

## NORDSTERN FÜR DIE GLOBALE ORGANISATION

INDIREKTE BEREICHE ERFOLGREICH VERSCHLANKEN MIT DEM ZERO-BASED-ANSATZ VON ROI.

Champions ruhen sich nicht auf ihrem Erfolg aus, sondern haben das nächste Etappenziel stets im Blick. In Richtung eines solchen „Nordsterns“ orientierte sich auch ein Technologiekonzern, dessen rund 20.000 Mitarbeiter an über 16 Standorten weltweit bereits über zwei Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften. Seine Ausgangspunkte: eine Operationsstrategie und die daraus abgeleiteten Initiativen, die an jedem der Standorte umgesetzt werden sollten, um diese noch leistungsfähiger zu machen. Neben den OPEX-Themen richtete das Unternehmen gemeinsam mit ROI die Organisation aller Fertigungsstandorte nach dem Ansatz der „Zero-Based-Organisation“ neu aus.

Wer höchst heterogene Fertigungsnetzwerke mit unterschiedlichen Sprachen, Arbeitsprozessen und (Organisations-)Kulturen steuert, ist ständig auf der Suche nach Standardisierung und Verbesserungspotenzialen: Warum erreichen Standorte ihre Effizienzziele nicht, obwohl die klassische Produktivität äußerst hoch ist? Gibt es zu viele oder zu wenige indirekte Mitarbeiter? Wie passt man die Organisation optimal an die Prozesse an? Und wie kann das Management dies bei mehr als zehn Standorten kontrollieren und steuern, ohne sich in jede Organisation jedes Mal neu hineinversetzen zu müssen? Genau mit diesen Herausforderungen sah sich auch der Technologiekonzern konfrontiert. Für sein „Zero-Based“-Projekt verfolgte er daher ganz konkrete Zielsetzun-

gen: Am Ende sollte nicht nur der Status quo der Organisation klar abgebildet, sondern auch das zukünftige, ideale Setup für alle Standorte definiert sein. Bereits auf dem Weg dorthin zeigte sich, dass 41% der Potenziale bereits in abgestimmte Maßnahmen und tatsächliche Einsparungen umgewandelt werden konnten.

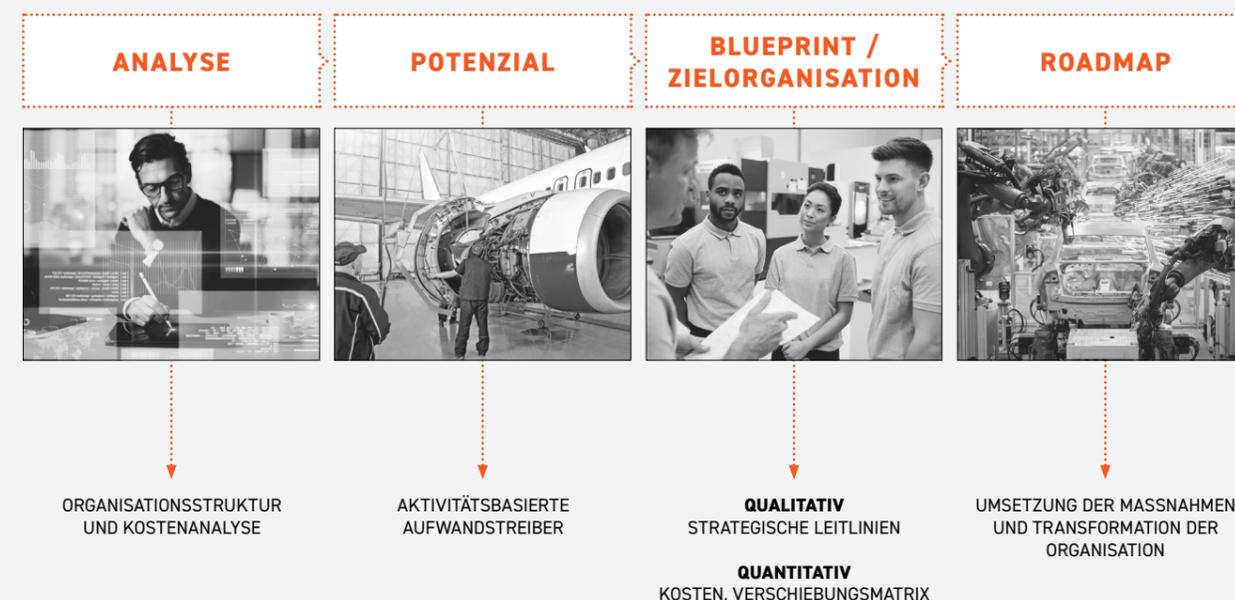
### ROI ZERO-BASED-ANSATZ

Gemeinsam mit ROI identifizierte das Unternehmen die Lücken zwischen dem Status quo und dem zukünftigen Idealbild des „Zero-Based-Nordsterns“. Mit Hilfe des ROI-eigenen Zero-Based-Ansatzes konnte

das Projektteam dabei Schritt für Schritt eine standardisierte, skalierbare und effizientere Organisation entwickeln. Vier Projektphasen sind auf diesem Weg besonders wichtig: die Analyse der Tätigkeitsstruktur auf Basis des ROI-Aktivitätenkataloges, die Potenzialermittlung, die Entwicklung eines Blueprints der Organisation inkl. Dimensionierung sowie der Ansatz zur Implementierung (Roadmap).



# ZERO-BASED ORGANISATION



### IHR EXPERTE FÜR ZERO-BASED-ORGANISATION

**DR. THOMAS TROLL** ist seit 1999 Projektleiter und seit 2006 Partner bei der ROI Management Consulting AG, München. Seine Schwerpunkte liegen in der ganzheitlichen Optimierung von Produktions- und Logistiksystemen, angefangen bei der strategischen Ausrichtung von Produktionsnetzwerken (Global Manufacturing Footprint) über die Reorganisation einzelner Standorte bis zur Optimierung der Produktions- und Logistikprozesse.



Dr. Thomas Troll

## STRUKTUREN ANALYSIEREN

Wie viele Kapazitäten fließen heute in direkte Tätigkeiten, wieviele in indirekte Tätigkeiten? ROI folgt hierzu einer strengen Definition: Direkt wertschöpfend sind nur Tätigkeiten, die sich

**>95%**  
STANDORTTÄTIGKEITEN  
BRINGT DER ROI-KATALOG  
IM STANDARD MIT

in den Produktionszeiten (te und tr) wiederfinden. Alle anderen Tätigkeiten sind indirekt, so auch Logistik, Qualitätssicherung und Instandhaltung. Transparenz ist der Schlüssel zum Gesamterfolg der Initiative: Wer macht wirklich was? Denn Abteilungszuordnungen sagen nichts über die tatsächlichen Tätigkeiten aus. Ist die Instandhaltung nun für Maschinen und Gebäude oder nur für Maschinen zuständig?

Im ersten Projektabschnitt konzentriert sich das Team vor allem auf die aktuelle Tätigkeits- und Organisationsstruktur. Es ordnet 100% der Arbeitszeit aller Mitarbeiter spezifischen, vordefinierten Aktivitäten zu. Dazu bringt ROI einen bewährten Tätigkeitskatalog mit, der mit rund 100 Tätigkeiten in der Regel 95% abdeckt. Der Rest wird kundenspezifisch ergänzt.

## POTENZIALE ERMITTELN

Die Tätigkeitsstruktur muss nun richtig interpretiert werden. Wo finden sich Anzeichen für Potenziale, wo erscheint die Organisation bereits schlank? Dazu sind zunächst Benchmarks sehr hilfreich, denen sich das Projektteam in der nächsten Phase widmet: bei internen Benchmarks vergleicht es gleiche Tätigkeiten über mehrere Werke und Abteilungen des Unternehmens hinweg. Dies wird mit einer externen Perspektive erweitert, d.h. mit Branchen- und Funktionsbenchmarks, die Erfahrungswerte und Best Practices aus über 20 Jahren ROI-Projekterfahrung nutzen. Und: Benchmarks müssen immer wieder die Natur des Geschäfts (z.B. Großserie vs. Einzelaufträge) berücksichtigen.

**20 JAHRE**  
PROJEKTERFAHRUNG  
FLIESSEN IN DIE  
BRANCHEN- U. FUNK-  
TIONSBENCHMARKS VON  
ROI EIN

Es genügt nicht, die Potenziale nur festzustellen, sondern man muss sie den Mitarbeitern auch über Verbesserungshebel in Prozess, Organisation oder Leistungsportfolio erklären können – beispielsweise zeigt die Benchmark in der Auftragsabwicklung ein größeres Potenzial. Gleichzeitig findet man viele Schnittstellen im Prozess, Doppelaufgaben und identifiziert schlecht genutzte IT-Systeme. Nach ROI-Erfahrung beziehen sich 80% der Kostensenkungspotenziale auf ineffiziente Prozesse, etwa 20% können durch reine Organisationsänderungen erschlossen werden.

## BLUEPRINT ERSTELLEN UND ZIELORGANISATION DIMENSIONIEREN

Wie nun diese Potenziale in der Praxis aktiviert werden, steht im Mittelpunkt der folgenden Projektabschnitte. Hier „designt“ das Projektteam die

ideale Organisationsstruktur. Dazu legt es Gestaltungsrichtlinien fest (z.B. Anzahl der Führungsebenen und Führungsspannen), bestimmt das richtige Maß an zentralen und dezentralen Funktionen und ermittelt die optimale Dimension der Organisation. Am Ende wird die Blueprint-Organisation in einer standardisierten und skalierbaren Organisationsstruktur zusammengefasst.

## ZIELORGANISATION IMPLEMENTIEREN

Ist diese Zielsetzung geklärt, folgt das „Wie“ der Umsetzung. Je nach Standort ist z.B. ein Betriebsrat mit einzubeziehen oder es müssen landesspezifische Vorgaben beachtet werden – das macht individuelle Transformationspfade notwendig. So entwickelte auch der Technologiekonzern mit ROI ein eigenes Konzept für die Umsetzung je Standort – mit dem Weg vom heutigen Zustand bis zu einem Zielbild, das dem „Zero-Based-Nordstern“ sehr nahekommt. Mit zwei Jahren kalkulierte das Unternehmen einen realistischen Zeitrahmen vom Projektstart bis zum Ausrollen in allen Standorten. Ein entscheidender Erfolgsfaktor der Umsetzung war das Arbeiten mit den Werksleitern vor Ort.

**80%**  
KOSTENSENKUNGS-  
POTENZIAL STECKT IN DER  
VERBESSERUNG DER  
PROZESSE, 20% IN EINER  
ORGANISATIONSÄNDERUNG

## AUF EINEN BLICK ROI EXPERTENTIPPS FÜR ZERO-BASED-PROJEKTE

### Konsequent ausarbeiten / nicht beirren lassen

- Saubere, vergleichbare Tätigkeitsanalyse ist die halbe Miete
- Ohne interne / externe Benchmarks wird der Sprung zu klein
- Externe Moderation ist in dieser Situation extrem hilfreich

### Gleiches Ziel für alle Standorte / individuelle Roadmaps

- Verhältniszahl als Ziel setzen, z.B. 1 : 2,5 oder skalierbare Zielorganisation
- Genügend Zeit geben
- Restriktionen der Standorte berücksichtigen (z.B. Fluktuation)

### Auf die Transformation kommt es an

- Beweislast umdrehen
- Personalanforderungen konsequent integrieren
- Hilfe anbieten bei der Verbesserung der Prozesse

**2 JAHRE**  
SIND EIN REALISTISCHER  
ZEITRAHMEN FÜR DIE  
GLOBALE UMSETZUNG  
EINER ZERO-BASED-  
ORGANISATION

