

DAS ÖSTERREICHISCHE
**INDUSTRIE
MAGAZIN**

Das Magazin für Ihren unternehmerischen Erfolg

9 006116 000010 06 Nr. 06 | Juni 2010 | Euro 4,00
Retouren an Postfach 555, 1008 Wien
P.b.b. 02Z030115 M**SONDERDRUCK**
der Ausgabe 06/2010**Ertrag**
durch
Verzicht

- ▶ Warum Unternehmen jetzt das Dogma der zu maximierenden Serviceleistungen überdenken sollten.
- ▶ Wie mutiger Verzicht Ertragszuwachs ohne Nachteile im Wettbewerb bringt.

Dienst ohne Leistung

Unternehmen sollten das Dogma der zu maximierenden Serviceleistungen überdenken, so Dr. Florian Schatz, Geschäftsführer der SHS Unternehmensberatung GmbH. Mutiger Verzicht kann Ertragszuwachs ohne Nachteile im Wettbewerb bringen.



Manchmal ist auch weniger mehr. Mit viel Hingabe optimierte ein Weißwarenhersteller seine Logistik, bis er schließlich beim 24-Stunden-Lieferservice angelangt war. Es galt als Maß der Dinge, dass ein vom Endkunden beim Händler bestelltes Haushaltsgerät binnen eines Tages das Herstellerwerk verließ. Wie das Unternehmen damit über die Stränge schlug, förderte erst eine Umfrage unter seinen Kunden im Einzelhandel zu Tage: Die Händler antworteten nämlich, dass ihre Abnehmer durchaus bereit sind, auch einen Tag länger auf ihr Haushaltsgerät zu warten. In der Praxis mussten sie das ohnehin meist tun, weil auch die Händler selbst ihre Auslieferung bündelten. Die richtige Konsequenz des Herstellers: Anstatt an der Minimierung seiner Lieferzeiten zu arbeiten, optimierte er nun tatsächlich seine Logistik. Die Umstellung auf zwei fixe Auslieferungstage pro Woche rechnete sich – der Betrieb spart sich seither rund sieben Prozent seiner Outbound-Logistikkosten.

Einsparungen wie diese schlagen sich direkt im Ergebnis nieder. Dass es sie überhaupt gibt, ist symptomatisch für das ver-

klärte Verhältnis, das viele Unternehmer zum Thema Service haben. Gemeinhin gilt die Annahme: Je mehr davon, desto besser. Doch Serviceleistungen machen aus unternehmerischer Sicht nur in exakt zwei Fällen Sinn: Sie begeistern bei Vorhandensein den Kunden oder verärgern ihn bei Nichtvorhandensein. Dazwischen liegt die graue Zone des Undanks: Die erbrachten Leistungen werden schlichtweg nicht wahrgenommen und folglich auch nicht vergütet. Der Umkehrschluss: Auch Verzicht schafft Ertragszuwachs. Doch wo kann gestrost verzichtet werden? Die Berater der SHS haben vier Bereiche identifiziert, in denen es sich lohnt, Qualität und Quantität von Serviceleistungen zu überprüfen:

1 In der Versandlogistik: Nicht jeder Tag zählt
Neben zu kurzen Lieferzeiten können auch zu hohe Verfügbarkeiten ein Indiz für mögliche Einsparungen sein. Ein Unternehmen aus der Holzindustrie sah sich diesen Bereich an. Mit seinen 98 Prozent Lieferverfügbarkeit lag er

deutlich über der Konkurrenz, die sich mit Werten um die 90 Prozent begnügte. Nur leider war dieser Vorsprung kein Verkaufsargument und damit ein Ansatzpunkt für Ertragszuwachs. Nach einer gezielten Reduktion der Bestände im Fertigwarenlager um immerhin 15 Prozent sank die Lieferverfügbarkeit gerade einmal um drei Prozent. Nun wird jedem zwanzigsten Kunden bei Auftragserteilung freundlich der erstmögliche Liefertermin anstelle seines Wunschzeitpunktes mitgeteilt. Der Umsatz ist durch diese Vorgangsweise nicht gesunken, wohl aber das im Lager nutzlos gebundene Kapital.

In der Auslieferung eines Großhandelsunternehmens steckte noch mehr Potenzial: Durch die Bündelung und gemeinsame Verpackung der Kundenaufträge schrumpften die Verpackungs- und Outbound-Logistikkosten um weitere sieben Prozent. Wurden Sonderanforderungen bei der Belieferung – etwa nur eine Kommission pro Palette – bislang klag- und kostenlos erfüllt, werden diese Aufwände nun in Rechnung gestellt. Das sind die Kunden von den Mitbewerbern durchaus gewohnt. In dieselbe Kerbe

Gleiches Produkt, andere Leistung: Wenn der Kunde den Unterschied nicht merkt, kann es in der Kasse des Lieferanten klingeln.



schlägt die neue Verrechnung des Abtragens nach Aufwand – er ist branchenüblich.

Konnten sich Endkunden und Händler früher ihre Ware auch selbst im Lager abholen, wurde diese Pforte geschlossen. Das spart einen Prozess ein und damit ein Prozent Kosten im Versandlager und fünf Prozent im Innendienst. Ebenfalls der Vergangenheit gehört der eigene Firmen-LKW für Sonderlieferungen im eigenen Bundesland an – die Abwicklung übernehmen nun die Händler.

Alle diese Verichtsmaßnahmen sind freilich nur dann ohne Auftragsverlust um-

setzbar, wenn sich auch der Mitbewerb in Enthaltbarkeit übt. So war es schließlich auch bei der Einführung von Versandspesen für Ersatzteillieferungen. Sie wurden zwar bislang in der Preiskalkulation berücksichtigt, zeigten aber bei ihrer Einführung einen wertvollen Steuerungseffekt: Sie schafften einen Anreiz zur Bündelung von Bestellungen und reduzierten damit den Manipulationsaufwand.

2 Erreichbarkeit und Durchlaufzeiten: Zu lang und zu kurz
Die Erreichbarkeit des Werkzeugmaschinenherstellers glich beinahe jener des Polizeinotrufs: 95 Prozent aller Anrufe wurden während der Geschäftszeiten innerhalb von 10 Sekunden beantwortet. Doch die Kunden sind keine Unfallopfer – ihnen ist durchaus zuzumuten, ein Ersatzteil über ein gut funktionierendes B2B-Portal im Internet zu ordern. Schon die Reduktion auf ein neues Ziel, nämlich 90 Prozent aller Anrufe binnen 15 Sekunden entgegenzunehmen, sparte im Innendienst acht

Prozent der Personalkosten ein und brachte mehr Verkehr auf das B2B-Portal. Das funktioniert übrigens auch an Wochenenden, an denen teure Innendienstmitarbeiter bisher Dienst schoben. Ausgeweitet hat der Maschinenbauer hingegen die Erreichbarkeit an Werktagen auf 13 Stunden von sechs bis 19.00 Uhr. Das erwies sich als ausreichend, um den Vertrag für das externe Callcenter in den Nachtzeiten zu kündigen.

Ein Beispiel für zu ambitionierte Durchlaufzeiten findet sich in der Versicherungsbranche: Während die meisten Assekuranzen für die Polizzierung von Standardanträgen acht bis 22 Werktagen benötigen, beeilte sich ein Unternehmen, alle Verträge binnen drei Tagen abzuarbeiten. Das macht wenig Sinn – denn der Versicherungsschutz beginnt ohnehin mit dem Posteingangsdatum des Antrags. Die nach außen kaum bemerkte, aber nach innen sehr wirkungsvolle Maßnahme: Die Polizzen für Standardanträge werden nun innerhalb von sechs Werktagen ausgefertigt. Das senkte die Personalkosten in der Vertragsabteilung um immerhin fünf Prozent.

„Serviceleistungen machen nur dann Sinn, wenn sie bei Vorhandensein den Kunden begeistern oder ihn bei Nichtvorhandensein verärgern würden.“

3 Serviceleistungen im Order-to-Cash-Prozess: Dringlichkeit muss sich für beide Seiten lohnen

Wenn es ganz dringend ist, wird auch einmal ein Botendienst oder ein Taxifahrer mit der Auslieferung bemüht. Die Voraussetzung dafür: eine gute Beziehung zwischen Besteller und Innendienstmitarbeiter. Was Letzterer dabei nicht sieht: Er verursacht über das Jahr gerechnet enorme Kosten. Jede Sonderlieferung, die außerhalb der regulären Prozesse angestoßen wird, beschäftigt im Versandlager seine Kollegen. Die Lösung für dieses Problem: Ausnahmen sind möglich, aber sie müssen vom Vertriebsleiter genehmigt

„Kunden sind keine Unfall-opfer – ihnen ist durchaus zuzumuten, ein Ersatzteil über ein gut funktionierendes B2B-Portal im Internet zu ordern.“

werden. Die Kosten für die Expresszustellung übernimmt der Kunde. Bei einem Unternehmen wurden dadurch die Personalkosten im Versandlager immerhin um zwei Prozent reduziert.

Voraussetzung für Einsparungen an einem anderen Ort ist die geringe Austauschbarkeit als Lieferant. Kennen Sie den Stellenwert, den Sie für Ihren Kunden haben? Das Ausloten dieser Position kann sich lohnen. Nicht selten ändern selbst Schlüssellieferanten ihre Produktionspläne mehrmals täglich, weil sie die Schnellschüsse ihrer Kunden noch auffangen wollen. Wenn kurzfristige Änderungen des Produktionsplans nur mehr nach direkter Rücksprache des Vertriebsleiters mit dem Leiter der Arbeitsvorbereitung möglich sind, schafft das mehr Disziplin, ohne sich negativ auf den Verkaufserfolg auszuwirken. In einem Fall konnten durch diese

einfache Verhaltensänderung die Rüstkosten um drei Prozent gesenkt werden.

Auch in der Abwicklung lässt sich die Effizienz erhöhen: Braucht wirklich jeder Stammkunde bei jedem Standardauftrag eine Auftragsbestätigung? Vielleicht genügt es, nur bei Abweichungen in Menge und Zeit den Auftrag schriftlich zu quittieren. Eingespartes Papier ist auch im nächsten Schritt viel wert: Muss der Kunde für jede Lieferung eine Papierrechnung bekommen? In der Buchhaltung eines Unternehmens konnten durch die Einführung elektronischer Rechnungen neun Prozent an Personal- und Sachkosten eingespart werden. Wo es möglich war, wurde das Papier völlig abgeschafft und auf elektronischen Rechnungsversand umgestellt. Dessen Vorteile liegen auf der Hand. Akzeptierten die Kunden E-Invoice nicht, wurden die Papierrechnungen auf Sammelrechnungen umgestellt.

Leider völlig aus der Mode gekommen ist der Begriff der Mindestbestellmenge. Beim Haushaltsgerätehersteller führte man ihn wieder ein. Während seine Konkurrenz erst ab 750 Euro die Logistik bemüht, verrechnet er nun unter 500 Euro Warenwert einen Aufschlag von 25 Euro. Der schöne Effekt: 0,3 Prozent Umsatzwachstum und fünf Prozent weniger Aufwand im Abwicklungsprozess.

4 Kulanz: Auch ein Lieferant hat Rechte

Kulanz ist per Definition ein Rechtsverzicht, der der Kundenbindung dienlich sein möge. Sie kann in Einzelfällen erstaunliche Wirkung entfalten und Geschäftsfreundschaften über Jahre positiv prägen. Wenn Kulanz zur Gewohnheit wird, wird daraus leicht eine Win-Lose-Situation. Der Verlierer ist dabei stets der Lieferant, der sein Entgegenkommen mit der schleichenden Schrumpfung seines Ergebnisses bezahlt. Ein Klassiker ist hier schon der stets zu spät zahlende Kunde, der sich trotzdem des Skontos bemächtigt. Ab welchem Respiro wird der ungerichtfertige Abzug eingemahnt? Oftmals

nach Gutdünken. Bei einem Chemikalienhersteller brachte alleine die Einführung einer einheitlichen Toleranzfrist von fünf Tagen vier Prozent niedrigere Skontokosten. Damit gibt er sich immer noch großzügiger als der Branchenschnitt. Ähnlich verhält es sich mit den Bonusvergütungen auf Zielumsätze. Bei wie viel Zielabweichung wird trotzdem noch gezahlt? Strengere Regeln stoßen auf wenig Unmut bei den Kunden – Ausnahmen bestätigen diesen Zusammenhang. Bei eben jenem Chemikalienhersteller brachte die striktere Haltung eine Reduktion der Bonuszahlungen von drei Prozent. Und das in einem Marktumfeld, in dem derartige Rückerstattungen kaum üblich sind.

Nicht das Rad zurückdrehen. Ertragszuwachs durch Verzicht im Servicebereich darf nicht bedeuten, ein schlechterer Lieferant zu werden. Es geht dabei stets darum, jene Leistungen zu identifizieren, die kein Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb darstellen. Viele davon stellen für den Kunden keinen Mehrwert dar oder sind ihm überhaupt egal. Wer sein Unternehmen konsequent auf diese „Dienstleistungen ohne Gegenleistung“ abklopft, kann seine Ertragskraft spürbar steigern. Und das Schönste daran: Verzicht bedarf keiner Investition und tut – im Idealfall – niemandem weh.

Gut beraten. Die Beratungsnews der SHS.

Wenn Sie laufend über neue Themen rund um Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung informiert werden möchten, melden Sie sich online unter office@shs-partner.com an. Die Themen der nächsten beiden Ausgaben sind „Servicequalität als Wettbewerbsvorteil“ und „Die Optimierung der Supply chain als Managementaufgabe“.



Kontakt:

SHS Unternehmensberatung GmbH
Büro Salzburg: 5020 Salzburg
Innsbrucker Bundesstraße 73
Tel: +43/ 662/ 64 13 86
Fax: +43/ 662/ 64 24 88
E-Mail: office@shs-partner.com

Der Autor

Dr. Florian Schatz ist Geschäftsführer der SHS Unternehmensberatung GmbH. Mit 20 Mitarbeitern ist das Unternehmen spezialisiert auf die operative Umsetzung von Projekten zur Produktivitätssteigerung, Kostensenkung und Verbesserung der Servicequalität. Zu seinen Kunden zählen produzierende Unternehmen wie Atomic, Doppelmayr, voestalpine und Binder & Co.
florian.schatz@shs-partner.com, www.shs-partner.com

