

Gemeinkosten-Wertanalyse (Overhead Value Analysis)

B7 Ziel der Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) ist, die nicht mehr durchschaubaren Arbeiten von Verwaltungen, z. B. von Steuerungseinheiten großer Unternehmen, transparent zu machen. Im Laufe der letzten Jahrzehnte sind nach den Produktionsprozessen auch die Leitungsaufgaben hochgradig arbeitsteilig geworden; eine unübersehbare Anzahl von Berichten, Statistiken, Analysen, Besprechungen, Beratungen und Sitzungen hat vielfach zur weitgehenden Intransparenz hinsichtlich der Ziele und Zwecke von Verwaltungen geführt. Mit der GWA sollen die sogenannten Gemeinkosten, die praktisch als Fixkosten wirken, überprüft und ggf. zurückgeführt werden. In den 1970er bis 1990er Jahren wurde die GWA in Europa von vielen Beratungsunternehmen, insbesondere von McKinsey, mit hoher Öffentlichkeitswirkung bei einer Vielzahl von Großunternehmen eingesetzt. In Deutschland wurde in dieser Zeit vermutlich die Mehrzahl aller DAX30-Unternehmen mit dieser Methode untersucht. Die effektiven Einsparungen liegen üblicherweise bei 10 bis 20 %. Heute gehört dieses Verfahren zu den Standardverfahren bei Organisationsuntersuchungen.

Kerngedanke der GWA ist, die Menge der vielfältigen, scheinbar unabhängigen Tätigkeiten der Verwaltungen in konkrete Leistungen bzw. Produkte zu transponieren. Nach der Terminologie aus der Produktion handelt es sich um die Festlegung von Produkten, d. h. auch von Kostenträgern, in einem Bereich, der bis dahin keinerlei Produktstruktur besaß. Da die Analysen in Verwaltungen durchgeführt werden, bestehen die Produkte aus Dienstleistungen und Informationsprodukten, die überwiegend nur im innerbetrieblichen Steuerungsprozess eingesetzt werden. Mit der GWA werden Produkte definiert und zusätzlich die zugehörigen Kosten und Empfänger bzw. Abnehmer festgestellt. In ihr verdeutlicht sich in exzeptioneller Weise das Produktprinzip.

Als Ergebnisse der GWA erhält man für den bis dahin wenig strukturierten Verwaltungsbereich:

- Produkte oder Dienstleistungen
- Mengen
- Gesamtkosten und Stückkosten (oder Zeiten) und
- Empfänger

Damit wird eine Transparenz hergestellt, die bis zu einem gewissen Grad marktähnliche Mechanismen, wie z. B. Angebot und Nachfrage, im innerbetrieblichen Leistungsaustausch ermöglichen soll.

Im ersten Schritt der GWA werden Produkte, Kosten und Nutzer definiert, erfasst und zusammengestellt. Anhand der ermittelten Daten für die Produkte, Kosten und Empfänger werden weitergehende Überlegungen angestellt. Hauptziel ist die Überprüfung und ggf. Streichung nicht mehr benötigter Produkte und damit die Reduzierung der Gesamtkosten (Arbeitszeiten) der untersuchten Organisationseinheit. Rationalisierung im Sinne einer Verbesserung der Herstellprozesse mit ihren Arbeitsvorgängen ist nicht originärer Teil der GWA; sie kann ggf. als weiterer Schritt nach Fertigstellung der GWA durchgeführt werden.

Im zweiten Schritt – Kostenreduzierung – werden für rd. 40 % der Gesamtkosten der untersuchten Organisationseinheit Produkte ausgewählt, die evtl. weniger wichtig sind. Der Vorgabewert von 40 % stellt dabei nicht die Menge von Produkten dar, die zu streichen sind, vielmehr sind dies zunächst nur Produkte, die einem genaueren Überprüfungsprozess unterworfen werden. Mit der hoch angesetzten Grenze sollen in diesem Schritt möglichst viele Dienstleistungen oder Informationsprodukte definiert werden, auf die potenziell verzichtet werden könnte.

Die Auswahl der Produkte, die in den so definierten Bereich (1. Ebene) aufgenommen werden, sowie die anschließende vollständige Streichung von nicht mehr benötigten Produkten (2. Ebene) stellen schwierige Entscheidungen dar. Sie werden innerbetrieblich in der Regel sehr politisch gesehen. Die Auswahl der Entscheidungsträger für diese zwei Ebenen kann ggf. das Ergebnis bereits vorbestimmen. Daher sind für beide Entscheidungsebenen unbedingt verschiedene Personengruppen einzusetzen. Bei der Auswahl für die 1. Ebene (weniger wichtige Produkte) können durchaus die Hersteller mitentscheiden; in die Entscheidungen der 2. Ebene (zu streichende Produkte) sind hingegen maßgeblich die Empfänger der Produkte einzubeziehen.

Die Gemeinkosten-Wertanalyse kann in Organisationseinheiten jeder Größe, von einem ganzen Unternehmen mit mehreren Tausend Stellen bis zur kleinen Abteilung mit wenigen Mitarbeitern, eingesetzt werden. Die großen Beratungsunternehmen untersuchen meist ganze Unternehmen, innerbetriebliche Organisationsabteilungen wenden das Verfahren bei Abteilungen oder sogar Gruppen an.

Die Genauigkeit der Ist-Erfassung richtet sich in der Praxis an der Größe der Untersuchungseinheit aus. Es wird i. Allg. angestrebt, die Untersuchungsarbeit soweit zusammenzufassen, dass die Analyse in absehbarer Zeit, möglichst in zwei bis vier, maximal in sechs Monaten, fertiggestellt wird. Bei GWAs von großen Unternehmen werden daher meist grobe Produktgruppen gebildet, bei kleinen Einheiten können hingegen alle Dienstleistungen und Produkte im Detail erfasst werden. Statt Stückkosten ist es vielfach zweckmäßiger und rationeller, Zeitaufwendungen pro Produkt zu ermitteln.

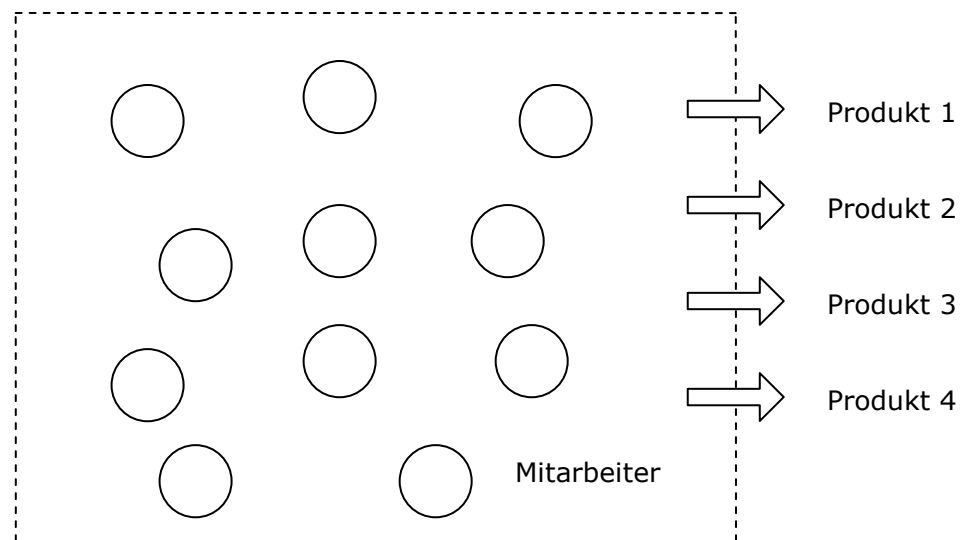
Die Untersuchungsschritte für GWAs von ganzen Unternehmen sehen folgendermaßen aus:

1. Die Leitungen der Teilorganisationen (Bereiche, Ressorts, Abteilungen) machen eine Aufstellung ihrer Produkte mit zugehörigen Kosten und Empfängern, und zwar so detailliert, wie dies in einem Monat möglich ist. Die Aufstellung wird aus Zeitgründen von den Leitungen der zu untersuchenden, herstellenden Organisationseinheiten weitgehend selbstständig erarbeitet.
2. Aus der Liste aller Produkte, die in ihrer Gesamtheit die Summe der Kosten bzw. der Zeiten der Teilorganisation (Kostenstelle) umfassen müssen, werden von den Herstellern die Produkte ausgewählt, deren Notwendigkeit zu hinterfragen sind und die rd. 40 % der Gesamtkosten ausmachen.
3. Die Liste der zu überprüfenden Produkte wird von speziell aus Empfängern zusammengestellten Gremien in Bezug auf die betriebliche Notwendigkeit durchgearbeitet. Entschieden wird in dem Prozess, ob die Produkte
 - a) sofort ganz wegfallen können,
 - b) im Umfang reduziert werden können
(z. B. Berichte mit weniger Kommentaren),
 - c) in der Häufigkeit verringert werden können
(z. B. Berichte vierteljährlich statt monatlich),
 - c) in der Qualität vermindert werden können
(z. B. Zahlenangaben weniger detailliert),
 - d) in einem festzulegenden Zeitrahmen auslaufen können.

Aus den Streichungen von Produkten und den Aufwandreduzierungen ergeben sich die ungefähren Gesamteinsparungen.

Die praktische Analyse von kleineren Teilorganisationen erfolgt im Detail in folgenden Einzelschritten:

1. Ein Analysebereich mit darin enthaltenen Mitarbeitern wird festgelegt. In der Regel handelt es sich um feststehende Teilorganisationen einer größeren Organisation. Praktisch machbar ist aber auch, um eine Gruppe von willkürlich ausgewählten Personen eine Grenze zu ziehen und dadurch den Untersuchungsbereich festzulegen.
2. Ein Zeitraum für gelieferte Produkte wird bestimmt, meist ein Jahr.
3. Die Arbeitszeit aller Mitarbeiter in dem Zeitraum wird erfasst – ca. 1500 bis 1800 Stunden p. a. oder weniger bei Teilzeit.
Freiwillige, nicht bezahlte Überstunden sollten nicht einbezogen werden, da sie meist nicht nachvollziehbar und damit sehr unsicher sind. Wenn sie in die Rechnung einbezogen werden, kann bei der Analyse trotz einer Reduzierung der Produkte eine Erhöhung der Personalkapazität herauskommen. Die erforderliche Gesamtkapazität wird nämlich mit Normalkapazitäten errechnet.
4. Alle Mitarbeiter stellen zunächst aus ihrer persönlichen Sicht die von ihnen in einem Jahr durchgeführten verschiedenen Tätigkeiten zusammen, soweit fassbar mit den zugehörigen Mengen.
5. Die dokumentierten Tätigkeiten werden soweit möglich in abgelieferte Produkte und Dienstleistungen transponiert, mit Mengen und Gesamtzeiten versehen und Empfängern zugeordnet.
6. Die Erzeugnisse aller Mitarbeiter werden so zusammengefasst, dass am Ende nur Produkte übrig bleiben, die über die Bereichsgrenzen weitergegeben werden.
7. Bei den Tätigkeiten der Mitarbeiter gibt es stets Nebenaufgaben, die nicht Produkten direkt zugerechnet werden können (allgemeine Besprechungen, Fortbildung etc.). Sie werden pauschal und proportional auf die zusammengestellten Produkte umgelegt. Das ändert zwar unmittelbar nichts am Endergebnis, kann aber bei nachfolgenden Quervergleichen hilfreich sein.
8. Die Produkte können für Analysen und Diskussionen nach Empfängern, nach Gesamtzeiten und nach Einzelzeiten sortiert werden.
9. In einer ersten Entscheidung sind Produkte zu bestimmen, deren Herstellung 40 % der Gesamtzeit (Personalkapazität) beansprucht und die subjektiv als am wenigsten wichtig erscheinen. Bei dieser Auswahl können die Hersteller maßgeblich mitwirken.
10. Hinsichtlich dieser Produkte werden die Folgen ihres möglichen Wegfalls festgelegt.



Grafik B7.1 Festlegung eines Untersuchungsbereichs

11. Die zweite Entscheidung ist möglichst nur von den Empfängern der Produkte vorzunehmen; sie legen fest, welche Produkte effektiv wegfallen können. Die daraus resultierenden Gesamtzeiten können von der Kapazität des untersuchten Organisationsbereichs abgezogen werden, enthalten ist darin auch die Reduzierung der Nebenzeiten.

Als Plausibilitätsuntersuchungen können anschließend Quervergleiche zu Einzelzeiten von Produkten, Nebenzeiten etc. mit ähnlichen Teilorganisationen durchgeführt werden. Damit können z. B. Arbeitsabläufe als problematisch erkannt werden, für die infolgedessen neue Herstellprozesse zu erarbeiten sind.

Eine Analyse von Endprodukten des Unternehmens kann mit dem Verfahren der GWA natürlich ebenfalls vorgenommen werden. Bei derartigen Untersuchungen handelt es sich aber um strategische Fragen der Marktstellung des Gesamtunternehmens oder einzelner Bereiche. Derartige Untersuchungen können sehr umfangreich sein. Die Produkte selbst sind bereits definiert. Die Zweckmäßigkeit oder Notwendigkeit ihrer Existenz wird hierbei allerdings über Marktdaten entschieden: Kosten, Preise, Gewinn, Absatzzahlen, Lebenszykluskurven, Befragungsergebnisse etc. Für diese Entscheidungen werden deutlich andere Quellen und Daten eingesetzt als bei der Analyse von betriebsinternen Produkten.

Aber auch bei einer Analyse der Endprodukte lassen sich die Stückkosten oder die Stückzeiten zu Quervergleichen heranziehen, die dann Folgeuntersuchungen auslösen können.
– Unabhängig davon stellt aber die Suche nach und die Entscheidung für neue Produkte stets eine strategische Weichenstellung dar, die auf der ersten Leitungsebene getroffen werden sollen.

Ein Problem für die Analyse kann entstehen, wenn Abteilungen für interne und externe Kunden arbeiten, hier beispielhaft an der Gemeinkosten-Wertanalyse Stabsabteilung "IT-Beratung" demonstriert:

1. Arbeitszeit der Mitarbeiter A, B, C:

A	1.500 Std. p. a.
im Einzelnen: - Beratung Kunde ABC	150
- Beratung Abteilung PER	400
- 30 IT-Kurse A und C	650
- Eigene Fortbildung	200
- Abt.-Besprechungen	100
B	1.500 Std. p. a.
C	<u>1.700 Std. p. a.</u>
Summe	4.700 Std. p. a.

2. Produkte

Endprodukte (für Kunden)

Beratung Software-Anwendung 300 Std.
(2 Kunden à 1 Mannmonat)

Innerbetriebliche Produkte

Beratung Software-Anwendung, 5 Abteilungen 700 Std.
100 Kurse KA, KB, KC, KD à 24–40 Std. 3.100 Std.

Nebenzeiten:

Fortbildung 400 Std.
Besprechungen 200 Std.
4700 Std.

Die 600 Std. Nebenzeiten (13 %) werden allen Produkten gleichmäßig zugerechnet.

Im nächsten Schritt wird u. a. mit der Leitung der Organisationseinheit IT-Beratung entschieden, welche Produkte genauer zu überprüfen sind. (Dazu sind natürlich die Produkte detailliert zu beschreiben.) Im darauffolgenden Schritt wird zusammen mit den beratenen Abteilungen und den Kursteilnehmern entschieden, ob und was wegfallen kann. Natürlich können in diesem Fall nicht alle Kursteilnehmer mitwirken, daher ist mit stichprobenartiger Befragung oder mit Fragebögen zu arbeiten. – Bei derartigen Produkten ist durchaus möglich, dass überhaupt keine Einsparungen sinnvoll sind. Auch ist im Fall des Produkts "Beratung Kunde" eine Entscheidung unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten zu treffen (Höhe des Honorars, Befragung, Wettbewerber). Wenn es sich bei dem Produkt um eine Marketingmaßnahme handelt, wäre der Vertriebsbereich der Empfänger des Produkts, er müsste entscheiden.