

Nicht-Wertschöpfendes belastet das Unternehmen

Ein zu teures Prozessmodell kostet Kundenzufriedenheit und verschenkt Gewinne. Beides muss nicht sein. Erfahrungsgemäss sind in jedem Unternehmen 12 bis 35 Prozent spezifischer Ressourcen ohne negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit abbaubar.

**VON ANDREAS D. BAUMANN
UND MARCO KAUFMANN***

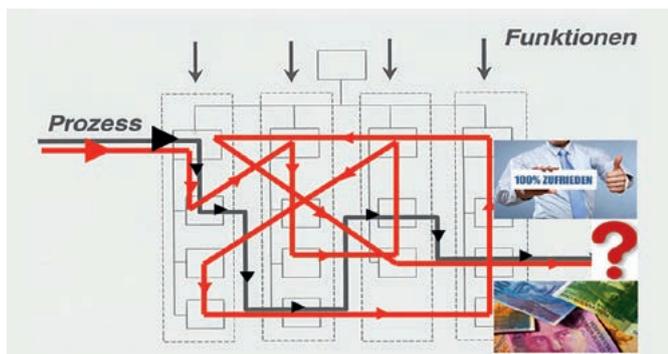
Viele Unternehmensführer halten (zu) lange fest an bestehenden Abläufen und Organisationsstrukturen. Kunden messen die Lieferanten an den Prozessmessgrössen wie z.B. Wiederbeschaffungszeit, Qualität, Reaktionszeiten, Kosten und Kundenzufriedenheit. Prozesse durchlaufen oftmals viele Abteilungen, involvieren dabei mehrere Personen und besitzen in den meisten Firmen immer noch keine Verantwortlichen. Schade, denn funktional Verantwortliche optimieren – so der Stellenbeschrieb – ihre Funktion, also z.B. den Einkauf, die Logistik, die Produktion oder den Verkauf. Was damit meist auf der Strecke bleibt, ist die durchgehende Optimierung der Kundenprozesse. Erst wiederholte Kundenreklamationen und -verluste führen vielleicht dazu, dass man das Prozessprimat erkennt und die Organisation, die Verantwortlichkeiten

und die Messgrössen darauf ausrichtet. An den Schnittstellen der Funktionen entscheiden sich also Umsatzwachstum, Gewinnsteigerung, Kundenzufriedenheit und letztendlich der Wettbewerbsvorteil. Nachfolgend ein Beispiel, wo die Erkenntnis fast zu spät kam.

Cleverer Reduktion. Kosten einsparen, Ressourcen reduzieren und das Unternehmen fit machen für die Zukunft: Kein Unternehmensverantwortlicher kommt heute darum herum. Im «wie» unterscheiden sich die cleveren von den desaströsen Reduktionsszenarien. Die im Rahmen eines Turnaround-Projektes bei einem deutschen Detailhandelsunternehmen eingesetzte Prozessanalyse offenbarte einen nicht-wertschöpfenden Anteil von 17% der gesamten Personalkosten. Einzelne Abteilungen und Beschäftigte wiesen dabei einen Anteil von bis zu 41% auf. Im Einkauf konnten durch eine EDI-

Anbindung (EDI=Electronic Data Interchange) der zehn grössten Zulieferer drei Mitarbeiter eingespart werden. Ein Verkaufsstellen-Benchmark führte zur gewinnneutralen Schliessung von drei Filialen. Da die Logistikkosten weit über einem vergleichbaren Benchmark lagen, wurde die Logistik zentralisiert und ein Teiloutsourcing angestossen. Insgesamt mussten aufgrund der Vorgaben in einer ersten Runde elf Mitarbeiter abgebaut werden – diese fundierte Entscheidungsgrundlage lag sechs Wochen nach Projektstart vor. Interessant waren z.B. auch die beiden folgenden Ergebnisse der Prozessanalyse:

- > Der «Reklamationsprozess» beschäftigte im ganzen Unternehmen rund sieben Personen (60% über vergleichbaren Erfahrungswerten)
- > Die Reklamationen verursachenden Abteilungen im «Reklamationsprozess» konnten aufwandsgetreu lokalisiert und dort behoben werden



Welchen Weg nehmen die Prozesse in Ihrem Unternehmen (Rot oder Schwarz)? Was kostet Sie Ihr aktuelles Prozessmodell und wie zufrieden sind Ihre Kunden damit?



ANDREAS D. BAUMANN
lic. oec. HSG, ist Geschäftsführer von Consultingworld AG in Zug,
www.consultingworld.ch



MARCO KAUFMANN
dipl. Masch.-Ing. ETH/STV, ist Geschäftsführer von KAUFMANN Projekte in Hünenberg See ZG.
www.kaufmann-projekte.ch

Vorgehen A – ohne Analyse	Vorgehen B – mit Prozessanalyse
«Lineare Reduktion»	«Clevere Reduktion (NWS%)»
Risiken > Kundenzufriedenheit leidet > «Falsche» Abteilung reduziert > Ernsthafte Probleme entstehen > Kleinere Teams kollabieren > Key People abgebaut > Employer Image leidet > Verlust weiterer Key People > Billigere Lösung mit garantiert nachhaltigen Folgeschäden!	Vorteile > strategie-/wachstumsgerecht > «nur» Nicht-Wertschöpfendes > Sicherung Kundenzufriedenheit > Optimierung Kernprozesse > De- / Zentralisierung und Outsourcing > Low Performer abgebaut > Auffangmassnahmen > Clevere Lösung, die Kunden, Umsätze und Margen sichert!
Vorgehen: Sie haben die Wahl!	

> Die Aktivität «Probleme aus vorgelagerten Prozessen beheben» beschäftigte vor der Analyse rund acht Mitarbeiter im ganzen Unternehmen

Einsatzmöglichkeiten. Für welche unternehmerischen Herausforderungen kann eine Prozessanalyse eingesetzt werden?

- > Turnarounds, Sanierungen, Restrukturierungen
- > Overheadanalysen, Reorganisationen
- > Schnittstellenprobleme zwischen Funktionen
- > Nicht-wertschöpfende Arbeitsanteile je Mitarbeiter, Team
- > Zentralisierung, Dezentralisierung, Outsourcing
- > Kostenflexibilisierung (Spitzenbelastungen), interne Benchmarks

Wie geht man nun in der aktivitätsbasierten Prozessanalyse vor, um zu den gewünschten Resultaten zu kommen? Nachdem die konkreten Zielsetzungen der Prozessanalyse quantifiziert vorliegen und das neue, auf die

Zukunft ausgerichtete Prozessmodell verabschiedet ist, wird das projektbegleitende IT-Tool darauf massgeschneidert. Die Mitarbeiter verteilen die Jahresarbeitszeit auf ihre spezifischen Aktivitäten. Das IT-Tool liefert dann live mit Simulationsmodus sämtliche Auswertungen nach Hauptprozess, Teilprozess, Aktivität, Mitarbeiter, Funktion, Team, Region, Unternehmen etc. Diverse massgeschneiderte Spezialauswertungen ergänzen die Standardauswertungen. Mit den Prozessverantwortlichen macht man sich dann in Workshops auf die Suche zur Lokalisierung der sogenannten nicht-wertschöpfenden Aktivitäten und/oder Aktivitätenanteile und deren Ursachen, die meist weiter vorne in der Prozesskette liegen. Das System liefert daraufhin mittels einer retrograden Auflösung die nicht-wertschöpfenden Arbeitstage und EURO- resp. CHF-Beträge auf Ebene Aktivität je Mitarbeiter, Team, Abteilung, Region und für das ganze Unternehmen, womit die kundenzufriedenheitssichernden Reduktionsszenarien –

unter Berücksichtigung der zukünftigen Strategie – transparent vorliegen.

Ergebnisse treffen auf Manager. Warum reicht eine lineare Ressourcenreduktion im ganzen Unternehmen nicht aus, was doch einfacher, schneller und billiger wäre? Eine lineare Reduktion kostet meistens noch mehr Kundenzufriedenheit und Employer Image, lässt kleinere Teams kollabieren und führt erfahrungsgemäss zum Verlust von wichtigen Schlüsselpersonen. Eine Grundregel, die sich bewährt hat, besteht darin, sich bei der Prozessoptimierung zu fragen, welche Anforderungen und Wunschvorstellungen je Kundensegment es zu erfüllen gilt. Also vom Kunden her – von aussen – ins Unternehmen reinschauen. Damit sind die Optimierungsmassnahmen funktionsübergreifend aus Kundensicht glasklar definiert und die internen Abgrenzungs- und Rechtfertigungsspiele beginnen zu laufen ...

Zum Schluss noch einige Muster zur Prozessanalyse, die nachweislich helfen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Diese stellen gleichsam auch oft anzutreffende Defizite dar, wie z.B.

- > Prozessstandardisierung
- > Zentralisierung von Aufgaben
- > Tiefere Qualitäten, Reaktionszeiten, Frequenzen
- > IT-/ERP-Automatisierungsgrad erhöhen
- > Durchsetzung und Sanktionierung von Prozessabläufen
- > Primat der prozessorientierten Arbeits- und Führungskultur