

# **„Geschäftsoptimierung in Handelsunternehmen“**

## **- Organisation oder Zufall? -**

## VORWORT

Es ist nicht vermessen, zu behaupten, dass die Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen wesentlich über das Wohl und Wehe eines Unternehmens entscheidet. Zielgerichtet konfigurierte Geschäftsprozesse sind wesentlicher Treiber des Wachstums, denn es kommt häufig entscheidend auf die Geschwindigkeit an, mit der ein Unternehmen in der Lage ist, auf neue Situationen erfolgreich zu reagieren.

Nur wenige Praktiker werden diese These bestreiten. Wohl aber entzündet sich mancher Zwist an der Wahl der Optionen, derer es bedarf, um wirksame, schnelle Geschäftsprozesse in einem Unternehmen zu schaffen und zu verankern. Wird in vielen Unternehmen propagiert, dass das zertifizierte Qualitätsmanagementsystem ein Garant für die Wirksamkeit der Geschäftsprozesse sei, weisen wir diese Annahme als weit gefehlt zurück. Ist es doch im Gegenteil so, dass eine geschickte Improvisation dem Kunden häufig mehr hilft als eine buchstabengetreue Auslegung des einmal Definierten. Qualitätsmanagementsysteme können natürlich ein hilfreiches Instrument sein, wenn man sie schlank aufbaut. Buchstabengetreu ausgelegt bedeuten sie eine Hürde und sie bieten eine gefährliche Spielweise für praxisferne Verwaltungsakte.

War die Industrie in der Vergangenheit Vorreiter in Sachen „Geschäftsprozessoptimierung“, hat der Handel dieses Thema inzwischen auch für sich entdeckt und

er erkennt dabei die Vor- und Nachteile verschiedener Ansätze. Insofern erachteten wir es als relevant, der Frage nachzugehen, ob deutsche Groß- und Einzelhandelsunternehmen die Organisation ihrer Prozesswelt strukturiert und marktorientiert angehen, oder sie eher dem Zufall überlassen.

Der einzig relevante Maßstab für die Effektivität eines Geschäftsprozesses ist der Kunde, unabhängig davon, ob es sich um einen marktwirksamen oder einen unterstützenden Prozess handelt. Ein marktwirksamer Prozess wird direkt erlebt und es gibt Feedback von den Kunden, sei es in Form einer direkten Rückkopplung oder durch das Kaufverhalten. Ein unterstützender Prozess wirkt sich auf die Kosten der Leistungserstellung des Unternehmens und damit den Preis und die Profitabilität aus. Sind die Kosten zu hoch, arbeitet das Unternehmen nicht mehr profitabel, ist der Preis nicht angemessen, bleiben die Kunden fern.

Holger Kampshoff hat mit seinem Team die Chance genutzt, einigen Handelsunternehmen sowohl 2005 als auch 2008 auf den Zahn zu fühlen und zu prüfen, ob beispielsweise die Tatsache, dass der Handel das Thema Kundenorientierung für sich reklamiert, auch gezielt durch wirksame Geschäftsprozesse unterstützt wird, oder ob es letztlich doch bei einem Lippenbekenntnis bleibt.

Wir freuen uns, wenn Sie Erkenntnisse aus dieser Untersuchung zu Ihrem Vorteil nutzen können.



Dr. Guido Quelle

Dortmund, im Januar 2009

## EINLEITUNG

Sehr geehrte Studienteilnehmer, sehr geehrte Damen und Herren,

Sie halten unseres Wissens die erste Langzeitstudie zu Geschäftsprozessen in Handelsunternehmen in Ihren Händen.

### „Unsere Organisation folgt den Prozessen“

Diese Aussage begegnete uns im Alltag regelmäßig, als wir uns 2005 entschieden haben diese Langzeitstudie durchzuführen. Ist diese Aussage tatsächlich Realität in deutschen Handelsunternehmen? Wie organisieren sich Handelsunternehmen in ihrem Tagesgeschäft?

Die Studie gibt dem Leser einen Überblick zu den wesentlichen Aspekten der Steuerung und der Dokumentation der Ablauforganisation in Handelsunternehmen. Ist dies doch die Grundlage, eine effektive und effiziente Aufbauorganisation zu schaffen.

### Best Practice Prozessmanagement

Sie finden in der vorliegenden Studie die Auswertungen der einzelnen Fragen mit zahlreichen Abbildungen und unsere Interpretation zu den ermittelten Antworten sowie Tendenzen, die sich aus den beiden Erhebungsrunden (2005 und 2008) ableiten lassen. Darüber hinaus haben wir mit der Raab Karcher Baustoffe GmbH, der Fressnapf Tiernahrungs GmbH und der DHL Hub Leipzig GmbH drei Unternehmen gewinnen können, Ihnen

die eigenen Erfahrungen mit Geschäftsprozessmanagement als Best Practice Beispiele zu schildern.

### Prozessmanagement ist Führungsarbeit

Die Betrachtung der Prozessübergänge und der Interaktion zwischen den Schnittstellenpartnern liegt berufsbedingt in unserem Fokus. Wenn die Organisationsstruktur wirklich dem optimalen Prozessverlauf folgt, stellt sich die Frage, warum die einzelnen Funktionseinheiten in so vielen Unternehmen als separate Elfenbeintürme wahrgenommen werden.

Die Kernergebnisse der Studie lesen Sie in der Management-Summary.

### Drei wesentliche Faktoren

Es sei bereits vorab verraten, dass die Effektivität und Effizienz der Prozesse im wesentlichen in drei Faktoren begründet liegt:

1. Eine vernetzte, eindeutige Beschreibung und Kommunikation der Prozessergebnisse entlang der gesamten Prozesskette und ihrer Schnittstellen.
2. Die lückenlose Definition eindeutiger Verantwortlichkeiten und Leistungsindikatoren sowie die regelhafte Erfolgsmessung der Prozesse anhand dieser Kennzahlen.
3. Die konsequente Führung aller involvierten Mitarbeiter mit der Maßgabe, die Prozesse einzuhalten und zu verbessern.

Dabei wird deutlich, dass es sich bei Prozessmanagement nicht um eine Art „Rocket Science“ handelt, sondern vielmehr um die pragmatischen Grundzüge erfolgreicher Unternehmensführung.

Unser Dank gilt all denen, die an der Befragung in den beiden Jahren teilgenommen und mitgewirkt haben.

Besonders hervorheben möchten wir dabei Herrn Dr. Stephan Tank, Herrn Bernd Hilgenberg und Herrn Karl-Peter Erfeling, die sich die Zeit für ein persönliches Gespräch genommen haben und uns so an ihren persönlichen Erfahrungen teilhaben ließen.



Herzlichst

Holger Kampshoff

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Rahmen der Studie .....	1
1.1	Ausgangssituation und Annahmen .....	1
1.2	Zweck und Ziele der Studie .....	1
1.3	Rahmen und Aussagekraft der Studie .....	1
1.4	Aufbau der Studie .....	1
2	Management Summary .....	2
3	Die Ergebnisse im Detail .....	3
3.1	Kernprozesse im Handel .....	3
3.2	Erfolgsmessung .....	5
-	Best Practice: „Prozesse messen“ (Raab Karcher Baustoffe GmbH) .....	9
3.3	Schnittstellen .....	10
-	Exkurs: „Open Book Agreements“ (DHL Hub Leipzig GmbH) .....	13
3.4	Dokumentation .....	14
-	Best Practice: „Prozessdokumentation“ (Fressnapf Tiernahrungs GmbH) .....	18
3.5	Geschäftsprozessoptimierung .....	19
4	Fazit & Ausblick .....	24
5	Anhang .....	26
5.1	Abbildungsverzeichnis .....	26
5.2	Fragebogen .....	27
5.3	Demografische Daten .....	31

## 1 RAHMEN DER STUDIE

### 1.1 AUSGANGSSITUATION UND ANNAHMEN

„Bei uns folgt die Organisation den Abläufen“ - spätestens seit Michael Hammer das Thema Re-engineering ausführlich beleuchtet hat, ist diese Aussage mindestens sozial erwünscht. Es ist doch selbstverständlich, dass am Ende der Abläufe der Kundenwunsch steht und welches Unternehmen ist schon nicht kundenorientiert? Ein genauerer Blick auf die Unternehmenswirklichkeit zeigt aber, dass häufig:

- o kein vollständiges, zusammenhängendes Bild der Prozesskette existiert.
- o die einzelnen Bereiche jeweils gute Arbeit abliefern, aber das Zusammenspiel an den Schnittstellen nicht reibungslos funktioniert.
- o die selbe Arbeit an mehreren Stellen im Unternehmen gleichzeitig erledigt wird.

Dabei kann das Geschäftsprozessmanagement ein wichtiges Konzept für das Unternehmen sein, das eine zielgerichtete Struktur sowie die durchgängige, transparente Messbarkeit der Ablauforganisation sicherstellt. Gerade an den Schnittstellen zu den externen und internen Kunden kommt es auf eine klare und verbindliche Definition der Leistungen an. Diese Leistungen beschreiben das „Was“, den Gegenstand der Wertschöpfung aus Kundensicht und sorgen damit für die Effektivität der Abläufe. Die konkreten Abläufe stellen das „Wie“ dar und sichern die Effizienz der Arbeit.

### 1.2 ZWECK UND ZIELE DER STUDIE

Während viele produzierende Unternehmen spätestens seit der ersten Zertifizierungswelle über dokumentierte Geschäftsprozesse verfügen, stehen Handelsunternehmen diesem Thema aus unserer Sicht eher zurückhaltend gegenüber.

Die vorliegende Studie soll zeigen, wie stark Verbindlichkeit und Organisation der Arbeit in Handelsunternehmen heute ausgeprägt sind. Dabei fokussiert die Studie insbesondere auf die folgenden Fragen:

1. Welches sind die wertschöpfenden Prozesse aus Sicht von Handelsunternehmen?
2. Wie werden die angestrebten Prozessleistungen in Handelsunternehmen definiert und in der Umsetzung gemessen?
3. Wie organisieren Handelsunternehmen die Prozessübergänge in den Schnittstellen?
4. Wie dokumentieren Handelsunternehmen ihre Prozesse?
5. Wie systematisch werden Prozesse in Handelsunternehmen optimiert?

### 1.3 RAHMEN UND AUSSAGEKRAFT DER STUDIE

Die vorliegende Langzeitstudie wurde im Sommer 2005 und im Frühjahr 2008 durchgeführt. In 2005 ist eine rein quantitative Evaluation durchgeführt worden, während die Daten in 2008 sowohl quantitativ als auch qualitativ erhoben worden sind. In

2005 wurden 400, in 2008 380 Führungskräfte deutscher Handelsunternehmen schriftlich befragt. Die Rücklaufquote betrug in 2005 44 und in 2008 26 Fragebögen. In beiden Jahren ist der identische Fragebogen verwendet worden. 2008 wurden darüber hinaus drei qualitative Interviews mit Managern aus Handels- und Dienstleistungsunternehmen geführt.

Aufgrund der Anzahl der ausgewerteten Fragebögen kann nicht von einer repräsentativen Aussage ausgegangen werden. Dennoch sind die Ergebnisse für den Praktiker relevant.

Unseres Wissens nach handelt es sich bei dieser Studie um die deutschlandweit erste Langzeitstudie zum Thema „Geschäftsoptimierung in Handelsunternehmen“. Dadurch kommt dieser Untersuchung eine besondere Bedeutung zu.

### 1.4 AUFBAU DER STUDIE

Die Studie ist in fünf Kapitel unterteilt.

Nachdem in Kapitel 1 der Rahmen der Studie dargestellt wird, folgt in Kapitel 2 eine Management Summary, welche die zentralen Ergebnisse zusammenfasst.

Kapitel 3 stellt die Ergebnisse der quantitativen Befragung im Detail vor.

Den Abschluss der Studie bilden eine Zusammenfassung aller Ergebnisse und ein Fazit.