

C-LEVEL

Publikation für Business Strategie & Innovation

magazin



ZWISCHEN KOSTEN- BREMSE UND INNOVATIONSDRUCK: SO KOMMEN UNTERNEHMEN AUF DIE ÜBERHOLSPUR

IM GESPRÄCH

*Eduardo Leemann, Falcon Private Bank
Kurt Mäder, Liechtensteinische Landesbank
Robert Gebel, Axpo Informatik
Heinz Gehri, Tata Consultancy Services*

SCHNELL, FEHLERFREI UND EFFIZIENT – MEHR NICHT



Erfolgreiche Unternehmen fokussieren auf ihre Kernkompetenzen und wissen genau, in welchen Bereichen es sich lohnt, Hochleistung zu erbringen, um sich von Mitbewerbern zu unterscheiden. Doch was geschieht mit dem Rest? Dieser ist als Commodity zu betrachten und auch so zu managen – und das heisst, auf Effizienz und Skalierbarkeit zu trimmen.



Jedes erfolgreiche Unternehmen hat Bereiche, in denen es besonders gut ist – besser als die Wettbewerber. Im Idealfall sogar einzigartig, um sich mit solchen Alleinstellungsmerkmalen im immer intensiveren Kampf um den Kunden zu differenzieren und erfolgreich durchzusetzen. Diese strategisch differenzierenden «Hochleistungsprozesse» machen jedoch nur rund 20 Prozent der Wertschöpfung eines Unternehmens aus. Zu diesem Fazit kommt eine Untersuchung, die Boydak Management Consulting mit dem Top-Management von mehr als 50 namhaften Unternehmen durchgeführt hat.

Gemeinsam mit exponierten Unternehmenslenkern arbeiteten die auf das Thema Wertschöpfungsoptimierung spezialisierten Schweizer Strategieberater heraus, dass ein Grossteil der Unternehmenslandschaft in erster Linie gut funktionieren muss. In diesen von Firmengründer und Senior Partner Selçuk Boydak als «Commodity-Prozesse» bezeichneten Teilen der Wertschöpfung gehe es gerade nicht darum, besser oder schneller zu sein als die Mitbewerber: «Die 80 Prozent der Unternehmensprozesse mit Commodity-Charakter sollen einfach gut, stabil und robust ablaufen sowie eine ordentliche Qualität abliefern. Statt sich zu verzetteln und in Komplexität zu ersticken, gilt es, die Commodity-Prozesse konsequent auf Effizienz und Skalierbarkeit zu trimmen.»

KLARE ENTSCHEIDUNG Doch wie macht man das? Boydak Management Consulting schlägt ein Vorgehensmodell in sieben Schritten vor (siehe Kasten S. 25). Am

Anfang steht der Konsens: Das Top-Management muss verbindlich vorgeben, welche Bereiche der Wertschöpfungs- und Prozesslandkarte eines Unternehmens als Commodity zu taxieren sind. Erst auf dieser Basis ist es möglich, die betreffenden Prozesse hinsichtlich ihres Optimierungspotenzials zu analysieren.

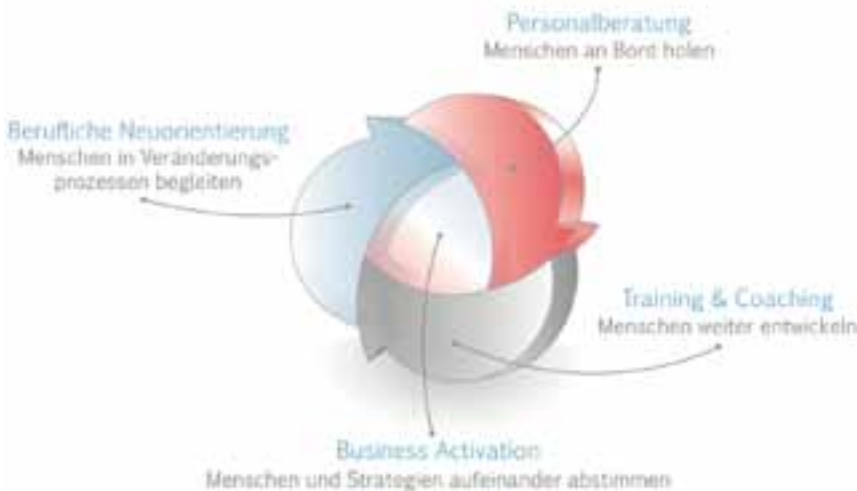
Dazu wird eruiert, welche Aktivitäten die höchsten Mitarbeiterkapazitäten und Kosten binden. Denn hier schlummert oft das grösste Sparpotenzial. Häufig zeigt sich in solchen Problembereichen eine hohe Fragmentierung und Heterogenität der Systemlandschaft. Dies führt typischerweise zu Prozessbrüchen sowie mehrfach redundanten Dateneingaben und -extraktionen. Diese wiederum erhöhen nicht nur den manuellen Aufwand und sind fehleranfällig, vielmehr blockieren sie auch ein nachhaltiges Wachstum. Denn nehmen die zu bearbeitenden Geschäftsvorfälle in einem Problembereich zu, vermehren sich auch die Kosten meist explosionsartig.

KEIN UNNÖTIGER BALLAST Die Prozessoptimierung kann in vier Dimensionen erfolgen: Kosten, Qua-

lität, Risiko und Durchlaufzeit. Die Zauberosung hierzu lautet Komplexitätsreduktion. Laut Boydak ist oft festzustellen, dass über die Jahre eine übertriebene Vielfalt von Varianten in die Prozesse eingebaut wurde: «Das kann fatal sein, denn die typische ABC-Analyse zeigt, dass 80 Prozent des Geschäftes in der Regel mit rund 20 Prozent der Geschäftsvarianten abdeckt wird. Das entspricht der altbekannten 80/20-Regel.» Deshalb sollten die Prozesse konsequent auf die Mainstreamvarianten (Massengeschäft) ausgerichtet sein und diese optimal, wenn möglich vollautomatisiert, abwickeln. Varianten, die keinen ausreichenden Deckungsbeitrag liefern, werden eliminiert. Demgegenüber werden Spezialfälle, die eine hohe Rendite bringen, als isolierte Prozesse abgekoppelt, um die effiziente «Massenfertigung» von der komplexen Fertigung einzelner Spezialprodukte fernzuhalten.

Damit ist der Weg frei zur Standardisierung der Prozesslandschaft, welche die Basis legt zur Konsolidierung der darunterliegenden IT-Systeme. Ziel ist letztlich die unterbrochene Transaktionsabwick-

EMPLOYMENT LIFECYCLE SOLUTIONS



Die Hager Unternehmensberatung wurde mit dem Ziel gegründet, bestehende Vorgehensweisen bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften weiterzuentwickeln und zu verbessern. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Ansätzen und Methoden ist im Laufe der Jahre ein einzigartiges und umfassendes Leistungsportfolio rund um den Arbeitslebenszyklus entstanden.

Sie möchten wissen, wie auch Sie Ihren Erfolg mit Employment Lifecycle Solutions steigern können? – Sprechen Sie mit uns.

IN SIEBEN SCHRITTEN ZU EFFIZIENTEN UND SKALIERBAREN COMMODITY-PROZESSEN

1. Definition der Commodity-Bereiche auf strategischer Ebene durch Topmanagement
2. Identifikation der Prozesse mit dem höchstem Optimierungspotenzial
3. Erarbeitung der Optimierungshebel zur Reduktion der Komplexität durch Standardisierung/Automatisierung
4. Design der künftig optimierten Prozess- und IT-Architektur
5. Anpassung des Operating-Modells mitsamt Organisations- sowie Führungsstruktur
6. Schrittweise Annäherung an den Zielzustand nach Massgabe eines Masterplans
7. Konsequente und stringente Koordination und Kontrolle der Umsetzung

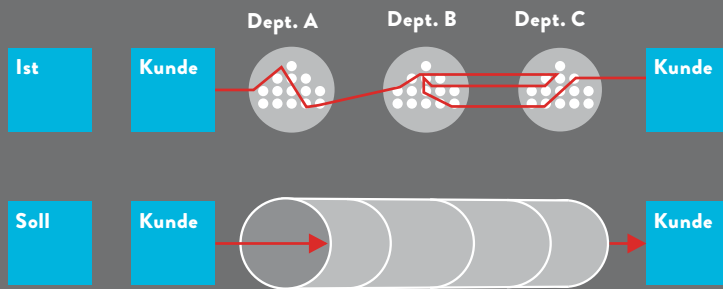
Quelle: Boydak Management Consulting

schiedenen Geschäftssparten hinweg in zentralen Shared Service Centers zu bündeln, um Wissens- und Skalenvorteile zu nutzen. Ebenfalls in Betracht zu ziehen ist ein Outsourcing an einen spezialisierten Provider, der die Prozessstückkosten aufgrund der nochmals sehr viel höheren Volumina zusätzlich senken kann. Dafür stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung: von klassischen Modellen des IT-Outsourcings bis zu einem vollständigen Business Process Outsourcing (BPO). In jedem Fall aber sollte man nach Möglichkeit bei Commodity-Prozessen dem Einsatz von Standardsoftware den Vorzug geben.

ZUERST DIE QUICKWINS Mit dem Umbau der Prozesslandschaft muss auch das Operating-Modell an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Laut Boydak macht es Sinn, die Commodity-Bereiche in der Aufbauorganisation einer eigenen Organisations- und Führungsstruktur zu unterstellen, da hier andere Zielvorgaben gelten als in den Bereichen der Wertschöpfung, in denen sich ein Unternehmen über die Leistungserbringung am Markt differenzieren will.

Ist das Zielbild in Form von Prozess- und IT-Landschaft, Building-Blöcken und Operating Modell definiert, ist eine schrittweise Umsetzung einer «Big-Bang»-Einführung vorzuziehen. Zum einen sorgen Quickwins, die bereits innerhalb von etwa sechs bis neun Monaten eingefahren werden können, für

STRAIGHT-THROUGH-PROCESSING



Commodity-Prozesse kompromisslos entschlacken: Ziel ist die vollautomatisierte Prozess-Pipeline.

Quelle: Boydak Management Consulting

lung (Seamless Flow) ohne manuelle Intervention (Straight-Through-Processing). Gelingt es, möglichst viele Prozesse als vollautomatisierte «Pipelines» (siehe Abbildung oben) aufzusetzen, können Skaleneffekte realisiert werden.

Da IT-Systeme bis zu einem gewissen Transaktionsvolumen keinen Zusatzaufwand verursachen, macht es Sinn, Commodity-Prozesse über die ver-

positive Momentum und Vertrauen, um dann auch die Langfristmassnahmen in Angriff zu nehmen. Andererseits verhindert die stringente Koordination nach Massgabe eines sorgsam ausgearbeiteten Masterplans, dass nicht erneut ein «Flickwerk» von individuell optimierten Bausteinen entsteht, die in der Summe die erzielten Effizienzgewinne wieder neutralisieren. THOMAS BRENZIKOFER ■■