

„Kosten runter, Service rauf“

Mehrwert durch innovative Prozessarchitektur

ein Artikel von Frank Schildmann

Mehr Service bei niedrigeren Kosten - das muss kein Widerspruch sein. Auf die Ausgestaltung des Geschäftsmodells und die entsprechende Prozessorganisation kommt es an. Wer seine Kunden kennt und beobachtet weiß, was diese wollen. Wer dabei unternehmerisch handelt, der findet auch ein gutes, ökonomisch sinnvolles Leistungsangebot.

Ein Beispiel: Schafft man bei seinen Kunden durch umfangreiche Ablauf-Informationen Vertrauen in die angebotene Leistung, wird der Kunde diese Informationen als Service verstehen und weniger Rückfragen haben. Damit braucht der Unternehmer nur die Kapazitäten vorhalten, die in direktem Zusammenhang mit dem verkauften Produkt bzw. dem tatsächlichen Leistungsversprechen stehen. So führt mehr Service nicht zu einer Mehrbeanspruchung, sondern zu einer Vermeidung bzw. Entlastung von Ressourcen im Unternehmen.

Der Schlüssel liegt darin, in der Prozessgestaltung eine Win-Win-Situation für Kunden und Unternehmen herzustellen. Wo das gelingt, löst sich der scheinbare Widerspruch zwischen Service- und Kostenintensität auf. Es entstehen für Unternehmen und Kunden gleichermaßen attraktive, innovative Lösungen.

Entscheidend: Der Blick auf das Gesamtkonstrukt

Das Thema innovativer Prozessgestaltung ist gleichermaßen relevant für Einzelhändler, Mittelständler oder Großunternehmer. Allerdings haben kleinere Unternehmen in der Regel den unmittelbareren Handlungsdruck. Sie spüren sehr zeitnah und direkt, ob ihr Angebot passt und die Umsätze stimmen. Und sie müssen sich sofort auf Neuerungen einstellen und das aus eigener Kraft.

Großunternehmen haben es da häufig schwerer, denn viele Prozesse sind nicht empfängerorientiert gestaltet: Auf der einen Seite fehlt die konsequente vertriebs- und kundenorientierte Fokussierung des Unternehmens, auf der anderen Seite mangelt es an der unternehmerischen Bewertung der Gesamtprozesse, des Geschäftssystems.

Auch hierzu ein Beispiel: Ein Unternehmen führt eine umfangreiche Kunden- und Vermittlerwertanalyse durch und kennt danach also seine ertragreichen Kunden und seine produktiven Vertriebspartner. Diese werden in Zielgruppen gemäß einer ABC-Kategorisierung eingestuft. Künftig sollen alle A-Kunden und A-Vermittler besonders betreut werden und die B- und C-Kunden/-Vermittler entsprechend weniger intensiv. Gute Idee, oder? Das Vorhaben ist aber zum Scheitern verurteilt, wenn die Leistungserstellung, also die Fertigungslinien, im Unternehmen nicht konsequent darauf ausgerichtet werden. Die Mitarbeiter können ihr Leistungsangebot sonst nicht wirklich differenzieren und abgrenzen. Auch technisch muss adäquate Unterstützung geboten werden. Sonst bekommen am Ende alle „mehr oder weniger“ Leistung!

Aussicht auf Erfolg haben Prozessinnovationen nur, wenn das Gesamtkonstrukt im Fokus steht. Die Frage im Sinne der Prozessarchitektur ist: „Stimmt dessen Statik?“ Wenn Veränderungen an der Architektur vorgenommen werden, ist stets zu fragen: Sind die Prozesse belastbar? Passen die einzelnen Prozesse und Prozessteile zusammen? Und führt eine Veränderung dazu, dass sich Leistung und Mitteleinsatz verbessern?

Häufig: Reden statt gestalten

Obwohl alle Beteiligten immer wieder beschwören, die strategische Ausrichtung bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse im Blick zu haben, handeln sie oft in Unkenntnis des Gesamtprozesses. Sie kennen nur Teile der Prozesskette und der zur Verfügung stehenden Mittel. Und sie sind in der Regel auch nur für einzelne Prozessschritte verantwortlich. Es fehlt die End-to-End-Betrachtung, also die Sicht vom Kunden und zum Kunden.

Anstatt die gesamte Produktionslinie/Fertigung konsequent zu gestalten, werden einzelne Probleme bzw. deren Symptome behandelt. Die Ursachen für die ineffektiven Prozesse werden nicht beseitigt. So steigt bei Optimierungsprojekten am Ende oft sogar die Komplexität, da neue Prozesse hinzugefügt werden, ohne dass andere Aufgaben entfallen. Unter Umständen entsteht über Jahre ein großes „Flickwerk“, das niemand mehr überblickt und bei dem keiner weiß, wie belastbar es ist. Vor allem für den Kunden und für Vertriebspartner ist das, was heute als Leistung produziert wird, oft unverständlich. Aber auch innerhalb der Unternehmen fehlt es an Transparenz, wie Leistung tatsächlich zu Stande kommt.

Neue, bessere und innovativere Lösungen zu implementieren ist vor einem solchen Hintergrund schwierig. Die Unsicherheit und das Halbwissen über das Gesamtkonstrukt wird oft zur Innovationsbremse. Besser, man lässt alles beim Alten, wer weiß, was man sonst vorfindet. „Das haben wir schon immer so gemacht und es funktioniert doch auch“ - das sind nicht selten Formen, um ein genaueres Hinsehen abzuwehren.

Fokus: Das Geschäftsmodell

Der Weg, „Flickwerk“ zu vermeiden, führt über das Geschäftsmodell. Es bildet Maßgabe und Rahmen für alle Fragen der Prozessgestaltung: Was soll erzeugt werden, was ist im Kern das Produkt- und Leistungsangebot?

Viele Unternehmen müssen sich hier noch deutlicher fokussieren. „Alles selbst zu machen“ ist keine zeitgemäße Lösung. Kernkompetenzen sind zu stärken, andere Leistungen konsequent zuzukaufen und sinnvolle Kooperationen einzugehen. Die Kernprozesse aber sind idealerweise so klar und transparent zu gestalten wie etwa in der „gläsernen Fabrik“ oder in einem Onlineshop. So gewinnt das Geschäftsmodell in den Prozessen sein Profil. Die Neuausrichtung und Modernisierung des Geschäftsmodells kann dabei mit einfachen Mitteln erfolgen. Der erste Schritt ist die konsequente Einführung der empfängerorientierten Sicht und empfängerorientierter Prozesse.

Der zweite Schritt ist die Optimierung der Prozessschritte. Und dabei ist nicht der Einsatz teurer Technik der Schlüssel zum Erfolg, sondern die richtige Synchronisierung der Prozessschritte und -beteiligten. In 80 % der Prozesse können schon mit „Bordmitteln“ erhebliche Reduzierungen von Zeit, Geld und Mitarbeiterkapazitäten realisiert werden.

Und zu beachten ist: Es gehören tatsächlich *alle* Funktionen und Organisationseinheiten in die Betrachtung. Keine Organisationseinheit hat einen Selbstzweck - sie dienen alle dem Geschäft. In der Praxis stehen die produktionsabhängigen Prozesse und Kosten immer wieder im Fokus. Was aber ist mit den produktionsunabhängigen Bereichen? Diese geraten viel zu oft in den Hintergrund. Auch hier ist durch eine Bereinigung der Prozesse und eine klare Aufgabenbeschreibung ein hohes Einsparungspotential möglich.

Flankierung: Wissens- und Change Management

Um das Geschäftsmodell in dieser Weise auszurichten und zu modernisieren, benötigen alle Beteiligten das Wissen bzw. Transparenz über das Unternehmen (Prozesse, Kosten, etc.).

Dieses Wissen erlangt man nicht von heute auf morgen, kann man nicht durch einen Kraftakt (z. B. der Dokumentation aller Prozesse) herbeiführen. Diese Transparenz muss konsequent erarbeitet werden. In erster Linie gilt es, das erworbene Wissen systematisch zu konservieren und verfügbar zu machen. Das Wissensmanagement ist eine zentrale Aufgabe, um das Unternehmen transparenter, unabhängiger und leistungsfähiger zu machen. Nur wer „seinen Laden“ kennt, wird langfristig erfolgreich sein, ist hier die Devise.

Entscheidend für den Erfolg der Neuausrichtung bzw. des Umbaus des Unternehmens ist zudem, dass es gelingt:

1. Kreativität zu fördern
2. Kommunikation zu steuern
3. Innovation zu unterstützen
4. Konflikte zu bewältigen
5. Lernprozesse zu gestalten
6. Zusammenwirken zu sichern
7. Projektmanagement zu optimieren

Ein entsprechendes Umfeld sicherzustellen, ist die Aufgabe eines guten Change Management. Wird es von Beginn an in den Prozess der Neuausrichtung einbezogen, sichert es die Zusammenarbeits- und Innovationsfähigkeit in der Gestaltungsphase und sorgt für Nachhaltigkeit und weniger Reibungsverluste in der Umsetzung.

Zusammenfassung

„Kosten runter, Service rauf“ ist möglich! Das ist die Botschaft dieses Artikels. Innovative Prozessarchitektur ist der Weg dorthin. Will man ihn beschreiten, so ist vor allem eins gefordert: Stringenz! Das Geschäftsmodell als Ganzes zu betrachten, keinen Bereich auszulassen, auch vor „alten Zöpfen“ nicht halt zu machen - das sind die Herausforderungen, denen man auf diesem Weg begegnet. Offensives Wissens- und Change Management helfen dabei, sie zu bewältigen.

Was können wir für Sie tun?

Unsere Kompetenz in der Gestaltung innovativer Prozessarchitekturen haben wir in zahlreichen Projekten bewiesen. Die Berater der EVOLOG-Beratungsgesellschaft bringen Fachkompetenz und Veränderungskompetenz mit, orientieren sich bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe an den genannten Herausforderungen und sichern den Projekterfolg durch

- eine strategische Beratung, die die gesamte Wertschöpfungskette im Blick hat,
- innovative Prozessarchitektur,
- das aktive Einbeziehen der Führungskräfte als Multiplikatoren,
- Realisierungsplanung in „verdaubaren“ Etappen,
- Kommunikation, die die Vorteile der Veränderung sichtbar macht und Widerstände abbaut und
- professionelles Projektmanagement.

Frank Schildmann

Executive Berater

EVOLOG Beratersozietät GbR

Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln

Tel.: 0221 / 92 15 95 -0, Fax 0221 / 92 15 95 -25

f.schildmann@evolog.de

EVOLOG/19.03.2010/FS/NM