

GCN Consulting



Aktuelles aus unserer Arbeit als Berater, Trainer und Coaches

GCN Newsletter Q3/2022

Mulchen:

Von Werten, Zielen und Leistungserbringung

Christoph Grossmann

Gemeinkostenwertanalyse (GWA):

Plädoyer für eine Rückbesinnung auf deren Nutzen

Rudolf Lürzer

Identität:

Verborgene Kraftquelle für unternehmerischen Erfolg

Rudolf Bätcher



von Christoph Grossmann

Mulchen: Von Werten, Zielen und Leistungserbringung

Früher wurden die Wiesen gemäht, heute werden sie immer mehr gemulcht. Mulchen fördert die Bodenqualität, die Artenvielfalt und bindet CO₂.

- Bankensoftware war einmal etwas vom präzisesten, was es gab; immerhin ging es um Zahlen und Geld. Heute hat man zwar alles immer verfügbar dank Internet und Big Data, aber die Softwarequalität nimmt ab, viele Programme sind bei genauem Hinsehen voller Fehler.
- Zum Thema „Blockchains“ konnte man jüngst lesen, es gälten „Technik sucht Anwendung“ und „Spekulationstourismus“.
- In den Tagesmedien werden die Sommerferien bereits in der Mitte als bald vorbei deklariert und Wassertemperaturen von üblichen Temperaturen im Sommer zwischen 25 und 26 Grad werden von Satelliten an der Oberfläche mit 28 Grad gemessen und führen zur Schlagzeile „Mittelmeer bald 30 Grad – Medicanes (Wirbelstürme) drohen im Herbst“.
- Politik und Medien gefielen sich einst in der Personalisierung und Skandalisierung, heute erzählen wenig ausgebildete und unerfahrene junge Journalisten Schauermärchen, die sie wenn überhaupt nur selber glauben, weil ihnen die meisten Grundlagen abgehen. Parlamentarier reisen wie Exekutivmitglieder in der Welt herum und Gerichte mutieren zum Gesetzgeber.
- Ruft man bei der Hotline einer Telefongesellschaft an, erhält man unfreiwillig einen stundenlangen Gratiskurs, wie man Kunden vom Produkt trotz Unmut entwöhnen kann.
- In Vereinen galt einst „Ordnung vor Inhalt“, wenn die Diskussionen an der Hauptversammlung nicht enden wollten. Eine späte Ansetzung oder ein

anschliessender Umtrunk wirkten effizienzsteigernd, und Humor war zuweilen das beste Mittel.

Erfolgreiche Unternehmen sind unabhängig vom Zeitgeist aufmerksam und ausgerichtet. Sie richten sich genau und vorausschauend auf Kundenwünsche aus, haben aber auch Mitarbeiter und Aktionäre im Auge. Ihre Ziele sind umsetzbar und ehrgeizig. Sie basieren auf getragenen und allgemein bewussten Werten und führen zu einer überzeugenden Bereitschaft zur Leistungserbringung im Grossen wie im Kleinen, und sie wissen über ihre Zahlen Bescheid. Manchmal helfen einfache Fragen:

- Zu Werten: Was kann man (nicht mehr)? Was darf man (nicht mehr)?
- Zur Strategie: Was wollen wir (nicht mehr)? Was sollen wir wollen?
- Zur Leistung: Was können wir und was kann ich? Was müssen wir und muss ich das?

So bleiben Unternehmen wettbewerbsfähig, so bleibt die Wirtschaft auch politisch und gesellschaftlich wegweisend.

GCN arbeitet gerne für aufmerksame Unternehmen. Solche Fragen und Antworten machen den Unterschied. Was lernen wir vom [Mulchen](#)? Die Vorgehen von GCN sind methodisch gut abgestützt, integrierend und ganzheitlich, verbunden mit Erfahrung und Weitsicht. Vom einfachen Gedankenaustausch bis zum Beratungsprojekt: Was sind die Werte, die Strategie und die Leistungen Ihres Unternehmens? Wir freuen uns, unsere Kunden bei solchen Klärungen zu begleiten. Sie können uns jederzeit direkt via Telefon und Mail für eine erste Kontaktnahme erreichen: [Dr. Christoph Grossmann](#), [Dr. Rudolf Lürzer](#), [Dr. Georg Kassowitz](#).

Mehr zu GCN und frühere Newsletter und andere GCN Publikationen finden Sie [hier](#).

Gemeinkostenwertanalyse (GWA): Plädoyer für eine Rückbesinnung auf deren Nutzen



In den 70er und 80er Jahren wurde die von McKinsey&Co entwickelte GWA sehr oft erfolgreich als Instrument zur systematischen Überprüfung und Senkung von Gemeinkosten in Unternehmen eingesetzt. Basierend auf dem systematischen Ansatz zur Erfassung von Dienstleistungen und deren (Personal-)kostenbindung, zur Entwicklung von kreativen Ideen zur Erhöhung von Effektivität (die richtigen Dienstleistungen erbringen) und Effizienz (die Dienstleistungen richtig/kosteneffizient erbringen) und zur systematischen Umsetzung tauglicher Kostensenkungen wurden Kostensenkungserfolge im Bereich zwischen 10 bis 20 Prozent in nicht direkt wertschöpfenden Bereichen erzielt.

von Rudolf Lürzer

Mit zunehmender erfolgreicher Verbreitung des Instruments wurde im deutschsprachigen Raum auch die Kritik an der Anwendung lauter. Diese konzentrierte sich insbesondere auf drei Aspekte:

- Gewerkschaften und Betriebsräte bezeichneten sie als „Jobkiller“, weil ein Großteil der Kostensenkungen auf Personalreduktionen basierte.
- Der Wissenschaftsbetrieb kritisierte die mangelnde Prozessorientierung, da nicht Prozesse sondern einzelne Organisationseinheiten die Grundlage für Ideen zur Kostensenkung bildeten.
- Vertreter des mittleren Managements kritisierten, dass sie aufgefordert seien über Personalreduktionen nachzudenken und deshalb Loyalitätskonflikten gegenüber ihren Mitarbeitern ausgesetzt seien.

Mit ein wenig Abstand betrachtet gehen alle drei Kritikpunkte ins Leere, denn es ist ureigenste Aufgabe von verantwortlichen Führungskräften die in ihrem

Organisationsbereich verantworteten Dienstleistungen so kostenoptimal wie möglich zu erbringen. Sich daraus ergebende Notwendigkeiten einer Personalreduktion und damit einhergehende Loyalitätsprobleme sind nun einmal Teil der Führungsaufgabe.

Die Methode ist mittlerweile zu Unrecht fast nicht mehr in Verwendung, denn analysiert man Kostenentwicklungen in Unternehmen stellt man fest, dass diese oft in nicht direkt wertschöpfenden Stabsbereichen stark ansteigen. Oft sind es Bereiche, die geschaffen wurden um gesetzliche Vorgaben wie in den Bereichen Corporate Governance, Interne Revision, „Legal“ umzusetzen aber auch Einheiten, die unabhängig von der derartigen Vorgaben geschaffen wurden um Themen wie z.B. Qualitätssicherung, Personalentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit etc. voranzubringen. So wichtig derartige Einheiten auch sein mögen, so wenig ist einzusehen, dass diese über die Zeit unkontrolliert wachsen. Sie kreieren nicht nur direkte Kosten sondern binden durch ihre Aktivitäten auch Kapazitäten in Bereichen, die direkt wertschöpfend tätig sind und reduzieren wiederum deren Effizienz, was im Ergebnis dazu führt, dass das Unternehmen als Ganzes weniger kundenzentriert, langsamer, unflexibler und weniger wettbewerbsfähig wird.

Aus den genannten Gründen erscheint es auch heute, 50 Jahre nach Einführung dieses Instruments im deutschsprachigen Raum, sinnvoll dieses überlegt einzusetzen, denn bei aller Kritik ist der Nutzen unbestreitbar hoch:

- Die Methode analysiert systematisch den Wert und die Kosten von internen Dienstleistungen und sollte deshalb schon zur Wahrung des Prinzips des vorsichtigen Kaufmanns Anwendung finden.
- Die im Instrument eingebaute „Ideenhürde“, aufgrund der Kostensenkungspotenziale von 30 Prozent

identifiziert werden müssen, stimuliert die Kreativität aller Beteiligten und stellt sicher, dass mehr als nur marginale Kostensenkungen erzielt werden.

- Die Kategorisierung von Maßnahmen zur Kostensenkung in A-, B- und C-Maßnahmen zwingt die Verantwortlichen insbesondere auch Maßnahmen zu realisieren, die im eigenen Verantwortungsbereich sofort und ohne Investitionen und Verhandlungen mit anderen Unternehmenseinheiten umgesetzt werden können (A-Maßnahmen). Sie macht aber auch den Blick frei für ganzheitliche übergreifende Maßnahmen (C-Maßnahmen) und eröffnet dadurch auch die Prozessperspektive.
- Das Instrument kann um weitere Aspekte wie Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung etc. ergänzt werden und ist individuell auf die spezifische Situation eines Unternehmens anpassbar.

Falls Sie Interesse an einem unternehmensindividuellen Einsatz der GWA haben, freuen wir uns auf Ihre Rückmeldung bei [Rudolf Lürzer](#), Geschäftsführender Partner von GCN Österreich und bei [Christoph Grossmann](#) Geschäftsführender Partner GCN Schweiz bzw. bei [Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner.

Mehr zu GCN und frühere Newsletter und andere GCN Publikationen finden Sie [hier](#).



Identität: Verborgene Kraftquelle für unternehmerischen Erfolg

Die Biologie als Wissenschaft von der belebten Materie befasst sich mit dem Lebendigen an sich und den Besonderheiten einzelner Lebewesen. Die Soziologie als Wissenschaft von der Gesellschaft befasst sich mit dem Zusammenleben und -wirken von Menschen[1].

Akzeptiert man Unternehmen als lebendige soziale Systeme, dann erscheint es legitim, Analogien aus Biologie und Soziologie auf Unternehmen zu übertragen. Oder anders formuliert: Es ist legitim, das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Unternehmen aus den Blickwinkeln von Biologie und Soziologie zu betrachten.

In beiden Wissenschaftszweigen, Biologie und Soziologie, rückt das Thema Identität zunehmend ins Zentrum von Grundlagenforschung, von angewandter Forschung und von konkreten Applikationen. Dies manifestiert sich unter anderem anhand von Fragen wie:

- In der Biologie: Was kennzeichnet die Identität des Lebendigen an sich und diejenige einzelner Lebewesen? Ist es das Erscheinungsbild oder die diesem zugrundeliegende Erbinformation, die DNA?
- In der Soziologie: Was kennzeichnet die Identität einer Gesellschaft und diejenige des Zusammenlebens- und -wirkens von Menschen? Sind es die organisatorischen Erscheinungsformen oder die diesen zugrundeliegenden Marker?

Bei beiden Wissenschaftszweigen zeichnet sich ab, dass die in der DNA oder den Markern verborgene Identität eine universale Kraft für erfolgreiches Überleben ist:

- für das Überleben des Lebens an sich und dasjenige einzelner Lebewesen.
- für das Überleben von Gesellschaften an sich und für das konkrete Weiterbestehen und Weiterentwickeln des Zusammenlebens und -wirkens von Menschen.

Was heisst das nun für das Management von Unternehmen, wie lässt sich Identität als verborgene Kraftquelle für unternehmerischen Erfolg aufdecken?

In einer ersten Findungsphase gilt es, die Bausteine der Unternehmens-DNA zu bestimmen. Basierend auf der Kernfrage «Welches sind die Marker, die eine

Unternehmens-Identität zum Ausdruck bringen»? können dies in einer ersten Iteration zum Beispiel sein:

- Die Gruppenzugehörigkeit – manifest in der Rechtspersönlichkeit, in der Zugehörigkeit zu einer Wirtschaftsbranche, bei der Zusammensetzung der Eigner oder der Kunden.
- Die Sicherheit – in der Form von Eigenkapital, bei der Auftragslage, bei der Zuverlässigkeit und Qualität von Produkten und Dienstleistungen, bei der Güte der produktiven oder personellen Ausstattung.
- Die Innovationskraft – verstanden als die Fähigkeit, Neues zu erschaffen oder Bestehendes weiterzuentwickeln; eine Fähigkeit, welche im VUCA[2]-Zeitalter eine VUCA[3]-Überlebensstrategie erfordert.
- Die Kommunikation und Interaktion – die Art und Weise, wie Erwartungen zwischen Unternehmen und Interaktionspartnern aufeinander abgestimmt werden oder wie konkrete Problemlösungen gefunden werden; aber auch die Authentizität unternehmerischer Botschaften, kommunizierter Ideale, Werte und Absichten zählt dazu.
- Arbeit und Leistung – im Sinne von: Wird «nur» gearbeitet oder werden durch Arbeit Leistungen zu bestem Kundennutzen erbracht?
- Die Beziehungen und das Beziehungsnetz – sowohl direkt geschäftlich als auch indirekt, beispielsweise über die Erzählungen des Personals.
- Das Erscheinungsbild – sichtbar in Logo, Farben, Schriftzügen, Bauten, Medienauftritten etc.

Diese genetischen Marker – oder beliebig andere, die von einem Unternehmen als DIE Bausteine der eigenen Unternehmens-DNA gesehen werden – gilt es in einer zweiten Findungsphase in mehreren Iterationen so zu verdichten, dass sie rational fassbar und damit gestaltbar sind.

Was nun folgt lässt sich anhand einer Strickleiter bildlich darstellen: Zwei parallele Seile sind durch Sprossen miteinander verbunden. Bei der DNA werden die Seile durch die Bausteine Desoxyribose und Phosphate gebildet; die Sprossen setzen sich aus Paaren der Bausteine Adenin (A) / Thymin (T) und Cytosin (C) / Guanin (G) zusammen. Die Abfolge der Bausteine A / T und C / G, die Gensequenz, definiert die DNA, die einen Organismus zum Leben bringt und bestimmt, wie er aufgebaut ist, wie er funktioniert und damit eine Identität generiert.

Übertragen auf das Management von Unternehmen heisst dies: Sind nach der zweiten Findungsphase die genetischen Marker des Unternehmens bestimmt, dann müssen diese so kombiniert und sequenziert werden, dass sie die Unternehmens-DNA und damit die unverwechselbare Unternehmens-Identität sicht- und erlebbar machen. Dazu harren drei Kernfragen ihrer Beantwortung:

1. Welche Marker bilden die beiden parallelen Seile?
2. Welche Marker müssen zur Bildung der Sprossen gepaart werden und welche Kraft hält die Paare zusammen?
3. Welche Abfolge von Sprossen definiert die Unternehmens-DNA, die den Organismus Unternehmen zum Leben erweckt und festlegt, wie er aufgebaut ist, wie er funktioniert – und damit seine Identität bestimmt und als Kraftquelle für erfolgreiches unternehmerisches Handeln dient.

Das anspruchsvolle Übertragen des biologischen Konstrukts DNA auf das Konstrukt der Unternehmens-DNA hat hier nicht mehr als den Status einer Anregung. Für eine Vertiefung dieser Gedankengänge, für ein Sicht- und Erlebbarmachen der verborgenen Kraftquelle Identität sind [Dr. Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner und die geschäftsführenden Partner [Dr. Christoph Grossmann](#)

und [Dr. Rudolf Lürzer](#) in persönlichen Gesprächen gerne bereit.

[1] Interpretation, basierend auf Max Weber, „Wirtschaft und Gesellschaft“, 1920: Soziologie soll heissen: «Eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will.“ Soziologie beschäftigt sich demzufolge mit dem Ursprung und der Entwicklung von menschlichem Zusammenleben in einer Gesellschaft. Objekte sind Organisationen irgendwelcher Art, Staaten, Unternehmen, Gruppen, Familien, Partnerschaften, Wirtschaftskreisläufe etc.

[2] Volatility (Volatilität oder Unbeständigkeit). Uncertainty (Unsicherheit). Complexity (Komplexität). Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

[3] Vision (Vision). Understanding (Verstehen). Clarity (Klarheit). Agility (Agilität).

Impressum:

GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer
Firmenbuch Nummer: 74176 h
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch
Gesellschaftssitz: Bregenz
UID: ATU35546806 DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
Fax: +41 (0)52 269 14 60
E-mail: gcn@gcn.ch
Geschäftsleitung:
Dr. Christoph Grossmann