

Nachhaltige Verbesserung der Prozessqualität im Versandhandel

Ausgangssituation und Zielsetzung

Ein Versandhaus hatte sich auf den Vertrieb von Spezialartikeln im Elektro- und Elektronikbereich spezialisiert. Der Vertrieb erfolgte über einen mehrmals jährlich verteilten Hauptkatalog, der durch abnehmergruppenspezifische Spezialkataloge ergänzt wurde. Ein weiterer Vertriebsweg war der stationäre Handel.

Die nachhaltige Sicherstellung des Unternehmenserfolgs erfordert die Einhaltung des gegenüber dem Kunden abgegebenen Leistungsversprechens. Lediglich 60% der Kunden erhielten ihre Bestellung entsprechend dem durch das Versandhaus abgegebenen Leistungsversprechen. Die Ursachen hierfür fanden sich in einer ungenügenden Prozessqualität sowie einer Warenverfügbarkeit, die, gemessen über das gesamte Sortiment, lediglich 75% betrug. Das Unternehmen sah sich der Forderung ausgesetzt, potenzielle Umsatzmöglichkeiten auszuerschöpfen. Daher bestand das Ziel des Projekts in der Identifikation und Eliminierung von Störfaktoren, die die Prozessqualität negativ beeinflussen.

Vorgehensweise

Zur Erreichung des Ziels bedurfte es einer Analyse, welche Faktoren die Einhaltung der Leistungszusage beeinflussen und wie diese auf den Leistungserstellungsprozess wirken. Hierzu zählte die Ermittlung der Verfügbarkeit der Waren, die für den Versand vorgesehen waren in gleicher Weise wie die Quantifizierung der Folgen, die aus einer mangelnden Warenverfügbarkeit ergaben. Ebenso waren zu lange Bearbeitungszeiten oder Rückstände in der Distribution sowie Zustellung zum Kunden aufzuzeigen und zu quantifizieren.

Anschließend waren die mit der Leistungserstellung verbundenen Kern- und Sub-Prozesse hinsichtlich ihrer Inhalte, Besonderheiten und Schnittstellen zu detaillieren und die Ursachen, die zu einer Nichterfüllung des Leistungsversprechen führten, in die einzelnen Prozessschritte zu spiegeln. Um das Ziel, qualitativ hochwertige Prozesse zu erreichen, waren primär Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die das Auftreten von Störungen verhindern, demnach präventiv wirken. Unterstützend waren Ansatzpunkte aufzuzeigen, die Störung nicht kundenwirksam werden zu lassen.

Die Verbesserung der Prozessqualität bedingt ihre permanente Messung. Dies erfolgte durch Quality Gates. Gemeinsam mit den Prozessbeteiligten wurden Kennzahlen zur Messung der Prozessqualität sowie Schwellwerte vereinbart, bei deren Überschreitung Maßnahmen zur Sicherstellung eines reibungslosen Prozessverlaufs zu ergreifen waren. Die zeitnahe Visualisierung der Prozessqualität geschah mittels einer Ampel. Mit Hilfe dieser Darstellung war für jeden Mitarbeiter ersichtlich, wie viele Aufträge innerhalb der Schwellwerte bearbeitet wurden. Erst durch die Messung und Visualisierung wurde die Verbesserung der Prozessqualität im Unternehmen transparent.

Ergebnisse

Die Vorgehensweise eröffnete neben der Möglichkeit der Steigerung der Prozessqualität auch die Möglichkeit der Identifikation von Verschwendung und Blindleistung in den Prozessen und förderte somit nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern leistet zusätzlich einen Beitrag zur Steigerung der Effizienz. Die Vorgehensweise beeinflusste das betriebliche Ergebnis durch die Erhöhung des Umsatzes bei einer gleichzeitigen Kostenreduzierung positiv. Durch die Ampelsteuerung wurden in der Auftragsannahme- und -bearbeitung nahezu alle Aufträge entsprechend den vorgegebenen Kriterien bearbeitet. In gleicher Weise wurde die Liefertreue des Paketdienstleisters als Bindeglied zum Kunden von knapp 90% auf über 95% bei einer gleichzeitigen Steigerung der innerbetrieblichen logistischen Performance des Versandhauses. Handlungsbedarf bestand noch bei der Sicherstellung der Warenverfügbarkeit. Durch ein aktives logistisches Lieferantenmanagement war die Warenverfügbarkeit noch erheblich zu steigern.