

SebalduS: Effizienzsteigerungen von über 23 Prozent

Endlich unternehmerisch: *Die Verwaltung*

In Konzernunternehmen, aber auch in größeren mittelständischen Betrieben sind sie bekannt: Beschwerden über die Kosten der Verwaltung und Klagen über ihre Ineffizienz. „Wer erwirtschaftet das betriebswirtschaftliche Ergebnis – die Verwaltung oder wir?“ Das wird immer wieder von den produzierenden Unternehmensbereichen gefragt. Kosten in Form von Umlagen und Nutzen der Verwaltung sind in den meisten Betrieben wenig transparent.



Das kann sich ändern, wie die Nürnberger SebalduS-Gruppe beweist: Hier wurden mit dem von der Erlangerer Econ GmbH entwickelten strategischen Steuerungstool Resis Einsparungen und Effizienzsteigerungen in der Verwaltung in Höhe von über 23 Prozent erzielt. Und das hat sich auf alle Beteiligten positiv ausgewirkt – auf die Konzernunternehmen wie auch auf die Mitarbeiter der Sebal-

duS Service GmbH (SSG). Die zum Konzern gehörende SSG führt mit rund 100 Mitarbeitern die komplette Buchhaltung einschließlich Bilanzen und Steuern, den zentralen Einkauf, die Personalabrechnung für die Konzerngesellschaften und die allgemeine Verwaltung für den Standort Nürnberg durch.

Hinzu kommen Dienstleistungen in den obigen Geschäftsfeldern für weitere konzernunabhängige Firmen, wie zum Beispiel die Gong Verlag GmbH.

Der Anwender SebalduS

Die Nürnberger SebalduS-Gruppe ist eine im Medienmarkt tätige Firmengruppe mit über 3.000 Beschäftigten und fast einer Milliarde Mark Umsatz. Schwerpunkte sind drucktechnische Betriebe, Verlage und Direktwerbung – insgesamt 15 mittelständisch strukturierte Unternehmen für elektronische Medien und Direktwerbung im In- und Ausland gehören zur Gruppe.

Kritik an der Verrechnungspraxis

Die bei der SSG als konzerninternem Dienstleister entstehenden Kosten müssen selbstverständlich mit den einzelnen Konzerngesellschaften verrechnet werden. Und dabei gab es in der Vergangenheit regelmäßig Probleme:

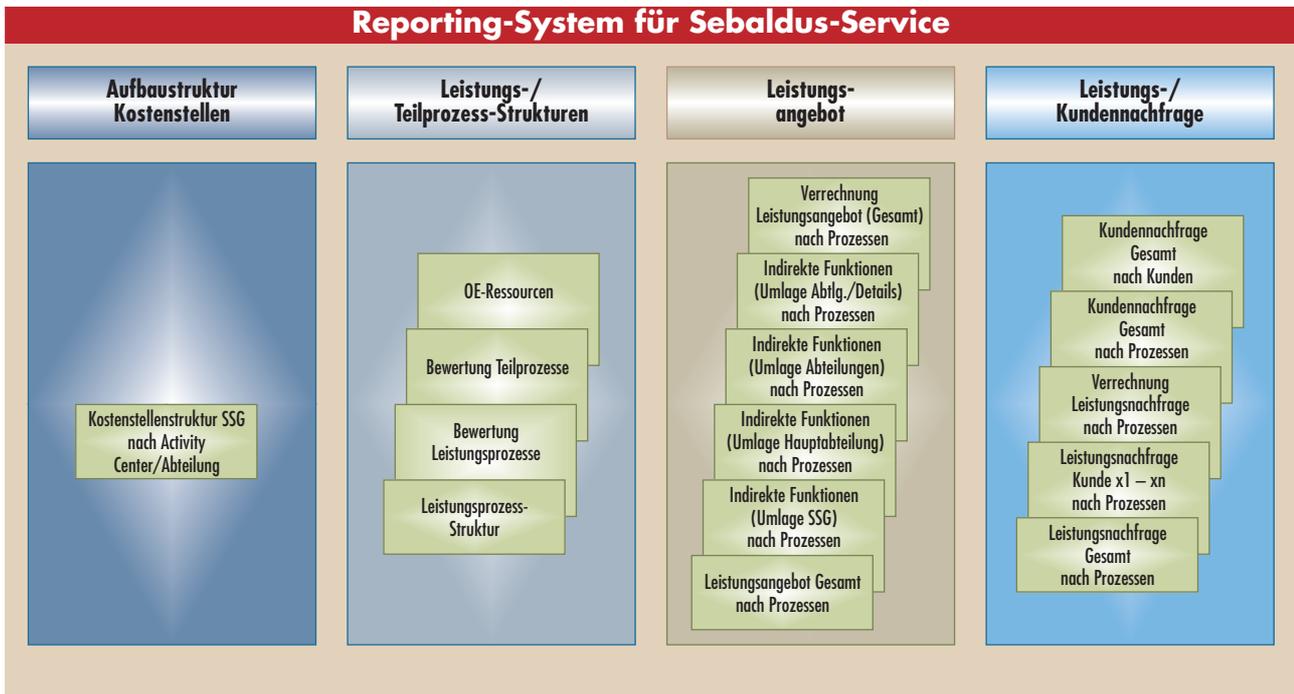
- Keine Transparenz hinsichtlich der von SSG erbrachten Leistungen.



„Das Wichtigste für uns und unsere Kunden ist Kostentransparenz.“

Lothar W. Baum, Geschäftsführer der SebalduS Service GmbH, Nürnberg

- Wenig Klarheit über den Gegenwert der Konzernumlagen – daraus folgende geringe Akzeptanz der Umlagen.



- Die selbst erbrachten Leistungen waren intern ebenfalls nicht transparent.

Lothar W. Baum, Geschäftsführer der SSG: „Wir sind interner Dienstleister für die Unternehmen der Sebaldu-Gruppe; anfangs hatten wir jedoch nur grobe Strukturdaten zur Berechnung der Umlagen. So entstanden immer wieder Ungerechtigkeiten, die zu berechtigten Klagen führten. Deshalb entschlossen wir uns, mit der Econ zusammenzuarbeiten und auf Basis des Resis-Tools eine Prozessanalyse durchzuführen, um schließlich zu möglichst gerechten Leistungspreisen zu kommen.“

Gerechte Leistungspreise

Die von Econ zu erarbeitenden Leistungspreis-Strukturen konnten auf den bereits im Rahmen der gerade abgeschlossenen SAP-Einführung erhobenen und optimierten Geschäftsprozessen basieren. Mit der Bestimmung von Prozesskosten sollten folgende Ziele erreicht werden:

Leistungserfassung		
Erfassungsparameter	Datenursprung/-quelle	Zyklus
Zeiten	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung Organeinheit Erfassung/Änderung zentral Statistik/Schätzung 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsorientiert Mindestens 1x jährlich mit Budgetplanung
Messgrößen/Mengen	<ul style="list-style-type: none"> F+R (Belegarten SAP R/3) Personal (Paisy) Zeiterfassung (Paisy) Rest (Schätzung/Zählung) 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsorientiert Mindestens 1x jährlich mit Budgetplanung
Leistungsanfrage/-empfänger	<ul style="list-style-type: none"> F+R (Belegarten SAP R/3) Personal (Paisy) Zeiterfassung (Paisy) Rest (Schätzung/Zählung) 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsorientiert Mindestens 1x jährlich mit Budgetplanung

- Bei den Konzerngesellschaften das Bewusstsein für den Wert der von SSG erbrachten und transparent gestalteten Leistungen zu heben.
- Intern durch die transparenten Prozesse den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuleiten, das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter für den Wert ihrer Arbeit zu stärken und zu fördern.
- Möglichkeiten zu eröffnen, Leistungen der SSG auch außerhalb des Konzerns zu marktfähigen Preisen zu verkaufen.
Zunächst mussten jedoch die SSG-Mitarbeiter für das Projekt ge-

wonnen werden. Mit verantwortlich dafür war unter anderem Wilhelm Friesdorf, Econ-Projektmanager, der auch schon die SAP-R/3-Einführung betreut hatte.

Wilhelm Friesdorf berichtet: „Zunächst mussten wir ‚das Eis aufbrechen‘, also ein Umdenken fördern. Jeder sollte sich bewusst werden über die Stärken und Schwächen, die es in jedem Prozess gibt. Es musste bei den SSG-Mitarbeitern also eine ‚Prozess-Denke‘ entwickelt werden. Und was besonders wichtig war: Von Anfang an wurde der Betriebsrat in das Maßnahmenpaket einbezogen.“

Geschäftsführer Baum ergänzt: „Wir haben also nicht von oben nach unten gearbeitet, sondern genau umgekehrt. Von Anfang an waren die Mitarbeiter einbezogen und auch über den Stand der Dinge informiert. Denn manche hatten Befürchtungen, dass nun REFA-Methoden bei uns einzögen und durch Rationalisierungen Arbeitsplätze vernichtet würden.“

Aber das Gegenteil war der Fall: In Teams – also von den Mitarbeitern selbst – wurden die einzelnen Prozesse durchleuchtet, und man einigte sich gemeinschaftlich darauf, wie viel Zeit durch welchen Arbeitsvorgang in Anspruch genommen wird. So kamen wir zu gerechten Leistungspreisen durch genau festgelegte Zeiten für jeden Arbeitsprozess.

Und ein weiterer Vorteil: Die Mitarbeiter erkannten bei den Diskussionen, dass manche Arbeiten in anderen Bereichen besser erledigt werden oder dass sie manche Arbeiten übernehmen könnten, weil sie besser in ihren Arbeitsbereich passen. Also gab es auch hier einen erheblichen Rationalisierungseffekt – und das alles ohne betriebsbedingte Kündigungen.“

Leistungs- und Prozess-Struktur – Prinzipdarstellung Resis

- **Die Leistungs- und Prozess-Struktur umfasst rund 83 Prozesse auf der höchsten Aggregationsebene.**
- **Die Prozesse werden über mehrere Ebenen zusammengeführt.**
 - Tätigkeit
 - Teilprozess
 - Leistungsprozess (LP)

Leistungs- und Prozess-Struktur SSG						
	Aufwand TDM	Personal- kosten TDM	Sach- kosten TDM	Umlagen TDM	Menge ME	Ø Kosten DM/ME
LP ↓ Teilprozess ↓ Tätigkeit						



Resis bringt also strategische Vorteile – nicht nur der SSG und ihren Mitarbeitern, sondern auch den Kunden, also den Konzernunternehmen. Denn nun sind alle SSG-Vorgänge auch für die Kunden transparent.

So erzählt Lothar W. Baum: „Beispielsweise war unser Verlagskunde darüber fasziniert, dass erstmals erkannt werden konnte, wie unsere Umlage-Pauschale sich zusammen-



„Es musste bei den SSG-Mitarbeitern eine ‚Prozess-Denke‘ entwickelt werden.“

Wilhelm Friesdorf, Projektmanager der ECON Consulting, Erlangen

setzt nach Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Versicherungen, Immobilien, interne Dienste. Und man hat erkannt, dass gewisse Aufwendungen ganz einfach unwirtschaftlich sind.

Ein Beispiel: Jemand will einen Kleinbildfilm kaufen, geht zum Fotogeschäft an der Ecke und lässt sich den Kaufbetrag in bar von der zentralen Kasse zurückerstatten. Alles, was anschließend an Vorgängen (von der Arbeitszeit des Kassierers bis zu allen Buchungen) intern geschieht, kostet mit Sicherheit das Zehnfache des Kleinbildfilmes. Konsequenz: Anlegen einer Handkasse in der Abteilung, die nur noch viertel- oder

halbjährlich abgerechnet wird.“ Nach Meinung von Projektleiter Friesdorf ermöglicht das Instrument Resis in relativ einfacher Form, Transparenz in den Leistungsprozessen inklusive der Leistungsnachfrage zu erzielen. Im zweiten Schritt kann dann nachgefragt werden, ob das Unternehmen optimal in seiner Leistung ist oder ob Leistungsprozesse kostengünstiger nach draußen gegeben werden.

Noch mehr Einsparungspotenzial

Für Geschäftsführer Baum ist die Arbeit mit Resis ein dynamischer Prozess. Seit Einführung des Tools wird an der Optimierung der Leistungen gearbeitet. Monatlich werden entsprechende Berichte erstellt. Auf Grund der bisher gewonnenen Daten wurden auch schon

verschiedene Tätigkeiten nach außen vergeben – weil es einfach preisgünstiger ist.

Das Ergebnis der Optimierung sind 23 Prozent Einsparung, gerechnet in Personenjahren. Und das ist nach Meinung der Verantwortlichen erst der Anfang: Denn die SSG führt in weiteren Bereichen Resis ein – und damit ist noch einmal ein erhebliches Einsparungspotenzial vorhanden.

SSG-Geschäftsführer Baum fasst zusammen: „Wichtig ist für uns, dass das gesamte Projekt von allen Mitarbeitern getragen wird – und vor allem auch von der Konzerngeschäftsführung. Das wird zu unserem weiteren Erfolg als Dienstleister für die Sebaldu-Gruppe beitragen. Wir als Verwaltungsgesellschaft sind zu einem der Unternehmen geworden.“ *dk*

Die Projekte bei Sebaldu

1. Projekt: Reengineering

Ziele:

- Klarheit in Art und Umfang der Aufgaben und Prozesse,
- Abstimmung des auf SAP R/3 umgestellten Finanz- und Rechnungswesens mit der gegenwärtig praktizierten Aufgabenerledigung,
- Ermittlung von Verbesserungen aus SAP, zusätzliche Ansätze.

Vorgehen:

- DV-gestützte Erfassung und Optimierung unter Einbindung bzw. Mitarbeit von Führungskräften und Sachbearbeitern,
- Anlegen von Organisationsstrukturen und Prozessen im Tool Resis,
- Analyse und Bewertung von Prozessleistungen,
- Entwicklung und Erfassung von Verbesserungsmaßnahmen,
- Dokumentation bis zur Strukturierung der Umsetzung.

Ergebnis:

- Optimierung der Prozesse,
- Definition von Verbesserungspotenzialen,
- Umsetzungscontrolling.

2. Projekt: Prozesskostenrechnung und Leistungsverrechnung

Vorgehen:

- Erarbeitung der Anforderungen,
- Strukturierung und Anlage der Leistungsprozesse in Resis,
- Festlegung der Leistungsgrößen (Kostentreiber, Mengen) je Leistungsprozess,
- Ermittlung der Prozesskosten (Leistungspreise),
- Prozesskostenstrukturen nach Leistungsempfängern,
- Vorbereitung des Planungsprozedere.

Ergebnis:

- Bestimmung der einzelnen Leistungspreise und deren Inhalte (aus den Geschäftsprozessen),
- Übersicht über die Leistungsempfänger intern und extern sowie deren Anteile am Geschäftsvolumen der SSG,
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess und verbesserte Planung bei der SSG.