



Stern Stewart & Co.

LEAN 4.0

FUNKTIONALE EXZELLENZ
NACHHALTIG SICHERN





LEAN 4.0

FUNKTIONALE EXZELLENZ NACHHALTIG SICHERN

Stern Stewart Research // Volume 60

Konstantin Wrona, Thomas Berner

Management Summary

Ein Blick auf die aktuelle Management-Agenda spricht eine deutliche Sprache. Unter dem Stichwort „Lean“ werden die Rolle, Ausprägung und Ausrichtung der Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen in vielen Unternehmen neu definiert. Im Kern geht es darum, übergreifende Funktionen wie HR, Recht, Kommunikation oder IT unabhängiger und flexibler von der jeweiligen divisionalen oder regionalen Geschäftsorganisation aufzustellen, wodurch die funktionale Exzellenz – also sowohl Qualität als auch Effizienz – über durchgestochene Führung nachhaltig verbessert werden.

Ausgangspunkt der Optimierung ist dabei eine klare Differenzierung der funktionalen Aufgaben gemäß ihrem Charakter. Dabei werden vier Gruppen unterschieden (siehe Stern Stewart Research Vol. 55): hoheitlich, Know-how-Support, transaktionaler Support und geschäftsspezifisch. Nur wirklich geschäftsspezifische – nicht notwendigerweise geschäftsnah – Aufgaben sollen weiterhin direkt in der Businessorganisation verbleiben. Dahinter steht die Basishypothese: Es ist grundsätzlich leichter, funktionale Exzellenz in einer einheitlichen Führung bei gleichzeitiger Sicherung der Geschäftsnähe über Businesspartner-Modelle zu erreichen als umgekehrt. Der Aufbau weitgehend „eigener“ funktionaler Ressourcen in jedem Geschäft mit meist vergeblichen Standardisierungsbemühungen über Richtlinien und Leitplanken hat sich häufig als unzureichend erwiesen.

Die klare Trennung der funktionalen Aufgaben bildet die Grundlage für eine systematische Weiterentwicklung des Operating-Modells in den Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen. Lean 4.0 zeichnet sich durch sechs konkrete Stoßrichtungen aus:

1. **Durchgestochene Führung: Nur wirklich notwendige hoheitliche Aufgaben (Governance) auf Basis von „One-time right“ eindeutig auf die jeweils tatsächlich steuernde Ebene (global oder lokal) zuteilen** 2. **Stärkere End-to-End-Sicht in der Funktion: Fragmentierte Activity Splits durch stärkere Zusammenführung in der Funktion in Richtung eines echten Prozessmodells weiterentwickeln** 3. **Kundenorientierte Businesspartner-Organisation: Sicherstellung der Geschäftsnähe in einer stärker gebündelten funktionalen Struktur durch klare Rollen und ausgeprägte Kompetenzen** 4. **Schlagkräftige „Delivery-Organisation“: Realisierung von funktionsübergreifenden Optimierungspotenzialen, ohne die funktionale Governance erneut zu verwässern** 5. **Differenzierte Rolle der Regionalorganisation: Stärkere Lokalisierung im Go-to-Market; stärkere Bündelung in den Supportfunktionen** 6. **Lerntransfers aus der Produktionswelt: Gezielte Übertragung bewährter Lean-Techniken in die Verwaltungsprozesse und konsequente Bedienung der Lean-Hebel (z. B. kontinuierliche Produkt-/Prozesseliminierung oder Six Sigma)**



1. Durchgestochene Führung und die Frage der wirklich notwendigen funktionalen Governance

Grad und Umfang an Governance bzw. hoheitlichen Aufgaben variieren je nach Art der Funktion. Dabei ist wichtig, zwischen Minimumstandards („Must do“-Governance) und dem Governance-Appetit des jeweiligen Unternehmens („Can do“-Governance) zu unterscheiden. Über die Funktionen hinweg muss dann festgelegt werden, wie viel Führungsanspruch tatsächlich gebraucht wird und wie viel sich das Unternehmen leisten möchte. Ein ungewollt großes Ausmaß an Governance-Anforderungen an die Organisation kann so vermieden werden.

Erfahrungsgemäß sind manche hoheitlichen Aufgaben nicht ausschließlich auf der Ebene der Konzernzentrale angesiedelt. Governance kann innerhalb der Funktion auf unterschiedliche Ebenen (z. B. Zentrale, Zwischenholding, Division oder lokale Einheit) aufgeteilt werden. Entscheidend hierbei ist, wo die hoheitliche Aufgabe am effektivsten und effizientesten ausgeführt werden kann. In der Praxis haben sich die nachfolgenden Organisationsprinzipien bewährt:

„One-time right“

Anstatt Entscheidungen auf verschiedene Ebenen zu verteilen und dadurch sowohl Doppelungen als auch unklare Verantwortung zu generieren, werden sie einmal und dann aber „richtig“ getroffen.

„Oberste Ebene“

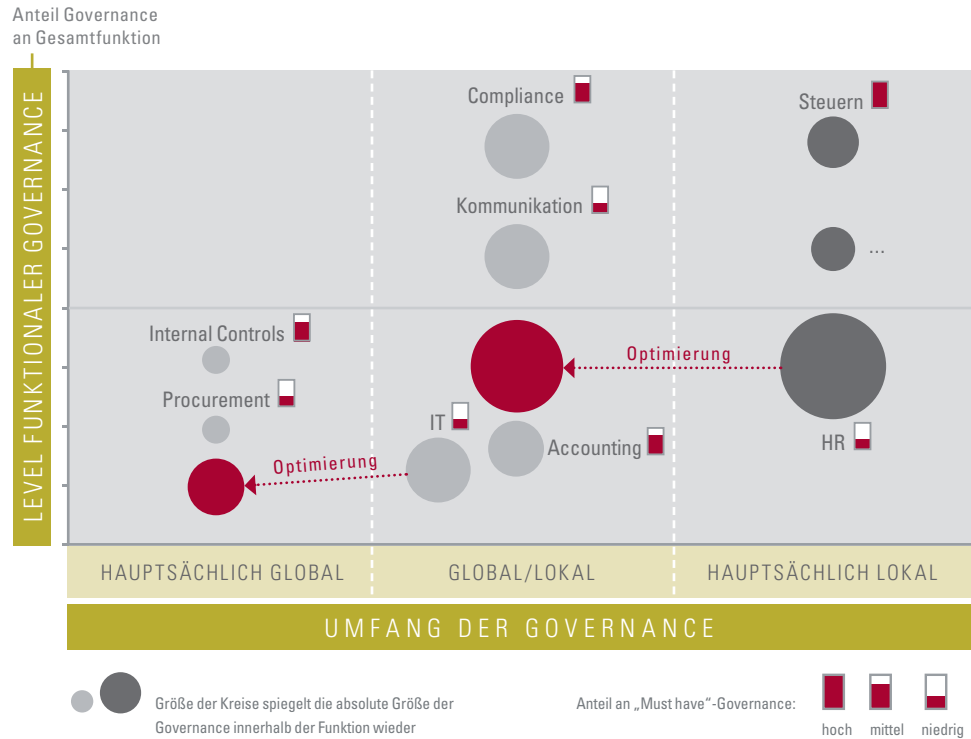
Hoheitliche Aufgaben werden auf der höchstmöglichen Ebene angesiedelt – das gilt auch für geschäftsspezifische Governance.

„Balance“

Durch Dezentralisierung von Governance-Aufgaben in die lokalen Einheiten oder das Streichen von Governance-Anforderungen muss die Konzernzentrale zwischen Kontrolle und Risiko abwägen.

Diese Prinzipien können in einigen Fällen sogar dazu führen, dass Zwischenebenen, wie z. B. regionale Holdings, in ihrer Governance-Rolle obsolet werden.

BEISPIEL:
FUNKTIONALE
GOVERNANCE-
ANFORDERUNGEN



2. Stärkere End-to-End-Sicht in der Funktion

Wir sind der festen Überzeugung, dass die Dimension der Funktion zur Verbesserung der Steuerung – im Vergleich zur häufig gelebten Praxis – spürbar gestärkt werden muss. Dies erfordert in manchen Funktionen (z. B. IT, HR oder Einkauf, teilweise aber auch Controlling, Qualität oder Vertrieb) die Ansiedlung relevanter Aufgaben und Prozesse im direkten Verantwortungsbereich der Funktionsführung, denn so kann eine ganzheitliche Funktionsoptimierung erreicht werden. Folglich können sich geschäftsübergreifende Funktionen unabhängiger und flexibler im Verhältnis zu den Geschäften oder regionalen Einheiten aufstellen. Im Umkehrschluss erhält das operative Geschäft zusätzliche Freiheitsgrade, um sich auf die laufende Geschäftstätigkeit zu konzentrieren.

Ein hoher Bündelungsgrad in manchen Supportfunktionen führt automatisch zu mehr inhaltlicher und prozessualer End-to-End-Verantwortung der Funktion und damit auch zu einer zunehmend durchgestochenen Organisation. Traditionell werden überwiegend nur transaktionale Aufgaben gebündelt und dadurch einer stärkeren funktionalen Führung unterstellt. Jedoch werden in der Praxis zunehmend auch know-how-basierte Aufgaben in sogenannten Centers of Expertise (CoE) zusam-

mengelegt, was weiteres Potenzial für eine geschäftsübergreifende Optimierung und eine Reduktion von Funktionskosten liefert. Bei bereits erreichten hohen Bündelungsgraden (z. B. über 80 %) stellt sich dann durchaus die Frage, ob der verbleibende Rest der Aufgaben bzw. Ressourcen nicht ebenfalls zusammengefasst in die Funktion gebunden werden sollte. Ziel ist es, das ansonsten häufig anzutreffende „Pingpongspiel“ von Prozessteilen und Aktivitäten zu beenden und in klare End-to-End-Verantwortlichkeiten zu überführen.

In einigen Bereichen kann auch eine funktionsübergreifende End-to-End Verantwortung sinnvoll sein. Insbesondere Prozesse wie „Purchase to Pay“ – hier sind Einkauf, Rechnungswesen, Supply Chain und ggf. IT betroffen – bieten sich in der Praxis für eine funktionsübergreifende Optimierung an. Grundsätzlich gibt es dabei drei Evolutionsstufen, um eine funktionsübergreifende End-to-End-Verantwortlichkeit zu etablieren und zu verankern.

1. Stufe: Nominierung eines End-to-End-Sponsors je Prozess

Der Sponsor übernimmt die Aufgabe, Prozess- und Organisationsverbesserungen zu unterbreiten und zur Umsetzung vorzubereiten. Der Sponsor ist dabei eine nicht-institutionalisierte Rolle. Es erfolgt also keine organisatorische Einrichtung eines Gremiums bzw. Boards, sondern es entsteht innerhalb der Organisation eine zusätzliche Verantwortungsübernahme dieser Rolle.

2. Stufe: Funktionsübergreifende Verantwortlichkeit in der Organisation

Es wird eine separate Organisation geschaffen, die sich um die funktionsübergreifende Optimierung kümmert. Diese Organisation hat neben dem Vorschlags- und Analyserecht auch die Berechtigung, Maßnahmen im Interesse des Unternehmens durchzusetzen. Die Einheit ist sozusagen mit „Zähnen“ ausgestattet.

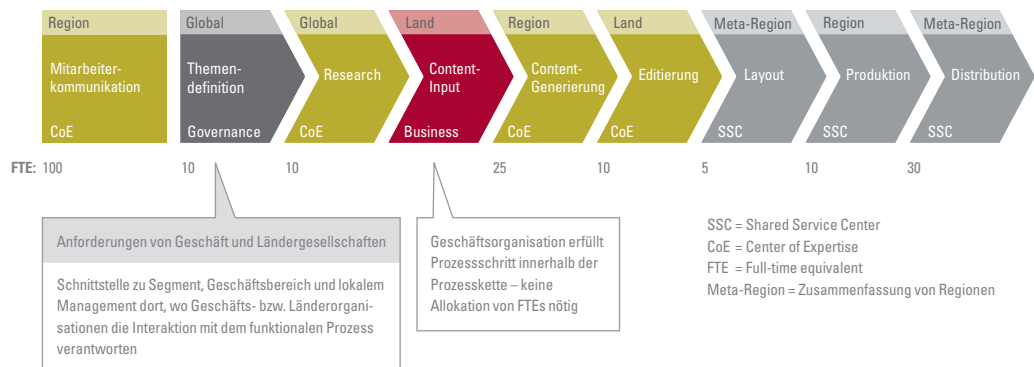
3. Stufe: Echte Anpassung der Organisation

Die höchste Form, End-to-End-Prozesse zu stärken, ist der konsequente Umbau hin zu einer Organisation, welche die End-to-End-Prozesse und -Abläufe widerspiegelt. Diese Form bietet die größten Effizienzpotenziale in Richtung „Lean Fabrik“, erfordert aber häufig zunächst ein hohes Maß an erreichter Funktionsreife.

Bei der Entwicklung eines optimierten Zielprozessmodells können Methoden wie der „Activity Split“ unterstützen. Die Zielsetzung des Activity Split ist es, Transparenz über alle Aktivitäten in der Funktion zu gewinnen, Effizienzpotenziale aufzudecken und nachhaltig zu realisieren.

Zu den einzelnen Aktivitäten werden anschließend die Zielverantwortlichkeiten beispielsweise anhand einer RACI-Logik (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) verteilt, und es werden die jeweils benötigten Ressourcen zugewiesen und über die Zeit optimiert.

ZIEL-ACTIVITY-SPLIT
CORPORATE
COMMUNICATION
AM BEISPIEL
KERNPROZESS
ZEITSCHRIFTEN



3. Kundenorientierte Businesspartner-Organisation

Sowohl die Bündelung von Aufgaben bzw. Ressourcen als auch die verstärkte führungstechnische Anbindung derselben an die Funktion ermöglichen die Realisierung von Synergien und zusätzlichen Funktionsoptimierungen. Das operative Geschäft, wie z.B. Business Units, Divisionen oder auch Ländergesellschaften und Regionen, verliert dabei nur auf den ersten Blick an Einfluss und Zugriff auf sowie an Verantwortung für geschäftsübergreifende Funktionen. Auch nach der Bündelung außerhalb des operativen Geschäfts wollen und sollen die Funktionen weiterhin nahe am eigentlichen Geschäft bleiben, um geschäftsspezifische Leistungen zu erbringen.

Um die Nähe der Funktion zum Geschäft zu bewahren, werden für sie sogenannte Businesspartner oder „Customer Points of Contact“ etabliert. Der Businesspartner ist dabei per se als Rolle anzusehen und nicht als organisatorische Stelle. Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Businesspartner-System sind:

- Businesspartner gehören disziplinarisch und fachlich zur Funktion – ganz im Sinne einer durchgestochenen Führung – und berichten an den Funktionsverantwortlichen.
- Der Businesspartner sitzt jedoch – durchaus auch räumlich gesehen – direkt im operativen Geschäft bzw. am Standort, um die Umsetzung funktionaler Anforderungen sicherzustellen und das operative Management in seiner globalen Verantwortlichkeit

zu unterstützen. In ausgewählten Funktionen (z. B. HR, Legal, Finance) sollte der Businesspartner auch weiterhin Teil des lokalen Managementteams sein.

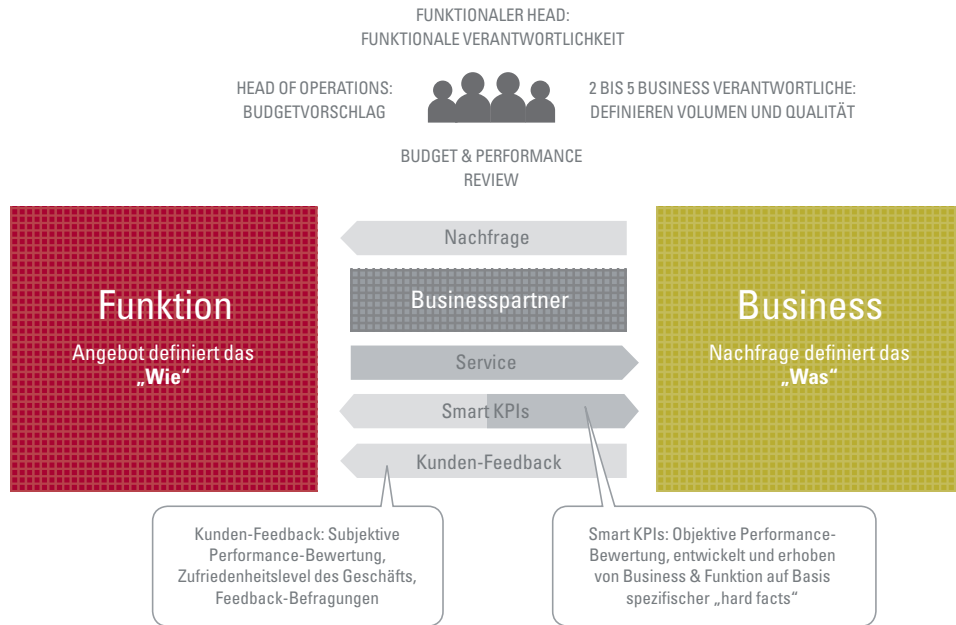
- Der Businesspartner benötigt operative Expertise und Glaubwürdigkeit, um die Interessen des Geschäfts zu verstehen. Ebenso ist tiefgreifendes funktionspezifisches Wissen Voraussetzung und fördert eine vertrauensvolle Beziehung zu den Geschäftsverantwortlichen.
- Kandidaten werden in Abstimmung mit dem jeweiligen Geschäft und dem Funktionsverantwortlichen nominiert. Die Ziele und damit die Vergütung der Businesspartner sind eng an die des Geschäfts gekoppelt, wenn nicht sogar in Teilen identisch.
- Die Größe der Organisationseinheit des Businesspartners ist funktional individuell zu gestalten. Das Spektrum reicht durchaus von einer einzelnen Teil-Rolle bis hin zu einer ausgeprägten Organisation mit vielen Ressourcen.

Der Businesspartner ist die zentrale Ansprechstelle für das Geschäft in allen funktionspezifischen Belangen. Zudem stimmt er gemeinsam mit dem Geschäft die geschäftsspezifische Nachfrage nach Inhalten, Qualität und Timing ab. Bei funktionalen Anfragen leitet er diese an die entsprechenden Ressourcen innerhalb der Funktion weiter (z. B. an das CoE – Center of Expertise – oder SSC – Shared Service Center), sorgt für die Erfüllung aller geschäftsspezifischen Anforderungen und fungiert als erste Eskalationsstufe bei operativen Problemen.

Erfahrungsgemäß erfordert die spezifische Rolle des Businesspartners neue Kompetenzen, die nicht immer innerhalb der Funktion vorhanden sind. Dazu gehört u. a. die Fähigkeit, sich als Partner bzw. Dienstleister des Geschäfts zu positionieren. Gerade weil sich Rolle und Kompetenz je nach Funktion unterscheiden können, müssen diese klar definiert sein.

Das operative Geschäft kann beispielsweise über einzurichtende Service- oder Steering-Boards weiterhin Einfluss auf die Ausrichtung der Funktion ausüben. Über diesen Kanal zwischen dem Geschäft und der Funktion können die entscheidenden Leistungskennzahlen festgelegt und nachgehalten werden.

BEISPIEL:
BUDGETIERUNG UND
PERFORMANCE REVIEW
ZWISCHEN BUSINESS
UND FUNKTION



4. Schlagkräftige Delivery-Organisation

Jede Funktion definiert zunächst für sich die optimale Delivery-Organisation, d.h. die Organisation der Leistungserbringung für jeweilige Know-how- oder transaktionale Aktivitäten. Diese Struktur ist sowohl von den Kundenbedürfnissen als auch von der Größe und Art der funktionalen Einheit abhängig. Grundsätzlich gibt es zwei Philosophien in der Delivery-Organisation:

„Function first“

Hier liegt der Fokus auf einer optimalen End-to-End-Struktur innerhalb jeder Funktion. Ressourcen, die für das Prozessdesign oder die Prozessdurchführung zuständig sind, werden unabhängig von anderen Funktionen geführt. Ressourcen anderer funktionaler Einheiten können aber durchaus am gleichen Standort angesiedelt werden, um Skaleneffekte zu erreichen.

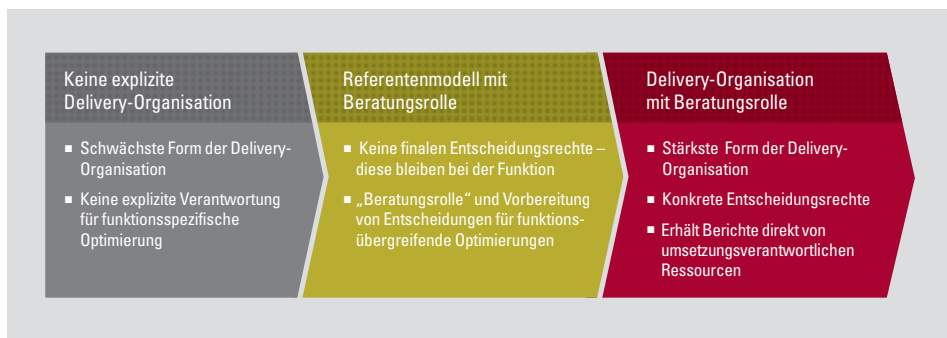
„Optimize global execution“

Insbesondere bei transaktionalen Aktivitäten liegt der Schwerpunkt auf funktionsübergreifender Optimierung. Ressourcen, die das Prozessdesign verantworten, berichten hier grundsätzlich an die

VORTEILE DER FUNKTIONSÜBERGREIFENDEN DELIVERY-ORGANISATION



TYPISCHE EVOLUTIONSSTUFEN



Funktion aufgrund ihres funktionspezifischen Charakters. An der Prozessdurchführung beteiligte Ressourcen können aber ggf. auch direkt an ein sogenanntes „Delivery Center“ berichten. Daraus ergeben sich Synergiepotenziale z. B. in den Bereichen Infrastruktur oder durch funktionsübergreifende Prozessdurchführung. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass ein Austausch an Ressourcen, welche die Aufgaben für mehrere Funktionen erledigen, nur bei sehr wenigen ausgewählten Aktivitäten wirklich sinnvoll ist (z. B. Rotation von Kreditorenbuchhaltung im Rechnungswesen hin zu Stammdatenpflege im Einkauf). Je mehr know-how-basierte Teile aus verschiedenen Funktionen jedoch in ein Delivery-Center integriert werden, desto größer wird die Gefahr der funktionalen Verwässerung.

5. Differenzierte Rolle der Regionalorganisation

Zur Dimension der Länder- und Regionalorganisation sowie deren Rollenausprägung haben wir eine klare Vorstellung: Es gibt keine vollumfängliche dritte Dimension der Matrix neben den Funktionen und dem operativen Geschäft (z. B. Divisionen, Business Units).

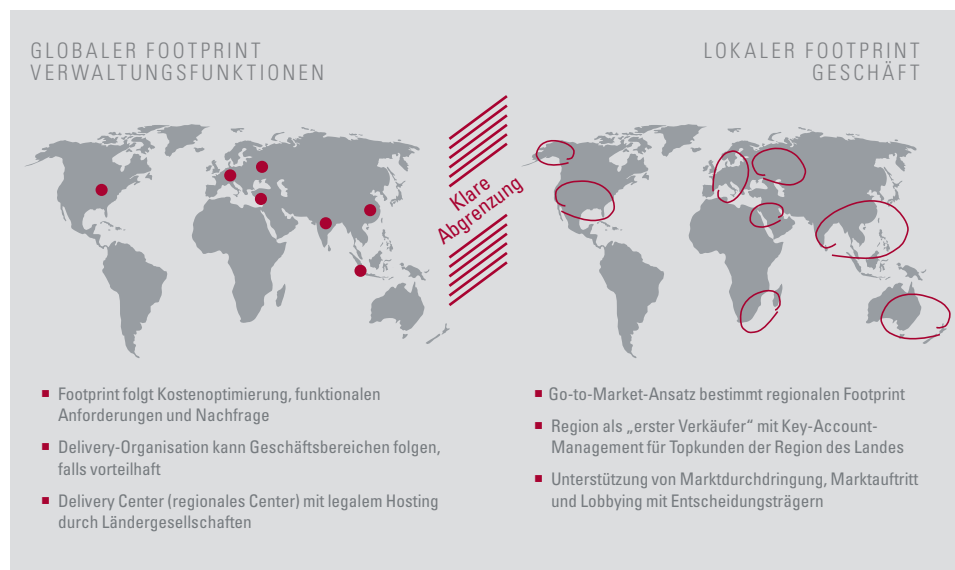
Erfahrungsgemäß stiften Supportfunktionen auf der Zwischenebene der Region als Organisationsform in der Regel keinen besonderen Mehrwert.

Die Funktion verfügt zwar über regionale und lokale Satelliten und Ausprägungen, jedoch bedarf es auch hierfür keiner eigenen Organisationseinheit. Die Führung erfolgt global aus der Funktion heraus, während notwendiges lokales Wissen für beispielsweise die Funktionen Recht, Steuern oder Buchhaltung lokal zur Verfügung gestellt werden kann.

Im Ergebnis fokussieren sich die Ländergesellschaften stärker auf die Unterstützung des Geschäftes. Sie sind sowohl für die Schaffung von Nachfrage als auch für die Erhöhung der Marktdurchdringung innerhalb des vom Geschäft vorgegebenen strategischen Rahmens verantwortlich. Der Länderverantwortliche erhält Aufgaben im Rahmen der lokalen Marktentwicklung. Er ist damit „erster Verkäufer“ und verantwortlich für die Interessenvertretung im jeweiligen Land. Diese Aufgabe kann bei Bündelungsvorteilen über mehrere Länder hinweg ersatzweise auch auf regionaler Ebene angesiedelt werden.

Für die Funktionen stellt das Land letztlich eine legale Hülle zur Verfügung. Dies gilt insbesondere für die globalen internen Dienstleistungsfunktionen – also die Shared Service Center und Center of Expertise sowie deren regionale Satelliten. Hier fungiert das Land weiterhin als Infrastrukturlieferant (z. B. Räumlichkeiten, IT) und als rechtlicher „Gastgeber“. Der Länderverantwortliche hat

DIE ENTSCHEIDUNG ÜBER DEN FOOTPRINT DER VERWALTUNGSFUNKTIONEN IST UNABHÄNGIG VON DER REGIONALEN GESCHÄFTS-ORGANISATION.



aber weder einen disziplinarischen noch einen fachlichen Durchgriff; dieser liegt ausschließlich bei den Leitern der Shared Service Center und Center of Expertise (siehe auch „Delivery-Organisation“).

Die Umstrukturierung der Länder- und Regionalorganisation wirkt sich zudem positiv auf die Führungskomplexität und Strukturkosten aus: Die Ländergesellschaften können zusätzlich kleineren Gesellschaften eine legale Hülle bieten, um die Anzahl der Legaleinheiten im Konzern noch weiter zu reduzieren.

6. Lerntransfers aus der Produktionswelt

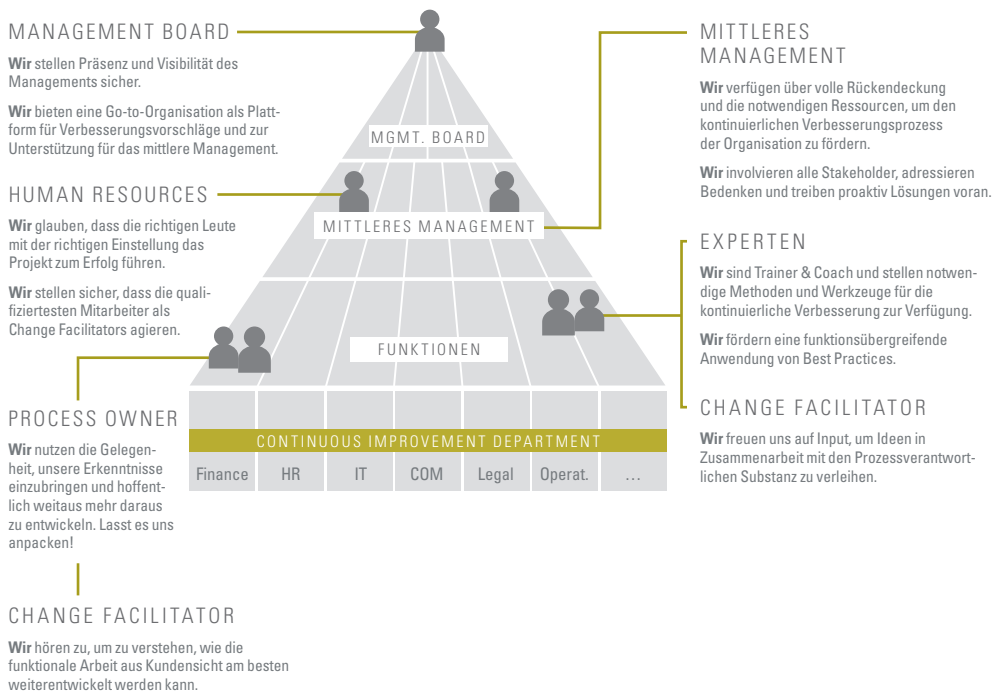
Optimierungsbemühungen innerhalb der Verwaltungsfunktionen können und sollen keine Einmalübung sein. Die Projekterfahrung hat gezeigt, dass Verbesserungen und Einsparungen nur nachhaltig sind, wenn diese regelmäßig überprüft und die Prozesse dokumentiert werden. Insbesondere im Bereich der Produktion, aber auch in den transaktionalen Prozessbereichen haben sich Lean-Methoden sowie Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung inzwischen etabliert. Im Rahmen der Optimierung von Verwaltungs- und Supportfunktionen empfehlen wir ebenso die Anwendung und Verankerung von Lean-Techniken, um Lean-Potenziale konsequent zu heben. Solche Lean-Techniken sind z. B.:

- die Schaffung von Performance-Transparenz, die den Beitrag von Verwaltungsaufgaben im Hinblick auf den Kundennutzen messbar macht und das Setzen klarer Verbesserungsziele ermöglicht,
- ein Leadership-Ansatz, der die gewonnene Transparenz verantwortungsvoll einsetzt, um das kontinuierliche Aufbringen von Verbesserungsvorschlägen zu stimulieren,
- eine Infrastruktur, die Mitarbeiter flächendeckend befähigt, Verbesserungspotenziale kontinuierlich zu erkennen, und dafür die erforderlichen Methoden und Werkzeuge zur Verfügung stellt,
- eine Fast-Track-Plattform, um erkannte Verbesserungen umgehend umzusetzen.

Maßgeblich dabei ist, dass ein nachhaltiges Lean-Management – auch im Bereich der Verwaltungsfunktionen – mit einer klar kommunizierten Vision beginnt. Diese Grundwerte müssen die Erwar-

tungen des Managements widerspiegeln und von diesem auch offen mitgetragen werden. Unserer Meinung nach muss dazu eine Infrastruktur geschaffen werden, die es erlaubt, die Lean-Management-Methodik vom Management bis in die „funktionalen Fabriken“ hineinzutragen und Verbesserungsideen schnell an die Oberfläche zur Umsetzung zu bringen. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass nachhaltige Verbesserungen transparent und messbar sind, dass Bemühungen belohnt werden und dass die Investition in Lean-Management kein „One-Hit-Wonder“ bleibt.

VERANKERUNG EINER
LEAN-ORGANISATION



Fazit: Es lebe die Funktion!

Die Geschäftsorganisation folgt heute schon häufig dem Leitgedanken des „Weltunternehmers“. Gleiches gilt zunehmend auch für die Funktion: Bessere Vernetzung und neue Technologien ermöglichen und erfordern heute und in der Zukunft eine stärkere globale Ausrichtung.

Konsequent angewandt bedeutet Lean 4.0 die Möglichkeit, die Strukturkosten signifikant zu senken, die Qualität der funktionalen Leistungserbringung zu steigern und die Flexibilität bei Veränderungen in der Geschäftsstruktur zu erhöhen. Und natürlich verändert sich dadurch die Rollenverteilung in der Gesamtorganisation: Das Geschäft konzentriert sich – unter Nutzung hochentwickelter Servicefunktionen – auf das Geschäft, die Regionalorganisation sichert die lokale Anbindung für Geschäftsentwicklung. Die Vorteile der Matrix werden genutzt, aber die Interaktionspunkte und Schnittstellen geschärft und auf das wirklich Notwendige hin optimiert. Die neuen Optimierungsansätze gelten dabei nicht nur für die typischen „Supportfunktionen“, sondern sind in vielen Bereichen auch auf „Operativfunktionen“ wie Vertrieb, Qualität, F&E sowie Health&Safety übertragbar.

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Corporate Finance sowie Organisation und Performance Management. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategische Investoren in die Geschäftsfelder und unterstützen sie dabei, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



Die Autoren

Konstantin Wrona, Partner, kwrona@sternstewart.com

Thomas Berner, Partner, tberner@sternstewart.com

Stern Stewart & Co.

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11

Dubai

Emirates Towers, L 41
Sheikh Zayed Road
PO Box 31303, Dubai
United Arab Emirates
T +971.4.319.9963
F +971.4.319.9964

London

2nd Floor,
Berkeley Square House
Berkeley Square
London W1J 6BD
United Kingdom
T +44.20.7887.6265
F +44.20.7887.6001

New York

1330 Avenue of the Americas
23rd Floor
New York City NY 10019
United States
T +1.212.653.0636
F +1.212.653.0635

Schanghai

Office 1206, 12/F Shui On Plaza
333 Huai Hai Zhong Road
Lu Wan District
Shanghai 200021
P. R. China
T +86.21.5116.0564
F +86.21.5116.0555

I www.sternstewart.com

E info@sternstewart.com