HANDELSZEITUNG | Nr. 9 | 2. März 2017

Das Potenzial der Prozesse

Optimierung Starre Logistikprozesse verschenken Wachstum. Das lässt sich ändern. Ein Praxisbeispiel.

ANDREAS D. BAUMANN UND MARCO KAUFMANN

Die im Rahmen eines Turnaround bei einem deutschen Einzelhändler eingesetzte Prozessanalyse zeigte, dass die Logistikkosten des Unternehmens 4 Prozent über der Benchmark lagen. Die Sparten Logistik und Lieferungen machten 11 Prozent der Personalkosten aus. Dabei beanspruchte der Bereich «Montage-/Fahrzeit» 41 Prozent der Logistik-Ressourcen, während die vier Lagerstandorte eine Produktivitätsdifferenz von 28 Prozent auswiesen. Entsprechend musste eine leistungsfähige Logistik her. Gefragt waren agile Logistikprozesse, um den Wünschen der Kunden nach individuellen Lösungen zu genügen.

IT-Tool hilft bei der Analyse

Da eine Optimierung der Logistik aus der Reduktion der Kostentreiber resultiert, setzten die eingeleiteten Massnahmen in diesem Bereich an. Im Praxisbeispiel waren dies die Anzahl Lager, Umlagerungen zwischen Lager und den Verkaufspunkten, die Anzahl Ausstellungswechsel an den Verkaufspunkten sowie die Abholware in Filialen und Prozessdisziplin. Als Folge davon wurden zwei Lagerstandorte geschlossen, die Zahl der Ausstellungswechsel an den Verkaufspunkten von vier auf zwei reduziert sowie die Aufträge im Verkauf vollständig erfasst. Zudem wurden die Abholwaren zentralisiert und die Standardprozesse des «Top-Lagers» auf die verbleibenden Standorte übertragen. Damit konnten jährliche Einsparungen von 740 000 Euro erzielt werden.

Bei der Prozessanalyse kam ein IT-Tool zum Einsatz, mit dem sämtliche Prozesse erfasst und wichtige Kenngrössen ermittelt werden konnten. Die dadurch gewonnene Transparenz ermöglichte es, bestehende Prozesse zu analysieren, neue Unternehmensziele zu definieren und nachhaltige Massnahmen festzulegen. In 18 Monaten konnten so 17 Prozent der gesamten Personalkosten eingespart werden. Sortimentsstraffungen, Einkaufspreisoptimierungen und Filialschliessungen ergänzten das Fitnessprogramm.

Die Analyse deckte 23 Prozent nicht wertschöpfende Ressourcen auf Mitarbeiterebene auf. Beispielsweise ersetzte im Einkauf die Anbindung der zehn grössten Zulieferer an den elektronischen Datenverkehr vier Mitarbeiter. Ein strategischer Benchmark der Verkaufspunkte führte bundesweit zur gewinnneutralen Schliessung von fünf Filialen.

Liegen die quantifizierten Zielsetzungen der Prozessanalyse vor und ist das zukünftige Prozessmodell verabschiedet, wird ein projektbegleitendes IT-Tool vorbereitet. Dazu verteilen die Mitarbeiter die Jahresarbeitszeit auf ihre Aktivitäten. Kostentreiber und Sachkosten werden mit den Vorgesetzten gemeinsam erfasst. Das Programm liefert danach die Status-quo-Auswertungen, ebenso die Auswirkungen von Varianten auf den Stufen Haupt-/Teilprozess, Aktivität, Mitarbeiter, Team, Funktion und Unternehmen. Dann sucht man mit den Prozessverantwortlichen nach nicht wertschöpfenden Aktivitäten und deren Ursachen. Diese finden sich zumeist weiter vorne in der Prozesskette. Das System liefert mittels retrograder Auflösung diese überflüssigen Ressourcen in Franken-Beträgen je Aktivität und Mitarbeiter. Unter Berücksichtigung der zukünftigen Strategie liegen damit die Reduktionsszenarien umsetzungsfertig vor.

Oftmals sind Unternehmen in Prozessmustern gefangen. Diese muss man erkennen und durchbrechen.

Geeignet ist eine solche Prozessanalyse bei Sanierungen, Restrukturierungen, Overhead-Analysen, Reorganisationen, problematischen Schnittstellen zwischen Funktionen, nicht wertschöpfenden Arbeiten pro Mitarbeiter und Team, Zentralisierung, Dezentralisierung, Outsourcing und Kostenflexibilisierung für Spitzenbelastungen. Oftmals sind Unternehmen in Prozessmustern gefangen. Die Herausforderung lautet, diese zu erkennen und zu durchbrechen.

Andreas D. Baumann, Geschäftsführer, Consultingworld, Zug; Marco Kaufmann, Geschäftsführer Kaufmann Projekte, Hünenberg.