

Wolfgang Freibichler
Anselm Stiehl

Praxishandbuch Operative Wertsteigerung

Wie Top-Entscheider Potenziale zur
Optimierung erkennen und nutzen



Springer Gabler



Praxishandbuch Operative Wertsteigerung

Wolfgang Freibichler • Anselm Stiehl

Praxishandbuch Operative Wertsteigerung

Wie Top-Entscheider Potenziale zur
Optimierung erkennen und nutzen

Wolfgang Freibichler
Stuttgart
Deutschland

Anselm Stiehl
Frankfurt am Main
Deutschland

ISBN 978-3-642-21361-8
DOI 10.1007/978-3-642-21362-5

ISBN 978-3-642-21362-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Anna Pietras

Mit Illustrationen von Thomas Rustemeyer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitworte

„Schlanke kundenorientierte Strukturen und Prozesse sind wesentliche Voraussetzungen für nachhaltig profitables Wachstum von Industrieunternehmen. Ich empfehle dieses Buch allen Führungskräften, die vor der Aufgabe stehen, ihre Strukturen und Prozesse neu auszurichten und zu optimieren. Besonders hilfreich sind die konkreten Beispiele, die aufzeigen, wie Lösungsansätze im eigenen Verantwortungsbereich umgesetzt werden können.“

Klaus Rosenfeld
Vorsitzender des Vorstands, Schaeffler AG

„Beständige operative Wertsteigerung ist eines der Schlüsselkonzepte erfolgreicher Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Das vorliegende Buch gibt einen klaren, schnellen und praxisnahen Überblick über die wesentlichen Konzepte. Die erfahrenen Autoren liefern zahlreiche Lösungsansätze und diskutieren potenzielle Hindernisse. Die Zeit ist gut investiert, es ist ein wichtiges Buch.“

Prof. Dr. Michael H. Grote
Leiter des Frankfurt Institute for Private Equity and M&A,
Frankfurt School of Finance & Management

„Wer keine monatelangen Analysen und schöne Präsentationen sehen möchte, sondern konkrete Handlungsempfehlungen sucht, dem sei die Lektüre dieses Buches empfohlen. Es zeigt, wie Führungskräfte entlang der Unternehmensprozesse kurz- und mittelfristige Wertsteigerungen initiieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern umsetzen können.“

Stefan Zimmermann
Geschäftsführer, Caterpillar Energy Solutions GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Reduzierung der Kosten	5
2.1	Hohe Leistungstransparenz	6
2.1.1	Hintergründe	7
2.1.2	Indikatoren für Best Practice	11
2.1.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	12
2.1.4	Lösungen	12
2.1.5	Argumentationshilfen	15
2.2	Schnelle Problemlösung	17
2.2.1	Hintergründe	18
2.2.2	Indikatoren für Best-Practice	21
2.2.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	22
2.2.4	Lösungen	23
2.2.5	Argumentationshilfen	26
2.3	Verschwendungsarme Fabriken	28
2.3.1	Hintergründe	29
2.3.2	Indikatoren für Best-Practice	32
2.3.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	33
2.3.4	Lösungen	33
2.3.5	Argumentationshilfen	36
2.4	Verschwendungsarme Büros	38
2.4.1	Hintergründe	39
2.4.2	Indikatoren für Best-Practice	42
2.4.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	43
2.4.4	Lösungen	44
2.4.5	Argumentationshilfen	47
2.5	Systematische Lieferantenauswahl	49
2.5.1	Hintergründe	49
2.5.2	Indikatoren für Best-Practice	53
2.5.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	54

2.5.4	Lösungen	54
2.5.5	Argumentationshilfen	57
2.6	Gesteigerte Nachfragemacht	59
2.6.1	Hintergründe	59
2.6.2	Indikatoren für Best-Practice	61
2.6.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	62
2.6.4	Lösungen	63
2.6.5	Argumentationshilfen	65
2.7	Detaillierte Produktkostenanalyse	67
2.7.1	Hintergründe	68
2.7.2	Indikatoren für Best-Practice	69
2.7.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	70
2.7.4	Lösungen	71
2.7.5	Argumentationshilfen	73
2.8	Intelligente Produktgestaltung	75
2.8.1	Hintergründe	76
2.8.2	Indikatoren für Best-Practice	78
2.8.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	78
2.8.4	Lösungen	79
2.8.5	Argumentationshilfen	82
	Literatur	84
	Weiterführende Literatur	84
3	Realisierung von Wachstum	87
3.1	Systematisches Kundenverständnis	88
3.1.1	Hintergründe	89
3.1.2	Indikatoren für Best Practice	92
3.1.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	93
3.1.4	Lösungen	93
3.1.5	Argumentationshilfen	96
3.2	Leistungsgerechte Preise	97
3.2.1	Hintergründe	98
3.2.2	Indikatoren für Best-Practice	101
3.2.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	101
3.2.4	Lösungen	102
3.2.5	Argumentationshilfen	105
3.3	Neue Produkte	106
3.3.1	Hintergründe	107
3.3.2	Indikatoren für Best-Practice	110
3.3.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	111
3.3.4	Lösungen	112
3.3.5	Argumentationshilfen	114

3.4	Kundenorientiertes Verkaufen	116
3.4.1	Hintergründe	116
3.4.2	Indikatoren für Best-Practice	120
3.4.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	121
3.4.4	Lösungen	122
3.4.5	Argumentationshilfen	124
3.5	Schnelle Auftragsabwicklung	125
3.5.1	Hintergründe	125
3.5.2	Indikatoren für Best Practice	128
3.5.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	129
3.5.4	Lösungen	129
3.5.5	Argumentationshilfen	132
	Literatur	134
	Weiterführende Literatur	134
4	Erhöhung des Cashflows	137
4.1	Optimale Bestandsparameter	138
4.1.1	Hintergründe	139
4.1.2	Indikatoren für Best-Practice	141
4.1.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	142
4.1.4	Lösungen	142
4.1.5	Argumentationshilfen	144
4.2	Kurze Durchlaufzeiten	146
4.2.1	Hintergründe	147
4.2.2	Indikatoren für Best-Practice	150
4.2.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	150
4.2.4	Lösungen	151
4.2.5	Argumentationshilfen	153
4.3	Hohe Anlagenverfügbarkeit	155
4.3.1	Hintergründe	155
4.3.2	Indikatoren für Best-Practice	157
4.3.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	158
4.3.4	Lösungen	159
4.3.5	Argumentationshilfe	161
4.4	Flexible Anlagen	163
4.4.1	Hintergründe	163
4.4.2	Indikatoren für Best-Practice	167
4.4.3	Indikatoren für Handlungsbedarf	168
4.4.4	Lösungen	168
4.4.5	Argumentationshilfe	172
	Literatur	173
	Weiterführende Literatur	174

5	Sicherstellung der nachhaltigen Optimierung	175
5.1	Veränderungsbereite Menschen	175
5.1.1	Treiber der operativen Wertsteigerung	176
5.1.2	Qualifizierung	178
5.1.3	Motivation	179
5.2	Wertorientierte Denkweise	181
5.2.1	Wertschöpfung und Verschwendung	181
5.2.2	Shareholder Value	182
5.2.3	Prozesse und Standards	183
5.2.4	Ständige Verbesserung	184
5.3	Professionelles Wertsteigerungsmanagement	186
5.3.1	Tagesgeschäft	186
5.3.2	Strategiearbeit	187
5.3.3	Optimierungsaktivitäten	189
5.4	Kennzahlenbasierte Steuerung	191
5.4.1	Anspruchsniveau	191
5.4.2	Kontrolle	192
5.4.3	Wertsteigerungspotenziale	196
	Literatur	197
	Weiterführende Literatur	198
6	Fazit	199
	Sachverzeichnis	201

Autoren



Dr. Wolfgang Freibichler ist Principal bei einer führenden Managementberatung. Als Experte für Wertsteigerungsprogramme hat er in den vergangenen Jahren zahlreiche Manager, Beteiligungsgesellschaften und Eigentümerfamilien beraten. Besonderes Know-how besitzt Freibichler in der finanziellen Bewertung von geplanten Optimierungsmaßnahmen in Produktion, Einkauf und Produktentwicklung. In diesem Bereich verfügt er über Erfahrung als Unternehmensberater, Finanzinvestor und Unternehmensplaner in der Automobilindustrie. Er erwarb sein Diplom als Wirtschaftsingenieur an der Universität Karlsruhe und dem französischen Institut National de Polytechnique in Grenoble und hat über Produktionsstrategien promoviert.

Kontakt: Wolfgang.Freibichler@Operative-Wertsteigerung.de



Anselm Stiehl ist Principal bei einer führenden Managementberatung. In den rund 10 Jahren seiner beruflichen Tätigkeit hat er im In- und Ausland zahlreiche große und mittlere Unternehmen sowie Finanzinvestoren bei der Erreichung operativer Exzellenz beraten. Stiehl verfügt über einen Abschluss als Diplom-Kaufmann mit den Schwerpunkten Produktion, Logistik und Finanzen an der Universität Frankfurt. Darüber hinaus hat er einen Master of Laws mit Schwerpunkt Mergers and Acquisitions an der Frankfurt School of Finance and Management erworben.

Kontakt: Anselm.Stiehl@Operative-Wertsteigerung.de

Der Wert eines Unternehmens ist eine zentrale Zielgröße für Unternehmenseigentümer, Manager und Mitarbeiter. Seine Erhaltung und stete Mehrung sind Garanten für den Fortbestand und die Unabhängigkeit eines Unternehmens. Er bildet die Grundlage für weiteres Wachstum, Vermögensaufbau und sichere Arbeitsplätze. Nur ein wertvolles Unternehmen kann sicherstellen, dass alle Beteiligten ihre Ziele langfristig und nachhaltig erreichen. Eine Ausrichtung aller Aktivitäten auf den Erhalt und die Steigerung des Unternehmenswertes ist daher sinnvoll und sollte Maxime des unternehmerischen Handelns sein.

Der Unternehmenswert unterliegt jedoch zahlreichen Einflussfaktoren, die nur zum Teil durch Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter beeinflussbar sind. Konjunkturelle Einbrüche, Spekulationen an den internationalen Kapitalmärkten und Wechselkursveränderungen sind nur einige der Größen, welche die Unternehmenswerte in den letzten Jahren zum Teil auf drastische Art und Weise verändert haben. Sie liegen jedoch in aller Regel nicht im Gestaltungsbereich von Anteilseignern und Managern. Oft müssen die Betroffenen erhebliche Wertminderungen in Kauf nehmen, deren Kompensation viele Jahre in Anspruch nehmen kann. Nicht selten führt ein nachhaltiger Wertverlust auch zu einem Verlust der Unabhängigkeit eines Unternehmens oder kann einen deutlichen Stellenabbau zur Folge haben.

Und doch gibt es zahlreiche Stellhebel, mit denen Unternehmen Einfluss auf die eigene Wertentwicklung nehmen können. Neben günstigen Finanzierungsmodellen, die insbesondere in der Vergangenheit für Finanzinvestoren attraktive Möglichkeiten zur Realisierung von Wertsteigerung darstellten, gibt es eine ganze Anzahl operativer Ansatzpunkte zur Steigerung des Unternehmenswertes. Durch operative Exzellenz können Unternehmen einen erheblichen Mehrwert für ihre Kunden schaffen und wichtige finanzielle Kennzahlen positiv gestalten. Der geschickte Einsatz geeigneter Maßnahmen kann signifikante Wertsteigerungspotenziale freisetzen, die die Bewegungs- und Entscheidungsfreiheit eines Unternehmens deutlich steigern. Dazu zählen etwa die schnelle Umsetzung von Innovationen in marktfähige Produkte, eine hohe Effizienz in den Produktionsprozessen oder auch die intelligente Gestaltung von Produkten zur Optimierung der Herstellkosten. Mit

diesen und anderen Maßnahmen der operativen Wertsteigerung erreichen Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter ihr gemeinsames Ziel: ein ständig an Wert gewinnendes Unternehmen, dessen Fortbestand und Wachstum auch für die Zukunft gesichert sind.

In diesem Sinne lässt sich auch der Begriff der operativen Wertsteigerung definieren: operative Wertsteigerung ist die systematische Verbesserung des Verhältnisses aus Kundennutzen und den zu seiner Schaffung erforderlichen Ressourcen mit dem Ziel, den Wert des Eigenkapitals eines Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Durch herausragende Produkte und Dienstleistungen steigen Absatz und Umsatz, Effizienz in den Prozessen sichert ein wettbewerbsfähiges Kostenniveau und eine optimale Kapitalbindung.

Doch welche Maßnahmen der operativen Wertsteigerung sind geeignet, die formulierte Zielsetzung zu erreichen? Nicht selten scheitern Unternehmen bereits an der Auswahl geeigneter Verbesserungsansätze. Die Gründe dafür sind vielfältig: in zahlreichen Fällen fehlt das Know how, den Handlungsbedarf zu erkennen. Liegen die wesentlichen Verbesserungsmöglichkeiten in der Produktion, im Einkauf oder in der Entwicklung? Oder besteht die größte Chance in der Neugestaltung der Preise? An welchen Kriterien wird erkennbar, wo die größten Verbesserungspotenziale liegen?

Sind die Optimierungsschwerpunkte schließlich ausgewählt, so drängen bereits die nächsten Fragen: wie kann die Umsetzung gewährleistet werden? Wie können die angestrebten Ziele auch sicher erreicht werden? Häufig fehlen hier Konsequenz, Methodik und die überzeugende Einbindung der betroffenen Mitarbeiter. Insbesondere die Unterstützung seitens der Belegschaft ist von entscheidender Bedeutung. Ist sie nicht gegeben, scheitert die Umsetzung oft bereits nach kurzer Zeit. Das Ziel des wertvollen Unternehmens und die damit verbundenen persönlichen Ziele aller Beteiligten rücken dann in weite Ferne.

Die Übergabe eines gesunden Unternehmens an die nächste Generation, die Erreichung eines Renditeziels für Investoren oder die Absicherung der Raten für das Eigenheim oder Auto bei den Beschäftigten: bei ausbleibendem Unternehmenserfolg nehmen alle Schaden. Nur ein konsequentes und kontinuierliches Handeln zur Gestaltung eines wertvollen Unternehmens kann diese Risiken verringern und eine positive Zukunftsperspektive für Anteilseigner, Manager und Mitarbeiter schaffen. Doch wie kann dieses Vorhaben gelingen?

Das vorliegende Buch liefert zu dieser Fragestellung einen umfassenden Leitfaden. Mit klar strukturierten Beschreibungen und zahlreichen, konkreten Beispielen bekommen Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter Unterstützung bei der nachhaltigen operativen Wertsteigerung. Dabei strebt dieses Buch durch einige Besonderheiten ein Alleinstellungsmerkmal bezüglich der praktischen Anwendbarkeit an:

- Durch praxisorientierte Checklisten hilft es dem Leser, Stärken und Schwächen in einem Unternehmen innerhalb kürzester Zeit anhand einfacher Beobachtungen zu erkennen.
- Durch eine systematische Ursachenanalyse unterstützt es dabei, ein Verständnis für die Gründe von Fehlentwicklungen und Zielabweichungen zu entwickeln.

- Durch praxiserprobte Lösungskonzepte liefert es die Blaupause für Verbesserungsmaßnahmen, mit deren Umsetzung unmittelbar begonnen werden kann.
- Durch bewährte Argumentationshilfen vereinfacht es die Diskussion mit betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern und hilft dabei, oftmals bestehenden Widerständen gegen den Veränderungsprozess aktiv zu begegnen.
- Durch eine in vielen Veränderungsprojekten erfolgreich eingesetzte Methodik unterstützt es Eigentümer und Manager bei der nachhaltigen Verankerung einer Verbesserungskultur im eigenen Unternehmen.

Die Inhalte des Buchs basieren auf der langjährigen Erfahrung der beiden Autoren in der Unternehmensberatung und haben ihre Praxistauglichkeit vielfach bewiesen. Bei der Zusammenstellung der ausgewählten Methoden standen darüber hinaus immer die Umsetzbarkeit und der Wertbeitrag im Vordergrund.

Im Gegensatz zu vielen anderen Veröffentlichungen verzichtet das vorliegende Buch darauf, ganzheitliche Management-Philosophien darzustellen. Es handelt sich bei den einzelnen Kapiteln um eine Auswahl situationsbezogen sinnvoller und wirksamer Ansätze, die einen kurz- bis mittelfristigen Erfolg versprechen und in aller Regel keine hohen Investitionen benötigen. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil das Gros der angesprochenen Unternehmen im Mittelstand angesiedelt ist und nicht über teure Projektstäbe oder hohe Beraterbudgets verfügt. Dennoch ist es möglich – und dies zeigt das Buch durch klar beschriebene Lösungsansätze und Vorgehensweisen zur Umsetzung – auch mit vertretbarem Ressourceneinsatz zu guten bis sehr guten Verbesserungsergebnissen zu gelangen.

Die beschriebene Ausrichtung spiegelt sich im Aufbau des Buches und der einzelnen Kapitel wider. Da Buch ist in vier klar voneinander abgegrenzte Teile gegliedert. Im ersten Abschnitt steht zunächst die systematische Reduzierung von Kosten im Mittelpunkt. Ziel ist, Beiträge zur Ergebnisverbesserung in unterschiedlichen Unternehmensfunktionen wie Einkauf, Produktion oder auch Entwicklung aufzuzeigen.

Da reines Sparen oftmals nicht genügt, um die angestrebte Wertsteigerung zu erzielen, fokussiert der zweite Teil des Buches auf die Realisierung von Wachstum. Schwerpunkt bildet hier die Steigerung von Effektivität und Effizienz im Vertrieb sowie in der Entwicklung von neuen Produkten.

Im dritten Teil steht die Freisetzung liquider Mittel im Vordergrund der dargestellten Konzepte und Methoden. Das Instrumentarium reicht dabei von Umstellungen in der Logistik über eine verbesserte Auftragsabwicklung bis hin zu Maßnahmen in der Produktion, die Investitionen reduzieren und den Cash-Flow steigern.

Die ersten drei Teile folgen einer ebenso klaren wie einfachen Struktur. Jedes Einzelkapitel beginnt zunächst mit einer kurzen Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte. Dies gibt dem Leser die Möglichkeit im ersten Schritt festzustellen, ob die im Kapitel beschriebenen Lösungsansätze für seine Zwecke sinnvoll erscheinen.

Der Zusammenfassung folgt jeweils ein Abschnitt über die wesentlichen thematischen Hintergründe und Zusammenhänge und erlaubt dem Leser damit, ein tieferes Verständnis für Ursache-Wirkungszusammenhänge des jeweiligen Lösungsansatzes zu erlangen.

Um konkrete Handlungsunterstützung für den betrieblichen Alltag zu erhalten, beinhaltet der dritte Abschnitt jedes Kapitels eine Übersicht über Indikatoren, die deutlich machen, ob ein Unternehmen bestimmte Optimierungen bereits umgesetzt hat oder über Handlungsfelder verfügt. Die hier genannten Beurteilungskriterien lassen sich dabei häufig über einfache Beobachtungen und Fragen prüfen und ermöglichen so eine schnelle und treffsichere Analyse. Auch wenn der Leser nicht über fortgeschrittenes Fachwissen in den betroffenen Unternehmensprozessen verfügt, kann er sich auf diese Weise schnell ein Bild über den Zustand einer Organisation verschaffen. Sind die wesentlichen Handlungsfelder identifiziert, schließt das Buch mit einer Vorstellung praxisnaher Verbesserungsansätze an. Anhand von Beispielen und Schritt für Schritt erfährt der Leser, welche Maßnahmen zu ergreifen sind und welche Ergebnisse er bei konsequenter Umsetzung erwarten darf.

Wie bereits dargestellt, hängt der Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen und Veränderungsprozessen in Unternehmen stark von der Beteiligung der Mitarbeiter ab. Aus diesem Grund beinhaltet jedes Kapitel eine abschließende Darstellung der Argumente, die aus der Praxiserfahrung der beiden Autoren von Mitarbeiterseite häufig gegen die vorgeschlagenen Maßnahmen ins Feld geführt werden. Die konkreten Beispiele zeigen, wie in solchen Gesprächen agiert werden kann, um Mitarbeiter von Veränderungen zu überzeugen oder zumindest eine erste Umsetzung zu ermöglichen. Ist letztere erreicht, helfen die erzielten Ergebnisse häufig, die letzte Skepsis gegenüber weiteren Neuerungen zu vertreiben.

Der vierte Teil des Buchs enthält eine übergreifende Darstellung von Tipps und Tricks zur nachhaltigen Umsetzung der beschriebenen Ansätze zur operativen Wertsteigerung. Hier findet der Leser einen Überblick, welche Rahmenbedingungen zu schaffen sind auf dem Weg zum wertvollen Unternehmen. Dazu zählen Hinweise zu Maßnahmen des Change Managements ebenso wie eine Darstellung zur Verankerung einer wertorientierten Denkweise im gesamten Unternehmen. Das Buch stellt in systematischer Weise dar, welche konkreten Mechanismen dazu beitragen, einen kontinuierlichen Prozess der Wertsteigerung in einem Unternehmen zu verankern und am Leben zu erhalten.

Eine konsequente Anwendung der in diesem Buch beschriebenen Erfolgsrezepte wird in jedem Unternehmen zu deutlichen Fortschritten führen. Wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, können erhebliche Potenziale identifiziert und realisiert werden. So gelingt es, der angestrebten Vision Jahr für Jahr näher zu kommen: Teil des erlesenen Kreises wertvoller Unternehmen zu werden und zu bleiben.

Auf den folgenden Seiten werden von führenden Unternehmen eingesetzte Best-Practice-Ansätze zur Steigerung der Profitabilität durch eine Reduzierung der Material- und Personalkosten beschrieben. Heutzutage machen Kaufteile und zugekaufte Dienstleistungen meist 40 bis 70 % der Herstellkosten in produzierenden Unternehmen aus. Der Großteil der Kosten entsteht damit nicht im eigenen Haus, sondern bei Zulieferern. Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist daher ein wesentlicher Stellhebel zur Steigerung des Unternehmenswertes. Ähnlich verhält es sich bei den Personalkosten: auch wenn diese häufig im niedrigen zweistelligen Prozentbereich liegen, kann sich kein Unternehmen erlauben, die anfallenden Personalkosten nicht ständig auf den Prüfstand zu stellen. Dies gilt besonders in Bereichen, in denen die Materialkosten kaum Potenzial zur Differenzierung von den Wettbewerbern bieten. Sowohl in den Fabriken als auch in den Büros existieren in vielen Unternehmen deutliche Einsparmöglichkeiten durch operative Wertsteigerung. Häufig können die Potenziale beim Personalaufwand realisiert werden, indem Mitarbeiter für andere Tätigkeiten eingesetzt werden. So kann Wachstum ohne Personalaufbau realisiert oder fremdvergebene Tätigkeiten können in das eigene Unternehmen zurückgeholt werden. Nur wenn diese Möglichkeiten bereits ausgeschöpft sind, kann auch ein Mitarbeiterabbau erforderlich sein. Die Realisierung der umgesetzten Einsparmöglichkeiten beim Materialaufwand gestaltet sich dagegen meist einfacher. Die Effekte zeigen sich unmittelbar durch eine Reduzierung der Einkaufspreise oder in rückläufigen Qualitätskosten. Neben der Profitabilität wirken sich zahlreiche der vorgestellten Ansätze auch auf die Flexibilität positiv aus. Dadurch sind Unternehmen besser in der Lage, schnell auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren.

Bei der Auswahl der vorgestellten Ansätze wurde neben der kurzfristigen Wirksamkeit Wert auf die Nachhaltigkeit der erzielbaren Kosteneinsparungen gelegt. Klassische „Cost Cutting“-Aktivitäten, wie beispielsweise ein Personalabbau mit der „Rasenmäher“-Methode oder die Verhandlung von temporären personalpolitischen Zugeständnissen mit der Arbeitnehmerseite, sind nicht Inhalt dieses Buches. Teilweise führen diese kurzfristig zu einer Ergebnisverbesserung. Häufig sind die erzielten Effekte jedoch nicht nachhaltig und

somit nicht als wertsteigernd zu klassifizieren. Daher eignen sich diese Maßnahmen nicht zur mittel- bis langfristigen Steigerung des Unternehmenswertes.

Die folgende Liste gibt einen Überblick zu einigen der Fragen, die in diesem Buch beantwortet werden.

- Hohe Leistungstransparenz: Welche Kennzahlen sind zur operativen Steuerung eines Unternehmens geeignet? Wie können Abweichungen vom Soll sofort erkannt werden?
- Schnelle Problemlösung: Wie können Fehler insbesondere in Herstellprozessen nachhaltig abgestellt werden? Wie sollte die Dokumentation erfolgen? Wer trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen zur Problemlösung?
- Verschwendungsarme Fabriken: Wie lassen sich Ineffizienzen in der Produktion erkennen und vermeiden? Welche Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten sollten zuerst umgesetzt werden?
- Verschwendungsarme Büros: Welches sind die Kennzeichen einer ineffizienten Zusammenarbeit von Wissensarbeitern? Wo bestehen typischerweise Kostenpotenziale?
- Systematische Lieferantenauswahl: Wann ist ein Wechsel des Lieferanten sinnvoll? Wie sollte die optimale Anzahl an Lieferanten festgelegt werden?
- Gesteigerte Nachfragemacht: Wo sollte eine Volumenbündelung angestrebt werden? Wie sollte die Risikoverteilung mit dem Lieferanten geregelt werden?
- Detaillierte Produktkostenanalyse: Wie können Angebote der Lieferanten auf ihre Attraktivität geprüft werden? Wie können die Materialkosten durch diesen Ansatz deutlich reduziert werden?
- Intelligente Produktgestaltung: Wie kann die Zunahme der Produktkomplexität begrenzt werden? Welche technischen Lösungen zur Materialkostenreduzierung sind sinnvoll?

2.1 Hohe Leistungstransparenz

- Eine hohe Leistungstransparenz ist die Voraussetzung für zeitnahe operative Entscheidungen, die zu erheblichen Kosteneinsparungen führen können.
- Eine professionelle Visualisierung an allen Arbeitsplätzen zeigt Vorgesetzten und Mitarbeitern auf einfache Weise Abweichungen gegenüber dem Soll-Zustand auf. Die wichtigsten Visualisierungen verdeutlichen auftretende Probleme, aktuell produzierte Stückzahlen und die Entwicklung der Bestände.
- Der Nutzen des visuellen Managements ist nicht auf die Anwendung in der Produktion beschränkt. Auch in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Einkauf, Personal, Vertrieb oder Controlling kann es einen hohen Beitrag zu mehr Transparenz leisten.
- Zur Einschätzung der Entwicklung der Leistung über den Tag, die Woche und den Monat sind operative Kennzahlen von großer Bedeutung.

- Zur Messung der Zielerreichung in der Produktion sind Arbeitssicherheit, Qualität, Liefertreue, Bestände und Produktivität die wichtigsten Elemente. Zu jedem der Punkte sollte für den Betrachter auf einen Blick erkennbar sein, wie gut die Zielerreichung in den vergangenen Tagen war.
- Kennzahlen, die in Glaskästen oder in Kunststoffhüllen angebracht sind und nur monatlich aktualisiert werden, sind ein Indikator für Handlungsbedarf. Die wichtigsten Kennzahlen sollten täglich erhoben und kommuniziert werden.
- Die deutliche Darstellung von Zielabweichungen erzeugt Handlungsdruck bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Konsequenz im Führungsverhalten und die Umsetzungsgeschwindigkeit von Abstellmaßnahmen nehmen spürbar zu.

2.1.1 Hintergründe

Stellt man einer Führungskraft bei einer Betriebsbesichtigung die Frage nach der aktuellen Situation im eigenen Verantwortungsbereich, bekommt man in vielen Fällen eine recht oberflächliche Antwort. Meist liegt dies nicht daran, dass die Führungskraft nicht über die Probleme sprechen möchte, sondern daran, dass sie die entsprechenden Informationen nicht auf Anhieb parat hat. In vielen Unternehmen existiert kaum Transparenz über die aktuelle Leistung. Oft wird ein Meister oder Teamleiter hergerufen, an den die Frage weitergegeben wird. Diese kennen meist einzelne Probleme. Einen umfassenden Überblick zur aktuellen Leistung, untermauert durch Zahlen, Daten und Fakten können diese Personen jedoch häufig auch nicht geben. In solchen Fällen stellen sich Außenstehende häufig die Frage, auf welcher Basis operative Entscheidungen getroffen werden.

In vielen Fällen fehlt die Transparenz, da sie von übergeordneten Ebenen schlicht nicht eingefordert wird. Teilweise kommt erschwerend hinzu, dass Meister und Produktionsleiter den ganzen Tag mit Feuerwehraktionen, also der kurzfristigen Reaktion auf dringende operative Probleme, beschäftigt sind. Die für die Steigerung der Transparenz erforderliche Zeit fehlt somit. Liegt die Leistungstransparenz dagegen vor, so nimmt die Hektik im Tagesgeschäft meist deutlich ab. Wenn der Meister oder Gruppenleiter Fehlentwicklungen frühzeitig und präzise erkennt, kann er schnell und mit den richtigen Maßnahmen reagieren. Rechtzeitig informiert kann er ein angemessenes Arbeitstempo der Mitarbeiter einfordern, Qualitätsmängel an den Produkten zeitnah abstellen oder rechtzeitig für die Verfügbarkeit von Vormaterial oder benötigten Ladungsträgern sorgen. Voraussetzung ist jedoch eine umfassende und aktuelle Kenntnis über die wesentlichen Entwicklungen im eigenen Bereich.

Zu einer solchen Transparenz trägt ein funktionierendes visuelles Management entscheidend bei. Es gibt in der Praxis wirkungsvolle Konzepte, die eine funktionierende Visualisierung ermöglichen. Durch diese Konzepte erhalten Führungskräfte und Mitarbeiter die Informationsgrundlage, um zeitnah und effektiv auf Abweichungen vom Zielzustand zu reagieren. Zu diesen Konzepten zählen:

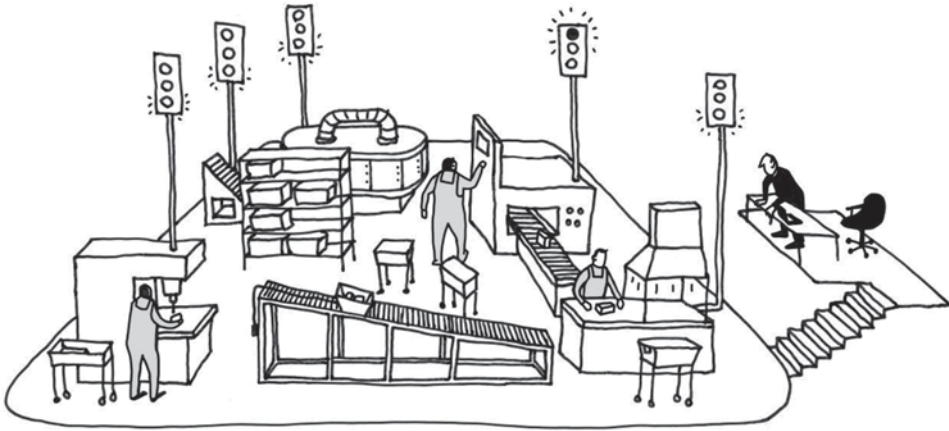


Abb. 2.1 Visualisierung von aktuellen Problemen

- Visualisierung von aktuellen Problemen: In der anlagenintensiven Fertigung eignen sich Ampeln auf den einzelnen Anlagen sehr gut, um auch aus der Entfernung zu erkennen, ob eine Anlage gemäß der Planung arbeitet. Ist dies der Fall, sollte die Ampel grün leuchten. Bei Problemen sollte die Ampel auf Rot umschalten. Liegt ein geplanter Anlagenstillstand wie etwa ein Rüstvorgang vor, dann leuchtet die Anlage gelb. Die präzise Steuerung der Ampel ist für die Wirksamkeit der Visualisierung von hoher Bedeutung. Die Ampel sollte beispielsweise bei einem Rüstvorgang nur für die geplante Dauer gelb leuchten und bei einer Verspätung auf „rot“ wechseln (Abb. 2.1).
- Visualisierung der Ausbringungsmenge: In Echtzeit wird die aktuell produzierte Stückzahl der Planung gegenüber gestellt. Die Mitarbeiter bekommen eine permanente Rückmeldung zu ihrer gegenwärtigen Arbeitsweise. Schon durch diesen Effekt ergeben sich häufig Produktivitätssteigerungen. In der Serienproduktion mit relativ kurzen Arbeitszyklen eignet sich diese Form der Visualisierung besonders gut (Abb. 2.2).
- Visualisierung von Bestandshöhen: Die Bestandssituation wird durch einfache Maßnahmen auf einen Blick sichtbar. Beschriftungen und Bodenmarkierungen verdeutlichen, welche Teile an einer Stelle gelagert werden. Die Markierung von Minimal- und Maximalbeständen macht Abweichungen von den Sollbeständen sofort erkennbar (Abb. 2.3).

Visuelles Management unterstützt eine schnelle Aufnahme der aktuellen Lage vor Ort. Für neue Mitarbeiter erleichtert dies die Einarbeitung in die Aufgaben oft deutlich. Auch einfache Steuerungs- und Kommunikationsaufgaben entfallen, da Abweichungen und Handlungsbedarfe einfach mit dem Auge erkannt werden können.

Zur Einschätzung der Entwicklung der Leistung über den Tag, die Woche und den Monat sind operative Kennzahlen von großer Bedeutung. Die meisten Unternehmen verfü-

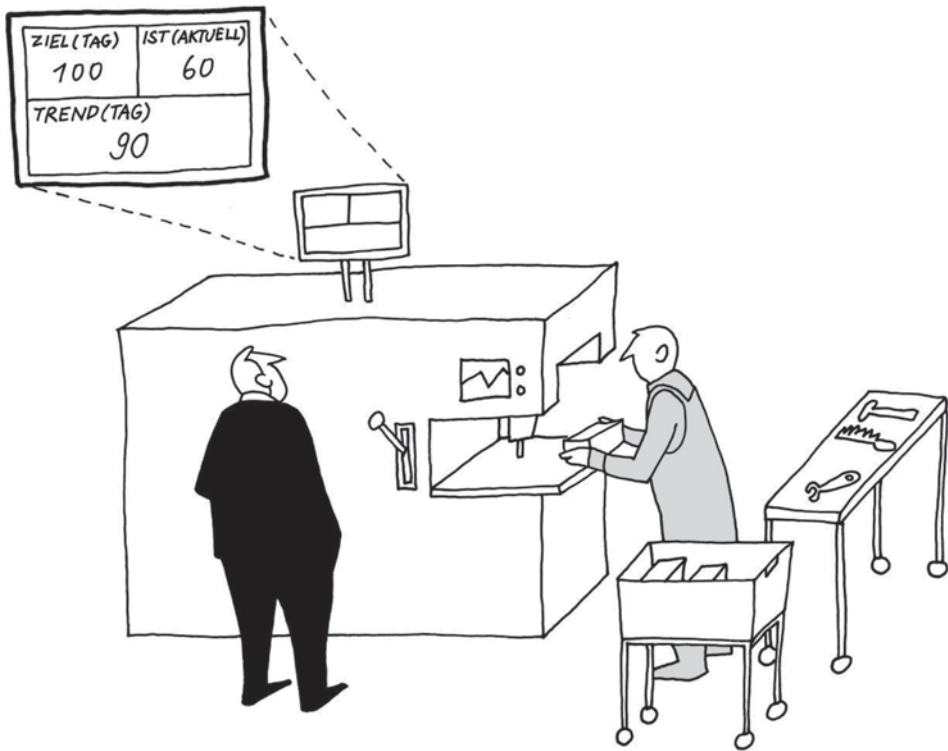


Abb. 2.2 Visualisierung der Ausbringungsmenge

gen über unterschiedlichste Kennzahlen. Zur Sicherstellung einer hohen Leistungstransparenz sollten wesentliche Punkte überprüft werden:

- Entsprechen die Kennzahlen den Zielen? Ein gutes Beispiel ist etwa der Nutzungsgrad einer Anlage. Nach traditioneller Auffassung sind teure Anlagen maximal auszulasten. Nur wenn die Maschine „brummt“ – so die häufig anzutreffende Auffassung –, ist das hohe Investment zu rechtfertigen. Dies kann zu hohen Beständen an Halbfertigprodukten führen. Daher sollten gleichzeitig auch die Bestände durch eine entsprechende Kennzahl überwacht werden. Auf diese Weise wird die Gefahr einer einseitigen Optimierung zu Lasten weiterer entscheidender Werttreiber reduziert.
- Sind Zielgrößen definiert? Für jede Kennzahl sollte die Messlatte definiert sein. Erst hierdurch kann Leistung transparent gemacht werden und Erfolge oder Abweichungen werden deutlich.
- Misst die Kennzahl, was sie messen soll? Nicht selten nutzen Unternehmen Kenngrößen über Jahre und stellen erst bei Abweichungen deren Unzulänglichkeit fest. So zeigt sich häufig, dass Kennzahlen nicht nur aufgrund der angenommenen Einflussfaktoren veränderlich sind. In vielen Fällen ergeben sich im Rahmen der Abweichungsanalyse weitere Bestimmungsgrößen, die bei der ursprünglichen Definition der Kennzahl nicht

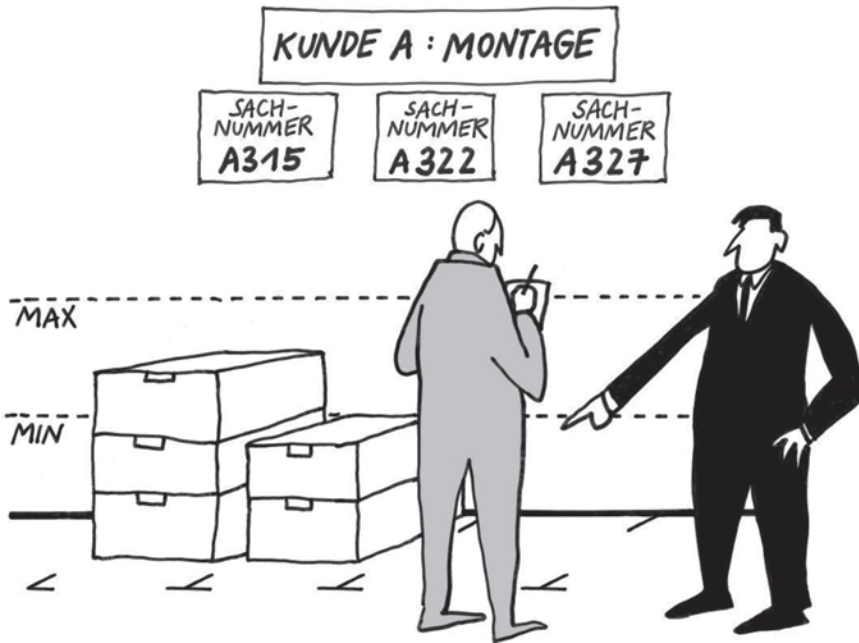


Abb. 2.3 Visualisierung der Bestandshöhe

berücksichtigt wurden. Den beabsichtigten Zweck der Kontrolle und Steuerung erfüllt der Indikator damit nicht.

- Sind die Kennzahlen aktuell? Häufig führen Unternehmen Kennzahlensysteme ein, wenn ein neuer Geschäftsführer oder Werkleiter hierzu eine Initiative startet. Dabei wird nicht immer der angestrebte Vorteil zur Steigerung der Transparenz erzielt, da eine regelmäßige Aktualisierung der Kennzahlen fehlt. Meist werden Kennzahlen nur dann ausreichend oft aktualisiert, wenn die hierfür Verantwortlichen auch mit den Zahlen arbeiten und somit ein Interesse an der Aktualität besitzen.
- Ist das Kennzahlensystem kaskadierend? Dies bedeutet, dass die verwendeten Kennzahlen von der Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes bis zur Geschäftsführung durchgängig ineinander überführbar sind. Durch Verdichtung von Ebene zu Ebene erfolgt die Aggregation, sodass am Ende des Prozesses die Werks- oder Unternehmenssicht steht. Durch diese Eigenschaft stellt das Kennzahlensystem sicher, dass alle Ebenen über die gleichen Zahlen sprechen und an einem Strang ziehen. Nicht selten entstehen über verschiedene Management-Ebenen erhebliche Kommunikations- und Umsetzungsprobleme, weil unterschiedliche Kennzahlen zum Einsatz kommen, die nicht unmittelbar miteinander kompatibel sind.
- Wie wird auf Abweichungen reagiert? Erfüllt das Kennzahlensystem die zuletzt genannten Anforderungen, dann ist eine wesentliche Voraussetzung für schnelle Gegenmaß-

nahmen geschaffen. Allerdings ist das beste Kennzahlensystem nur dann von Nutzen, wenn effektiv und schnell auf Abweichungen reagiert wird.

Durch gutes visuelles Management und aktuelle aussagekräftige Kennzahlen ergeben sich selten direkte Kostenvorteile für ein Unternehmen. Diese Elemente stellen jedoch eine unmittelbare Grundvoraussetzung dar, dass Mitarbeiter eine permanente Rückmeldung zu ihrer Leistung bekommen und Führungskräfte im Tagesgeschäft zeitnah die richtigen Entscheidungen treffen können.

2.1.2 Indikatoren für Best Practice

Das Ausmaß der Leistungstransparenz ist in Fabriken sehr leicht erkennbar. Denn die wandfreie Sichtbarkeit von visuellem Management und aktuellen Kennzahlen ist zwingende Voraussetzung für ihren Erfolg. Bei einem Rundgang durch eine Fabrik lässt sich daher sehr einfach feststellen, wie gut ein Unternehmen in diesem Bereich aufgestellt ist.

- **Transparenter Anlagenstatus:** Durch „Ampeln“ an den Maschinen lässt sich schon von Weitem der aktuelle Betriebszustand erkennen. Unternehmensweit ist die Bedeutung der unterschiedlichen Ampelfarben einheitlich festgelegt. Die Ampeln sind gut sichtbar mit ausreichend Abstand über den Maschinen angebracht, sodass sie nicht von anderen Maschinen oder Regalen verdeckt sind.
- **Einheitliche Bodenmarkierungen:** Im gesamten Werk oder sogar unternehmensweit existieren Bodenmarkierungen mit einheitlicher Bedeutung. Häufig wird gelb für die Begrenzung von Wegen und blau für Lagerplätze von Material genutzt. Rote und orangene Markierungen, die schon aus einiger Entfernung ins Auge stechen, sollten nur zur Visualisierung von Problemen und Gefahren genutzt werden.
- **Aktuelle „Spielstandsanzeigen“:** Die Mitarbeiter können von ihrem Arbeitsplatz aus sehen, wie gut die am aktuellen Tag geplante Produktionsstückzahl erfüllt ist. Bei einer Serienfertigung werden die aktuell fertig gestellten Teile oder Produkte der geplanten Stückzahl gegenübergestellt sowie ein Trend für den laufenden Tag oder auch die jeweilige Schicht visualisiert. In der Einzelfertigung bekommt der Mitarbeiter eine Rückmeldung zum Auftragsfortschritt mit Soll-Ist-Gegenüberstellung.
- **Dezentrale Kennzahlentafeln:** In den unterschiedlichen Abteilungen der Produktion befinden sich vor Ort in der Fertigung Tafeln mit Kennzahlen für den jeweiligen Bereich. Auf einen Blick ist für die Mitarbeiter und Führungskräfte beim Vorbeigehen erkennbar, ob die Werte im „grünen Bereich“ liegen.
- **Öffentliche Aufgabenlisten:** Zur Lösung von aktuellen Problemen besitzt jeweils eine Person die Gesamtverantwortung. Wer dies ist und bis wann welche Aufgaben zu erledigen sind, ist eindeutig geregelt. Die Dokumentation und Überwachung der Aufgabenerledigung erfolgt in einer öffentlichen Aufgabenliste, die an einer zentralen Stelle aufgehängt ist.