

SCHWACHSTELLEN ERKENNEN – VERSCHWENDUNG STOPPEN

MUT ZUR ERNEUERUNG – DIE KRISE ALS CHANCE

Unternehmen handeln in der Krise vielfach zu unentschlossen, es fehlt der Mut zur Erneuerung. Dabei müssen zumeist „nur“ vorhandene Potenziale genutzt und Prozesse optimiert werden.

„Das wurde hier schon immer so gemacht“, dieser Devise folgen heute nach wie vor zu viele Unternehmensprozesse. Dass dieser Leitsatz nicht – und in der Krise schon gar nicht – zu erfolgreicher Konkurrenzfähigkeit in einem immer dynamischeren Wettbewerb führt, wird ignoriert.

Veraltete, ineffiziente Strukturen und Prozesse zählen deshalb häufig zu den Ursachen von Unternehmenskrisen. Im Rahmen einer Restrukturierung werden in den einzelnen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette Potenziale für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen ermittelt. Hierbei liegt der Fokus auf den „Big Points“, die in kurzer Zeit das Ergebnis und die Liquidität spürbar verbessern. Gleichzeitig ergeben sich daraus die Ansatzpunkte für notwendige Veränderungen in Organisation, Führung sowie in Informations- und Entscheidungsprozessen. Eine grundsätzliche Neugestaltung aller Prozesse und die Einführung neuer EDV-Systeme überfordert ein Unternehmen in der Krise und kann es durch zeitweise instabile Prozesse sogar zusätzlich gefährden.

„BIG POINTS“ IDENTIFIZIEREN

Um die „Big Points“ herauszufinden, ist eine systematische Analyse der wichtigsten Prozesse und Strukturen im Unternehmen notwendig. Die Funktionsbereiche der Wertschöpfungskette werden in Abhängigkeit ihrer Kostenintensität und ihres Beitrags zur Wertschöpfung analysiert. Hierbei sind unterschiedliche Vorgehensweisen sinnvoll, so z.B. für Produktion, Einkauf und Administration.

Optimierung in der Produktion

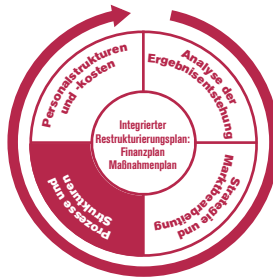
Der Bereich lässt sich mithilfe einer Wertstromanalyse nach Effizienzsteigerungen und Ressourcenverschwendung durchforsten. Das Unternehmen erhält einen schnellen Überblick über die gesamten Wertbewegungen vom Lieferanten zum Kunden:

- Ablauffolgen und -verknüpfungen mit Kennzahlen je Prozessschritt
- Steuerung und Informationsfluss
- Materialfluss und Bestände
- Bearbeitungs-, Liege-, Warte- und Durchlaufzeiten

Leitgedanke der Analyse ist, Werte ohne Verschwendung zu schaffen:

- „Wertschöpfend sind die Tätigkeiten, für deren Ergebnis ein Kunde bereit ist, Geld auszugeben.“
- „Verschwendung ist alles außer dem Minimum an Aufwand für Betriebsmittel, Material, Teile, Platz und Arbeitszeit, das für die Wertschöpfung eines Produktes unerlässlich ist.“
- „Produziere nur das, was gebraucht wird; dann, wenn es gebraucht wird und in der geforderten Menge und Qualität. Alles andere ist Verschwendung.“

(Fujio Cho, Chairman Toyota)



Ineffiziente Strukturen und Prozesse zählen häufig zu den Ursachen von Unternehmenskrisen.

Optimierung in der Administration

Gerade Bereiche außerhalb der Produktion, die nicht im Rahmen von Betriebsdatenerfassung über Transparenz in der Aufwandsentstehung verfügen, bedürfen einer gezielten Untersuchung. Denn selbst in produzierenden Unternehmen entstehen heute häufig mehr als 50 Prozent der Personalkosten außerhalb der Produktion – trotz geringerer Mitarbeiterzahl. Außerdem haben diese Prozesse, insbesondere in Vertrieb und Auftragsabwicklung, über die Schnittstelle zum Kunden sehr hohen Einfluss auf den Markterfolg. Eine Prozess-Wert-Analyse (PWA) identifiziert die Schwachstellen der administrativen Bereiche, erkennt Leistungsreserven und entwickelt Maßnahmen zur Optimierung.

Die Ergebnisse einer PWA sind vielfältig: Kostensenkungsmaßnahmen setzen primär in den Abläufen mit der geringsten Auswirkung auf Wettbewerbsvorteile an. Verbesserungen von Qualität und Durchlaufzeiten betreffen überwiegend Prozesse mit unmittelbarer Kundenauswirkung. So steigert die PWA die Leistungsfähigkeit des Unternehmens über ausgewogene Kostenreduzierungsmaßnahmen und eine nachhaltige Optimierung der Kernprozesse.



URSACHEN FÜR SCHWACHSTELLEN/VERSCHWENDUNG

Prozessstruktur (in Abhängigkeit des Geschäftsauftrags)	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse im Wertstrom funktionieren sehr gut als „isolierte Insel“, übergreifend jedoch nicht
Prozessübergreifende Schwachstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne vorgelagerte Arbeitsplätze arbeiten im Push-Prinzip >> Teile werden produziert, die zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht benötigt werden • Der Zeitraum zwischen Bezahlung des Rohmaterials und Zahlungseingang für das daraus gefertigte Endprodukt ist zu hoch
Prozessredundanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Fehler bleiben in Umlaufbeständen verborgen • Aufwendige Nacharbeiten wegen zu später Erkennung
Schwachstellen im Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Platzbedarf zwischen den Maschinen zur Zwischenlagerung (Umlaufbestand) • Deutlich höhere Gesamtdurchlaufzeit als reine Bearbeitungszeit



Optimierung im Einkauf

Der Einkauf besitzt eine ganz besondere Funktion in der Wertschöpfungskette und beeinflusst immer größere Teile des Unternehmens, beispielsweise:

- Umsatzrückgang und Reklamationen durch schlechte Qualität
- Produktionsstillstand durch zu wenig Material
- Liquiditätsbelastung durch hohes Bestellvolumen und ungünstige Zahlungsmodalitäten
- Hohe Lagerbestände, hohes Umlaufvermögen, Bindung von Finanzmitteln

Oft wird der Einkauf zu spät in den Entstehungsprozess involviert. Dann bestimmen Produktentwickler aufgrund ihrer spezifischen Technologie- und Materialanforderungen die Lieferanten und schließen kostengünstigere Varianten bereits im Vorhinein aus. Der Einkauf agiert als reiner Abwickler, verliert Verhandlungsspielraum und seine ursprüngliche Bedeutung. In diesem Fall ist die Entwicklung eines strategischen Einkaufs mitunter der „Big Point“. Um hier schnelle Erfolge zu verzeichnen, sollten ein spezialisierter Einkaufsberater zu Rate gezogen und die Mitarbeiter geschult werden.

Strategische Beschaffungsprozesse kommen nur in Gang, wenn Einkauf, Technik und Qualitätssicherung zusammenarbeiten und auch potenzielle Ideengeber nicht ignorieren (z.B. Lieferanten). Dies ist gleichzeitig die Basis für ein optimales Verhältnis von Kosten, Qualität und Lagerbeständen.

Der Einkauf agiert oft als reiner Abwickler, verliert Verhandlungsspielraum und seine ursprüngliche Bedeutung.

OPTION OUTSOURCING

Das Auslagern von Leistungen der Wertschöpfungskette ist als Ergebnis aller Analysen immer eine Option. Gerade in der Restrukturierung muss sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

Im Vergleich zu Großunternehmen besteht im Mittelstand noch erheblicher Nachholbedarf in Sachen Outsourcing. Die Erfahrung zeigt, dass besonders erfolgreiche Marktteilnehmer ihr Auslagerungspotenzial eingehend geprüft und entschlossen genutzt haben. So wandeln sich Fixkosten in variable Belastungen, was ein erhebliches Senken des Break-even ermöglicht. Und es gibt weitere Vorteile:

- Kosten und Liquiditätsabfluss ausschließlich bei Inanspruchnahme
- Erweiterung von Know-how durch den Zugang zu Spezialisten
- Hohe Transparenz und Kontrolle der anfallenden Kosten
- Hohe Flexibilität der Fertigung
- Kein Vorhalt von Personal

DIE PROZESS-WERT-ANALYSE ERFOLGT IN 2 STUFEN

ZIEL:

- Schaffung von Transparenz
- Stärken & Schwächen
- Aufwandsentstehung in den Prozessen

Analyse der Leistungsfähigkeit

MITTEL:

- Führungskräfte-Workshop
- Tätigkeitsaufschreibung

ZIEL:

- Steigerung von Effektivität und Effizienz
- kostengünstigere,
- qualitativ bessere und
- schnellere Prozesse

Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

MITTEL:

- Strukturierter Workshop auf Basis transparenter Prozesse und Stärken & Schwächen-Profil

FAZIT

Eine systematische Anwendung der Analysemethoden und Maßnahmen zur Prozess- und Organisationsoptimierung öffnet große Chancen: Sie führt dazu, Potenziale zur Reduzierung von Kosten und zur Steigerung der Effizienz aufzudecken und zügig umzusetzen.