

Kosten und Kapitalbindung senken – mit wirksamer Zusammenarbeit

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Bewahren Sie den nun entfalteten Pragmatismus: Struktur und Ordnung sollten stets am Ziel orientiert sein, niemals Selbstzweck werden.
- o Stellen Sie den Austausch sicher: Gerade bei verstärktem Home-Office ist der systematische Dialog entlang der Prozesskette erforderlich.
- o Verhindern Sie das Jojo: Prüfen Sie, was auch nach der Krise weiterhin entfallen oder in verschlankter Form durchgeführt werden kann.



In Zeiten der Krise geht es mehr denn je darum, Kosten zu senken und die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Ein nicht zu verachtendes Potenzial steckt in einer verbesserten Zusammenarbeit. Kurzfristig können beispielsweise Fehlchargen, Sonderfrachten und zusätzliche Schichten vermindert werden. Gebundenes Kapital in Form von Beständen in der Produktion kann dank besserer Abstimmung freigesetzt werden. Darüber hinaus trägt ein reduzierter Personalaufwand bei gleichem Ergebnis dazu bei, dass entweder Personalkosten gesenkt oder die Mitarbeiter für andere Zwecke eingesetzt werden können. Welche Muster Sie und Ihre Mitarbeiter bestmöglich abstellen sollten, lesen Sie hier:

o **Verzögerte Informationen:** Unserer Beobachtung zufolge wenden Mitarbeiter viel Zeit auf, um notwendigen Informationen „hinterherzulaufen“. Bei Routineprozessen ist es in nahezu allen Fällen allerdings sinnvoller, Informationen aktiv bereitzustellen bzw. zu senden. Deshalb sollten die Beteiligten miteinander verabreden, welche Information aktiv über welche Kanäle geteilt wird. In einem Projekt haben wir beispielsweise den Umgang mit Änderungen an laufenden Produktionsaufträgen geklärt: Eine vermeintliche Selbstverständlichkeit, aber nicht gelebte Praxis war, dass derjenige, der ein Problem oder eine Änderung bemerkt, die Produktionsplanung aktiv darüber informiert. Und eben nicht die Produktionsplanung ständig Rücksprache mit allen Beteiligten halten muss, ob alles gemäß Plan verläuft. Hinweis: IT-Lösungen können bei der Informationsweitergabe unterstützen, ihre Wirkung hängt aber von ihrer Akzeptanz ab. Eine missachteter Hinweis im IT-System ist genauso unwirksam wie eine ignorierte E-Mail.

o **Intransparenz durch Informationsflut:** Je schwieriger erkennbar ist, was für den einzelnen Mitarbeiter relevant ist und was nicht, desto länger dauert die Verarbeitung der Informationen und desto eher kommt es zu Missverständnissen. Hier gilt es genau zu prüfen: Welche Informationen benötigt der interne Kunde? Wer ist überhaupt der interne Kunde? In einem Klientenunternehmen der Logistikbranche wurden regelmäßig interne E-Mails an `logistik@ (!)` an rund 20 Mitarbeiter geschickt – dabei waren viele der E-Mails für den Großteil der Mitarbeiter irrelevant.

o **Nicht abgestimmte Prioritäten und Termine:** Durchlaufzeiten werden unnötig verlängert, wenn Aufgaben/Aufträge nach jedem Bearbeitungsschritt liegen. In der Produktion geht dies mit unnötig hohen Beständen einher. Ein stärkerer Fokus auf den Materialfluss zwischen den Werkstätten/Anlagen statt der Auslastung ermöglicht hier, gebundenes Kapital freizusetzen. Nicht nur in der Produktion, sondern in allen Unternehmensbereichen tragen abgestimmte Prioritäten und Termine dazu bei, unnötige „Sprints“ zu vermeiden. Bei den Abstimmungsschleifen empfiehlt es sich dringend, nicht bloß mit den direkten Schnittstellenpartnern/nachgelagerten Abteilungen zu sprechen, sondern die gesamte Prozesskette zu berücksichtigen – auf diese Weise stellen Sie eine ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen einer Entscheidung sicher.

Sparen zu Lasten der Kundenbeziehungen ist nur kurzfristig von Erfolg gekrönt. Lösen Sie eher die internen Bremsen, sparen dabei und stärken zugleich das Fundament für die nächste Wachstumsphase!