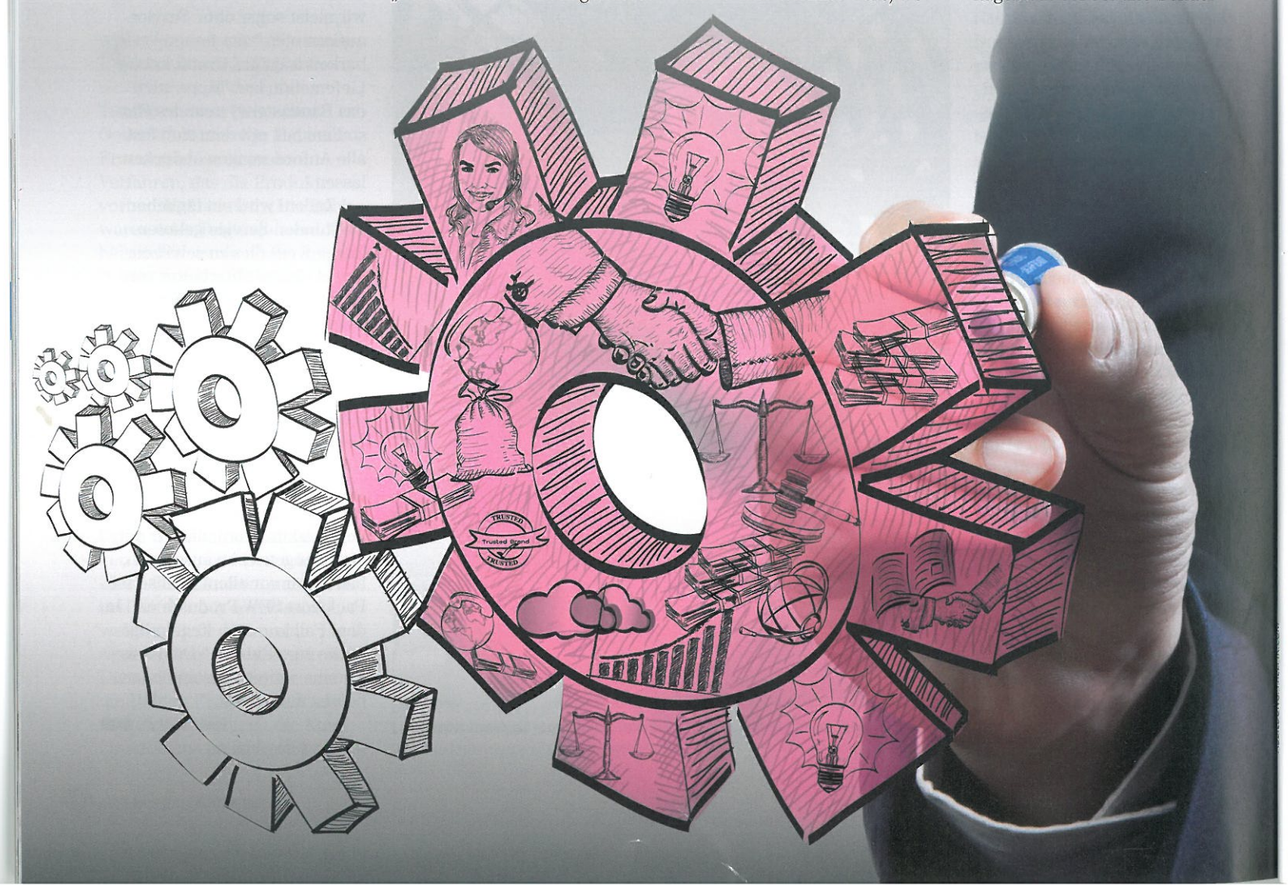
Damit ein Rad ins andere greift

Wie man bei Marktwachstum die internen Abläufe wieder auf Spur bringt

Ein schlechtes Betriebsklima und immer mehr Reklamationen trotz guter Produkte und Strategie – Dieses Problem lernt so manches Unternehmen kennen, wenn das Wachstum am Markt die Anpassung interner Prozesse überholt hat. Andreas Steinke berät Unternehmen bei der Begutachtung und Neuausrichtung ihrer internen Abläufe.

Etwa 5.800 Unternehmen kämpfen in der deutschen Lebensmittelindustrie um den Kunden. Den sinkenden Verkaufspreisen stehen wachsende Rohstoff- und Energiekosten und die starke Verhandlungsposition des Einzelhandels gegenüber. Faktoren, die vor allem unter den mittelständischen Lebensmittelproduzenten den Wettbewerb verschärfen. Um auf dem umkämpften Markt zu bestehen, konzentrieren sich die Unternehmen auf die Erweiterung von Marktanteilen und den Vertrieb. Hinzu kommt der Markenauftritt. In den Fokus des Managements rückt die gute Platzierung am Point-of-Sale. „Und das zu Recht", meint Andreas Steinke. Aus guten Gründen konzentriere sich das Top-Management auf die Erweiterung von Marktanteilen. „Vertrieb und Marketing müssen im Feld hoch aktiv sein, um Umsatz zu generieren und zu halten", stellt er im Gespräch mit LT klar. Steinke weiß, wovon er redet – der diplomierte Lebensmitteltechnologe ist als Berater für Value Chain Management bei Schulte Bender & Partner tätig. Seine Aufgabe: Identifizieren von Kosten- und Leistungsvorteilen.

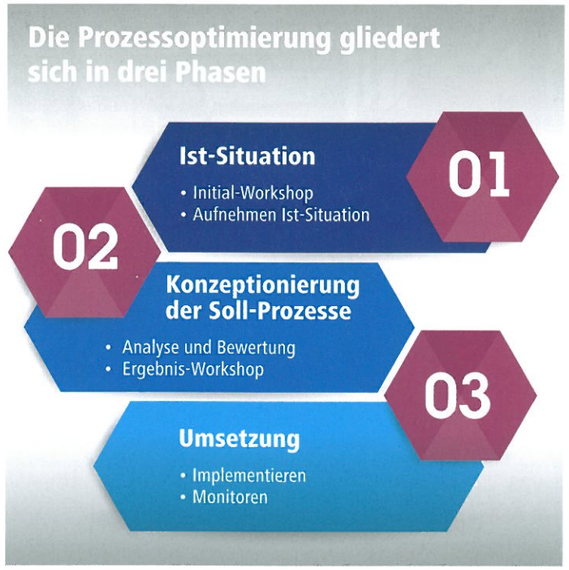
„Das Gespür für die richtigen Fragen hilft im ersten Schritt der Analyse enorm weiter", stellt Andreas Steinke, Unternehmensberater bei Schulte Bender & Partner in der Praxis immer wieder fest



Dabei stößt er immer wieder auf Unternehmen, die mit einer innovativen Strategie erfolgreich am Markt sind, gleichzeitig ihre Wertschöpfungskette aber nur unzureichend professionalisiert haben. „In einer solchen Situation besteht die Gefahr, dass "innen" und "außen" zunehmend auseinanderdriften", gibt Steinke zu bedenken. Der Umsatz geht stetig nach oben, die Produktionskapazitäten werden ausgebaut, die Anzahl der Beschäftigten in Verwaltung und Produktion nimmt zu – und trotzdem fragt sich das Management: Warum liegen mein Ertrag und die Motivation meiner Mitarbeiter weit hinter den Erwartungen? Hat die Dynamik des Unternehmens die interne Ablauforganisation erst einmal überholt, zieht sich ein niedriges Arbeits- und Ergebnisniveau wie ein roter Faden durch die internen Prozesse – sei es im Auftragseingang, in der Materialbeschaffung oder in der Produktionsplanung.

Als Folge treten Spannungen im Unternehmen auf und Reklamationen häufen sich. Zeitgleich wächst der interne Kostenapparat. Mangelnde Abstimmungen zwischen Abteilungen, fehlende Transparenz und keine klaren Grenzen zwischen den Verantwortlichkeiten von Mitarbeiten kennzeichnen die Situation. „Auf lange Sicht fährt das Unternehmen allmählich in eine Risikozone, trotz augenscheinlich positiver Entwicklung am Markt", warnt Steinke. Dabei handle es sich um ein erwartbares Ereignis und nicht um „eine Katastrophe". Ganz im Gegenteil: Das vermeintliche Luxusproblem birgt aus Sicht des Unternehmensberaters enorme Chancen, „wenn es gelingt sie zu objektivieren und schrittweise zu justieren".

„Hat die Dynamik des Unternehmens die interne Ablauforganisation erst einmal überholt, zieht sich ein niedriges Arbeits- und Ergebnisniveau wie ein roter Faden durch die internen Prozesse"



Im ersten Schritt komme es darauf an Transparenz zu schaffen und den Ist-Zustand objektiv zu erfassen. Der Weg dorthin führt über systematische Interviews mit Prozessverantwortlichen. Sie helfen Informationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu sammeln. Damit die Momentaufnahme aller Prozesse gelingt, holen sich Unternehmen Unterstützung von außen in Form von Unternehmensberatern wie Andreas Steinke. Das Ergebnis der Analyse sollte die Summe aller Standardprozesse, dazugehörenden Begleitprozesse und isolierten Einzelprozesse abbilden – die sogenannte Prozesslandschaft des Unternehmens. Dabei definiert Steinke einen Prozess als eine logische Verknüpfung von Einzeltätigkeiten, die erledigt werden müssen, um ein betriebliches Ziel oder Ereignis sicherzustellen.

„Das Gespür für die richtigen Fragen, hilft im ersten Schritt der Analyse enorm weiter", stellt er in der Praxis immer wieder fest. Wichtig sei es den Blick dafür zu schärfen, welchen Beitrag die einzelnen Abteilungen in der Ablauforganisation leisten. Bis ins Detail nachzufragen, helfe zu verstehen, was die jeweiligen Prozesse, die die Abteilungen oder Personen verantworten, beinhalten. Interne und externe Verknüpfungen zwischen den Prozessen spielen dabei genauso eine Rolle wie die Qualität des Informationsflusses oder der EDV-gestützten Prozesse. Einen ersten Eindruck, wie gut es um die Prozesslandschaft bestellt ist, erhält der Analyst, indem er Prozessqualität, Fehlerhäufigkeiten und Effektivität bewertet.

„Das vermeintliche Luxusproblem birgt enorme Chancen, wenn es gelingt sie zu objektivieren und schrittweise zu justieren"

Im zweiten Schritt der Prozessoptimierung erfolgt die Bewertung des Ist-Zustandes auf Effizienz und Effektivität. Ziel ist es hierbei unsichere Prozesse zu verbessern, unnötige zu eliminieren und fehlende Schritte auszuarbeiten. Dies geschieht idealerweise in enger Kooperation mit den Prozessverantwortlichen in Workshops. Dabei stellen gerade ergänzte oder neue Prozesse die größte Herausforderung dar, da sie den Konsens zwischen allen Beteiligten erfordern. „Bei einem bereits angeschlagenen Betriebsklima, erfordert dies Fingerspitzengefühl. Richtig umgesetzt kann es jedoch auch die Motivation stärken", meint Steinke. Von dem gestärkten Teamgefühl profitieren die Mitarbeiter noch nach der Umstrukturierung: Durch weniger Überraschungsereignisse und Störpotentiale können sie sich besser auf ihre neu geordneten Aufgaben konzentrieren. Systematische Missverständnisse zwischen Mitarbeitern und ganzen Abteilungen sowie Prozesslücken gehören der Vergangenheit an, sodass alle wieder an einem Strang ziehen.

Doch bevor das Ziel von der neuen Reibungslosigkeit der innerbetrieblichen Abläufe erreicht ist, müssen die geplanten Maßnahmen bewertet werden. „Eine Roadmap hilft dabei Prioritäten zu setzen, visuell darzustellen und zu kommunizieren", berichtet Steinke. In der Umsetzungsphase sei es wichtig, nicht nur einen Maßnahmenkatalog abzuarbeiten, denn nicht jede Person im Betrieb werde sich bereitwillig auf Neues einstellen wollen oder können. „Bei der Neuausrichtung von Abläufen sind Widerstände vorprogrammiert", betont Steinke. Um Akzeptanz und Partizipation unter den Mitarbeitern zu schaffen empfiehlt er das Team von Anfang an transparent in den Prozess miteinzubeziehen. „Während des Projektes regelmäßig und offen über den Status zu informieren und Reviews und Workshops zu organisieren, ist eine ebenso wichtige Säule der Umsetzungsphase, wie die konkreten Maßnahmen zur Neujustierung der Prozesslandschaft."

JG