

# Aus eigenem Antrieb

Aus der Distanz heraus lassen sich Defizite besser erkennen. Getreu diesem Motto engagieren Unternehmen gerne externe Berater. Doch Management-Experte Prof. Schnauber propagiert genau das Gegenteil: die Selbstbewertung.

**W**as allzu oft in der Werkstatt endet, beginnt genau so häufig in den Köpfen der obersten Führungsebene der OEM. Denn hier wird der Grundstein für eine lange Prozesskette gelegt. Umfragen bringen alarmierende Ergebnisse. Nach Einschätzung von Top-Managern verlieren deutsche Großkonzerne jährlich rund zwölf Milliarden Euro durch fehlgeschlagenes Management und wirkungslose Organisationskonzepte. Mangelnde Planung und Steuerung sind mit 43 Prozent die Hauptursache für Produktivitätsverluste in Unternehmen, sagen Experten. Dicht gefolgt von mangelnder Führung und Aufsicht (26 Prozent).

## Gelebte Qualität

Spitzenqualität ist demnach nicht nur die Summe richtiger Entscheidungen, sondern vor allem das Resultat gelebten Qualitätsbewusstseins. Um dorthin zu gelangen, suchen derzeit rund 15 000 Unternehmen die Hilfe externer Berater. Weltweit liegt Deutschland damit hinter den USA auf Platz zwei. Doch nicht zuletzt die Diskussion um Beraterverträge der Bundesanstalt für Arbeit hat Zweifel am Preis/Leistungs-Verhältnis der Branche neu geschürt. Eine aktuelle Studie des „Handelsblatt“ zeigt, dass mehr als die Hälfte der 1 500 größten deutschen Unternehmen mit den Leistungen von Unternehmensberatern unzufrieden ist. Der größte Kritikpunkt: Die

Berater hätten von der Praxis wenig Ahnung. Deshalb seien Ratschläge von außen zwar hervorragend präsentiert, aber häufig zu banal oder gar irreleitend und obendrein teuer.

„Ohne Expertise von außen geht es nicht, man kann ein Auto nicht von innen anschieben“, ist Roland Berger überzeugt. Aber: Autos sind nicht dazu da, um geschoben zu werden. Im wahrsten Sinne „auto mobil“ wird ein Unternehmen dann, wenn Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung angeregt werden und dadurch ihr Engagement verstärken. Die Mitarbeiter müssen der Motor sein. Regelmäßige Inspektionen helfen, Pannen zu vermeiden.

Die Inspektion durch Externe ist jedoch häufig mit Schwierigkeiten verbunden. Zum Beispiel dann, wenn Berater versuchen, mit bemerkenswertem Selbstbewusstsein und selbstgefälligem Auftreten Mitarbeiter dazu zu be-

Externen Beratern wird häufig mangelnde Praxis vorgeworfen. Andererseits sind sie nicht betriebsblind. Die SAB-Methode soll helfen, diesen Konflikt zu lösen.

## Der Nutzen der SAB-Methode

### SAB = System, Analyse, Bewertung

- Die oberste Führungsebene kann wegen der recht kurzen Bewertungszeit mit eingebunden werden
- Organisationsspezifische Lösungen werden erfasst
- Stärken und Verbesserungspotenziale erkannt
- Das gemeinsame Verständnis wird sichergestellt
- Ressourcen werden eingespart
- Verbesserungspotenziale realisiert.

Der Berateraufwand variiert. Es sind aber Kosteneinsparungen durch die SAB-Methode in Höhe von 70 bis 95 Prozent nachgewiesen.



Foto: Archiv

wegen, die eigenen Defizite zu erfassen. Das führt zu Abwehrhaltungen und Blockaden. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, bevormundet und abqualifiziert zu werden. Hinzu kommt, dass es sich meistens um Einzelbefragungen handelt, was Misstrauen erzeugt und doch nur das Wissen der eigenen Mitarbeiter zutage fördert.

Die Innosys GmbH, die im Technologiezentrum an der Uni Bochum angesiedelt ist, hat ein Selbstbewertungssystem entwickelt, das innerhalb kürzester Zeit Klarheit schafft. Mit der so genannten „SAB-Methode“ (System Analyse Bewertung) können die Schwachstellen eines Unternehmens innerhalb von 1,5 Tagen



Foto: Volkswagen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Zeit: Bei der Anwesenheit externer Berater im Unternehmen von durchschnittlich 40 Tagen werden vermutlich auch etwa 40 Mitarbeiter befragt, darunter schätzungsweise 15 Führungskräfte. Nach frühestens drei Monaten liegt das Ergebnis vor. Doch je weiter das Ereignis zurückliegt, desto geringer ist die Identifikation.

Eine unmittelbare Präsentation der Ergebnisse, vor allem bei einer Selbstbewertung, erzeugt dagegen eine deutlich höhere Nachhaltigkeit und Transparenz. Sie schärft das Bewusstsein und steigert das Engagement zur Umsetzung der selbst gefundenen Defizite. Ein gemeinsam analysiertes Ergebnis, anhand dessen Maßnahmen priorisiert werden, stärkt die Gemeinsamkeit und trägt zur schnellen Konsensfindung bei.

analysiert und Maßnahmen beschlossen werden. Grundlage ist ein Fragebogensystem mit rund 180 Fragen, die die Kriterien des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) aufgreifen.

Instrumente wie das EFQM-Modell haben sich seit Jahren bewährt. So konnte die Siegenia-AUBI KG, spezialisiert auf Beschlags- und Belüftungstechnik, den Umsatz in vier Jahren um 23,5 Prozent und das Betriebsergebnis um 100 Prozent steigern. Die Gesamtleistung der Mitarbeiter stieg von etwa 80 000 auf 112 000 Euro pro Mitarbeiter. Darüber hinaus wuchs der Exportanteil von 30 auf 50 Prozent und Gruppenarbeit steigerte die interne Termintreue von 68 auf 99,8 Prozent.

Die Drillbox, Georg Knoblauch GmbH, ein metall- und kunststoff-

verarbeitender Betrieb in Giengen, hat mit ihren Aktivitäten die Liefertreue in fünf Jahren von 87 auf 98 Prozent erhöht, die Anzahl der Reklamation um 25 Prozent und die Reklamationskosten um ebenfalls etwa 25 Prozent gesenkt. Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge stieg von einem auf drei pro Mitarbeiter und Jahr. Der Gesamtumsatz pro Mitarbeiter stieg von 80 000 auf über 90 000 Euro. Lagerbestände, Ausschussquote, Rüstzeiten, interne Liefertreue, Cash Flow, Investitionen und Forschungs- und Entwicklungsaufwand konnten zum Teil deutlich optimiert werden.

In der Automobilindustrie profitieren bereits zahlreiche Unternehmen von der SAB-Methode. So setzt beispielsweise die Firma Knorr-Bremse für Nutzfahrzeuge diese Möglichkeit bereits seit 2001 ein und konnte damit die Zahl der involvierten Führungskräfte und Mitarbeiter jährlich steigern.

Andere internationale Automobilzulieferer wie die US-amerikanische DANA-Group oder Bosch nutzen das System standortübergreifend. Der Automobilkonzern VW wendet SAB ebenso an wie die ThyssenKrupp AG.

Wer die Ergebnisse einer Selbstanalyse ernst nimmt und beim Thema Kundenorientierung ansetzt, hat damit möglicherweise auch den ersten Schritt getan, um die Zahl der Rückrufe zu senken. Denn die Hauptprobleme bei Rückrufen bereitet die Elektronik. Genauer gesagt: die zunehmende Komplexität der Elektronik. Entwickelt von Ingenieuren, die mit großem Enthusiasmus immer neue Möglichkeiten erforschen – und dabei die Frage übersehen: Was will der Kunde? Wie viel Elektronik braucht er? DaimlerChrysler zum Beispiel reduziert die Zahl der elektronischen Funktionen.

**Auch der VW-Konzern optimiert die Produktionsprozesse mit Hilfe von SAB.**