

SPEED ist gefragt: In acht Wochen zur Kosteneffizienz

Erschienen: Management und Qualität, Oktober 2020

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG und
Lehrbeauftragter für «Betriebliche Simulation» an der ETH

Aktuell ächzen viele Branchen unter den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie. Unternehmen sind gefordert, sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Ein Stellhebel ist die Optimierung von Prozessen – und damit der Kosten. Der Artikel zeigt ein mögliches Vorgehen auf, wie diese Potenziale erschlossen werden können.

Messbare Ergebnisse, Verbesserungen schnell, effizient und direkt realisieren. Wer kann da nein sagen? Der erste Corona-Schock ist überwunden, die Nachwirkungen bei weitem noch nicht. Es trifft die Unternehmen hart und unverschuldet. Fast noch schlimmer wiegt die unsichere Zukunft – das drückt auch auf die Stimmung der Mitarbeitenden. Die meisten Firmen sind gezwungen mit Kostensparprogrammen und Reorganisationen auf diese Krise zu antworten. Wo sind Kosten und Optimierungspotentiale verborgen? Wie lassen sie sich schnell erschliessen?

Abwarten ist keine Option

Ein Leben mit Covid-19 muss aus heutiger Sicht zur Normalität werden. Der Weg dahin ist steinig. Für viele Firmen gilt es, ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, Investitionen zu schützen, Innovation zu ermöglichen und grössere Nachfrageschwankungen flexibel zu parieren. Ein verantwortungsbewusstes Management muss hierauf schnell nachhaltige Antworten finden und trotz der aktuellen Unsicherheiten zukunfts offen handeln. Um den Erfolg eines Unternehmens langfristig zu gewährleisten, müssen Strategie, Prozesse und Struktur aufeinander abgestimmt sein. Entscheidend ist, die richtigen Stellschrauben nach Pareto, 80:20 zu erkennen.

Den Einstieg bildet der Potentialcheck der Geschäftsprozesse, daraus werden die Handlungsoptionen abgeleitet, priorisiert und der ergebnisorientierte Massnahmenkatalog erarbeitet. Beizug von langjähriger Erfahrung und breitem Praxiswissen in Kombination mit den eigenen Mitarbeitenden garantieren eine erfolgreiche Umsetzung. Es gilt, die dringlichen und wichtigen Massnahmen zeitnah umzusetzen und für die Zukunft fit zu bleiben.

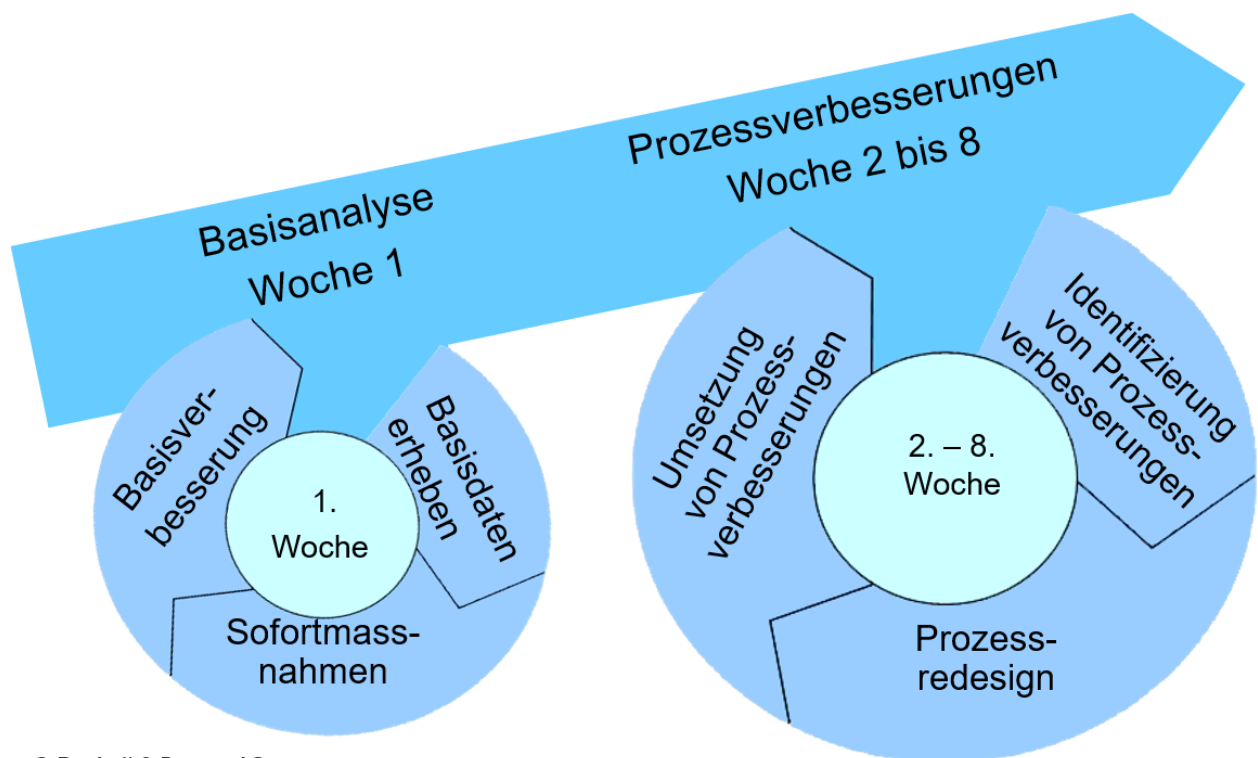
Ein von uns empfohlenes Vorgehen richtet sich nach dem Produktivitäts-Programm SPEED: Systematische Produktivitäts-Erhöhung unter Einbindung der Direktverantwortlichen.

Vorteile sind:

- Quantifizierte, kurzfristig umsetzbare Verbesserungspotenziale
- Pragmatisches und praxisorientiertes Vorgehen
- Konzentration auf klare Prioritäten
- Anwendung erprobter Methoden und Tools (Du Pont-Schema, BeSen, SpedAn etc.)
- Unmittelbare Produktivitätssteigerung
- Intelligente Nutzung von intern zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden
- Sie begrenzen das finanzielle Engagement und Risiko

Fokussierung auf pragmatische Quick Wins

Die Kosten in der Administration und den Operations sind oft ein grosser Teil im Unternehmen. Sie addieren sich aus Personal-, Material- und sonstigen Kosten wie Miete, Leasing etc. sowie indirekte Kosten wie Abschreibungen, Zinsen, Steuern etc. Für kurzfristige Einsparungen sind i.d.R. nur die Personal-, Material- und einzelne sonstige Kosten relevant. Wo sind die richtigen Stellschrauben?



© Dr. Acél & Partner AG

Abb. 1: SPEED-Programm der Dr. Acél & Partner AG.

Die Suche der Nadel im Heuhaufen

Je komplexer Produktionssysteme, Lieferantennetze oder indirekte Bereiche aufgebaut sind, desto schwieriger ist es, versteckte Kostentreiber und Ansatzpunkte zur schnellen Optimierung zu finden. Durch ein systematisches Assessment nach dem Vorbild einer Rasterfahndung der Polizei zur Suche von Tatverdächtigen geht das. Wie dort werden bestimmte Merkmalsausprägungen als Suchkriterien herangezogen, die entweder zutreffen oder nicht. Im Vorgehen zur Kosteneffizienz in acht Wochen verwenden wir ein vergleichbares Vorgehen.

50 % der Kosten sind verdeckt

Unternehmen, die nach Ansatzpunkten zur Reduzierung ihrer operativen Kosten suchen, stehen häufig vor ähnlichen Herausforderungen, wenn es darum geht, versteckte Kosten in ihren Prozessen zu identifizieren. Je komplexer die Prozesse, desto vielfältiger die möglichen Einflussfaktoren. Im Durchschnitt sind bis zu 50 % der direkten und indirekten Kosten verdeckt. Um diese Potenziale effizient zu erkennen werden neue Methoden und eine externe Sicht benötigt.

Vorgehen in fünf Schritten

Im Mittelpunkt steht eine mehrstufige, systematische Beurteilung, die sämtliche direkten und indirekten Bereiche des Unternehmens durchleuchtet. Ähnlich der Rasterfahndung werden dabei mit Hilfe von Datenanalysen die potenziellen Einflussgrößen auf die Kostenschnittstelle eingegrenzt. Danach werden die Potentiale nach Aufwand und Ersparnis priorisiert. Das Einsatz-Team besteht, je nach Firmengröße, aus mehreren «Kosten-Profilern» bzw. erfahrenen Unternehmensberatern.

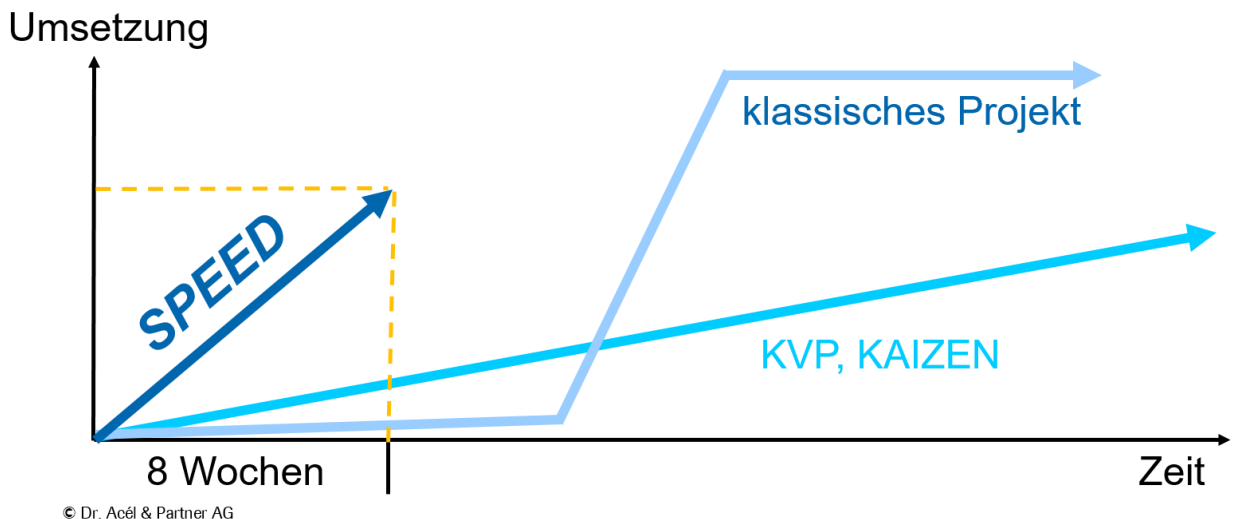


Abb. 2: Konzentration auf die Prioritäten – und der Effekt im Vergleich mit anderen Methoden.

1. Einsatzvorbereitung: Entscheidend für ein schnelles und effektives Auffinden der Kostentreiber ist die optimale Vorbereitung der Einsatzteams vor Ort. Zu diesem Zweck haben wir ein Standardvorgehen entwickelt, das sicherstellt, dass keine unnötige Zeit verloren geht. Im Rahmen der Vorbereitung werden bereits erste Analysen und Sensitivitätsrechnungen anhand von vorab erhaltenen Daten und Unterlagen vorgenommen. Ergänzt wird die Vorbereitung durch Zusammenstellung von Best Practice KPIs aus vergleichbaren Branchen.

2. Identifikation: In zwei parallelen Streams führen die Teams vor Ort strukturierte Analysen in direkten und indirekten Bereichen durch. Im ersten Schritt vor Ort werden bestehende Prozesse überprüft und die Bereiche mit den vermeintlich grössten Potenzialen festgehalten. Dabei greifen wir auf Assessment-Tools, Methoden und Erfahrung zurück. Versteckte Kosten und Effizienzlücken werden u.a. auch durch Wertstromanalysen, Waste Walks etc. ermittelt. In der Regel wird für die erste Auslegeordnung eine Woche benötigt. Bereits nach dem ersten Tag werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden erste potenzielle Massnahmen hinterfragt. Dabei geht es in erster Linie um Kostentransparenz und das Verständnis, welches die spezifischen Kostentreiber sind. Dabei stehen sowohl operative (Produktion, Logistik) als auch nicht operative Bereiche (Management, Administration, Entwicklung etc.) sowie Lieferanten gleichermaßen im Fokus.

3. Potenzialquantifizierung: Dort, wo die Erstuntersuchung Auffälligkeiten oder Abweichungen aufzeigen, werden anschliessend gezielte, tiefergehende Analysen durchgeführt. Die Analysetiefe ist einerseits abhängig vom jeweils erwarteten Potenzial und andererseits von der Vielzahl der gefundenen sowie der einfach zu realisierenden Ansatzpunkte. Im Vergleich mit Best Practices lassen sich die Kostenpotentiale konkret beziffern. Beachtet werden dabei auch indirekte Potentiale wie reduzierte Durchlaufzeiten oder verringerte Ausfall- bzw. Nacharbeitsraten. Beispiele für Ansatzpunkte

sind: – Unklare Schnittstellen (Gärtchendenken) – Elimination von Ersatzprozessen (Sicherheitsdenken) – Transfer von fixen zu variablen Kosten (Flexibilität)

4. Priorisierung der Massnahmen: Aus den so gewonnenen Informationen lassen sich im nächsten Schritt bewertete Massnahmen ableiten. Anschliessend erfolgt eine Auswahl des Machbaren innerhalb des gegebenen Zeitraums. Durch die vorangegangenen Analysen stehen dabei konkrete umsetzbare Verbesserungen zur Verfügung. Die Massnahmen werden zu einer Roadmap zusammenfasst.

5. Parallele Umsetzung: Anschliessend, so früh wie sinnvoll und möglich, werden die Massnahmen unter striktem Projektmanagement umgesetzt. Je nach Bedarf unterstützen wir diese fachlich, methodisch oder übernehmen nach Absprache ausgewählte Massnahmen zur Umsetzung. Im Rahmen der Umsetzung können weitere Optimierungspotentiale ergänzt werden. Mit dem hier beschriebenen Vorgehensplan lässt sich innerhalb von drei bis fünf Arbeitstagen vor Ort eine erste Roadmap zum Heben der Kostenpotenziale entwickeln und dann gemeinsam umsetzen. Dieses SPEED-Vorgehen zeigt nicht nur kurzfristige Kosteneinsparungen, sondern auch konkrete Ansätze zur nachhaltigen, langfristigen Kostenoptimierung wie Standardisierung, Digitalisierung, Variabilisierung der Kosten etc. Mit entsprechender praxisnaher Unterstützung erhalten Sie Erfahrung und Knowhow. Externe Beratererfahrung gekoppelt mit Ihrem spezifischen Unternehmenswissen ist der Weg. Ein mehrfach bewährtes Vorgehensmodell hilft dabei.