



Stern Stewart & Co.

# LEAN

SERVICES & ORGANISATION –  
DIE KONSEQUENTE TRENNUNG  
VON DIENEN UND FÜHREN





# LEAN

## SERVICES & ORGANISATION – DIE KONSEQUENTE TRENNUNG VON DIENEN UND FÜHREN

Stern Stewart Research // Volume 55  
Gerhard Nennung, Stefan Heppelmann

### Management Summary

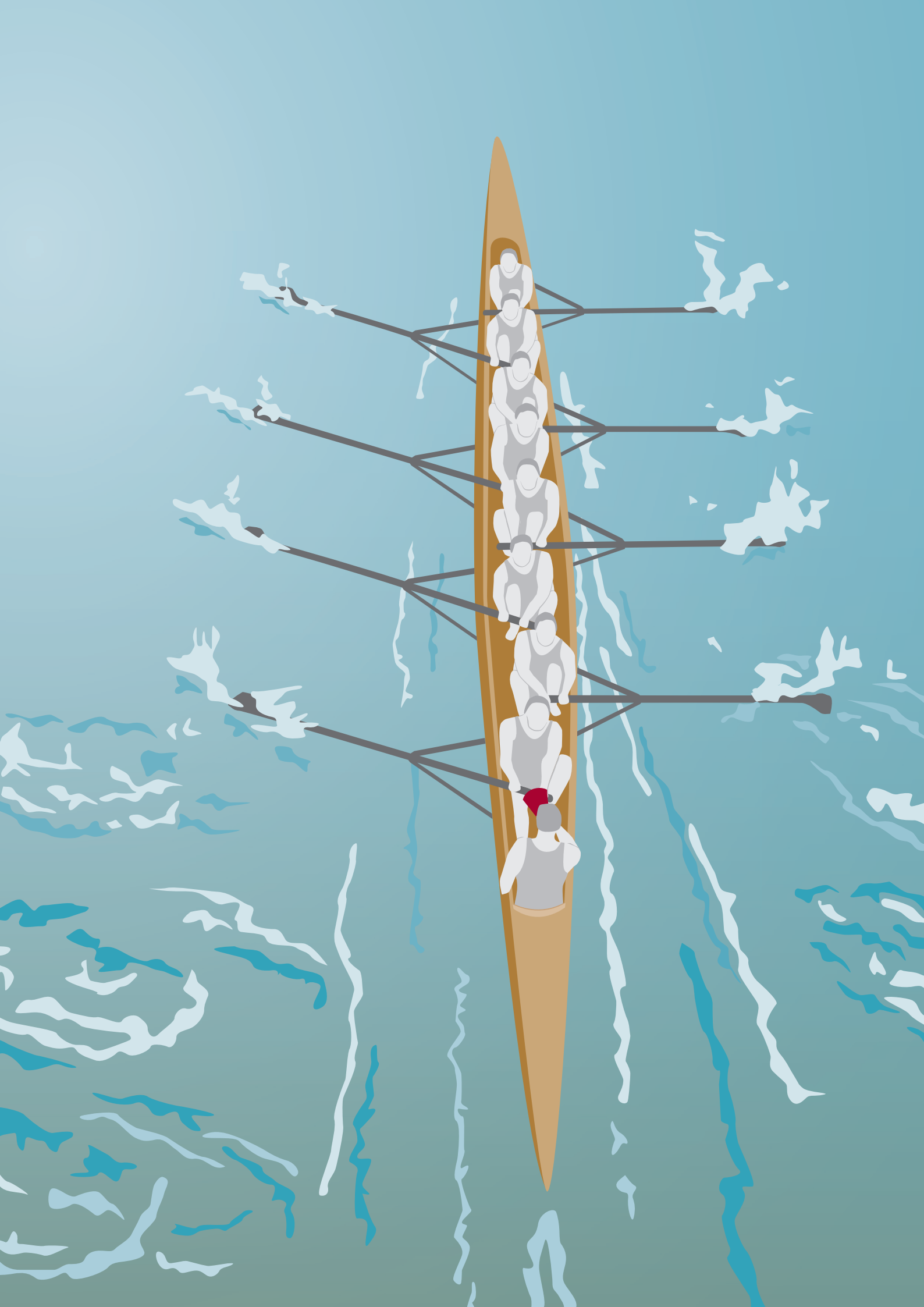
Der Begriff „Lean Management“ wurde – ausgehend von Toyota – zum Synonym für effiziente, arbeitsteilige Fertigungsprozesse in allen Industrien. In Bezug auf die Services einer Organisation ist dieser Ansatz noch wenig verbreitet. Zu unrecht. Denn während „Lean“ im Bereich der Fertigung sowohl die Produktivität als auch die Qualität des Outputs erhöhte, sind die Servicefunktionen selbst in gut aufgestellten Organisationen oft nur bis zu einem Drittel produktiv.

Die Ursache liegt häufig in einer falschen Rollen- und Verantwortungsdefinition der Funktionen – mit negativer Auswirkung auf Dimensionierung und Output. Beispiel Accounting und Finanzen: Nicht selten wird ein Großteil der Funktionen heute als „Shared Service“ aufgestellt. Unabhängig davon, wie effektiv das Shared Service Center tatsächlich ist (Kapazitätsmanagement, Prozessdesign, Qualität usw.), wird all das, was typischerweise in der Holding verbleibt, zu wenig hinterfragt. Dabei ist wohl nur ein geringer Teil von 10-20% wirklich hoheitlich, der Rest sind Experten-Dienstleistungen, die in einem „Corporate Center“ mit Führungsanspruch keinen Platz haben. Im Gegenteil: Die Vermischung sorgt dafür, dass die Funktion weder richtig dient, noch führt – ihre Rolle mithin also nicht effektiv ausübt. Drei Regeln sind zu beachten, um Organisationen und Services im besten Sinne des Begriffs „lean“, d.h. mit hoher Produktivität aufzustellen:

---

**1. Die Holding ist auf hoheitliche Funktionen zu reduzieren – und damit schlanker (und gleichzeitig stärker) zu machen.** 2. Die Beziehung zwischen Holding und strategischen Geschäftseinheiten ist darauf aufbauend so zu gestalten, dass Letztere auch unternehmerische Verantwortung übernehmen können – durch Delegation hoheitlicher Prozesse „von oben nach unten“ 3. **Know-how-getriebene Dienstleistungsfunktionen sind über alle Ebenen zu bündeln und durch den Aufbau von sog. „Center of Excellence“ in eine kritische Masse mit spezialisiertem Know-how zu überführen.**

---



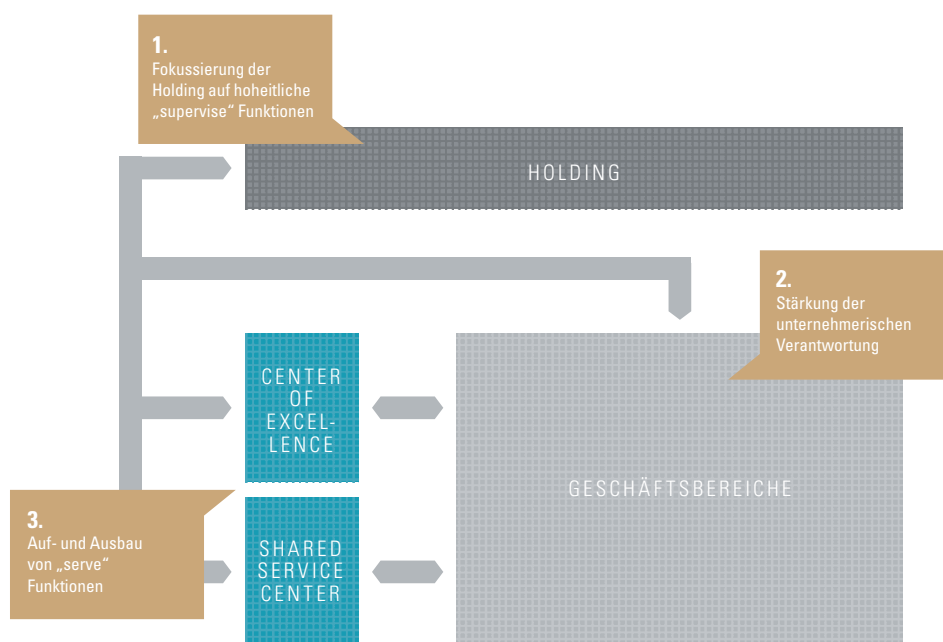
## Vom Richtigen und Falschen bei der Organisationsgestaltung

Vorweg: Eine richtige oder falsche Organisation gibt es nicht – auch die Diskussion, ob Finanz-, Strategie-, Management- oder operative Holding, greift zu kurz.

Stattdessen müssen in der Ausgestaltung der Organisation folgende Kernfragen beantwortet werden:

- Welche Aufgaben sind von der Holding zu erbringen? Grundsätzlich gilt dabei: Eine Vielzahl an Funktionen beziehungsweise eine große Mitarbeiterstärke ist nicht gleichbedeutend mit einer produktiven, effizienten Holding. Im Gegenteil: Aus Polizisten werden häufig Kellner im Nebenerwerb.
- Wie wird die unternehmerische Rolle der Geschäftsbereiche gestärkt? Zu beachten: Starke Geschäftsbereiche setzen eine funktionierende Konzern-Governance sowie eine klar geregelte Aufgabenverteilung zwischen Holding und Geschäftsbereich voraus.
- Wie wird Expertenwissen gezielt aufgebaut und die Dienstleistungskultur gefördert? Wichtig: Nur wenn die richtigen Steuerungsimpulse auf der Nachfrager-Seite und auf Seiten des Dienstleisters ausgelöst werden, werden Kellner zu Kellnern mit Leib und Seele.

In der „lean“ Organisation stellt das tiefe Eindringen fokussierter Ressourcen in ausgewählte Bereiche nicht nur eine schlagkräftige Holding, sondern auch Freiraum für „unternehmerische“ Geschäftsbereiche und eine hohe Dienstleistungsqualität sicher. Dafür stehen drei Gestaltungsregeln:



ZIELBILD DER „LEAN“ ORGANISATION

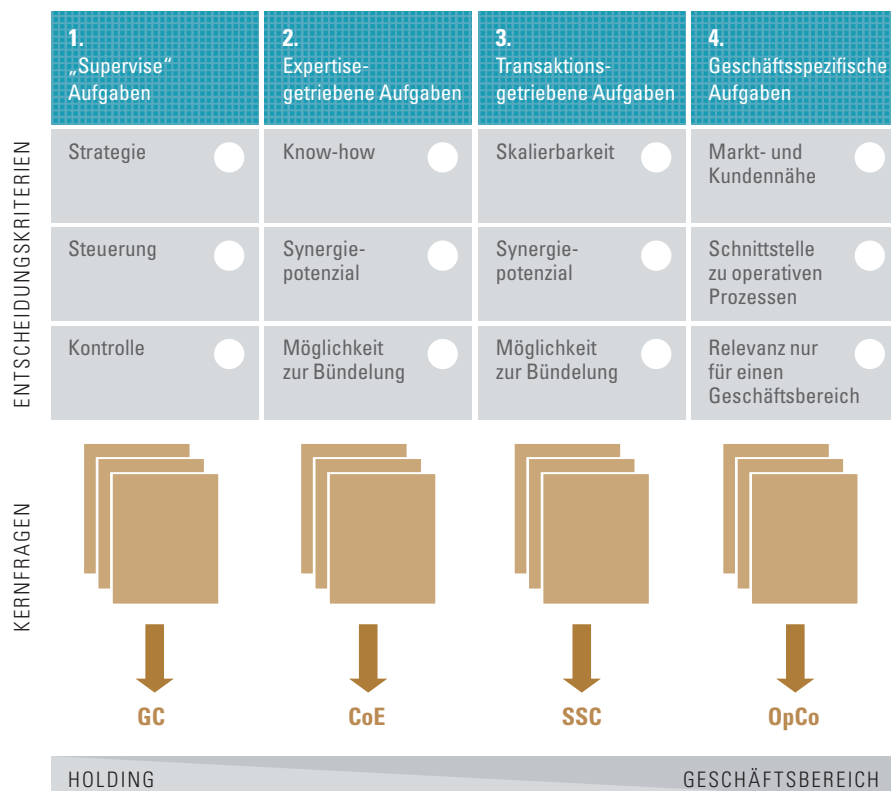
## Regel 1: Stark und Schlank – Reduktion der Holding auf hoheitliche Funktionen

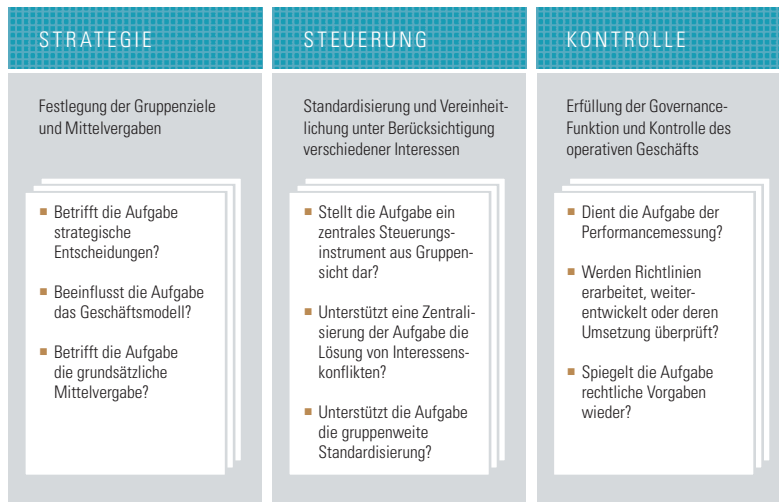
In der Holding einer „lean“ Organisation haben Dienstleistungsfunktionen keinen Platz. Basis einer ebenso schlanken wie starken Holding ist daher die strikte Trennung hoheitlicher („supervise“) und dienstleistungsorientierter („serve“) Aufgaben.

### Drei Kriterien kennzeichnen hoheitliche Aufgaben:

1. Die Aufgabe ist für die Erreichung der Konzernziele und der -strategie notwendig
2. Die Aufgabe ist notwendig, um Interessenskonflikte im Sinne der Unternehmenssteuerung zu kanalisieren
3. Die Aufgabe ist aus regulatorischer Sicht erforderlich oder dient der Ausübung von Kontrolle (im deutschen Sinne des Wortes)

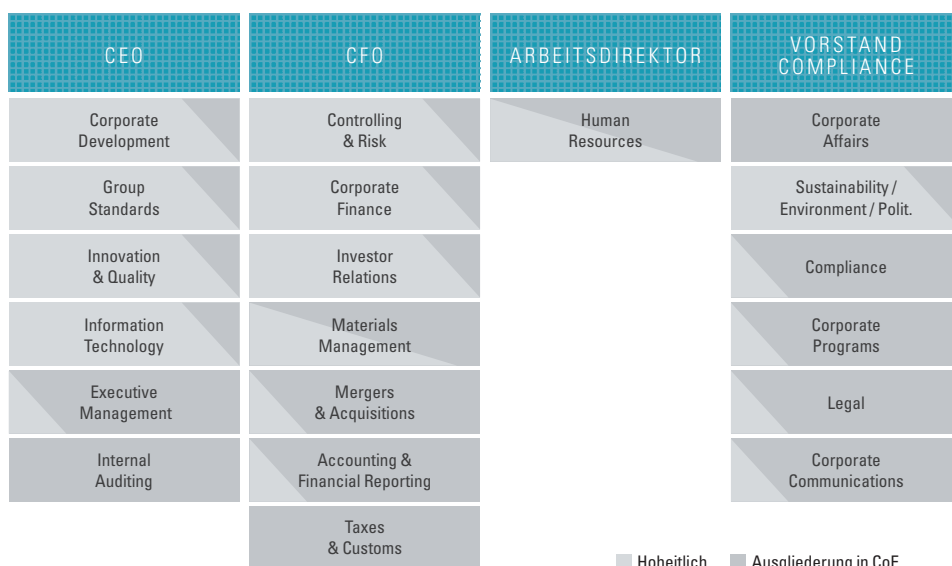
### AUFGABENTYPEN UND ORGANISATORISCHE VERANKERUNG





„SUPERVISE“ AUFGABEN DER HOLDING

Typischerweise ergeben die Aufgabenanalyse und der darauf aufsetzende Aktivitätensplit einerseits Holdingfunktionen, die bisher hoheitlich sind und auch künftig in großen Teilen hoheitlich sein werden (Beispiel: Corporate Development). Andererseits werden auch Abteilungen identifiziert, die keine wirkliche hoheitliche Funktion haben und daher auch nicht in der Holding angesiedelt sein sollten (Beispiel: Legal). Weiterhin zeigt sich bei Betrachtung der einzelnen Aufgaben häufig auch Potenzial für die Verschmelzung einzelner Abteilungen.



TYPISCHES ERGEBNIS DER AUFGABENANALYSE

Darauf aufsetzend wichtig für die Strukturierung der künftigen Organisation: Blaupausen entemotionalisieren die Entscheidung über verschiedene Gestaltungsoptionen. Gerade bezüglich Struktur, Rollen, Verantwortungsbereiche und Schnittstelle der Funktionen wird die Diskussion ansonsten sehr perspektivenspezifisch geführt.

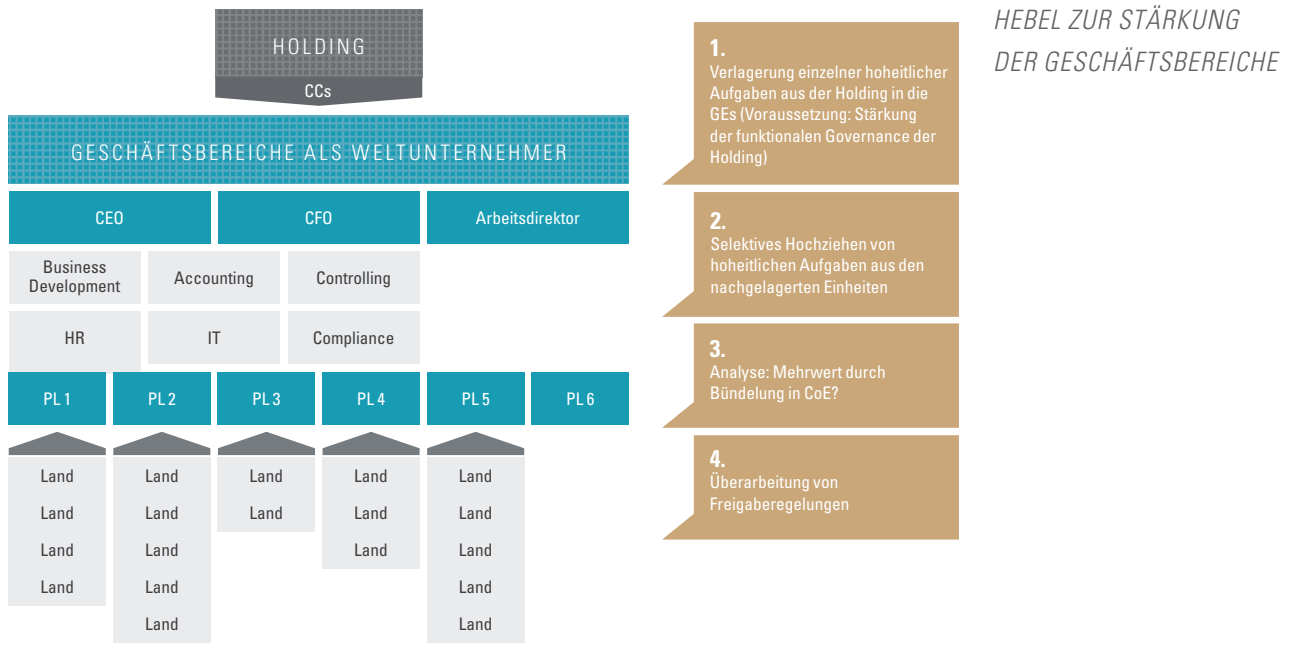
Durch die Verschlankeung der Holding sind in der Regel Einsparungen im mittleren zweistelligen Prozentbereich möglich. Um gleichzeitig die Schlagzahl zu erhöhen, ist die Konzentration auf wertschaffende Aktivitäten unerlässlich. Selbst gut aufgestellte Unternehmen wenden hierfür aktuell kaum mehr als 40% der Zeit auf. Ein erster Hebel zur Vermeidung von Verschwendung ist die Überprüfung des Leistungsspektrums. Beispiel Finanzfunktion: Welche Granularität und welche Reports sind tatsächlich notwendig? Weitere Ansatzpunkte finden sich in den Prozessen innerhalb der Abteilungen, z. B. in Form einer Reduzierung des Abstimmungs-/Kontrollaufwandes durch Stärkung der Qualitätsverantwortung des Einzelnen. Zusätzliche Potenziale, die durch regelmäßigen institutionalisierten Austausch gehoben werden können, liegen typischerweise in der Zusammenarbeit zwischen den Holding-Abteilungen sowie zwischen der Holding und den restlichen Einheiten.

Zusammengefasst steht die Gestaltung des „lean“ Konzernführungsmodells also für einen neuen, schlagkräftigeren Zuschnitt der Holding und die Optimierung der Strukturkosten. Die Anzahl der wirklich hoheitlichen Abteilungen lässt sich in der Regel substantiell reduzieren. Aufgaben mit dienstleistungs- oder beratendem Charakter werden nicht mehr durch die Holding erfüllt. Kurz: die Holding definiert sich nicht mehr über „Anfragen“, sondern über „Ansagen“.

## Regel 2: Die Wiederentdeckung der Subsidiarität – Befähigung der Geschäftseinheiten zum „Weltunternehmer“

Es sind die Geschäftseinheiten, die die Position des Unternehmens als Weltkonzern ausbauen und sichern. In der „lean“ Organisation übernehmen die Einheiten daher eine tragende Rolle – selbstredend im Rahmen der erstarkten funktionalen Governance der Holding. Die Geschäftseinheiten müssen deshalb so ausgestattet sein, dass sie jederzeit als „Weltunternehmer“ flexibel und unternehmerisch agieren können.

Dementsprechend wird die „lean“ Organisation nach den Maßgaben des Subsidiaritätsgedankens ausgestaltet: Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen sollten so weit wie möglich selbstbestimmt und eigenverantwortlich in den Geschäftseinheiten unternommen werden. Ausgewählte hoheitliche Aufgaben sollten daher aus der Holding in die Geschäftseinheiten verlagert werden, wobei die Rahmenbedingung gilt, dass es keine inhaltlichen Doppelungen und gleichen Aufgaben auf unterschiedlichen Ebenen geben darf.



Ein weiterer Ansatz zur Ausgestaltung der Rolle der Geschäftseinheiten besteht im „Hochziehen“ hoheitlicher Aufgaben aus den nachgelagerten Einheiten. Gibt es wissensorientierte Aufgaben, bei denen kein Mehrwert durch Bündelung im Center of Excellence erzielt werden kann, so ist weiterhin auch die Durchführung innerhalb der Geschäftseinheiten eine Option.

Doch nicht nur die Aufgaben, auch die Organisationsstruktur der Geschäftseinheiten ist auf die Unternehmerrolle auszurichten. In diesem Zusammenhang hat sich insbesondere das CEO-Prinzip bewährt. Ein CFO unterstützt hierin den Vorstandsvorsitzenden – theoretisch ergänzt durch einen Arbeitsdirektor. Typischerweise wird der Overhead des Geschäftsbereiches durch die Bereiche Business Development, Controlling, HR, Accounting und IT vervollständigt. Entsprechend des Leitmotivs einer schlanken Organisation sitzt der Großteil der operativen Ressourcen dabei jedoch im Shared Service Center oder im Center of Excellence.

Ein Beispiel für die Stärkung der unternehmerischen Verantwortung bei den Geschäftseinheiten ist die „durchgestochene Finanzorganisation“. Ehemals wurde ein Investitionsantrag zuerst im Geschäftsbereich und anschließend ein weiteres Mal in der Holding beurteilt. Nicht nur sind die Redundanzen offensichtlich – die Praxis förderte auch das Misstrauen und entband das Controlling des Geschäftsbereichs aus der Endverantwortung. Gut aufgestellte Unternehmen lösen das Problem so: Der CFO des Geschäftsbereichs berichtet direkt disziplinarisch und fachlich an den Konzern-CFO. Dieser hat dadurch direkten Durchgriff auf das Investitionscontrolling des Geschäftsbereichs – und benötigt daher keine eigene Abteilung hierfür.

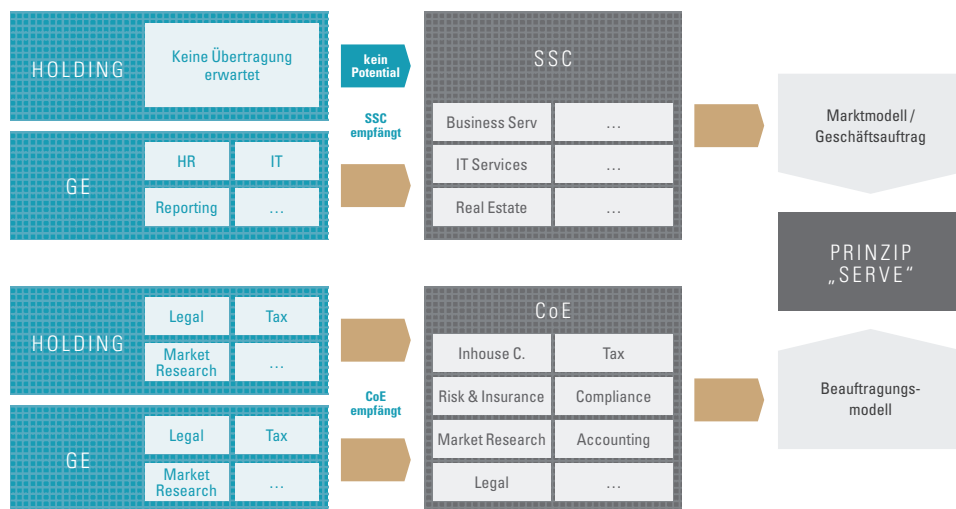


## Regel 3: Die Bündelung von Know-how – Umsetzung von „lean“ in Expertenbereichen

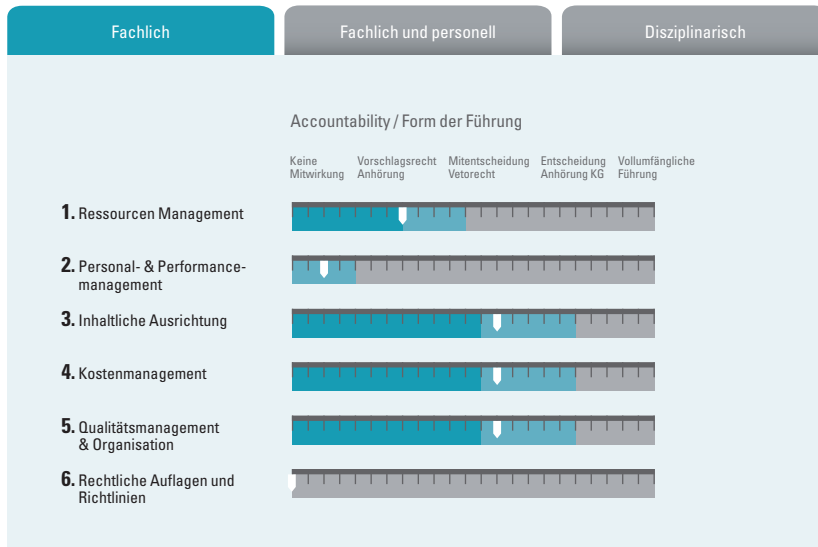
Synergien und funktionale Exzellenz sind die dominierenden Leitlinien der „lean“ Services – und damit das Pendant von Durchschlagskraft und Effizienz, die bei der Holding im Vordergrund stehen.

Die Leitlinien werden zunächst mit der Erweiterung der Shared Service Center um die aus der Holding und den Geschäftseinheiten ausgelagerten transaktionalen Aufgaben umgesetzt. Bei den expertisegetriebenen Dienstleistungsfunktionen findet dagegen ein Philosophiewandel statt: Statt sie wie bisher aus der Holding heraus anzubieten, bündelt die „lean“ Organisation die Aufgaben in einem sogenannten Center of Excellence. Ziel ist die Bindung und Bildung hochspezialisierter Expertise durch Ressourcen- und Know-how-Austausch. Zudem sichert das Erreichen einer kritischen Nachfragemasse den effizienten Einsatz des Expertenwissens ab.

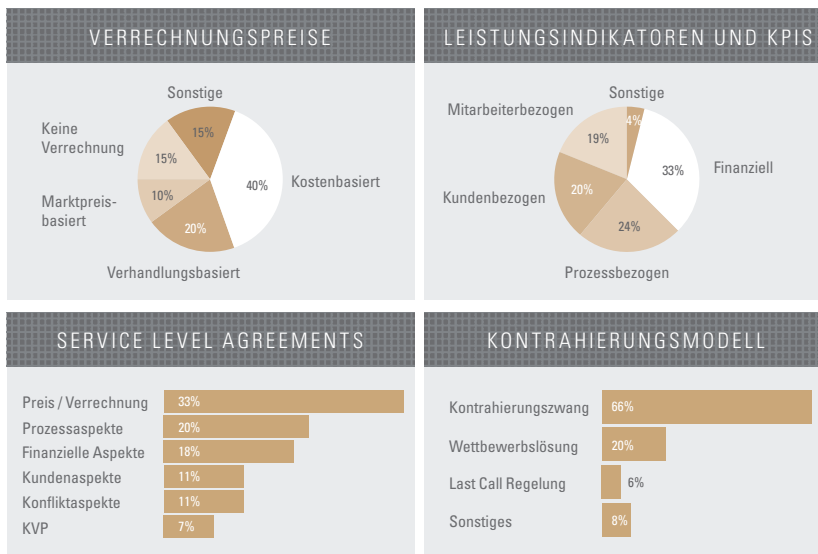
### VERTRAGSMODELLE BEI SERVICE- FUNKTIONEN



Es sind jedoch erst geeignete Führungs- und Vertragsmodelle, die die Weichen für ein optimales Zusammenspiel von Dienstleister, Holding und Geschäftseinheiten stellen. Der Lösungsraum für Führungsmodelle ist dabei weit differenzierter als die Ausprägungen fachlich und disziplinarisch. Dennoch ist in der „lean“ Organisation der Handlungsrahmen klar vorgegeben: Zumindest der Manager des Center of Excellence berichtet im Sinne einer klaren funktionalen Governance per „solid line“ an die Holding. Bei der Steuerung der Center of Excellence steht zudem die „kosteneffiziente Qualität“ im Rahmen des Budgets im Vordergrund – anders als beim Shared Service Center, das auf maximale Prozesseffizienz und günstige Listenpreise abzielt.



BEISPIEL:  
STANDARDISIERTE  
FÜHRUNGSMODELLE UND  
GESTALTUNGSOPTIONEN



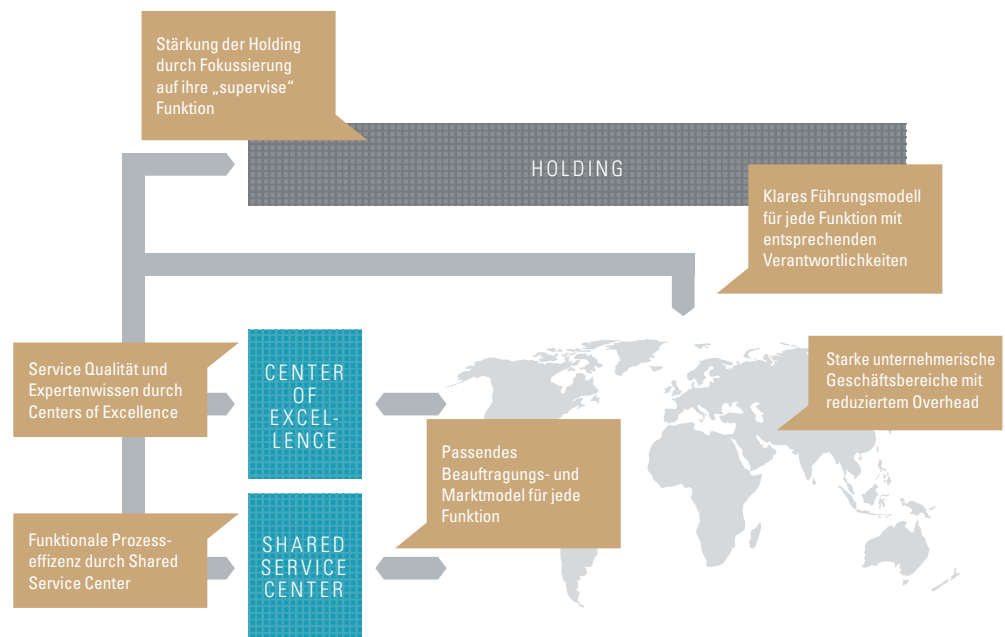
Der Übergang zum Center of Excellence ist ein zentraler Schritt, um signifikante Kostensenkungen und Qualitätssteigerungen im Overheadbereich zu erzielen. Diese gehen Hand in Hand mit einem mentalen Paradigmenwechsel: die Kellner werden zu Kellnern mit Leib und Seele und sind keine Polizisten im Nebenjob mehr.

## Zusammenfassung

„Lean“ Services, „lean“ Organisation – vereinfacht heißt das: Dienen und Führen konsequent trennen.

Zur wirklichen Erhöhung der Produktivität und der Outputqualität sind bei der Ausgestaltung der „lean“ Organisation entlang der 3 Gestaltungsprinzipien folgende Hebel zu bedienen: Zunächst ist die Holding durch Fokussierung auf die hoheitlichen Aufgaben zu stärken. Von der Holding klar abzugrenzen sind die Geschäftseinheiten; diese müssen strukturell befähigt werden, ihre Rolle als „Weltunternehmer“ auszufüllen. In den Unterstützungsfunktionen erhöht der Aufbau von Centers of Excellence die Servicequalität beziehungsweise verstärkt die Bildung von Expertenwissen. Parallel wird die Prozesseffizienz durch den Ausbau der Shared Services gesteigert. Abschließend müssen geeignete Führungs- und Steuerungssysteme entwickelt werden, um das optimale Zusammenwirken von Holding, Geschäftseinheiten und Dienstleistungsfunktionen sicherzustellen.

### ROLLENBILDER DER „LEAN“ ORGANISATION



Konsequent umgesetzt kennzeichnen damit folgende Charakteristika die „lean“ Organisation:

1. Die Holding definiert sich nicht mehr über „Anfragen“, sondern über „Ansgen“.
2. Die Geschäftseinheiten können als „Weltunternehmer“ flexibel agieren.
3. Die Unterstützungsfunktionen werden zu Dienstleistern mit Leib und Seele.

## 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 darin, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



### Die Autoren

Gerhard Nenning, Partner, [gnenning@sternstewart.de](mailto:gnenning@sternstewart.de)

Stefan Heppelmann, Partner, [sheppelmann@sternstewart.de](mailto:sheppelmann@sternstewart.de)

Stern Stewart & Co. GmbH

**München**

Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11  
I [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de)

**Wien**

Schottenring 16  
A-1010 Wien  
T +43.1.53712.4111  
F +43.1.53712.4000  
I [www.sternstewart.at](http://www.sternstewart.at)

**Zürich**

Seefeldstrasse 69  
CH-8008 Zürich  
T +41.43.488.36.39  
F +41.43.488.35.00  
I [www.sternstewart.ch](http://www.sternstewart.ch)