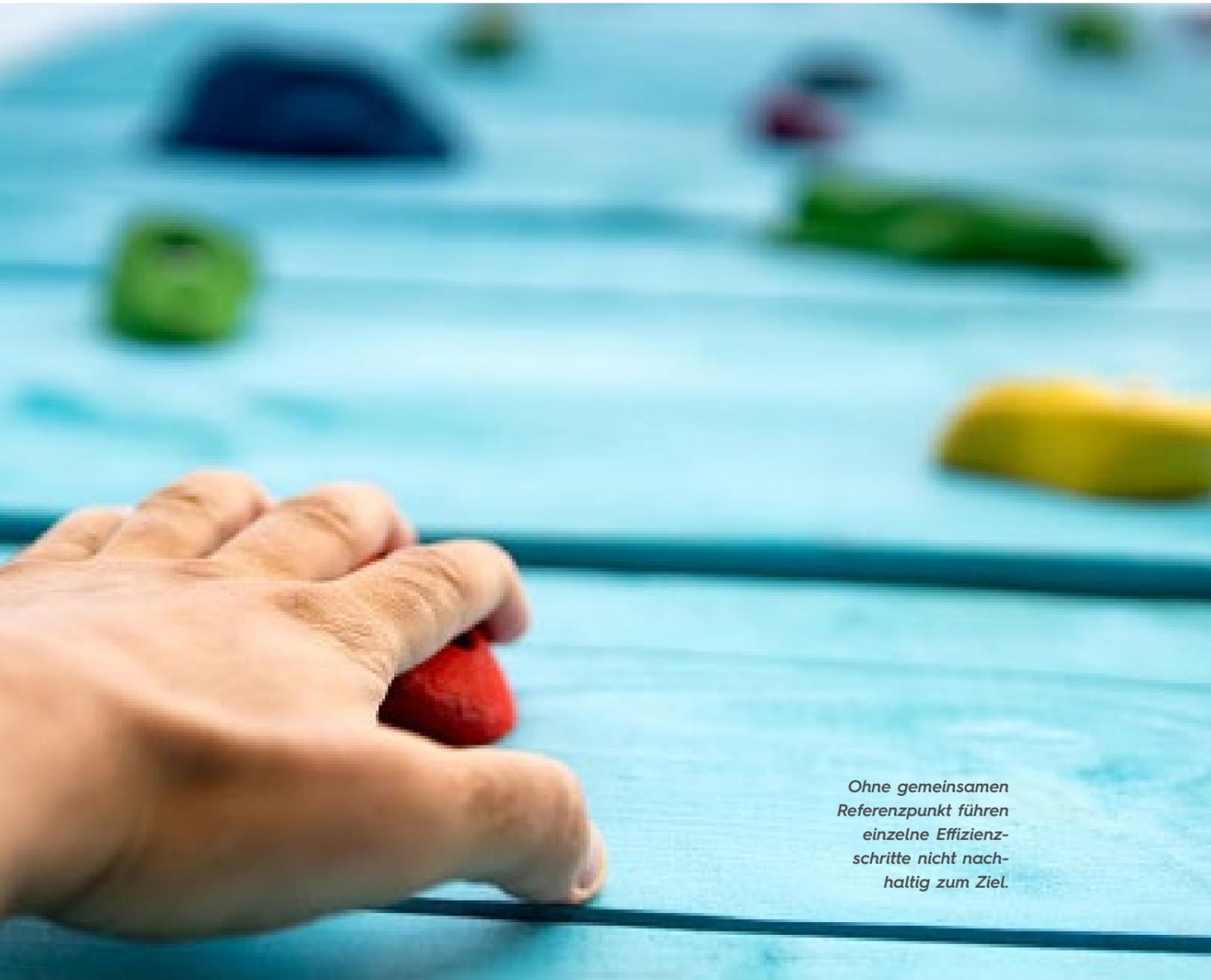


## THINK TANK



Ohne gemeinsamen  
Referenzpunkt führen  
einzelne Effizienz-  
schritte nicht nach-  
haltig zum Ziel.

©XXXXXXXXXX/istock/Getty Images

## Referenzpunkt Kerngeschäft

Zur Steigerung operativer Effizienz greifen Unternehmen oft reflexartig zu Schnelllösungen und scheinbar bewährten Methoden. Dahinter stehen aber oft Missverständnisse bezüglich operativer Effizienz. Effizienzsteigerung sollte nicht als Einzelprojekt, sondern als Teil des strategischen und operativen Managements verstanden werden.

Was Topthema in einem Unternehmen ist, folgt oft Branchenzyklen. So rückt operative Effizienz bei Strukturumbrüchen in der Automobilbranche, bei Sparwängen im Gesundheitswesen oder bei nachlassender Attraktivität herkömmlicher Geschäftsmodelle bei Finanzdienstleistern in den Fokus.

Es ist aber bedauerlich, wenn operative Effizienz nur eine Managementmode ist. Denn Effizienz gehört zu den Grundprinzipien guten Managements, das langfristig den Fortbestand von Unternehmen und Organisationen sichert. Der Begriff „operational efficiency“ ist vor allem im angloamerikanischen Sprachgebrauch verbreitet und für Finanzdienstleister, die Telekommunikationsbranche, für Krankenhäuser und das verarbeitende Gewerbe eine wichtige Erfolgskennzahl. Operative Effizienz zeigt die Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes im Kerngeschäft eines Unternehmens, also in den Kernprozessen Innovation, Vertrieb, Leistungserstellung, Auftragsabwicklung und Service.

In der Praxis begegnet man häufig Missverständnissen im Umgang mit operativer Effizienz. Wenn es gelingt, diese auszuräumen, ist der Weg frei für eine langfristig wirkungsvolle Effizienzsteigerung.

### Nr. 1 „Allen ist klar, wo die Effizienzpotenziale liegen“

Ein erstes Missverständnis besteht darin, dass die Identifikation von Effizienzpotenzialen eine Frage der richtigen Methodik sei. Wenn Entwickler oder Vertriebsmitarbeiter in überbordender Dokumentation oder Sechs-Augen-Reviews eine Quelle der Verschwendung identifizieren, wird derselbe Sachverhalt von Qualitäts- und Compliance-Mitarbeitern als notwendige Maßnahme zur Sicherstellung von Qualität und Transparenz betrachtet.

Aus dieser Diskussion führt nur ein verbindlicher und gemeinsamer Referenzpunkt heraus, der zeigt, worin das Kerngeschäft einer Organisation besteht (und worin nicht) und wer der Kunde ist, für den Leistungen erzeugt werden. So lassen sich leichter Aktivitäten identifizieren, die außerhalb des Kerngeschäfts liegen und keinen Mehrwert für den Kunden liefern. Diese Aktivitäten gilt es nach dem Modell des Lean Managements als „Verschwendung Typ 1“ oder „Verschwendung Typ 2“ zu klassifizieren. Typ 1 sollte auf Effizienz getrimmt und Typ 2 ganz eliminiert werden. Das Kerngeschäft selbst ist primär nach dem Kriterium der Effektivität zu gestalten. »

„Es braucht einen Referenzpunkt, der zeigt, worin das Kerngeschäft einer Organisation besteht.“

### Nr. 2 „Der Königsweg lautet Automatisierung und Digitalisierung“

Sind die Effizienzpotenziale im Kerngeschäft identifiziert, vertrauen viele Manager auf einfach umsetzbare Managementkonzepte sowie auf die Werkzeuge der Automatisierung und Digitalisierung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen neue Probleme aufwerfen kann, die die Effizienz sogar verschlechtert: zum Beispiel wenn Daten mehrfach aus einer Excel-Datei in ein ERP-System und wieder zurück geschoben werden, oder wenn Kompetenzen im Umgang mit neu eingeführten Systemen fehlen. Die Frage, wie viel Effizienz etwa durch die digitale Transformation eines CRM-Systems erreicht wurde, können viele Unternehmen nicht exakt beantworten.

Wirksame Automatisierung und Digitalisierung erfordert zwingend eine vorhergehende Erhebung, Analyse und Optimierung der wesentlichen Geschäftsprozesse. Ohne diese bleiben digitale Lösungen im besten Fall wirkungslos, im schlechtesten Fall „verschlimmbessern“ sie die Ausgangslage.

### Nr. 3 „Effizienzsteigerung ist ohne Veränderung der Hierarchie möglich“

Die Relevanz von Leitungspositionen in Organisationen wird oft an der Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter festgemacht. Manche Manager nutzen konjunkturelle Hochphasen zum Stellenaufbau, um ihre Position zu stärken. Im Rahmen des deutschen Arbeitsrechts sind solche Stellen schwer wieder aufzulösen. Darüber hinaus müssen diese Mitarbeiter sinnvoll beschäftigt werden. Nicht selten erledigen sie Aufgaben in Randbereichen des Kerngeschäfts. Trotzdem werden sie bei Effizienzmaßnahmen häufig ausgeklammert. Stattdessen werden organisatorische Strukturen und Abläufe um die Stellen herumgebaut, die die operative Effizienz der Organisation weiter bremsen.

Überflüssige Stellen sollten deshalb offengelegt werden. Alle Verantwortlichkeiten und Aufgaben sollten eindeutig mit Fokus auf die Wertschöpfung des Unternehmens definiert sein. Um Stellenabbau zu vermeiden, bietet sich die Umwidmung von Randpositionen in wertschöpfende Aufgaben an.

### Nr. 4 „Agilität ist effizienter als lineares Management“

Agilität wird oft als sichere Methode zur Effizienzsteigerung begriffen. Aus Erfahrungen in der Softwareentwicklung, wo agile Methoden wie Scrum oder Kanban verwendet werden, weiß man, dass agile Methoden bei Aufgaben mit ungewissem Ergebnis und hohem Innovationsgrad tatsächlich effizient sind. Denn Verschwendung wird hier durch Eliminierung unnötiger Planprozesse, den Fokus auf schnelle Ergebnisse, den Einbezug von Kunden oder Nutzern und schnelle Lernschleifen reduziert.

Agile Ansätze haben aber dort ihre Grenzen, wo ein ganzheitlicher Innovationsansatz („Big Picture“) für Produkte und Dienstleistungen erforderlich ist oder wo eine Lösung von hoher Komplexität gesucht wird. Auch in den Phasen nach der Konzeptfindung, wenn es um die Industrialisierung und Kommerzialisierung von Lösungen geht, erweisen sich agile Methoden als schwer anwendbar. Hier bewähren sich stringent geplante, wasserfallartige Vorgehensweisen aus dem klassischen Projektmanagement.

### Nr. 5 „Operative Effizienz lässt sich durch einzelne Projekte erhöhen“

Üblicherweise werden Effizienzmaßnahmen als Projekt oder Programm aufgesetzt. Ein Projekt ist aber nur dann geeignet, wenn die Maßnahme einen gewissen Innovationsgrad besitzt und wenn sie einen Anfangs- und Endtermin hat. Ein definierter Endtermin führt aber dazu, dass nach einem Effizienzprogramm ein „Aufatmen“ durch die Organisation geht und alles wieder seinem gewohnten Gang folgt: business as usual.

Vielmehr ist Operative Effizienz aber – neben Wirksamkeit – eine ständige Kernaufgabe und ein Beurteilungskriterium für gutes Management. Einzelne Projekte sind nicht geeignet, eine Organisation systematisch effizient zu machen. Effizienz muss vielmehr ein Thema in Besprechungen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Organisationsdiskussionen und Prozessverbesserungen sein und bleiben. Ansonsten werden sich auch künftig mehr oder weniger erfolgreiche Effizienzverbesserungsprogramme endlos miteinander abwechseln.

»

## THINK TANK

# Schlank und stabil

In einer komplexen, beschleunigten Prozesswelt ist Lean Management eine zeitgemäße Herangehensweise, um ständigen Veränderungen, dynamischen Märkten und hohen Kundenansprüchen zu begegnen. Als Teil der Strategie, Kultur und Prozesse eines Unternehmens bietet der Ansatz einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Der Lean-Management-Ansatz geht auf den japanischen Automobilhersteller Toyota zurück, dessen Produktionssystem sich durch Sicherheit, Qualität und kurze Durchlaufzeiten auszeichnet. Einer amerikanischen Studie von 1990 zufolge kommt in Toyotas Prozessen eine besondere operative Effizienz zum Ausdruck, an die bis dahin kein anderer Automobilhersteller herangekommen ist.

### Schlanke Prozesse schaffen

Lean Management zeichnet sich durch Standards und wenig Verschwendung aus – die Basis für Prozessoptimierung. Vor allem die Faktoren Zeit und Qualität stehen dabei im Fokus. Mit Hilfe von Analysewerkzeugen wird sichtbar, wo es im Prozessablauf hakt: Wo lässt sich Verschwendung vermeiden? Wo warten Produkte oder Daten darauf bearbeitet zu werden? Gibt es Rückfragen und Schleifen im Prozess? Wo liegen Fehler?

Nachdem Schwachstellen eliminiert und klare Standards definiert wurden, lassen die Prozesse und Schnittstellen einen effizienten und

effektiven Ablauf zu. Ob analog oder digital spielt dabei keine Rolle. Wichtig ist, weiter zu optimieren und neu auftretende Probleme nachhaltig zu beseitigen.

Das Fachwissen der Mitarbeiter ist essenziell, um stabile Prozesse und operative Effizienz zu erlangen. Entsprechend des Kerngedankens von Lean Management sollen Menschen in eine Organisation eingebunden sein und es bei der Arbeit leichter haben. Deshalb nehmen Führungskräfte bei der Prozessoptimierung eine wichtige Rolle ein.

### Eine zeitgemäße Philosophie

Heute ist der Lean-Gedanke im Management allgegenwärtig: Ein kundenorientiertes, zyklisches und transparentes Vorgehen nach klaren Standards gehört in verschiedenen Branchen zum Alltag. Es findet sich auch in agilen Arbeitsmethoden wieder und kann ebenfalls auf digitale Prozesse übertragen werden. Dennoch: Ein schlechter Prozess verbessert sich nicht, weil er digitalisiert wurde. «

© XXXXXXXXX/Stock/Getty Images



„Ein schlechter Prozess verbessert sich nicht, weil er digitalisiert wurde.“



**Prof. Dr.-Ing. Frank Bertagnolli** ist Professor für Lean Production und Ressourceneffizienz an der Hochschule Pforzheim. [managementkompass@faz-institut.de](mailto:managementkompass@faz-institut.de)

## Leitsätze für mehr operative Effizienz

### **„Identifiziere und diskutiere das Kerngeschäft aus Kundensicht.“**

Da privat- und gemeinwirtschaftliche Organisationen ihren Zweck darin haben, Leistungen für externe Kunden zu erbringen, muss Klarheit über den Referenzpunkt für Effizienzsteigerungen gewonnen und kommuniziert werden.

### **„Erhebe, analysiere und optimiere Geschäftsprozesse nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien.“**

Die Kernprozesse und die unterstützenden Prozesse einer Organisation müssen klar definiert sein. Dies ist die Basis für den wirksamen Einsatz von Effizienzmethoden und -werkzeugen.

### **„Etabliere eindeutige Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen auf der niedrigstmöglichen Organisationsebene“**

Eine Quelle für operative Ineffizienzen liegt in unklaren oder überflüssigen Verantwortlichkeiten. Im Zuge operativer Effizienzverbesserungen müssen Aufgaben und Kompetenzen identifiziert, geklärt oder eliminiert werden – mit Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten, die in der Regel auf den niedrigen hierarchischen Ebenen stattfinden.

### **„Sorge für einen reibungslosen Fluss von Leistungen für den Kunden.“**

Ist mit den Prozessen und der Aufbauorganisation die Infrastruktur für operative Effizienz gelegt, muss diese Infrastruktur am Laufen gehalten werden. Der entscheidende Indikator ist, ob Leistungen für externe Kunden friktionslos erbracht werden können.

### **„Identifiziere Ineffektivitäten und Ineffizienzen und beseitige sie sofort.“**

Operative Effizienz sollte Handlungs- und Entscheidungskriterium in den täglichen Aktivitäten einer Organisation sein. Verantwortlich dafür sind die einzelnen Managementebenen, die durch Diskussionen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Optimierungsaktivitäten Effizienz in die Organisation bringen. Diese verantworten auch, wenn Ineffizienzen nur symptomatisch behandelt werden und die Ursachen nicht identifiziert und beseitigt werden. «



**Prof. Dr. Rainer Erne** ist Professor für Management, insbesondere Produkt-, Prozess- und Projektmanagement, an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. [managementkompass@faz-institut.de](mailto:managementkompass@faz-institut.de)

## THINK TANK