

DIE GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE
NACH MCKINSEY & COMPANY, INC.

EINE METHODE DES
GEMEINKOSTEN-MANAGEMENTS

Walter SCHWARZ

Forschungsbericht/
Research Memorandum No. 190

Oktober 1983

Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Aussagen liegen im Verantwortungsbereich des Autors und sollen daher nicht als Aussagen des Instituts für Höhere Studien wiedergegeben werden.

A B S T R A C T

The Overhead-Value-Analysis (OVA) according to McKinsey & Company, Inc. is often erroneously considered identical to the value analysis according to ÖNORM A 6750 and DIN 69 910. Therefore, the aim of this paper is to give a survey of this method of reducing overhead costs by describing an OVA-process according to available literature, and also to enable a comparison with the value analysis according to ÖNORM A 6750. In addition to the results of OVA-applications obtained up to now the reactions of entrepreneurs and trade-union representatives are also summarized, revealing possible problems of carrying-out an OVA and the management policy aspect of OVA.

Z U S A M M E N F A S S U N G

Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) nach McKinsey & Company, Inc. wird oft irrtümlich der Wertanalyse nach ÖNORM A 6750 und DIN 69 910 gleichgesetzt. Ziel dieser Arbeit ist es daher, durch Darstellung des Ablaufs einer GWA entsprechend der zugänglichen Literatur einen Überblick über diese Methode zur Senkung der Gemeinkosten zu geben, und einen Vergleich mit der Wertanalyse nach ÖNORM A 6750 zu ermöglichen. Neben den bisher erzielten Ergebnissen aufgrund von GWA-Anwendungen sind auch die Reaktionen von Unternehmern und Vertretern der Gewerkschaften zusammengefaßt, wodurch mögliche Probleme bei Durchführung einer GWA aufgezeigt werden, und die unternehmenspolitische Komponente der GWA sichtbar wird.

INHALTSVERZEICHNIS

0	EINLEITUNG	1
1	DIE METHODE WERTANALYSE	2
2	GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE NACH MCKINSEY & COMPANY, INC.	4
2.1	ABLAUF DER GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE	6
2.1.1	DIE VORBEREITUNGSPHASE	7
2.1.2	DIE ANALYSEPHASE	7
2.1.2.1	LEISTUNGEN UND KOSTEN STRUKTURIEREN	8
2.1.2.2	EINSPARUNGSIDEEN ENTWICKELN	9
2.1.2.3	REALISIERBARKEIT BEWERTEN	9
2.1.2.4	MASSNAHMEN BEANTRAGEN	10
2.1.3	DIE REALISIERUNGSPHASE	10
2.2	ERGEBNISSE	11
3	REAKTIONEN AUF DIE GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE	14
3.1	REAKTIONEN DER UNTERNEHMER	14
3.2	REAKTIONEN DER GEWERKSCHAFTEN	15
4	ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNGEN	18
	QUELLENVERWEISE UND BEMERKUNGEN	20
	QUELLENVERZEICHNIS	23

O EINLEITUNG

Rasche und tiefgreifende Veränderungen der Umwelt zwingen ein darin agierendes Unternehmen bei langfristiger Existenzsicherung zu einer Erhöhung seines Handlungsspielraums für offensive Maßnahmen. Es muß seine Leistungsfähigkeit steigern.

Eine Möglichkeit, diesen Handlungsspielraum zu vergrößern, ist die Senkung der ständig steigenden Gemeinkosten. >01 Die dabei auftretenden Probleme sind vor allem die mangelnde Transparenz der Verwaltungsleistungen aufgrund ihrer Heterogenität und ihrer ausgeprägten Einmaligkeit und das häufige Fehlen eines internen Marktes für Leistungen der Verwaltung durch Unkenntnis über deren Kosten und Nutzen.

Eine erst in den letzten Jahren entwickelte Methode zur Senkung der Gemeinkosten bei gleichzeitiger Bewältigung der obengenannten Probleme ist die Gemeinkosten-Wertanalyse.

Die vorliegende Arbeit behandelt ihre Entwicklung, die einzelnen Phasen ihres Ablaufs, die durch sie erzielbaren Ergebnisse und die durch ihre Anwendung hervorgerufenen Reaktionen.

1 DIE METHODE WERTANALYSE

"Wertanalyse ist eine Methode zum systematischen Untersuchen von Funktionsstrukturen mit dem Ziel einer Wertsteigerung für Hersteller, Anwender und/oder die Allgemeinheit." >02
Sie wurde von einem Mitarbeiter der General Electric 1947 entwickelt und publiziert, Jahre später erstmals in Europa eingesetzt und ist heute weltweit fester Bestandteil unternehmerischer Aktivitäten. >03

Ihre zehnmal häufigere Anwendung in Japan als in der BRD >04 und die erzielbaren Erfolge >05 zeigen, wie sehr Wertanalyse die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen steigern kann.

Wesentliche Merkmale der Wertanalyse sind

- funktionsorientiertes Arbeiten,
- ganzheitliche Betrachtungsweise,
- anwendungsneutraler Einsatz,
- Orientierung an einem möglichst differenzierten und quantifizierten Ziel,
- außerhalb der bestehenden Organisationsform des Unternehmens durchgeführte Projektarbeit,
- interdisziplinäre, fortschrittsorientierte, nach einem Arbeitsplan ausgerichtete Gruppenarbeit,
- Lösungssuche mit systematischer Anwendung von Regeln für schöpferisches Arbeiten und
- auf menschliche Eigenschaften zugeschnittenes Vorgehen.

Aufgrund wirtschaftlicher Überlegungen wird man Wertanalyse nur dann einsetzen, wenn das zu lösende Problem eine ausreichend komplexe Struktur aufweist, keine Lösung bekannt ist,

sich kein Lösungsweg anbietet >06 und ausreichende Einsparungen erwartet werden. Neben der konsequenten Anwendung der Methode erfordert erfolgreicher Wertanalyse-Einsatz die entsprechende Gestaltung der Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollarbeit der Führung und die Entwicklung des Verhaltens der Mitarbeiter. >07

Es ist zu vermuten, daß die nachgewiesenen Erfolge der Wertanalyse McKinsey & Company, Inc. zur Integration dieser Bezeichnung in die Bezeichnung "Gemeinkosten-Wertanalyse" ihrer Methode zur Gemeinkostensenkung anregten.

2 GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE NACH MCKINSEY & COMPANY, INC.

1975 wurde die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) von McKinsey & Company, Inc. (McKinsey) in der BRD eingeführt. Diese Methode zur Senkung der Gemeinkosten ist eine Weiterentwicklung der Overhead Value Analysis (OVA) >08, die von zwei McKinsey-Partnern in New York zur Sanierung mehrerer Unternehmen erstmals eingesetzt wurde. Dabei zeigte sich, daß gerade im Gemeinkostenbereich hohe Einsparungsreserven bestehen, die bisher kaum angetastet wurden.

Sie reichen von teurer, rein politisch motivierter Informationssammlung und unnötig perfektionierter Leistungserstellung bis zu Doppelarbeiten oder gänzlich überflüssigen Leistungen. >09

Die Erfassung und unternehmensbezogener Nutzung solcher Reserven vergrößert den Handlungsspielraum eines Unternehmens und erhöht dadurch auch die Wahrscheinlichkeit, eine auftretende Krise leichter bewältigen oder sie gar abwenden zu können. Dabei werden Kosten jeder Leistungserstellung im Gemeinkostenbereich dem gestifteten Nutzen gegenübergestellt und nötigenfalls verändert. Es sollen Kosten reduziert werden, ohne daß der gerechtfertigte Nutzen darunter leidet.

Die Ideen für diese Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens kommen meist von den zuständigen Linienführungskräften des Mittel-Managements. Eine übliche Verteilung der realisierten Einsparungen nach Entscheidungsbefugnis der Führungskräfte zeigt Abb.1. >10

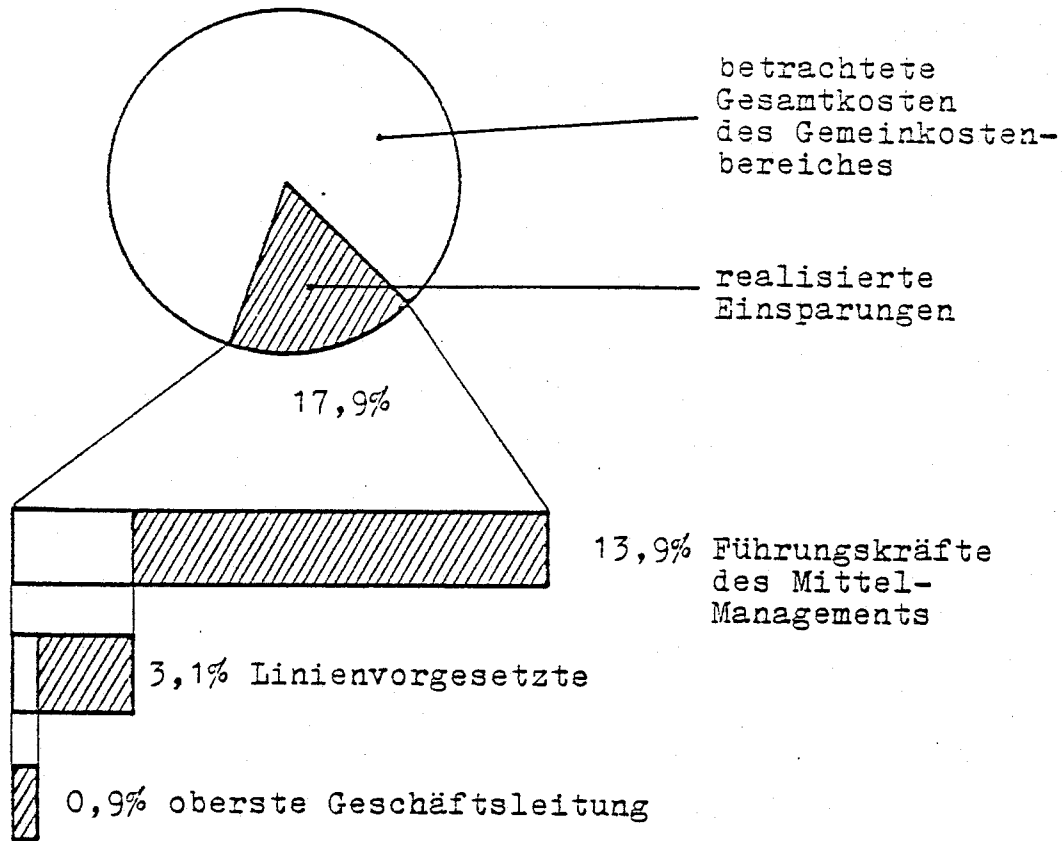


Abb.1: Verteilung der Kosteneinsparungen nach Entscheidungsträgern

Zur Erzielung solcher Erfolge bedarf es der Erfüllung mehrerer Bedingungen: >10

- die GWA muß höchste Priorität im Unternehmen haben und muß demzufolge von den obersten Führungskräften uneingeschränkte, politische Unterstützung erhalten,
- die GWA dient nicht zur Vergangenheitsbewältigung und akzeptiert keine "heiligen Kühe" oder Tabus,

- die GWA erhält volle Unterstützung von einzelnen Abteilungen durch von ihnen erstellte spezielle Leistungen,
- die GWA erfordert den Zugang zu allen Nutzern und die Analyse sämtlicher interessierender Kosten/Nutzen-Verhältnisse,
- die GWA soll nur von den besten Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt werden und
- die GWA hält sich strikt an den zu Beginn festgelegten Zeitplan.

Weiters ist bei der sorgfältigen Anwendung der Methode ständig auf ihre Wirkung und die von ihr hervorgerufenen Reaktionen im Unternehmen zu achten.

2.1 ABLAUF DER GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE

Die GWA läßt sich in die Phasen der

- Vorbereitung,
- Analyse und
- Realisierung >11

einteilen, die in der Folge näher betrachtet werden. Die Mitarbeiter von McKinsey treten bei der GWA nur projektbegleitend auf. Sie unterstützen die administrativen Projektvorbereitungen, schulen die beteiligten Führungskräfte und bringen Know-How aus früheren Projekten ein. >12

Die Hauptarbeit der GWA wird von den Mitarbeitern des untersuchten Unternehmens durchgeführt.

2.1.1 DIE VORBEREITUNGSPHASE

Bestimmend für den Erfolg einer GWA ist die sorgfältige Vorbereitung. Die wichtigsten Aktivitäten hiebei sind: >13

- Bildung des Lenkungsausschusses (LA), der sich meist aus den profiliertesten Repräsentanten des Unternehmens zusammensetzt und die letzte Entscheidungsinstanz bei allen Einsparungsvorschlägen ist,
- Abgrenzung der Untersuchungseinheiten (UE) unter Rücksichtnahme auf die Organisationsstruktur des Unternehmens,
- Einsetzen der Leiter der Untersuchungseinheiten (LUE), die mit ihren Untersuchungseinheiten so vertraut sein müssen, daß sie die Kosten der erstellten Leistungen und die Abläufe bei ihrer Erstellung genau kennen,
- zeitgerechte und ausreichende Information des Betriebsrats und der Mitarbeiter,
- Bildung von Projektteams, die bestimmten Untersuchungseinheiten zugeordnet werden und dem Lenkungsausschuß berichten. Die Teammitglieder sind besonders erfolgreiche Linienführungskräfte und Diskussionspartner für die LUEs,
- theoretische und praktische Schulung der Teams und
- Erstellung eines Zeitplans für die Gesamtdauer des Projekts, der auf die Stunde genau festlegt, "welche Institution welche Teilarbeit an welcher Stelle und mit wessen Unterstützung/Beisein durchführt." >14

2.1.2 DIE ANALYSEPHASE

Die Analysen werden von den LUEs und deren Mitarbeitern in ihren Untersuchungseinheiten durchgeführt. Jeder LUE wird dabei vom zuständigen ausgebildeten Team, von den Nutzern der in seiner Einheit erstellten Leistungen, von Fachabteilungen mit Kenntnis der Verbesserungsmöglichkeiten in spezifischen Abläufen und, bei besonderen Problemen, von seinem

Vorgesetzten oder dem Lenkungsausschuß-Mitglied, das unmittelbar die Untersuchungseinheit im Lenkungsausschuß vertritt, unterstützt. >15

Vor Beginn der vierstufigen Analyse wird der LUE von zwei wenn möglich höherrangigen Kollegen, die für die Dauer der GWA für ihn zuständig sind, in die wesentlichen Prinzipien der Methode und in seine Rolle in der GWA eingeführt. Weiters werden seine Zustimmung zur Mitarbeit eingeholt und der Zeitplan endgültig fixiert. Erst dann kann mit der eigentlichen Analyse begonnen werden, die durch von McKinsey bereitgestellte Formulare strukturiert und dokumentiert wird.

2.1.2.1 LEISTUNGEN UND KOSTEN STRUKTURIEREN

Grundlage für die anschließende Ideenfindung zur Senkung der Gemeinkosten ist eine möglichst genaue und detaillierte Erfassung und Beschreibung des IST-Zustandes. Dabei gilt es vor allem folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Leistungen werden von der Untersuchungseinheit erbracht?
- Für wen werden sie erstellt?
- Welche Kosten treten bei der Leistungserstellung auf?

Darnach werden die Leistungsverflechtungen sowie die Kosten/Nutzen-Verhältnisse dargestellt.

Um Probleme der finanziellen Bewertung der erstellten Leistungen bei der Bestandsaufnahme zu umgehen, wird zur

Beschreibung der erstellten Leistungen die hinreichend genaue Einheit "Mannjahr" (MJ) verwendet. Diese in Mannjahren gerechneten Kosten werden nun den durch die Leistungserstellung gestifteten Nutzen gegenübergestellt.

2.1.2.2 EINSPARUNGSIDEEN ENTWICKELN

Für jene Leistungen, die kein positives Verhältnis von Kosten zu Nutzen erreichen, werden die Linienführungskräfte aufgefordert, Einsparungsideen zu finden. >15

Diese sollen, hypothetisch und bewußt unrealistisch hoch, in Summe die Kosten um mindestens 40% senken. Zur Anregung der LUEs hat sich ein von McKinsey aus früheren Projekten durch Abstraktion gewonnener Katalog mit ungefähr 7000 Ideen bewährt.

2.1.2.3 REALISIERBARKEIT BEWERTEN

Die zuvor gesammelten Ideen werden in eine Matrix von "erwartetem Einsparungserfolg" und "Risiko" mit den Ausprägungen "hoch", "mittel" und "klein" eingetragen und entsprechend einer ABC-Analyse in A-, B- und C-Ideen getrennt.

"A" sind die Ideen, die wirtschaftlich sind und entweder sofort, längstens aber in etwa zwei Jahren nach Projektende realisiert werden können, ohne daß damit ein Risiko für die Funktionsfähigkeit der Untersuchungseinheit gegeben ist. Ihre Durchführung wird unverzüglich in Angriff genommen.

Mit "B" werden solche Ideen bezeichnet, deren Verwirklichung noch nicht endgültig feststeht. Ihre Risikoeinschätzung nicht nur für die Funktionsfähigkeit der Untersuchungseinheit, sondern auch für die des Unternehmens ist auf höherer Ebene oder erst nach weiteren Untersuchungen und unterstützenden Investitionen möglich.

Mit 'C' werden solche Ideen bezeichnet, deren Verwirklichung im Unternehmerinteresse unzweckmäßig erscheint. Für die weitere Analysearbeit bleiben also nur 'A'- und 'B'-Vorschläge." >16

Neben der geforderten Wirtschaftlichkeit und einer Umsetzung innerhalb von zwei Jahren muß eine Idee noch einer dritten Bedingung genügen: Die Rückflußzeit darf höchstens zwei Jahre betragen.

2.1.2.4 MASSNAHMEN BEANTRAGEN

Der LUE faßt die realisierbaren Ideen zu einem Aktionsprogramm zusammen. Dieses wird von ihm unterschrieben und von den Vorgesetzten fachlich kontrolliert. Das Team bestätigt die Einhaltung der methodischen Grundsätze. Diese von allen LUEs erstellten Aktionsprogramme werden dem Lenkungsausschuß und dem Betriebsrat zur endgültigen Beschlußfassung vorgelegt.

2.1.3 DIE REALISIERUNGSPHASE

Diese Phase beginnt spätestens zwei bis drei Wochen nach Einreichung der Vorschläge. Eine erfolgreiche GWA erfordert die konsequente Realisierung der genehmigten Maßnahmen. Um dies zu gewährleisten, muß der Lenkungsausschuß noch zwei Jahre nach Ende der Untersuchung voll im Amt sein. Durch diese "Realisierungsvollzugspflicht" gegenüber dem Unternehmen können einmal beschlossene Maßnahmen auch bei geänderten Gegebenheiten nicht mehr in Frage gestellt werden.

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Schritte der GWA zeigt Abb.2.

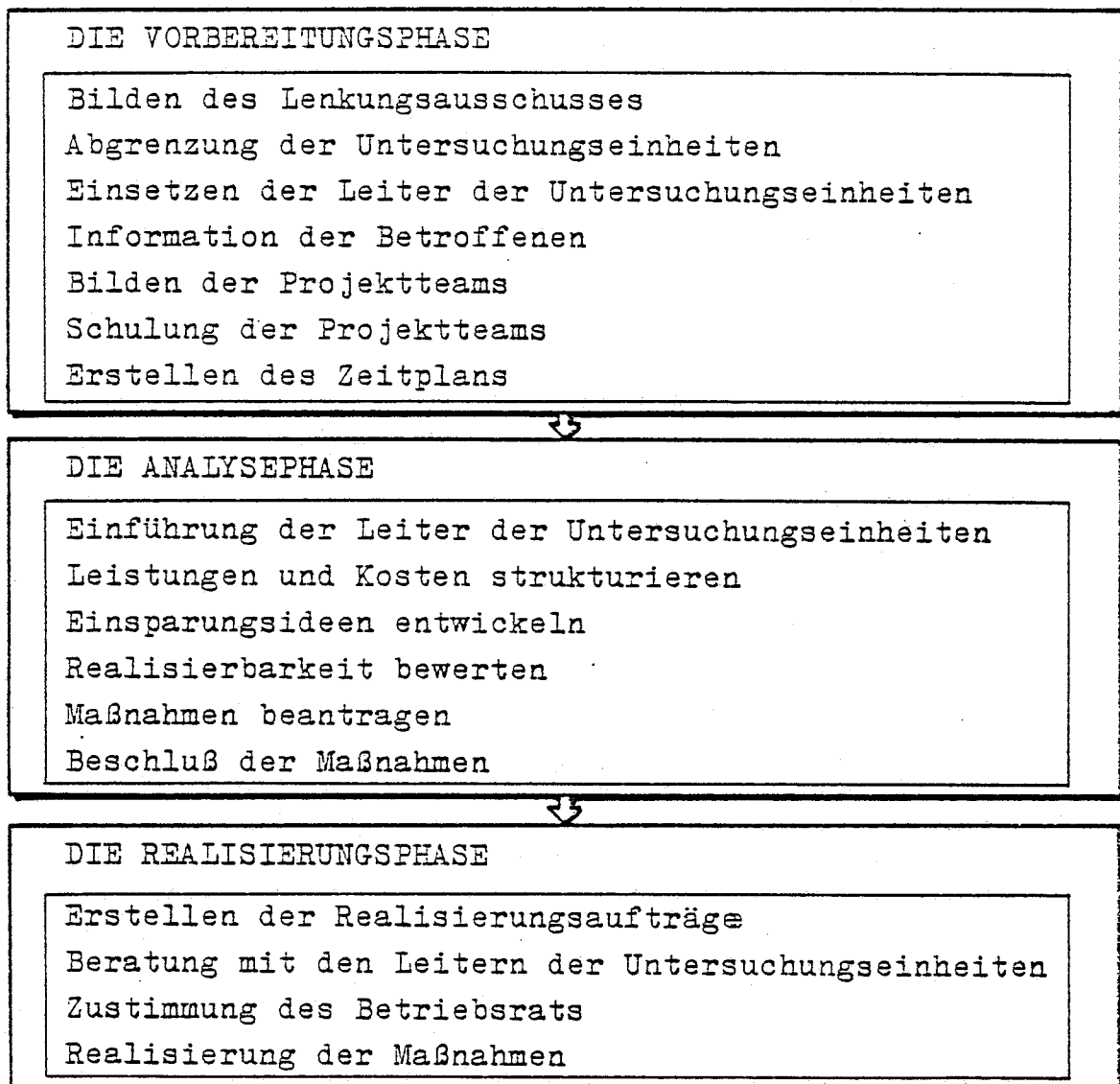


Abb.2: Ablauf der Gemeinkosten-Wertanalyse

2.2 ERGEBNISSE

Die praktischen Erfahrungen haben gezeigt, daß Kosteneinsparungen in der Höhe von 10 bis 20 Prozent der Gemeinkosten realisierbar sind. >17 Das führt zu einer Änderung der strategischen Ausgangsposition eines Unternehmens aufgrund gestiegener Eigenfinanzierungskraft.

Bisher wurden im deutschsprachigen Raum ungefähr 80 Projekte durchgeführt, wobei McKinsey ein Gemeinkostenvolumen von ungefähr 25 Mrd. DM untersucht hat und davon 3 Mrd. DM nachweislich eingespart werden konnten. >10

Die Einsparungsreserven der betrachteten Untersuchungseinheiten in einem Unternehmen waren in der Regel normalverteilt >18 und betragen je Untersuchungseinheit zwischen 0 und 50 Prozent. >19

Die Abhängigkeit zwischen dem Untersuchungsumfang und den erreichten Einsparungen in einem Unternehmen zeigt Abb.3 als Ergebnis von 22 Untersuchungen.

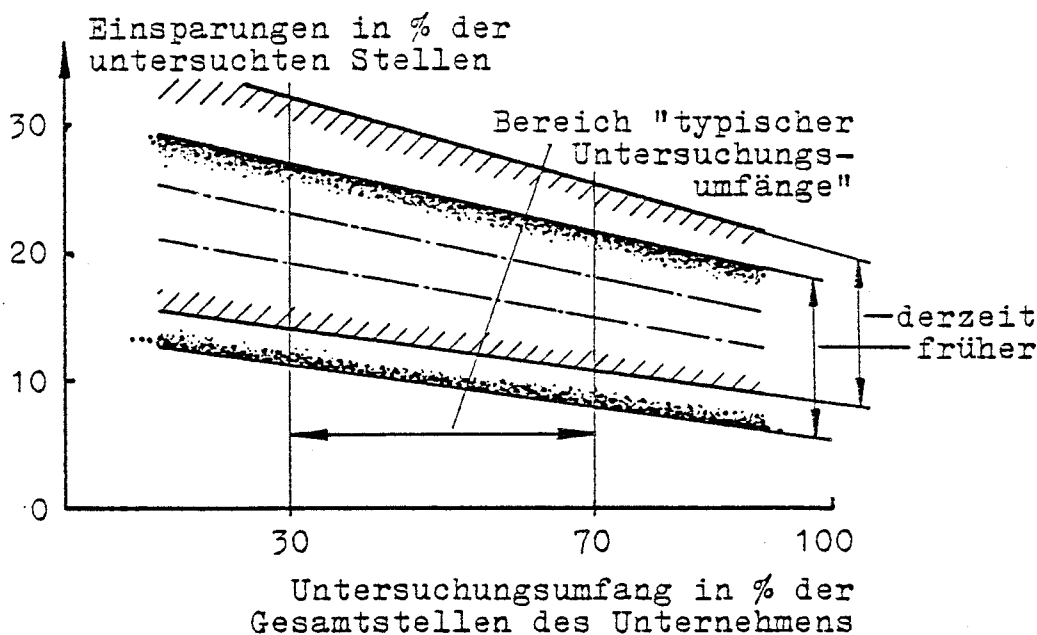


Abb.3: Abhängigkeit der erzielten Einsparungen vom Untersuchungsumfang

Eine sprunghafte durchschnittliche Erhöhung der erreichten Einsparungen um ungefähr 3 bis 4 Prozent ließ sich in den letzten eineinhalb Jahren durch eine der GWA vorgeschaltete einführende Diagnose erreichen. Darin werden bereichsüber-

greifende Ansätze der Ergebnisverbesserung erarbeitet. Die Realisierungsquote früherer Jahre betrug zwischen 85 und 95 Prozent, nahm in der letzten Zeit jedoch ab. >10 Dennoch werden etwa 60 bis 70 Prozent der beschlossenen Maßnahmen bereits im ersten Jahr realisiert. >20

Über diese unmittelbaren Ergebnisse hinaus ergeben sich für die Unternehmen weitere Nutzen durch: >21

- erhöhte Schlagkraft der Organisation durch Abbau von Bürokratie,
- motivierendes Erfolgserlebnis für alle Beteiligten,
- nützliche Unterlagen zur Gemeinkostenbudgetierung und zur Einführung von wertanalytisch ausgerichteten Verfahren für die Personalgenehmigung,
- hervorragende analytische Schulung und Wissensvermittlung für die Führungskräfte und
- Sammlung von Ideen zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit über die reine Kostensenkung hinaus.

Trotz der als Ergebnis der GWA meist notwendigen Personalreduktion (Aufnahmestopp, natürliche Fluktuation, Entlassung) zeigt sich aber, "daß eine Reihe von Großunternehmen am Ende einer Gemeinkosten-Wertanalyse Expansionsstrategien durchführen konnte, die insgesamt gesehen Tausende neue Arbeitsplätze schufen - in direkt produktiven und in hochwertigen indirekten Bereichen." >22

3 REAKTIONEN AUF DIE GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE

Rationalisierungsmaßnahmen wurden bis vor wenigen Jahren vorwiegend im Produktionsbereich eines Unternehmens durchgeführt. Das dort übliche konsequente Kosten/Nutzen-Denken wurde durch die GWA in den Gemeinkosten-Bereich übertragen. Die Neuartigkeit dieser Methode zur Senkung der Gemeinkosten führte zu Unsicherheit und verschiedensten Reaktionen der Unternehmer, aber auch der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen, die in der Folge beschrieben werden.

3.1 REAKTIONEN DER UNTERNEHMER

Genauere Unterlagen zur Einstellung der Unternehmer und Führungskräfte zur GWA liegen nicht auf. Doch scheinen sie zwischen vollkommener Zustimmung und absoluter Ablehnung zu liegen.

Gegner der GWA behaupten vor allem:

- Änderungen in der Organisationsentwicklung sollten harmonisch verlaufen und nicht wie bei der GWA abrupt und unter Druck erzwungen werden.
- Freistellungen der besten Mitarbeiter für die GWA seien im betreffenden Unternehmen nicht möglich.
- Mitarbeiter von McKinsey brächten durch ihre aggressive Vorgehensweise zuviel Unruhe in das Unternehmen.

Dies führt zu genereller Ablehnung der GWA oder GWA-ähnlicher Methoden oder zumindest zur Auftragsvergabe an Konkurrenten von McKinsey wie A.T.Kearney, Kienbaum, Knight Wegenstein, Booz Allan & Hamilton u.a. >23

Befürworter der Methode berufen sich vor allem auf die nachgewiesenen Einsparungen infolge der Durchführung einer GWA in anderen renommierten Unternehmen wie BASF, Schering, Agfa-Gevaert, MAN, Kraftwerk Union, Ruhrchemie, Siemens, >24 Lufthansa, Hertie, Kaufhof, Klöckner-Humboldt-Deutz, Klein, Schanzlin & Becker, >25 Sandoz, Hoffmann-La Roche, >26 Neue Heimat, >27 Commerzbank, DKV, Hessisch Nassauische Sparkasse, >28 Messerschmitt-Bölow-Blohm, >29 BMW, Osram, Kolben-Schmidt >30 u.a. und auf die in Kap.2.2 erwähnten zusätzlichen positiven Effekte.

Die Zahl der Unternehmen, die die GWA als notwendig betrachten, scheint erheblich, da McKinsey nur jeden 30. Fall übernimmt, und auch nur dann, wenn die GWA für das Unternehmen existenziell nötig ist. >24 Bemerkenswert dabei ist, daß "McKinsey has never solicited clients nor advertised its services." >31

3.2 REAKTIONEN DER GEWERKSCHAFTEN

Die Einstellungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter wirken einheitlicher. Die GWA wird als unmenschliches Rationalisierungsinstrument abgelehnt, da

- "Abteilungsleiter und Arbeitnehmer selbst die Vorschläge zur Wegrationalisierung ihres eigenen Arbeitsplatzes entwickeln." >32

Es werden

- Arbeitsplätze vernichtet,
- Versetzungen durchgeführt,
- Arbeitsplätze zusammengelegt,

- Abteilungen zusammengelegt,
- Arbeitsdruck und Hetze verstärkt und
- Kontrolle und Überwachung der Arbeitnehmer intensiviert. >33

Außerdem werfen die Gewerkschaften den Unternehmensleitungen vor, Strategien zu verfolgen, die gekennzeichnet seien durch >37

- unvollständige Information des Betriebsrates über die zu untersuchenden Arbeitsplätze,
- vorherige Einbindung des Betriebsrates in Unternehmerentscheidungen und
- Vorstellung und Durchführung der GWA in einem Zeitraum, in dem der Betriebsrat handlungsgehemmt ist (Urlaub).

Weiters stellen die Gewerkschaften fest: "Die 'C'-Ideen von heute sind die 'B'-Maßnahmen von morgen und die 'A'-Maßnahmen von übermorgen." >35 Sie rufen daher nachdrücklich zur Gegenwehr auf >36 und empfehlen den Betriebsräten: >34

- Nichteinbindung in die Projektteams, sondern Bildung eigener Ausschüsse, die diese begleitend kontrollieren,
- enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen Gewerkschaften,
- keine Zustimmung zu Einzelmaßnahmen,
- stets auf schriftlichen Aussagen bestehen,
- Erstellung einer Betriebsvereinbarung, die folgende Kernpunkte beinhalten soll:
 - " - keine Kündigung auf Grund der GWA,
 - Umschulungsverpflichtung bei Versetzungen,
 - Übernahme von Umzugskosten, Wohnbeihilfe bei Versetzung,
 - Besitzstandssicherung,
 - Abfindungsregelung für vorzeitig in den Ruhestand tretende Mitarbeiter und
 - Abfindungsregelung für freiwillig ausscheidende Mitarbeiter." >34

Zur Realisierung dieser Forderungen empfehlen sie "zehn klassische Durchsetzungsmittel.

1. Verhandlungsmöglichkeiten nutzen
2. Öffentlichkeitsarbeit verstärken
3. Demonstrative Betriebsversammlungen abhalten
4. Einigungsstellenverfahren anwenden
5. Gerichte anrufen
6. Sanktionsmittel androhen und einsetzen
7. Betriebsratssitzungen/Klausurtagungen durchführen
8. Kommunikation Betriebsräte, Gesamtbetriebsrat verstärken
9. Solidarität mit Kolleginnen und Kollegen fördern
10. Zusammenarbeit mit HBV >38 intensivieren." >39

Diesen Darstellungen sei gegenübergestellt: "Daß die Gemeinkosten-Wertanalyse durchaus auch ein humanes Rationalisierungsinstrument sein kann, scheint sich hinter vorgehaltener Hand bei den Gewerkschaftern herumzusprechen. Anders ist wohl ihre Entscheidung nicht zu erklären, die offenen gescholtenen McKinsey-Berater in ihrer Co-op-Einzelhandelsgruppe aufräumen zu lassen. Das Ergebnis überzeugte - Co-op schreibt endlich wieder schwarze Zahlen." >40

Ein gewisses Auseinanderklaffen von Wort und Tat empfindet man auch, wenn McKinsey zur gewerkschaftseigenen "Neuen Heimat" geholt wird. >41

4 ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNGEN

Die vorhergehenden Darstellungen lassen erkennen, daß eine objektive und faire Aussage über Wert oder Unwert der GWA schwierig oder gar unmöglich ist.

So sind zum einen die von McKinsey weitergegebenen Informationen bewußt allgemein gehalten und mit einem Minimum an Ansatzpunkten zur Kritik versehen. Details der Durchführung werden nicht bekanntgegeben, da der Aufwand der GWA-Entwicklung bei McKinsey durch entsprechend viele Anwendungsfälle abgedeckt werden muß. Trotzdem wird der Anteil der GWA an der gesamten Beratungstätigkeit aus geschäftspolitischen Überlegungen verringert.

Dieses Informationsdefizit erschwert auch die Abgrenzung zu anderen Verfahren der Gemeinkostensenkung >42 und eine Aussage, ob die GWA zurecht den Begriff "Wertanalyse" trägt. >43

Zum anderen kommt es, obwohl die vertretenen Standpunkte sowohl der Unternehmensleitungen, als auch der Gewerkschaften durch ihre jeweiligen Zielsetzungen verständlich sind, aufgrund des politischen Charakters oft zu unsachlichen und/oder unfairen Aussagen. >44 Ohne auf die sicher auch zum Teil ideologisch begründete Diskussion näher einzugehen, lassen sich abschließend einige wichtige Charakteristika und erfolgsbestimmende Faktoren zusammenfassen:

- Die GWA garantiert als heuristische Methode nicht das Erreichen einer optimalen Lösung, sondern erhöht nur die Wahrscheinlichkeit einer solchen näher zu kommen.
- Die GWA erlaubt als eine der wenigen Methoden krisengefährdeten Unternehmen ihre Sanierung durch Nutzung bisher brachgelegener Reserven in Form kurzfristig erzielbarer Kosteneinsparungen.

- Die GWA ist eine wirksame Methode zur Erzielung eines Quantensprungs im Gemeinkostenbereich.
- Die GWA ist auf Grund ihres Konfliktpotentials sehr bedacht einzusetzen.
- Die Projektbegleitung durch externe Unternehmensberater erlaubt das Aufbrechen bestehender Strukturen und das Setzen unpopulärer, für das Unternehmen aber langfristig existenzsichernder Maßnahmen.
- Die Heranziehung externer Unternehmensberater erlaubt die Anwendung speziellen, sonst im Unternehmen nicht vorhandenen Know-Hows.
- Der Erfolg der GWA hängt wesentlich von der konsequenten Realisierung der beschlossenen Maßnahmen ab.
- Unter der Annahme, daß Wert=Nutzen/Kosten, zielt die GWA zur kurzfristig realisierbaren Wertsteigerung nur auf Kostenreduktion, nicht jedoch auf die mögliche Nutzensteigerung bei der Erstellung einer Leistung.
- Die GWA läßt sich in der Regel in einem Unternehmen nur ein Mal anwenden.

Die GWA ist aber in jedem Fall den Gegebenheiten im Unternehmen und der Umwelt situativ anzupassen und den neuesten Erkenntnissen entsprechend weiterzuentwickeln.

QUELLENVERWEISE UND BEMERKUNGEN

- >01 vgl.z.B. JEHLE 1982, S.61ff.,
KILGER/RIEBEL/ROEVER/SANDLER 1981, S.70ff.,
PICOT 1979, S.1145ff. u.
GAITANIDES 1980, S.680
- >02 N.N. 1982/1, S.1
- >03 vgl. SCHWARZ 1982, S.8ff.
- >04 vgl. BUKSCH 1980, S.25
- >05 vgl.z.B. N.N. 1973
- >06 vgl. N.N. 1975, S.91f.
- >07 vgl. N.N. 1982/1, S.1
- >08 vgl. NEUMANN 1975 u.
CARL 1981, S.113
- >09 vgl. ROEVER 1982/1, S.249
- >10 nach ROEVER 1982/2
- >11 vgl. ROEVER 1982/1, S.251
- >12 vgl.ebd. S.250
- >13 nach ROEVER 1982/2,
vgl. ROEVER 1982/1, S.250f.
- >14 ROEVER 1982/1, S.251
- >15 vgl. ebd.
- >16 N.N. 1981, S.7
- >17 vgl. ROEVER 1980, S.689 u.
ROEVER 1982/1, S.252
- >18 vgl. MOHR 1979, S.112
- >19 vgl. ROEVER 1982/1, S.253
- >20 vgl.ebd. S.251
- >21 vgl. ROEVER 1980, S.690

- >22 ebd.
- >23 vgl.z.B. CARL 1981, S.111
- >24 vgl.ebd. S.110
- >25 vgl.ebd. S.112
- >26 vgl. KIPFER 1982, S.1
- >27 vgl. N.N. 1982/2, S.62ff.
- >28 vgl. N.N. 1981, S.15
- >29 vgl. N.N. 1979/2
- >30 vgl. VOOGD/WILKE, S.67
- >31 N.N. 1979/1, S.3
- >32 VOOGD/WILKE, S.70f.
- >33 vgl.ebd. S.71
- >34 vgl. MORITZ 1982, S.10
- >35 N.N. 1981, S.7
- >36 vgl. DRINKUTH 1978, S.24ff. u.
DRINKUTH 1979
- >37 MORITZ 1982, S.10
- >38 HBV = Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen
- >39 N.N. 1981, S.23
- >40 CARL 1981, S.115
- >41 vgl.ebd. S.115 u.
N.N. 1982/2, S.62ff.
- >42 BOTHE z.B. behauptet 34 wesentliche Unterschiede
zwischen der GWA und dem von Kienbaum angebotenen
Gemeinkosten-Systems-Engineering,
zur Problematik der Abgrenzung zwischen OVA und ZBB
(Zero-Base-Budgeting) vgl. auch DENK 1983, S.59ff.
- >43 vgl. SAMSINGER 1982, S.28ff.

>44 So lautet z.B. ein Brief eines Personalberatungsunternehmens an einen stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden auszugsweise:

"... ich würde gerne noch einmal das Thema der 'Entsorgung' von Mitarbeitern ansprechen, das wir einige Male ... diskutierten. Ich denke, daß das Thema insbesondere nach der Arbeit von McKinsey an Aktualität gewonnen hat. Sollten Sie sich als Konsequenz daraus zum Personalabbau entschließen, so werden Sie sicherlich interessiert sein, das möglichst lautlos zu vollziehen. Wie Sie wissen, haben wir in diesem sehr subtilen Problemkreis eine Menge Erfahrung. ... wie wir derartige Probleme maßgeschneidert angehen, kann ich Ihnen bei Interesse gerne erläutern ..."

Demgegenüber liest man in einem Mitteilungsblatt der Gewerkschaft an ihre Kolleginnen und Kollegen:

" Unsere Auffassung bleibt unverändert: McKinsey kommt im Prinzip mit 'leerem Gehirn' und läßt die eigentliche Arbeit von Mitarbeitern ... machen ..."

QUELLENVERZEICHNIS

- BUKSCH, Rolf (1980): Wertanalyse in der japanischen Industrie. in: rationell, H.2, S.25f.
- CARL, Peter (1981): Wenn McKinsey kommt. in: Manager Magazin, H.9, S.110-115
- DENK, Robert (1983): Neue Methoden der Gemeinkostengestaltung. in: Der betriebswirtschaftliche Blick. Gemeinkostengestaltung. Hg.: Johann RISAK, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien: Wien, S.37-108
- DRINKUTH, Andreas (1978): Sicherung der arbeitsplätze durch wegfall von arbeit. in: Der Gewerkschafter, H.11, S.24-26
- DRINKUTH, Andreas (1979): Unsere warnungen mehr als berechtigt. in: Der Gewerkschafter, H.4, S.21f.
- GAITANIDES, Michael (1980): Ansätze zur kostentheoretischen und rechnungstechnischen Erfassung von Verwaltungsleistungen. in: ZfB, H.6, S.680-684
- JEHLE, Egon (1982): Gemeinkosten-Management. in: Die Unternehmung, H.1, S.59-76
- KILGER, Wolfgang/RIEBEL, Paul/ROEVER, Michael/SANDLER, Guido (1981): Meinungsspiegel. in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), H.1, S.70-86
- KIPFER, Fred (1982): "Gemeinkosten-Wertanalyse": was nun? in: Chemische Rundschau, Nr.37, 8.Sept., S.1 u. 6
- MOHR, Annegret (1979): Unternehmensberatungsfirmen und Rationalisierungen - Möglichkeiten der Personalpolitik im Arbeitnehmerinteresse. in: Gewerkschaftliche Gegenwehr, Hg.: H. BREHM/G. POHL, Köln, S.108-123
- MORITZ, Michaela (1982): Wer ist McKinsey? Was ist GWA? in: Der Privatangestellte, H.3, S.10
- NEUMANN, John L. (1975): Make overhead cuts that last. in: Harvard Business Review, May-June, S.116-126
- N.N. (1973): Wertanalyse - Beispielsammlung. Hg.: VDI-Verein Deutscher Ingenieure, Düsseldorf
- N.N. (1975): Wertanalyse. Idee - Methode - System. VDI-Taschenbuch 35, 2.,neubearb.Aufl., Hg.: VDI-Verein Deutscher Ingenieure, Düsseldorf

- N.N. (1979/1): A Career with McKinsey: Its Opportunities and Limitations. Hg.: McKinsey & Comp., Inc.
- N.N. (1979/2): Betriebsvereinbarung. Zwischen der Leitung des Unternehmensbereiches Hamburger Flugzeugbau der Firma Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH. und dem Betriebsrat, 29. Juni
- N.N. (1981): Achtung - McKinsey kommt. Hg.: Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Arbeitsheft für Betriebsräte, Personalräte und Vertrauensleute, Düsseldorf
- N.N. (1982/1): Wertanalyse. 1. Entwurf einer Neufassung der ÖNORM A 6750, Wien Sept.
- N.N. (1982/2): Seit Jahren ein stark negativer Trend. in: Manager Magazin, H.4, S.62-65
- PICOT, Arnold (1979): Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem. in: ZfB, H.12, S.1145-1165
- ROEVER, Michael (1980): Gemeinkosten-Wertanalyse - Erfolgreiche Antwort auf die Gemeinkosten-Problematik. in: ZfB, H.6, S.686-690
- ROEVER, Michael (1982/1): Gemeinkosten-Wertanalyse - Erfolgreiche Antwort auf den wachsenden Gemeinkosten-druck. in: zfo, H.5-6, S.249-253
- ROEVER, Michael (1982/2): Methoden zur nachhaltigen Gemeinkosten-senkung. Vortrag anlässlich des Österreichischen Controllertages 1982, Wirtschaftsuniversität Wien, 5.u.6. Nov.
- SAMSINGER, Robert (1982): Personalabbau durch Gemeinkostenwertanalyse. in: arbeit & wirtschaft, H.5, S.28-30
- SCHWARZ, Walter (1982): Die Methode Wertanalyse - Stand der Anwendung in Österreich. Institutsarbeit Nr.172 des Instituts für Höhere Studien, Wien
- VOOGD, Gerhard/WILKE, Peter: Gemeinkostenwertanalyse - Unternehmensanalysen als Rationalisierungsinstrument. Dokumentation.