

KURZFRISTIGE PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG

EMPIRISCH-KONZEPTIONELLE ANALYSE UND
GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

Falk von Falkenhausen

Falk von Falkenhausen

Kurzfristige Produktivitätssteigerung

Empirisch-konzeptionelle Analyse und Gestaltungsempfehlung

Die deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Falk von Falkenhausen:
Kurzfristige Produktivitätssteigerung
Empirisch-konzeptionelle Analyse und
Gestaltungsempfehlung

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003

ISBN 3-934155-82-0

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003

1. Auflage 2003

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Behandlung des Themas in der Literatur	8
1.3 Lösungsansatz und Gang der Untersuchung	19
2 BEGRIFFS- UND INHALTSANALYSE BETRIEBLICHER PRODUKTIVITÄT	25
2.1 Produktivität	25
2.2 Produktivitätsnahe Begriffe.....	31
2.3 Produktivität als organisatorisches Ziel.....	34
2.4 Bestandteile und Inhalte eines allgemeinen Produktivitätsverständnisses.....	36
3 KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN	41
3.1 Beitrag ausgewählter Theorien	41
3.1.1 Allgemeiner Input-Output-Ansatz	41
3.1.2 Aspekte aus der Verhaltenstheorie.....	46
3.1.3 Lernforschung und Lerntheorie.....	53
3.2 Zeitaspekte organisationaler Transformation	55
3.3 Typen von Reorganisationsstrategien.....	60
3.3.1 Strukturierung nach dem planerischen Vorgehen.....	61
3.3.2 Strukturierung nach dem Planungsträger der organisatorischen Neuerung	65
3.3.3 Strukturierung nach dem Grad der Systemänderung	66
3.3.4 Strukturierung nach dem Reaktionstypus	70
3.4 Instrumente zur Reorganisation	71
3.4.1 Traditionelle Projektarbeit	72
3.4.2 Die institutionalisierte Problemlösung	73
3.4.3 Die Workshopmethodik	75

4	METHODIKEN UND ANSÄTZE DER SYSTEMGESTALTUNG.....	79
4.1	Organisationstheoretische und daraus abgeleitete Ansätze der Systemgestaltung.....	79
4.1.1	Allgemeine und situative Organisationsprinzipien	79
4.1.2	Klassische Phasenkonzepte	81
4.1.3	Der Ansatz der Organisationsentwicklung.....	82
4.1.4	Konzepte der organisatorischen Transformation	84
4.1.5	Der Ansatz der Revitalisierung	87
4.1.6	Der Ansatz des evolutionären Managements	89
4.2	Modische Ansätze der Systemgestaltung.....	90
4.2.1	Der Kaizen-Ansatz	91
4.2.2	Der Lean-Management-Ansatz	92
4.2.3	Der Reengineering-Ansatz	95
4.2.4	Der Ansatz des evolutionären Reengineering	97
4.2.5	Das GENESIS-Konzept	98
4.2.6	Das MOTION-Konzept.....	100
4.3	Leitlinien für ein Konzept zur kurzfristigen Produktivitätsverbesserung	102
4.3.1	Ergebnisse der Konzeptanalyse.....	102
4.3.2	Leitlinien an Produktivitätssteigerungskonzepte	104
5	EMPIRISCHE ANALYSE VON EPISODEN UND PROGRAMMEN ZUR KURZFRISTIGEN PRODUKTIVITÄTSVERBESSERUNG	107
5.1	Forschungsmethodik und Analyseschwerpunkte	107
5.2	Charakterisierung der empirischen Basis	110
5.2.1	Charakterisierung der untersuchten Unternehmen.....	110
5.2.2	Charakterisierung der Änderungsbereitschaft und -fähigkeit im Reorganisationsumfeld.....	113
5.2.3	Merkmale der Reorganisationsepisoden	114
5.2.4	Merkmale der Reorganisationsaufgabe	115
5.3	Analyse der Reorganisationsfelder	119
5.3.1	Reorganisationsfeld « Prozeß ».....	120
5.3.2	Reorganisationsfeld « Organisationsstruktur »	122
5.3.3	Reorganisationsfeld « Personal »	123
5.3.4	Reorganisationsfeld « Anlagen »	124
5.3.5	Reorganisationsfeld « Produkt »	125
5.4	Analyse des Reorganisationsprozesses.....	125
5.4.1	Ziele und Anlässe von Reorganisationsepisoden	126
5.4.2	Ablaufanalyse von Reorganisationsepisoden.....	130

5.5	Analyse der Reorganisationsmethodiken	135
5.6	Erfolgsanalyse	138
5.6.1	Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse.....	138
5.6.2	Analyse von Reorganisationsdauer und -geschwindigkeit	142
5.6.3	Analyse von Reorganisationsaufwand und Reorganisationsnutzen	146
5.7	Analyse von Reorganisationsprogrammen	148
5.7.1	Allgemeine Fallstudienbeschreibung	148
5.7.2	Struktur und Inhalt von Reorganisationsprogrammen	156
5.8	Explorative Hypothesen als empirische Befunde	159
6	BASISSTRATEGIEN ZUR PRODUKTIVITÄTSVERBESSERUNG.....	169
6.1	Traditionelle Strategien der Optimierung der Ressourcennutzung.....	170
6.1.1	Ausnutzung des vorhandenen Ressourcenpotentials	170
6.1.2	Reduzierung des vorhandenen Ressourcenpotentials	176
6.2	Strategie der Geschäftsprozeßoptimierung.....	177
6.2.1	Verschwendungsvermeidung als Grundstrategie der Prozeßablaufoptimierung	181
6.2.2	Die prozeßorientierte Strukturgestaltung	184
6.3	Strategie der Komplexitätsoptimierung	187
6.3.1	Komplexitätsbeherrschung.....	189
6.3.2	Komplexitätsreduzierung	190
6.3.3	Komplexitätsvermeidung	194
6.4	Strategie der Entstörung.....	195
6.4.1	Verminderung der Störfrequenz.....	196
6.4.2	Verbesserung der Entstöreffizienz	198
6.5	Strategie der proaktiven Qualitätssicherung.....	199
6.5.1	Fehlervermeidung durch Prävention	201
6.5.2	Minimierung der Fehlerfolgekosten.....	203
6.6	Strategien zur Steigerung der Veränderungsrate	204
6.6.1	Steigerung der Problemlösungskapazität	205
6.6.2	Beschleunigung der Problemlösung.....	207
7	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KONZEPTE ZUR KURZFRISTIGEN PRODUKTIVITÄTSVERBESSERUNG	211
7.1	Vorgehensweise zur Initiierung von Reorganisationsprogrammen	211
7.1.1	Gestaltungsaspekte laufender Veränderungsprogramme	219
7.1.2	Gestaltung der Organisation von Veränderungsprogrammen.....	223

7.2 Erfolgsmuster von Episoden zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung.....	227
8 ZUSAMMENFASSUNG.....	231
LITERATURVERZEICHNIS.....	237

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1: Aufholen durch kontinuierliche Produktivitätsverbesserung	5
Abbildung 1-2: Die Dauer des Aufholens bei kontinuierlicher Verbesserung	7
Abbildung 1-3: Inhaltsebenen von Beiträgen zur Problemstellung in der organisationstheoretischen Literatur	14
Abbildung 1-4: Ablauf und Inhalte der Untersuchung.....	22
Abbildung 2-1: Grundlegende begriffliche Definitionen der betriebswirtschaftlichen Produktivität.....	27
Abbildung 2-2: Varianten der wichtigsten Teilproduktivitäten	31
Abbildung 2-3: Übersicht der wichtigsten Bestandteile einer allgemeinen Begriffsauffassung der Produktivitätsverbesserung	38
Abbildung 3-1: Implikationen aus der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis	41
Abbildung 3-2: Allgemeines Grundmodell der betrieblichen Leistungserstellung.....	43
Abbildung 3-3: Theoriebeiträge zur Erklärung von organisatorischem Konservatismus	48
Abbildung 3-4: Aufwand und Nutzen von grundlegenden Ansatzpunkten für Produktivitätssteigerungen	59
Abbildung 3-5: Merkmale und Ausprägungen zur Typologisierung von Ansätzen organisationaler Änderung	61
Abbildung 3-6: Typologisierung organisationaler Änderungsprozesse nach dem planerischen Vorgehen	62
Abbildung 3-7: Ebenen und Form der Projektstrukturierung	64
Abbildung 3-8: Typologisierung von Veränderungen nach dem Grad der Systemänderung	67
Abbildung 3-9: Merkmale der grundlegenden Instrumente zur organisatorischen Transformation	71
Abbildung 3-10: Idealtypische Darstellung der Phasen einer Problemlösungsbearbeitung	76
Abbildung 4-1: Phasen- und Ablaufschemata für allgemeine Prozesse der Organisationsänderung	82
Abbildung 4-2: Der Ablauf von GENESIS-Workshops	99
Abbildung 4-3: Grundlegende Phasen des GENESIS-Programms	100
Abbildung 4-4: Das Vorgehensmodell im MOTION-Konzept.....	101

Abbildung 4-5: Zusammenfassende Darstellung der betrachteten Ansätze zur Organisationsänderung	103
Abbildung 4-6: Leitlinien als Anforderungen an ein Produktivitätssteigerungskonzept.....	105
Abbildung 5-1: Untersuchungsschwerpunkte der empirischen Analyse.....	109
Abbildung 5-2: Kennzeichnung der betrachteten Unternehmen	111
Abbildung 5-3: Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter im Reorganisationsumfeld.....	114
Abbildung 5-4: Charakterisierungsmerkmale der Reorganisationsepisoden	115
Abbildung 5-5: Merkmale der Reorganisationsaufgabe.....	116
Abbildung 5-6: Gestaltungsschwerpunkte produktivitätsorientierter und kurzfristiger Reorganisationen	119
Abbildung 5-7: Bedeutung und Häufigkeit der wichtigsten Reorganisationsziele	127
Abbildung 5-8: Anlässe für produktivitätsorientierte Reorganisationen.....	128
Abbildung 5-9: Ablauf und Inhalte von problem- oder zielorientierten Reorganisationen	131
Abbildung 5-10: Beispiele für transformationsorientierte Lösungsstrategien	132
Abbildung 5-11: Ablauf einer Kanban-Einführung als Beispiel für eine einführungsorientierte Lösungsstrategie	134
Abbildung 5-12: Modell und zentrale Fragestellungen der Erfolgsmessung von Reorganisationen	138
Abbildung 5-13: Wirkungen der Reorganisationsepisoden	139
Abbildung 5-14: Verteilungsprofil der Zielerreichung	140
Abbildung 5-15: Zielerreichung der wichtigsten Reorganisationsziele	141
Abbildung 5-16: Reorganisationsdauer nach grundlegenden Phasen der organisationalen Transformation.....	143
Abbildung 5-17: Reorganisationsgeschwindigkeit als Verhältnis von Dauer zu Zielerreichung und Reorganisationswirkung.....	145
Abbildung 5-18: Die wichtigsten zeitlichen Verlustquellen im Reorganisationsverlauf	146
Abbildung 5-19: Aufwand/ Nutzen-Vergleich der Reorganisationsepisoden.....	147
Abbildung 5-20: Beispielhafter Orientierungsrahmen für Veränderungsprogramme	161
Abbildung 6-1: Basis- und Teilstrategien zur Produktivitätssteigerung	170
Abbildung 6-2: Grundstruktur eines Prozesses	179
Abbildung 6-3: Prozeß- und Wertschöpfungsanalyse.....	182

Abbildung 6-4: Grundprinzipien einer Prozeßablaufoptimierung	184
Abbildung 6-5: Teilstrategien der Komplexitätsoptimierung	189
Abbildung 6-6: Wirkungsrichtung der Teilstrategien der Entstörung	196
Abbildung 6-7: Die Veränderungsrate als Funktion von Problemlösungskapazität und -geschwindigkeit	205
Abbildung 6-8: Steigerung der Problemlösungskapazität.....	206
Abbildung 7-1: Idealtypische Darstellung der Einführungsschritte von Veränderungsprogrammen	212
Abbildung 7-2: Beispiel für ein Controlling des Reorganisationsfortschritts...	215
Abbildung 7-3: Der CIP-Performance-Kreis (Produktion) als Beispiel für ein Controlling von umfassenden Veränderungsprogrammen	216
Abbildung 7-4: Beispiel für eine Zielvereinbarung für Verbesserungsaktivitäten.....	217
Abbildung 7-5: Mechanismen zur Auslösung von Verbesserungsaktivitäten.....	220
Abbildung 7-6: Merkmale und Fragen zur Planung von Veränderungsepisoden	222
Abbildung 7-7: Instanzen in Produktivitätssteigerungsprogrammen.....	224
Abbildung 7-8: Besetzung der Projektinstanzen.....	226
Abbildung 8-1: Bausteinkonzept - Inhalte, Leitlinien, Methoden und Unterstützungsinstrumente zur kurzfristigen Produktivitätsverbesserung	234

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
CIP	Continuous Improvement Process
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIN	Deutsche Industrie-Norm
Diss.	Dissertation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPA	Einkaufspotentialanalyse
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflußnahmeanalyse Failure Mode and Effects Analysis
Hrsg.	Herausgeber
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
O.E.E.	Overall Equipment Effectiveness
o.O.	ohne Ortsangabe
OEM	Original Equipment Manufacturer
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PPM	Partizipatives Produktivitätsmanagement
QFD	Quality Function Deployment
REFA	Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Schriftl.	Schriftleitung
Sp.	Spalte
SPC	Statistical Process Control
TPM	Total Productive Maintenance
TQM	Total Quality Management
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die organisatorische (Um-)Gestaltung ist ein Grundproblem der industriellen Betriebswirtschaftslehre. Die aktuelle Managementliteratur ist voll von Vorschlägen, wie diese Gestaltung durchzuführen ist und welche Konzepte und Prinzipien es zu implementieren gilt. Diese ‚Management-Moden‘ tauchen wie jede andere modische Erscheinung plötzlich auf, stehen kurzzeitig im Mittelpunkt der Diskussion und verschwinden wieder aus dem Blickfeld, noch bevor ihre Wirksamkeit und Nutzenstiftung bewiesen werden konnte. Nicht zuletzt angesichts der Attraktivität solcher Moden aufgrund ihrer vermeintlich hohen Ergebnispotentiale ist ein betriebswirtschaftlich orientierter Entscheider geneigt, sich mit solchen Moden, den entsprechenden Methoden und Konzepten und den dahinterstehenden „Leitlinien“ auseinanderzusetzen. Hinzu kommt, daß, was heute fast schon zu einer Platitüde geworden ist, Unternehmen sich aufgrund sich wandelnder Märkte anpassen oder allgemein verändern müssen. Diese Veränderung ist jedoch zwangsläufiger denn je, da kürzere Produktlebenszyklen, ubiquitäre Informationsverfügbarkeit und eine barrierefreiere Geschäftswelt zu immer neuen Anforderungen an ein nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitendes Unternehmen stellen. Da sich das unternehmerische Umfeld heute schneller als noch vor Jahrzehnten verändert, ist ein weiterer Sachverhalt zu berücksichtigen: Minutiöse langwierige Istaufnahmen haben ihre frühere Bedeutung verloren, „weil man heute vielfach nicht mehr auf Istaufnahmen nach allen Regeln der organisatorischen Handwerkskunst warten kann.“¹ Zusätzlich kommt hinzu, daß Sachverhalte und Abläufe heute zum großen Teil informationstechnologisch unterstützt ablaufen. Eine traditionelle Beobachtung von realen, d.h. sichtbaren Vorgängen wird hierdurch weitgehend verhindert. Für die unternehmerische Aufgabe des Organisierens spielt deshalb gerade das ‚Insiderwissen‘ von Organisationsmitgliedern über Abläufe, deren Details und die bestehenden Probleme eine elementare Rolle. Kurze Durchlaufzeiten sind folglich auch bei der Arbeit der organisatorischen Veränderung angezeigt. Die Produktivität spielt dabei als übergreifende Zielsetzung einer organisatorischen Verbesserung eine

¹ HENKEL/ SCHWETZ (1992), Sp. 2248

gewichtige Rolle. Sie ist letztendlich das wesentliche Maß, anhand dessen der Erfolg der Umgestaltung gemessen wird. In der Diskussion finden sich deshalb auch in sehr vielen betriebswirtschaftlichen und hierzu nahestehenden Disziplinen viele Ansätze und Hinweise, was unter Produktivität zu verstehen ist, welche Rolle sie spielt und wie man sie konkret beeinflussen kann. Aber warum kann man nicht auf einem guten Produktivitätsniveau verharren? Um dies zu klären, muß man sich die Bedeutung einer *Verbesserung* der Produktivität ansehen. Bisher wurde gezeigt, daß die Zielgröße Produktivität bei wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen als (Sub-)Ziel generell besteht, jedoch ist damit noch nicht die Notwendigkeit verbunden, sie zu steigern. Hierzu zeigen die systemtheoretischen Überlegungen jedoch eine Notwendigkeit zur ständigen Anpassung an. Diese resultiert aus veränderlichen Umfeldbedingungen und -anforderungen und der damit einhergehenden Verfehlung bestimmter erfolgsorientierter Zielgrößen. Zusätzlich gibt es einen weiteren Anlaß zur organisatorischen Veränderung. Durch das Angebot an neuen organisatorischen Konzepten, Instrumenten und Werkzeugen resultiert ebenfalls ein gewisser Änderungsdruck. Da vieles vermeintlich Neue in den meisten Fällen tatsächlich schon viel früher ‚erfunden‘ wurde, sollte eher von ‚modisch‘ anstatt ‚neu‘ gesprochen werden.² Zu diesen Moden zählten z.B. Lean Management, Reengineering, Just-In-Time, Kanban, TQM, Lernende Organisation, Business Reengineering usw. Sie führen zu einer angebotsgetriebenen Veränderung, die nicht zwangsläufig mit einer konkreten Ergebniskrise verbunden ist. Die Anwendung solcher Angebote in neuen Organisationskonzepten führt zu Produktivitätspotentialen, die spätestens in einer sich abschwächenden Nachfragesituation wirksam werden. Daß die daraus resultierende permanente Produktivitätssteigerung tatsächlich stattfindet, zeigt der stetige Produktivitätsfortschritt der gesamten Volkswirtschaft. In Deutschland z.B. stieg die Arbeitsproduktivität³ in den letzten Jahren zwischen 1,0 bis 3,8 Prozent jährlich. Von 1991 bis 1998 stieg das Produktivitätsniveau um 19,3 Prozentpunkte.⁴ Vor allem WILDEMANN postuliert daher auch für jedes einzelne Unternehmen die Notwendigkeit einer ständigen Produktivitätsverbesserung, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Nicht so sehr vor dem Hintergrund eines

² Vgl. KIESER/ HEGELE/ KLIMMER (1994), S. 39; DRUCKER (1997), S. 19; ECCLES/ NOHRIA (1992), S. 26ff. und 119ff.

³ Definiert als reales Bruttoinlandsprodukt (preisbereinigt), bezogen auf das Arbeitsvolumen in Stunden.

⁴ Vgl. WSI (2001)

Produktivitätsnachteils, sondern vielmehr zur Erreichung eines Produktivitätsniveaus, das Handlungsspielräume für das Unternehmen eröffnet.⁵ Insbesondere sieht er den Vorteil von organisatorischen Innovationen - und diese sind häufig Ursache von Produktivitätsverbesserungen - in ihrer schwierigen Imitierbarkeit.⁶ Dies erfordert eine permanente Auseinandersetzung mit dem eigenen Leistungs- und Kostenpotentialen nicht durch befristete Einzelprojekte, sondern durch längerfristige Veränderungsprogramme.⁷ Produktivitätssteigerung erwächst damit zu einem gleichwertigen Erfolgsfaktor neben Qualitätsverbesserung und Zeitverkürzung, die nach heutiger Auffassung in komplementärer Beziehung stehen und nicht, wie vielfach beschrieben in konfliktärer.⁸ Dies wird besonders deutlich an der Tatsache, daß die Steigerung der Produktivität ähnlich wie beim Qualitätsmanagement als eigenständiger Managementansatz geführt wird. Dieses *Produktivitätsmanagement* umfaßt alle auf die Verbesserung und Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Aktivitäten mit dem Ziel, Verschwendung innerhalb von Prozeßketten zu eliminieren.⁹ In der Praxis findet sich häufig noch eine stark konjunkturabhängige Bedeutungsbeimessung des Produktivitätsmanagements. Vor allen in Phasen des konjunkturellen Abstiegs verschiebt sich die Zielgewichtung zugunsten eines produktivitätsorientierten Managements.¹⁰ Viele Autoren weisen aber auf die Notwendigkeit einer permanenten Produktivitätssteigerung hin. SUMANTH schreibt z.B. „A productivity program is not a one-time-project, but rather a continuous, on-going-process“.¹¹ Produktivitätsmanagement hat folglich zu jeder Zeit alle Voraussetzungen und Anforderungen zu erfüllen, um Produktivitätsfortschritte und Wirtschaftlichkeitsverbesserungen in einen permanenten Prozeß zu erbringen und hierzu die geeigneten Methoden und Konzepte anzuwenden.¹²

⁵ Vgl. WILDEMANN (1996), S. 26ff.

⁶ Vgl. auch GAITANIDES/ SJURTS (1995), S. 78; GRASSMANN (1993), S. 40

⁷ Vgl. WILDEMANN (1997), S. 160; WOMACK/ JONES/ ROOS (1991), S. 97

⁸ Vgl. MEFFORD (1989), S.21; WILDEMANN (1997), S. 160f.

⁹ Vgl. WILDEN (1989), S. 61

¹⁰ Vgl. WILDEMANN (1994), S. 160

¹¹ SUMANTH (1984), S. 48; ähnlich auch WILDEMANN (1994), S. 160: „Der Produktivität sollte ... unabhängig von der wechselnden Marktsituation eine gleichbleibend hohe Bedeutung zugemessen werden, so daß ein kontinuierlicher, langfristig angelegter Verbesserungsprozeß innerhalb des Unternehmens stattfinden kann, ...“.

¹² Vgl. WILDEN (1989), S. 61

Inhaltlich ist die bisherige Diskussion der Produktivitätsverbesserung geprägt von den Grundgedanken

- einer inkrementalen kontinuierlichen Verbesserung auf der einen Seite;¹³
- einer sprunghaften Verbesserung über Technologieinvestitionen auf der anderen Seite;
- der Einmaligkeit von Veränderungen, was in der vorwiegend eingesetzten klassischen Projektarbeit - mit den Definitionsmerkmalen eines eindeutigen Projektanfangs und -endes - zum Ausdruck kommt;
- radikaler organisatorischer Sanierungsmaßnahmen mit harten Einschnitten bei der Personalanzahl sowie massiven am Markt spürbaren Reduzierungen von Produkt- und Kundenvielfalt;
- einer isolierten Betrachtung produktivitätsrelevanter Einflußgrößen, so z.B. beim Total Productive Maintenance (TPM-Konzept), das primär die Maximierung der Effektivität der Anlagensysteme zum Ziel hat,¹⁴ oder der Gemeinkosten-Wert-Analyse sowie der Funktions- und Leistungsanalyse, die vorwiegend auf die Anpassung der Mitarbeiterkapazität abzielen;
- der vorwiegenden Orientierung auf einseitige Kostensenkungsmaßnahmen;
- der häufig als improvisierter Aktionismus zu bezeichnenden Art und Weise des Vorgehens, ohne ein systematisches Ausschöpfen der unternehmenseigenen Leistungspotentiale und ohne die Berücksichtigung von nachhaltigen präventiven Maßnahmen.¹⁵

Es finden sich wenige Hinweise, wie eine sprunghafte Produktivitätsverbesserung zu erreichen ist, ohne massive Investitionen in ‚Hardware‘, die am Markt grundsätzlich von jedermann erworben werden kann, zu tätigen oder die Motivation der Organisationsmitglieder zu verlieren. Letztendlich kommt der Human-Ressource jedoch eine tragende Rolle als Akteur und Betroffener zu. Die genannte Sprunghaftigkeit hat in diesem Zusammenhang zwei Bedeutungsmerkmale: Einerseits muß eine erhebliche Verbesserung bei den relevanten Erfolgsgrößen eintreten. Andererseits muß dies in kurzer Zeit geschehen. In der Literatur wird dieser Sachverhalt häufig

¹³ Vgl. z.B. IMAI (1993); IMAI (1997)

¹⁴ Vgl. z.B. NAKAJIMA (1995); SUZAKI (1989)

¹⁵ Vgl. LOH (1995), S. 144f.

als ‚Quantensprung‘ bezeichnet.¹⁶ Daß eine solche sprunghafte Niveauveränderung tatsächlich nötig ist, da eine rein kontinuierliche Veränderung nicht ausreicht, soll folgendes Beispiel verdeutlichen:

Vier Unternehmen weisen unterschiedliche Produktivitätsniveaus auf (vgl. Abbildung 1-1):

- Wettbewerber W steht an der Spitze und gibt bei einer Indexbetrachtung das 100-Prozentniveau vor.
- Unternehmen A weist im Ausgangsjahr eine Produktivitätsdifferenz von 30 Prozent auf,
- Unternehmen B eine Differenz in Höhe von 20 Prozentpunkten und schließlich
- Unternehmen C ein Differenz von 10 Prozent.

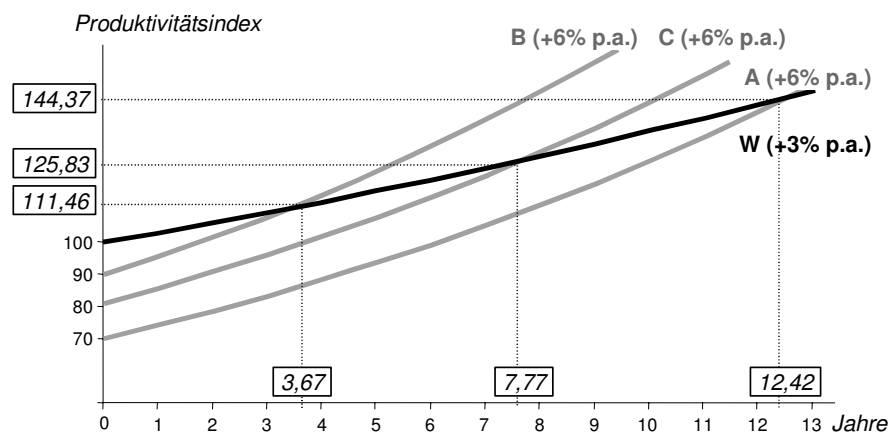


Abbildung 1-1: Aufholen durch kontinuierliche Produktivitätsverbesserung

Alle Unternehmen verbessern ihre Produktivität kontinuierlich, Wettbewerber W mit jährlich drei Prozent, die drei aufholenden Unternehmen mit jeweils sechs Prozent Jahressteigerung. Nun stellt sich die Frage, wie lange die einzelnen Unternehmen benötigen, um ein besseres Niveau zu erreichen, als der Wettbewerber W.

Unter der Annahme, daß Wettbewerber W seinen Verbesserungsgrad im Laufe der Zeit nicht erhöht, benötigt

¹⁶ Vgl. z.B. ADAM (1998), S. 35; HAMMER/ CHAMPY (1994), S. 50; WILDEMANN (1996), S. 1

- Unternehmen A über 12 Jahre, um den 30-prozentigen Produktivitätsnachteil aufzuholen,
- Unternehmen B benötigt immerhin noch für seinen 20-prozentigen Nachteil knapp acht Jahre,
- Unternehmen C hat nach dreieinhalb Jahren seinen nur 10-prozentigen Nachteil aufgeholt.

Prämisse dieser Modellrechnung ist die konstante Veränderungsrate der Unternehmen. Es ist jedoch anzuzweifeln, ob Wettbewerber W nicht ebenfalls Anstrengungen unternimmt, um seine jährliche Produktivitätssteigerungsrate von drei Prozent zu erhöhen und so quasi uneinholbar bleibt. Dies scheint um so wahrscheinlicher, je geringer die jährlichen Veränderungsrate eingestellt werden und je länger der Aufholprozeß dauert. Der Wettbewerber erhält so mehr Zeit, seine eigene (schlechtere) Position zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Für den betriebswirtschaftlichen Entscheider eröffnet diese Modellrechnung zwei grundlegende Erkenntnisse: Zum einen muß aus Sicht des Aufholenden eine Veränderungsrate realisiert werden, die wesentlich über dem liegt, was im allgemeinen als kontinuierliche Verbesserung bezeichnet wird. Je schneller und höher die Verbesserungen realisiert werden, desto eher läßt sich eine bessere Marktposition erreichen. Zum anderen ist eine einmal erreichte Produktivitätsdifferenz keine Garantie für eine längere positive Differenzierung und bessere Wettbewerbssituation. Die anzunehmende Verbesserung der Mitbewerber wird diese Differenz verkleinern oder gar eliminieren, wenn auf einem erreichten Niveau verharret wird. In der Abbildung 1-2 ist der generelle Zusammenhang zwischen Ausmaß der Produktivitätsdifferenz und des relativen Veränderungsvorteils anhand einiger beispielhaften Werte dargestellt. Unter der kurzfristigen Betrachtung - und diese interessiert in dieser Arbeit - läßt sich aus der modellhaften Betrachtung daher ableiten, daß einzig bei einer geringen Produktivitätsdifferenz und hohen relativen Veränderungsrate eine Strategie des kontinuierlichen Aufholens erfolgversprechend ist. Erforderlich ist in den überwiegenden Fällen sowohl ein schnelles Umsetzen von produktivitätssteigernden Methoden und Konzepten sowie eine Fokussierung solcher Vorgehensweisen und Maßnahmen, die eine schnelle Verbesserung bewirken.

Jahre bis zum Aufholen...		Produktivitätsdifferenz		
		-30%	-20%	-10
relative Verbesserungsrate	3%	12,4	7,8	3,7
	6%	6,3	3,9	1,9
	9%	4,3	2,7	1,3

Abbildung 1-2: Die Dauer des Aufholens bei kontinuierlicher Verbesserung

Für ein Unternehmen besteht damit nicht allein das Problem, mit geeigneten Produktideen zur richtigen Zeit den Markt zu bearbeiten, sondern vielmehr in der Herausforderung, laufend die organisatorischen Abläufe in der notwendigen Geschwindigkeit zu verbessern. Dies wird als ein neben der Beschleunigung der Produktentwicklung und der flexiblen Reaktion auf Kundenwünsche zentraler Faktor angesehen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.¹⁷ Zwar existiert eine Vielzahl von Methoden zur Steigerung der Produktivität, bisher fehlen aber die für die kurzfristige Umsetzung zwingend notwendigen Handlungsempfehlungen. Unter diesem Gesichtspunkt ist Produktivitätsverbesserung nicht als ingenieurhaftes Gestalten zu verstehen, sondern als eine rasch ablaufende Form des organisatorischen Wandels. Das Management hat dies in seinem Handeln zu berücksichtigen und aktiv anzutreiben. Neben den traditionellen Einflußgrößen der Personal-, Material- und Anlagenproduktivität ist insbesondere der Weg der organisatorischen Zustandsänderung als Einflußgröße mit einzubeziehen. Vor allem letzterer Aspekt ist in den vielen modischen Konzeptbeschreibungen nur unpräzise und schemenhaft angedeutet.¹⁸ Der Manager, der sich mit einer Verbesserung der Unternehmensorganisation auseinandersetzt, muß sich mit der unbefriedigenden Erkenntnis abfinden, daß er sich auf eine Reise begibt, „von der keiner so genau weiß, wohin die Reise geht und wie lange sie dauert“, wie CHAMPY in bezug auf Reengineering mit überraschender Offenheit bemerkt.¹⁹ Daß die Umsetzung die tatsächliche Herausforderung ist, zeigen die vielen empirischen Ergebnisse, die ein Scheitern von Veränderungsprojekten

¹⁷ Vgl. FRESE (1993), S. 999ff.; WILDEMANN (1996), S. 2

¹⁸ Vgl. z.B. die kritischen Ausführungen zum Reengineering von KIESER/HEGELE/KLIMMER (1998), S. 29

¹⁹ CHAMPY (1994), S. 88

in nicht unerheblicher Höhe konstatieren.²⁰ Hinzu kommt, daß von den nicht gescheiterten Vorhaben nur ein geringer Anteil die gesetzten Ziele tatsächlich erreichen konnte. Ein Scheitern hat jedoch neben monetären Verlusten erhebliche negative psychologische Signalwirkung, was wiederum keinen unerheblichen negativen Einfluß auf nachfolgende oder gleichzeitig ablaufende Vorhaben hat. Veränderungsprojekte sind damit einerseits ein Schlüssel zur Zukunftssicherung, andererseits beinhalten sie auch ein gewisses Risiko. Dieses Risiko hat bisher aber kaum zur konkreten Gestaltung von ‚risikoarmen‘ Vorgehensweisen geführt.

Um den genannten Defiziten in der vorherrschenden Art und Weise der Produktivitätsverbesserung zu begegnen, muß als erster Schritt der Untersuchungsgegenstand näher charakterisiert werden. Dieser Untersuchungsgegenstand beinhaltet folgende drei Aspekte:

- (1) Das Phänomen *Produktivität*, das über die theoretischen Modelle der Produktionsfunktionen innerhalb der Produktionstheorie traditionell thematisiert wird. Zusätzlich fließen die Erkenntnisse der Lerntheorie über das Lerngesetz der Produktion sowie die Grundlagen zur lernenden Organisation ein.
- (2) Den Aspekt *Steigerung* oder *Verbesserung*, der auf den dynamischen Aspekt der organisationalen Änderung und die notwendige Überwindung des organisatorischen Konservatismus abhebt. Hierzu wird auf die aktuelle Diskussion innerhalb der Verhaltenstheorie zurückgegriffen.
- (3) Letztendlich der zeitliche Aspekt, der aus dem Begriffsbestandteil *Kurzfristigkeit* resultiert. Hierzu wird der Aspekt ‚Zeit‘ in der aktuellen Diskussion untersucht.

1.2 Behandlung des Themas in der Literatur

Für die beschriebene Problemstellung ist nun zu untersuchen, inwieweit die im vorigen Abschnitt bezeichneten Aspekte in der Literatur bearbeitet wurden und welche Defizite sich hieraus ableiten. Der Problemkreis der kurzfristigen Produktivitätssteigerung wird in der Literatur aus verschiedensten Blickwinkeln und theoretischen Bezugsrahmen heraus beleuchtet. Da sich der Forschungsgegenstand aus den Aspekten Produktivität, Verbesserung und Kurzfristigkeit zusammensetzt, gilt es, die Beiträge hinsichtlich der Behandlung

²⁰ Vgl. z.B. KIRSCH u.a. (1978); KNOPF/ ESSER/ KIRSCH (1976) sowie (1978)