

Schnittstellenprobleme kosten Umsatz

Praxisfall: Optimierung Geschäftsprozesse im Grosshandelsunternehmen

Wer zu lange wartet, den bestraft der Kunde. Probleme lösen sich selten von alleine. Im Gegenteil: Sie potenzieren sich im Laufe der Zeit. Zu viel Geduld ist fehl am Platz. Wie man vernetzte Probleme in den Griff bekommt, beschreibt der nachfolgende Praxisfall.



Andreas D. Baumann

lic. oec.HSG, M.A.
Geschäftsführer

Consultingworld AG

mit Sitz in Zug ist eine spezialisierte Beratungsboutique: Mitarbeiterumfragen, Unternehmensanalysen, Prozessoptimierungen, Reorganisationen, Veränderungsprojekte und Coaching von Geschäftsführern.

www.consultingworld.ch
andreas.baumann@consultingworld.ch

«Die Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement, Einkauf, Aussendienst und Kundendienst klappt bei uns überhaupt nicht mehr!». Dies ist die Aussage des Geschäftsführers eines erfolgreichen Schweizerischen Grosshändlers der Baubranche. Als Symptome nannte er: unklare Aufgabenverteilung, fehlendes Engagement, Kundenreklamationen und offensichtliche Führungsprobleme. Mehrere interne Aussprachen hätten keine Verbesserung gebracht.

Als Projektzielsetzungen wurden definiert: Die Kernprozesse und Aktivitäten sind analysiert, optimiert, geschult und wirken an der Kundenfront (Abbildung 1). Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aller Beteiligten sind fixiert und werden im Tagesgeschäft gelebt. Daraus soll die massgeschneiderte Organisationsstruktur abgeleitet werden. Die Projektmethodik «aktivitätsbasierte Prozessanalyse» wies die Besonderheit auf, dass zwischen IST-Analyse und SOLL-Lösung das Modul «Stimme des Kunden» eingefügt wurde. Sie diente als projektbegleitender Erfolgsmassstab der Reorganisation.

IST-Analyse: Ergebnisse

Erwartungsgemäss lagen die grössten Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement (PM) und Aussendienst (AD):

- ungenaue Anfragen vom AD an das PM
- Qualifizierungsdefizite bei einzelnen PM und AD
- PM werden als «Schreibtischtäter» tituliert
- PM als Abteilung «führungslos»
- Abstimmungsprobleme bei Produktneueinführungen

Ähnlich gravierende Probleme wiesen die Schnittstellen PM–Einkauf, PM–Kundendienst und Einkauf–AD auf. Jede Abteilung optimierte primär ihre eigenen Aufgaben. Aufgrund dessen kam das Denken und Handeln in der entscheidenden Prozesskette «maximale Kundenzufriedenheit» zu kurz. Die Kunden interessiert es nicht, wie der Lieferant organisatorisch strukturiert ist. Ihn interessieren die Prozessmassgrössen wie Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, Qualitätsgrade, Kosten und letztlich seine Zufriedenheit. Dies galt es primär zu optimieren, und die IST-Aufnahme lieferte interessante Zusatzkenntnisse: Über

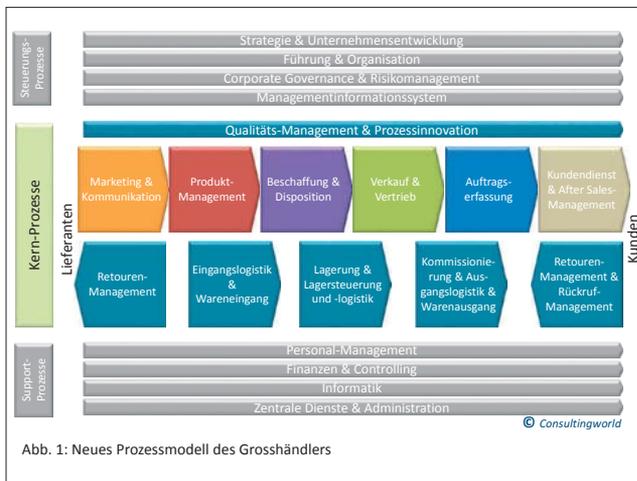


Abb. 1: Neues Prozessmodell des Grosshändlers

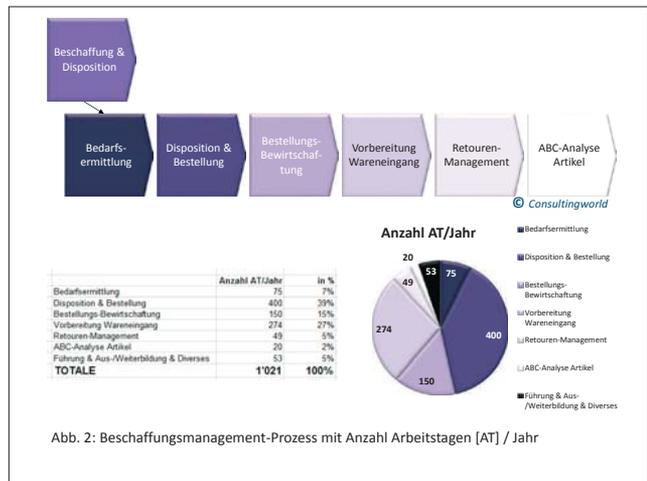


Abb. 2: Beschaffungsmanagement-Prozess mit Anzahl Arbeitstagen [AT] / Jahr

40 000 individuelle Bestellfaxe pro Jahr (= 60% aller Bestellungen), die ausgedruckt, manuell erfasst und dann eingescannt werden. Dies entsprach 3,5 Vollzeitstellen (FTE) in der Auftragserfassung. Der Anteil an nicht wertschöpfenden Aktivitäten in den analysierten Abteilungen betrug 36% des Gesamtaufwandes (= 17 FTE). Beispiele: koordinieren, abklären, prüfen, teilnehmen, überwachen, Reklamationen bearbeiten.

«Stimme des Kunden»:

Ergebnisse

Zuerst wurde ein Selbstbild durch die Belegschaft des Grosshändlers erstellt. Dabei war sich die Führung in der Kundenstrategie nicht immer einig: «Nehmen wir kundenspezifische Produkte an Lager, auf die Gefahr hin, dass sich diese zu «Pennern» entwickeln?» «Erfüllen wir jeden Kundenwunsch, oder sagen wir auch mal Nein?» waren hier die unbeantworteten Fragen. Dann wurde das Fremdbild mittels je 30 zufriedener und eher unzufriedener Kunden erhoben. Viele Kunden waren mindestens zufrieden (77%). Dennoch monierten etliche die Logistikperformance wegen Fehlern

von der Bestellerfassung bis zur korrekt avisierten Auslieferung und dem Bestellwesen. («Webshop ist zu langsam und viele Bilder fehlen resp. ist bei anderen Lieferanten einfacher und schneller.») Eines der am häufigsten genannten Defizite aus Kundensicht waren die fehlenden, eindeutig festgelegten Ansprechpersonen beim Lieferanten. («Jedes Mal habe ich eine andere Person am Telefon.») Bei der Lösungssuche wurde das Prinzip «One face to the customer» für A-Kunden schrittweise umgesetzt und kommuniziert. Auftragsbestätigungen, Lieferscheine und Rechnungen wurden mit je drei Namen, Telefonnummern und Mail-Adressen ergänzt: «Für Bestellungen: ...»; «Für Rechnungen: ...».

«SOLL-Lösung»: Korrekturen

Die Bereinigung vernetzter Probleme erfordert einen praxisbewährten Lösungsrahmen. Dieser findet sich in Abbildung 3, unserem 5-Modul-Modell.

PROZESSE

«Sich vom Kunden her schrittstellenfrei ins Unternehmen rein- und rausdenken.» Von dieser Maxime

liessen wir uns leiten. Dies bedeutete, dass verschiedene Arbeitsblöcke unter den Abteilungen neu aufgeteilt wurden, das Prinzip «One face to the customer» konsequent umgesetzt und unklare Zuständigkeiten im Dialog neu verbindlich geregelt wurden. So wird der Kundendienst in Zukunft die meisten Kundenanfragen selbstständig und abschliessend beantworten. Nicht wertschöpfende Aktivitäten im Umfang von 15% (CHF 700 000.– pro Jahr) wurden in den untersuchten Prozessen ersatzlos gestrichen. Bislang gab es deswegen weder interne noch externe Beschwerden.

STRUKTURELL

wurde der Kundendienst neu dem Leiter Produktmanagement zugeteilt. Arbeitsplatzmässig musste das Produktmanagement auf eine andere Etage umziehen. Auf dieser Etage wurde die «Kundenebene» errichtet mit den Abteilungen Verkauf, Produktmanagement, Kundendienst und Marketing. Erste Erfahrungen damit sind nicht nur intern sehr positiv, sondern auch an der Kundenfront. («Wir haben bemerkt, dass ihr seit einiger Zeit intern besser

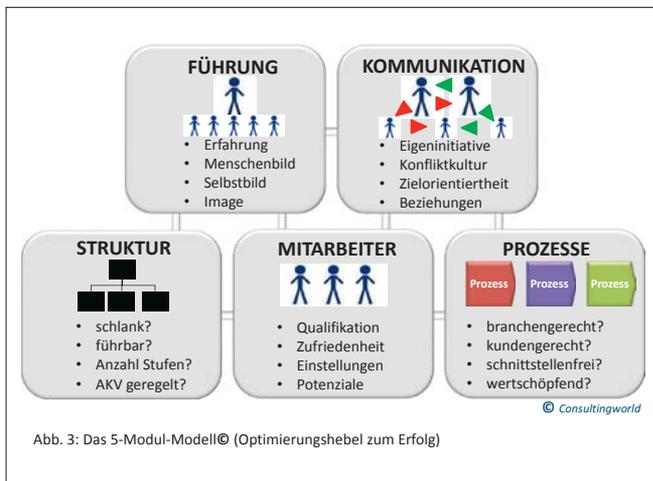


Abb. 3: Das 5-Modul-Modell® (Optimierungshebel zum Erfolg)

über unsere Bedürfnisse informiert seid!)»
 Das im Kundendienst praktizierte Prinzip «Jeder macht alles» wurde durchbrochen durch eine Spezialisierung auf Branchen, Produkte und Kunden mit kompetenten Stellvertretungen. Warum? Kunden erwarten beim Lieferanten keine Generalisten. Sie erwarten gut informierte, ganzheitlich denkende Spezialisten!

BESCHAFFUNGSMANAGEMENT wurde in die Analyse miteinbezogen, obwohl es nicht im Zentrum der Problemsymptome stand (siehe Abb. 2). Zwei Optimierungspotenziale kristallisierten sich heraus: die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit dem PM und dem Verkauf sowie die Beschaffungs-IT. Bei Letzterer ergaben sich realistische Einsparpotenziale im Umfang von 50 Arbeitstagen pro Jahr bei der Einkaufsdisposition, Bestellmengen erfassen und Auftragsbestätigungen kontrollieren. Die integrierte IT-Anbindung der Lieferanten wurde massgeblich verbessert. In der Zusammenarbeit mit dem Verkauf wurde die Regel eingeführt, dass der AD seinen Kunden keine neuen Produkte versprechen durfte,

institutionalisiert zu den Themen Bestellungen, Lagerbestand und Lieferantenmanagement. Der Einkauf wurde zudem beauftragt, die Mindestbestandsanalyse zu professionalisieren, um sich häufende Lieferengpässe zukünftig zu vermeiden.

KOMMUNIKATION

Durch die Konzentration der kundenorientierten Abteilungen in einem Grossraumbüro verbesserte sich die Kommunikationsintensität automatisch. In der Auftragserfassung werden die 40 000 jährlichen Bestellfaxe durch eine Dokumentenmanagement-Software intelligent ausgelesen und elektronisch in die EDV-Umgebung des Grosshändlers eingelesen. Ergänzend wurde ein halbjährlich tagender Kundenbeirat institutionalisiert.

Von allen MITARBEITERN

wurde eine kompromisslose Kundenorientierung eingefordert. Bemerkungen wie «Das ist nicht meine Aufgabe» wurden fortan nicht mehr toleriert. Aus- und Weiterbildungsbedarfe wurden personalisiert festgelegt. In einer Abteilung trennte man sich von zwei Mitarbeitern we-

ohne dass dies mit dem Einkauf abgesprochen war. Mit dem PM wurde eine zweiwöchentliche Sitzung

gen unüberbrückbarer Differenzen im Rollenverständnis und suboptimalem Engagement.

Hinter FÜHRUNG

... verbirgt sich erfahrungsgemäss der mächtigste Veränderungshebel. Wenn sich Probleme über längere Zeit nicht lösen lassen, bleibt oft nur eine Korrektur und/oder Neubesetzung von Führungspositionen. Das Produktmanagement und der Kundendienst bekamen je eine neue Leitung. Unsere langjährige Erfahrung zeigt auch, dass sich atmosphärische Störungen zwischen Mitarbeitern und/oder Teams automatisch verflüchtigen, wenn die Hard Facts eindeutig geklärt sind. «Die Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement, Einkauf, Aussendienst und Kundendienst klappt bei uns neu exzellent!» Dies die Worte des Geschäftsführers kurz nach Projektabschluss. Mit der Pay-back-Zeit des Beratungshonorares von einem Monat war er mehr als zufrieden. ■

Kostenloser Check

Wir bieten zwei Unternehmen in der Schweiz je einen kostenlosen Fitness-Check für eine spezifische Themenstellung an. First come – first serve. Der Check und die Ergebnispräsentation erfolgen an zwei halben Arbeitstagen bei Ihnen vor Ort. Dieses Angebot erfolgt für uns freibleibend.

Hier gehts zur internetbasierten, anonymen Unternehmensanalyse: (Zeitbedarf: 4 Minuten)
www.consultingworld.ch/analyse