem dargestellten Ist-Zustand zu neuen Lösungsansätzen zu gelangen, erfordert große Anstrengungen und liegt aufgrund des dargestellten Ist-Zustandes nicht zwingend auf der Hand. Sind allerdings Verbesserungen erarbeitet und mit positivem Ergebnis ausgetestet worden, können diese verhältnismäßig einfach in die Serie implementiert werden (seitens des Kunden zustimmungspflichtige Änderungen zum Teil ausgenommen).

Wendet man Wertanalyse im Overheadbereich an, so wird man feststellen, dass die Darstellung des Ist-Zustandes, wie beschrieben, gewissen Aufwand erfordert. Ist aber der Ist-Zustand transparent dargestellt und die Veränderungsbereitschaft der Arbeitsgruppe gegeben, liegen die meisten Verbesserungspotenziale auf der Hand.

Bei der Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungspotenziale im indirekten Bereich verhält es sich wieder genau umgekehrt. Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen auf der

operativen Ebene bedeutet Überzeugungsarbeit zu leisten und die von allen Beteiligten als richtig erkannte Veränderung immer wieder einzufordern. In der Umsetzungsphase ist also konsequentes Change Management gefragt!

Die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen **muss** messbar sein! Es gilt frühzeitig Messparameter zu definieren, deren positive Veränderung möglichst eindeutig konkreten Maßnahmen zuzuschreiben ist. Dabei sollen diese Parameter natürlich mit geringem Aufwand zu ermitteln sein. Bezogen auf unser Beispiel, die Erstellung von Skizzen, könnte das die Anzahl der zu erstellenden Skizzen sein, die nach engerer Abstimmung mit den beauftragenden Fachbereichen signifikant sinken muss. Diese Vorgehensweise beim Nachweis der Effizienzsteigerung ist einer erneuten Erfassung der Aufwände durch Schätzung der Mitarbeiter, wie oben beschrieben, auf jeden Fall vorzuziehen.

## 5. Erkenntnisse

Inzwischen konnten mit der Wertanalyse im Overheadbereich weitere Erfahrungen gesammelt werden. Aufgrund dieser Erfahrungen kann festgestellt werden, dass **Wertanalyse durchaus geeignet ist, die Kosten im Overheadbereich transparent zu machen und damit die Basis für deren positive Beeinflussung zu liefern!**

Die Erkenntnisse im Detail:

- **Eine belastbare Darstellung des Ist-Zustandes zu erzeugen, ist mit vertretbarem Aufwand möglich.**

Die beschriebene Vorgehensweise erlaubt es mit vertretbarem Aufwand die Leistungsströme innerhalb der zu untersuchenden Organisationseinheit transparent zu machen. Die dabei erzielte Genauigkeit reicht vollkommen aus, um das Ziel der Schwerpunktbildung zu erreichen. Alternative Vorgehensweisen, wie etwa Aufschreibungen über einen repräsentativen Zeitraum anfertigen zu lassen und dann auszuwerten, lassen keine besseren Ergebnisse erwarten!

- **Die Transparenz des Ist-Zustandes erzeugt Handlungsbedarf bei den Mitarbeitern.**

Tatsächlich sorgt die detaillierte Darstellung des Ist-Zustandes zunächst einmal für einige Überraschungen bei den beteiligten Mitarbeitern. Insbesondere die Bewertung des Personalaufwandes mit realistischen, tatsächlich angefallenen Kosten hat den Mitarbeitern deutlich gemacht, welche hohen Summen sich doch für die Generierung des einen oder

anderen Kostentreibers ansammeln. Entsprechend aktiv war dann auch die Mitarbeit bei der Erarbeitung alternativer Vorgehensweisen.

- **Die Auswahl des richtigen Zeitpunktes ist sehr entscheidend für das Ergebnis.**

Wie den Grundlagen der Organisationsentwicklung entnommen werden kann, sind derartige Vorhaben stets antizyklisch vorzunehmen! Wertanalyse im Overheadbereich muss immer in der Hochkonjunktur durchgeführt werden. Den Overheadbereich gemeinsam mit den Mitarbeitern effizienter zu gestalten, ist schwieriger in Krisenzeiten! Natürlich sehen die Mitarbeiter in solchen Zeiten den eigenen Arbeitsplatz in Gefahr und werden wenig Interesse an der Mitarbeit zeigen. Wenn aber die effizientere Gestaltung in Zeiten der Hochkonjunktur mehr Durchsatz und damit weniger Belastung bedeutet, sehen die Mitarbeiter in erster Linie ihre Entlastung im Fokus, was ihrem eigenen Interesse entspricht.

- **Hauptsuchfelder für Verbesserungen sind die Themen „Kommunikation“ und „Prozess“**

Der hauptsächlichste Effizienzverhinderer in den Overheadbereichen ist die mangelhafte Kommunikation und die sich im Wesentlichen daraus ergebenden Schnittstellen-Problematiken! Nahezu alle Maßnahmen zur Effizienzsteigerung lassen sich mehr oder weniger auf dieses Thema zurückführen. Letztendlich ist mangelnde Kommunikation zu einem großen Teil begründet in unzureichenden Prozessen. Auch im Overheadbereich ist die Gestaltung effizienter Prozesse der Schlüssel zum Erfolg (Wertstromdesign).

- **Ist der Ist-Zustand detailliert bekannt, liegen die möglichen Verbesserungen auf der Hand!**

Der für die Ermittlung des Ist-Zustandes zu treibende Aufwand ist vor dem Hintergrund der zu erzielenden Ergebnisse auf jeden Fall gerechtfertigt. Detaillierte Beschäftigung mit der Ist-Situation generiert Verbesserungspotenzial sozusagen automatisch.

- **Konsequentes Change Management ist letztendlich der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen!**

Geeignete Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu erarbeiten ist die eine Sache, diese anschließend umzusetzen die andere! Das gilt ganz besonders für die Overheadbereiche. Schließlich erfordert die erfolgreiche Umsetzung mit dem Ziel der Effizienzsteigerung Veränderungsbereitschaft bei den betroffenen Mitarbeitern. Alleine das ist ein Grund dafür

die betroffenen Mitarbeiter möglichst früh und intensiv in das jeweilige Projekt einzubeziehen! Entstandenes Misstrauen ist in der Realisierungsphase der größte Feind des Erfolges! Es muss auch Klarheit darüber herrschen, dass in der Umsetzungsphase die Einhaltung bzw. Umsetzung selbst der einfachsten und zwingensten Maßnahmen immer wieder eingefordert werden müssen. Derartige Veränderungen sind kein Selbstläufer, sondern erfordern konsequentes Change Management!

Vortrag anlässlich der

**Wertanalyse Praxis 2009 – Chancen des Wandels nutzen und damit Erfolg sichern“**

© Copyright M.Jansen, Am Herrnweiher 13, 91085 Weisendorf