

## Auszug aus einem Vortrag von Prof. Dagmar Hentschel



Zugegeben, etwas provokant klingt das schon.  
Doch wie selten hört man heute noch den alten Spruch:  
„Die Mitarbeiter sind unser wichtigster Aktivposten“!  
Stattdessen erklingt immer häufiger die Klage:  
„Die Mitarbeiter sind unsere größte Last“.

Unstrittig wird eine der zentralen Management-Herausforderungen der nächsten Jahre darin bestehen, die Produktivität schneller wachsen zu lassen, als die Kosten steigen.

49% der Manager sehen in Kostensenkungsprogrammen und in der Optimierung der Kostenstrukturen die wichtigsten Maßnahmen.

Nicht wenige Großunternehmen fordern von ihren Zulieferern die Kosten zu senken und im Ausland produzieren zu lassen. Dieser Weg birgt eine Reihe Risiken.

- die Lohnkosten sind in diesen Regionen in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen und sie werden weiter steigen
- die Lohnkosten in deutschen Unternehmen mit hohem Automatisierungsgrad liegen i.d.R. unter 15% an den Gesamtkosten, das Einsparpotential ist damit nicht sehr hoch

- es fallen hohe qualitätsbezogene Kosten an, um zu überprüfen, ob die Qualität eingehalten wurde
- Know-how-Verluste treten auf, weil im Ausland geschulte Mitarbeiter von der Konkurrenz abgeworben werden oder sich selbständig machen
- Sprach- und Kulturprobleme treten auf,.....

Damit besteht bei den Personalkosten (gleiches gilt auch für Sachkosten, wenn diese durch Bündelung der Einkaufsmacht reduziert werden sollen) das Risiko, das Einsparpotentiale nicht erschlossen werden und die Personalentwicklung (wie Innovation) einer einseitigen Sparperspektive zum Opfer fallen.

So müssen Organisationskosten statt Personalkosten (und Innovationserträge statt Einkaufspreisen) stärker im Mittelpunkt von Entscheidungen stehen.

Aber geht es heute wirklich noch um die Frage:

**„Wie mache ich ein Produkt oder eine Dienstleistung billiger?“**

### **Kosten senken ist kein Unternehmensziel!**

**Unternehmensziel** kann nur sein, innovative Produkte zu marktfähigen Kosten anzubieten.

Das wird aber nur möglich sein, wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen. Sind demotivierende Faktoren ausgeschaltet, sind Mitarbeiter zu Spitzenleistungen – zu Innovationen - fähig.

Wenn es gelingt, Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor sondern als Kapital des Unternehmens zu betrachten, ist der Weg nicht mehr weit, über die **produktive Nutzung des Kapitals der Mitarbeiter** nachzudenken.

Dann wird aus der Frage:

„Was kostet die Arbeitskraft“?

Schnell die Frage:

„Welchen Nutzen bringt die Arbeitskraft“?

Es gibt vielfältige Kennzahlen, um die Auslastung der Maschinen zu bewerten. Dabei ist es viel wichtiger die Mitarbeiter auszulasten.

Statt nur über die Verlagerung von Standorten nachzudenken, lohnt es sicher, denn es ist leichter und risikoärmer, über Produktivitätserhöhungen in Deutschland nachzudenken.

In Deutschland liegt die **durchschnittliche Arbeitsproduktivität bei ca. 70%** (Studie 08/2006) – damit liegt Deutschland im Mittelfeld der Industrieländer.

„Schuld“ ist nicht der in der Nase bohrende Angestellte, der die Füße auf den Schreibtisch legt, statt den Erfolg des Unternehmens zu mehren.

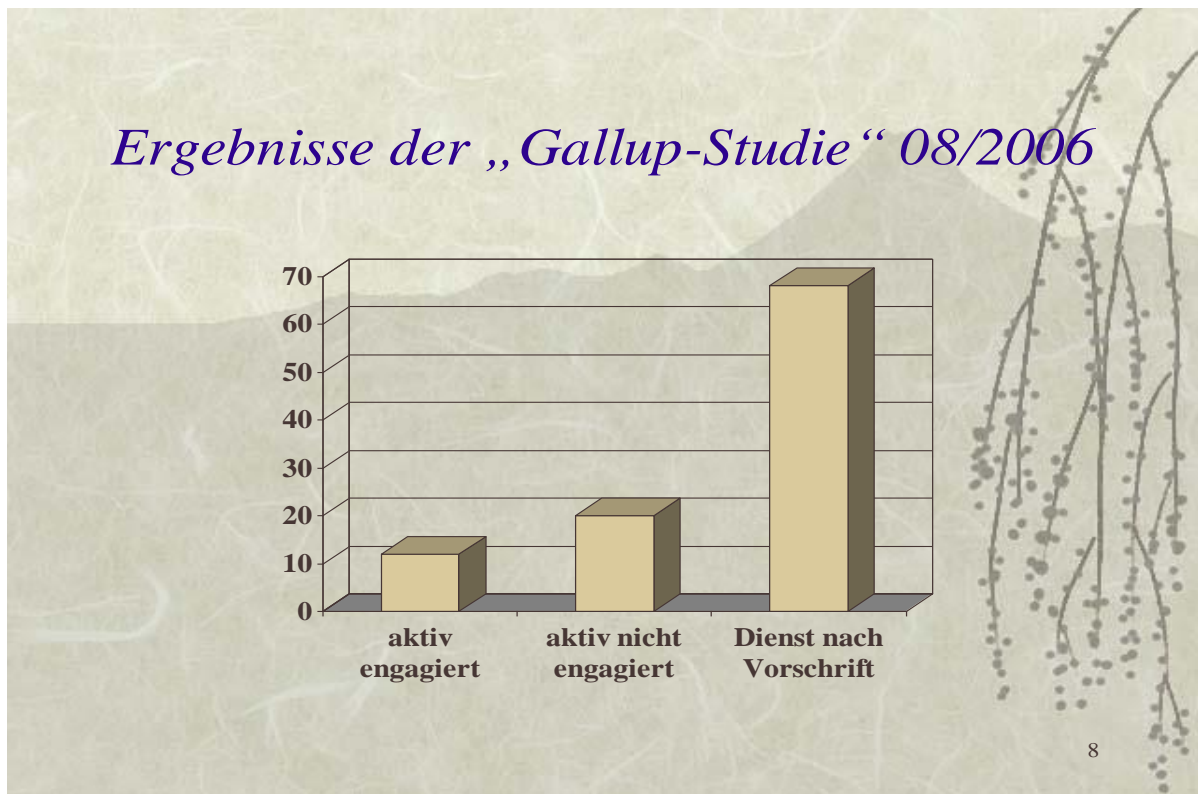
**Die Ursache ist mangelnde Führung.**

Denn es ist Aufgabe des Managements dafür zu sorgen, dass **optimale Arbeitsbedingungen** herrschen.

Analysen zeigen, dass die **Realität** sehr viele Facetten hat:

1. Das **Arbeitsumfeld** zwingt viele Beschäftigte zum Nichtstun.
  - Mitarbeiter stehen vor Maschinen, die nicht laufen
  - Andere kommen mit der Arbeit nicht voran, weil ihnen Dokumente fehlen, die möglicherweise von verschiedenen Abteilungen überflüssigerweise mehrfach bearbeitet werden,...
2. Und auch die **Führungskräfte** widmen sich nicht ihrem eigentlichen Job.
  - Sie erledigen zu viele Aufgaben selbst, anstatt sie zu delegieren.
  - Häufig arbeiten sie zwei oder noch mehr Ebenen zu „tief“.
  - Viele gehen zu selten an den „Ort der Wertschöpfung, in die Produktion, um mit ihren Mitarbeitern zu sprechen.
3. Zu den großen **Zeitkillern** zählen auch Meetings:
  - nicht ausreichend vorbereitete und nicht weisungsbefugte Mitarbeiter sitzen in schlecht vorbereiteten Besprechungen
  - unpünktlicher Beginn oder ausufernde Besprechungen stehlen viel Zeit,...

Auf die Beschäftigten wirken sich derartige Situationen demotivierend aus.



Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich die **Arbeitsmoral** in Deutschland weiter spürbar verschlechtert.

Studien sprechen nur noch von ca. **12% aktiv engagierten Mitarbeitern**, sog. loyalen Mitarbeitern in den Unternehmen.

Mindestens die gleiche Größenordnung ist innerlich gegen das Unternehmen eingestellt.

Der Rest „läuft mit“. Ein schlechtes Klima für Innovationen.

Schlechte Arbeitsmoral zählt zu den wichtigsten Faktoren für mangelnde Produktivität.

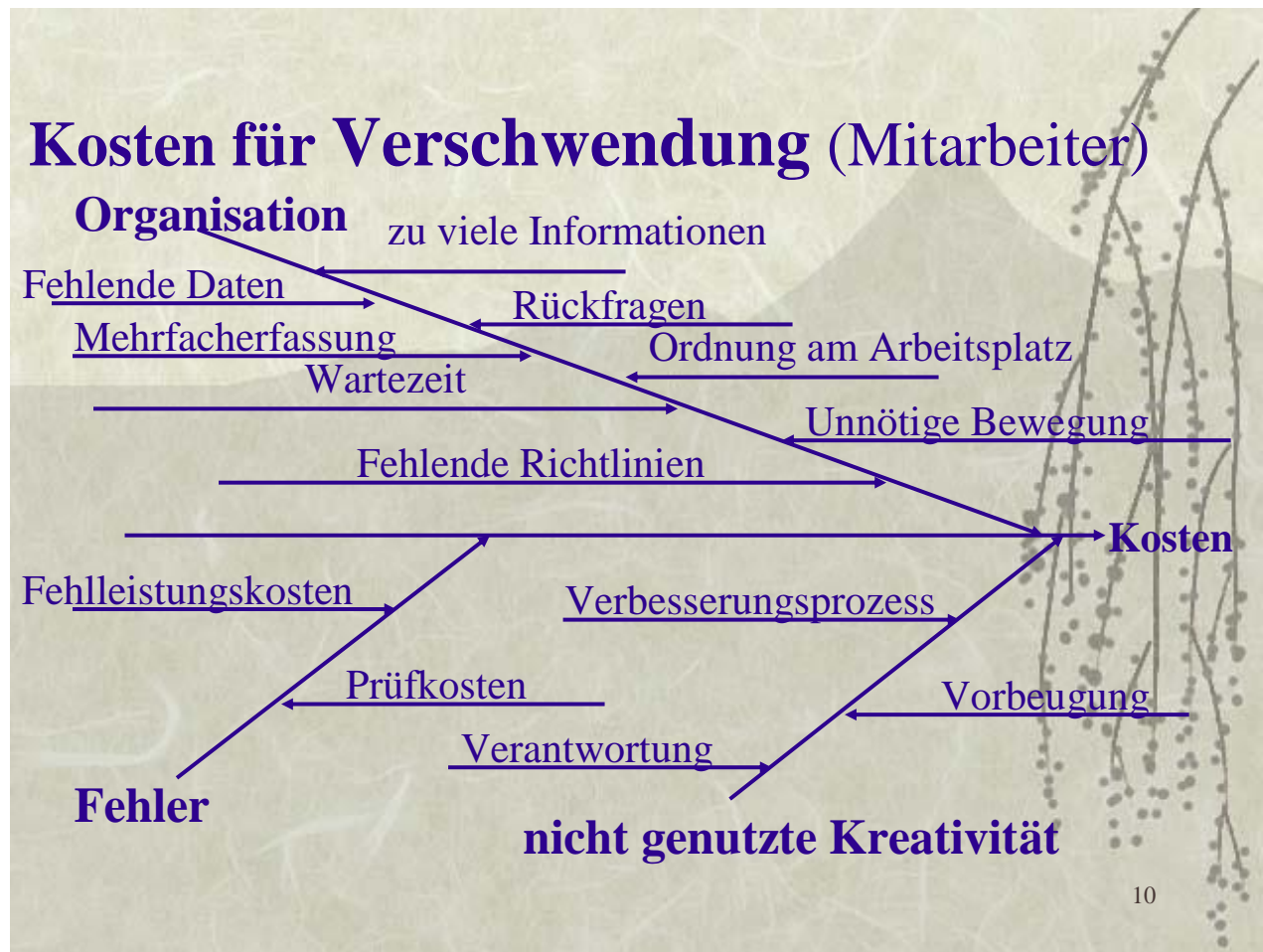
Und **mangelnde Produktivität** verteuert die Produkte und Dienstleistungen und mindert damit die Wettbewerbsfähigkeit.

Wir müssen sie also finden, die Kostentreiber in unseren Unternehmen.

Denn alles, was den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht erhöht, ist **Verschwendung**.

Unabhängig von der Branche und den produzierten Produkten oder Dienstleistungen finden wir dabei große Gemeinsamkeiten:

- ständige Qualitätskontrollen verteuern die Produktion, ohne den Wert zu erhöhen.
- Unternehmen mit gutem Qualitätsdurchschnitt (3-4σ) haben Fehlleistungskosten, verursacht durch Fehler im Gesamtprozess, in Höhe von 10-25% bezogen auf den Umsatz. Null Fehler wären einfach billiger!
- Wegen der hohen Anzahl an Varianten und Optionen laufen die Kosten aus dem Ruder.
- Verschwendung: Alles was den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht erhöht, ist Verschwendung.
- Mehrfacherfassungen der Produktdaten bergen neben den steigenden Kosten auch das Risiko steigender Fehlerquoten.
- Die Informationsschwemme untergräbt die Konzentration – der Blick fürs Wesentliche geht verloren.



Zukunftsorientierte Unternehmen behandeln die Mitarbeiter letztendlich nicht als

Kosten auf Beinen,  
die es soweit als möglich zu reduzieren gilt,  
sondern als Erfolgsfaktor Nummer eins,  
deren schöpferische Kraft ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens  
ist.

Die Mitarbeiter sind vielleicht die größte Belastung aber sie sind auch die größte Chance der Unternehmen.

Qualität ist kein Zufall.  
Es gehören Intelligenz und Wille dazu,  
um ein Ding besser zu machen.

Rushkin