



Gast im Fokus.

Operative Exzellenz: Kunde, Kosten, Qualität.

TEXT: ANKE PEDERSEN

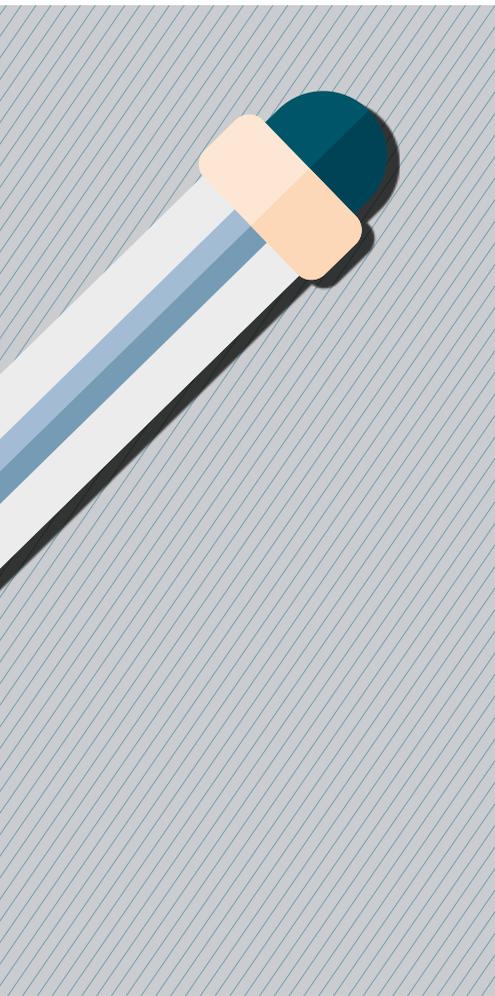
Begeisterte Gäste, eine schlanke Kostenstruktur sowie eine durchweg hohe (Service-) Qualität – wer mit diesen Vorsätzen ins neue Jahr gestartet ist, kommt am Thema »operative Exzellenz« nicht vorbei. Warum, erklärt Matthias Tewes, Partner bei der Porsche Consulting, im Gespräch mit Check-in.

Dr. Tewes, Sie beraten Ihre Kunden auf Basis der Managementstrategie »operative Exzellenz«, kurz Opex. Stark verkürzt geht es dabei um die Optimierung von Arbeitsprozessen innerhalb eines Unternehmens. Warum denken die meisten Menschen dabei bis heute eher an eine Fabrik als an ein Dienstleistungsunternehmen wie etwa ein Hotel? Viele Dienstleistungsunternehmen haben sich die Kundenorientierung als oberstes Ziel gesetzt und sind dort auch schon auf einem guten Niveau. Die Frage, die oft nicht

gestellt wird, ist, mit welchem Aufwand und damit mit welchen Prozessen diese Dienstleistungen erbracht werden. Nicht, dass sie sich gar nicht damit beschäftigen. Finanzdienstleister beispielsweise machen das sehr intensiv. Aber in der Breite wird diese Frage nach unseren Erfahrungen in der klassisch produzierenden Industrie viel häufiger in den Mittelpunkt gestellt.

Warum ist das so? Das Hauptthema ist Transparenz: Wie gut kann ich mei-

ne Arbeitsprozesse beobachten? Und wie gut kann ich diese dann standardisieren, sogar automatisieren? Vielen fällt es schwer, diese Fragestellung jenseits der Fließbandfertigung zu denken. Gerade in Dienstleistungsbereichen oder auch Bürobereichen mit gewissen kreativen Anteilen heißt es dann gern: »Bei uns geht das nicht, bei uns ist alles anders.« Dabei ist das Buchen einer Rechnung vielfach ähnlich standardisiert wie die Fließbandmontage. Aber dieser Transfer bereitet vielen Schwierigkeiten.



»Nicht nur der Gast ist mein Kunde, sondern auch der Kollege, der auf meine Arbeitsergebnisse angewiesen ist.«

Wie argumentieren Sie gegenüber diesen Skeptikern? Indem wir mit den Mitarbeitern zum Beispiel in einem Hotel die Abläufe durchgehen, sie Punkt für Punkt aufnehmen und darauf die klassische Opex-Fragestellung anwenden: Was ist an einem Schritt Verschwendung und was Wertschöpfung? Welche Aktivitäten können vollständig entfallen oder im Zusammenspiel optimiert werden und gleichzeitig dem Kunden den gleichen oder einen besseren Service bieten? Ganz wichtig ist es dabei, sich auch die Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen anzuschauen.

Das klingt sehr abstrakt. Können sie mal ein Beispiel für Verschwendung im Hotel geben? Denken Sie an Themen rund um Check-in und Check-out von Gästen. Häufig der erste Kontaktpunkt eines Geschäftsreisenden, der selbst die Reise nicht gebucht hat. Klassische Verschwendung ist es zum Beispiel, wenn ein Stammgast am Freitag ausgecheckt hat und der Meldeschein bei seinem Check-in am darauffolgenden Montag noch nicht

ausgefüllt ist. Gekrönt mit der Frage: »Waren Sie schon mal bei uns?«

Das kann ja mal passieren. Das ist kein Einzelfall, das passiert regelmäßig. Gern auch mit Kostenübernahmeerklärungen, die ein Unternehmen für seine Mitarbeiter ans Hotel schickt. Als Gast mag man diese Erklärung dann zwar auf seinem Smartphone haben, am Empfang ist sie aber leider nicht angekommen. Meistens, weil sie in der Buchung hängen geblieben ist. Und warum ist das so? Weil die Schnittstelle zwischen den beiden Abteilungen nicht funktioniert hat. Vielleicht hat kein Informationsaustausch stattgefunden; oder das Hotel ist in IT-Themen generell nicht so gut aufgestellt. Da läuft viel im Hintergrund. Aber als Gast stehen Sie dann Minuten in der Schlange und halten den gesamten Verkehr auf.

Nehmen wir nun das gegenteilige Vorzeichen: Wenn der Prozess genau so klappt, wie er sollte, lässt sich das dann schon als wertschöpfend bezeichnen? Selbstverständlich! Wenn

ein Hotel das nicht als wertschöpfend für den Gast wahrnimmt, dann stimmt etwas grundsätzlich nicht. Doch zurück zu einzelnen Prozessen: das Thema »operative Exzellenz« bezieht sich auf alle Unternehmensbereiche; im Hotel zum Beispiel auch auf die Küche und den Service, die Lagerhaltung, Bevorratung und natürlich die Personaleinsatzplanung. Erfahrungsgemäß gibt es da sehr viel Verschwendung allein bei der Frage: Wie viele Leute brauche ich um welche Uhrzeit in welchem F&B-Outlet?

Woher nehmen Sie Ihre Erfahrung? Wir führen aktuell beispielsweise viele Projekte auf Kreuzfahrtschiffen durch, schwimmenden Hotels mit vielen verschiedenen Stockwerken. Gerade da müssen die Mitarbeiter zu den entsprechenden Stoßzeiten im jeweils richtigen Restaurant sein. Denn das Ziel ist ja, im Service ein begeisterndes Kundenerlebnis zu schaffen. Wenn dahinter aber nicht alles Hand in Hand geht, weil Sie einen schlechten Logistikprozess haben, dann verlieren Sie Geld.



FOTO: PORSCHE CONSULTING

Optimierer:
Matthias Tewes

Sie nehmen aber auch bauliche Dinge unter die Lupe. Gehört dazu zum Beispiel auch der zurückzulegende Weg zwischen Küche und Restaurant? Unbedingt! Die Frage lautet dann: Wie optimiere ich das so, dass ich meine Mitarbeiter gewinnbringend für den Kunden, den Gast einsetzen kann? Wie bin ich da ideal aufgestellt? Wenn ich laufe, also Wegezeiten zurücklege, dann ja offenbar nicht.

Opex stellt den Kunden und seine Wünsche immer ins Zentrum der Optimierungsbemühungen. Lässt sich das so sagen? Unter »operativer Exzellenz« verstehen wir eine ganzheitliche Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette durch Fokussierung auf 1. Kundenbedürfnisse, 2. Qualität, 3. Effizienz und 4. die eigenen Mitarbeiter in sämtlichen Prozessen und Strukturen. Demgemäß werden alle Prozesse hinterfragt. Welche Tätigkeiten

- haben einen Bezug zu dem, was der Kunde sieht und was für ihn wichtig ist?
- sind wichtig für einen reibungslosen Prozess?
- steigern nur die Kosten, nicht aber den Wert aus Kundensicht?

Dahinter steht die zentrale Fragestellung: Schaffe ich es, Spitzenleistungen gegenüber dem Kunden immer wieder auf den Punkt genau zu erbringen? Denn wenn ich das schaffe und der Gast beispielsweise ein tolles Erlebnis hat, dann wird er gern wiederkommen.

Aber wir sprechen nicht nur von externen Kunden. Wir betrachten auch die interne Kunden-Lieferanten-Kette. Ein interner Kunde ist derjenige in einem nachgelagerten Prozess, der auf meinen Input angewiesen ist. Nehmen Sie das bereits erwähnte Beispiel vom Check-in: der Kollege an der Rezeption, der auf die Daten aus der Buchungsabteilung wartet. Hier wird gefragt: Sind Daten zu einem Gast vollständig übermittelt worden, sodass der Mitarbeiter dort nicht nachfragen muss? Oder hat er sie nur bruchstückhaft erhalten? Muss er zeitaufwendig nachfragen? Das ist Verschwendung. Kurzum: Nicht nur der Gast ist Kunde, sondern auch der Kollege, der auf meine Arbeitsergebnisse angewiesen ist.

Es scheint also tatsächlich genügend Abläufe in einem Hotel zu geben, die sich relativ einfach verbessern, wenn nicht gar optimieren ließen. Derzeit diskutiert Ihre Branche doch das Thema Tagungen und Veranstaltungen. Diese kann man in hohem Maße standardisieren, da gibt es viele Bausteine. Zunächst wird dann gefragt: Wo im Haus sind am meisten Kapazitäten gebunden? Wo werden am meisten Kosten verursacht? Wo gibt es den größten Impact auf den Kunden und die Kundenzufriedenheit? Tagungen und Veranstaltungen haben einen riesigen Impact auf den Kunden, weil sie dabei so viele Leute auf einmal erwischen.

Zusammengefasst geht es bei »operativer Exzellenz« also vor allem um die Standardisierung von Prozessen und die damit einhergehende Reduzierung überflüssiger Kosten und dies alles zur Zufriedenheit des Gastes. Neben der Optimierung von Prozessen ist die Unternehmens- und Führungskultur der wesentliche Treiber für »operative Exzellenz«. Wie bei einem Eisberg liegen nur zwanzig Prozent des Erfolgs im sichtbaren Teil »über der Wasseroberfläche« - in den Prozessen und Systemen. Achtzig Prozent der Chancen liegen in der Kultur und damit in der Einstellung und dem Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte. Hier muss gleichermaßen angesetzt werden.

Nun kann sich nicht jeder einen Berater der Porsche Consulting leisten. Haben Sie Tipps für eine Art Do-it-yourself-Optimierung? Das einfachste Grundprinzip lautet: Prozess definieren! Wo sind meine Hauptprozessschritte? Ist dieser Prozess aus Sicht des in- und/oder des externen Kunden wertschöpfend, oder machen wir das nur, weil wir es immer schon so gemacht haben? Da muss man sich selbst gegenüber dann ganz ehrlich sein.

Dr. Tewes, wie bedanken uns für dieses Gespräch. ➡

»Operative Exzellenz«

Sie wird definiert als allumfassendes Optimierungsprogramm, das alle Prozesse auf Kundenbedürfnisse, Qualität und Effizienz ausrichtet. Den Kunden in den Vordergrund zu stellen bedeutet, alle Abläufe und Strukturen eines Unternehmens zu einer kundenorientierten Prozesskette zu definieren und entsprechend umzugestalten. Ausgangspunkt ist immer der Bedarf des Kunden. Dieser ist bestimmend für das Unternehmensziel, die Unternehmensstrategie und die darauf abgestimmten operativen Maßnahmen. Jeder Prozessschritt wird überprüft beziehungsweise es wird festgelegt, ob ein nachweislicher Mehrwert - operationale Effizienz - für den Kunden besteht. Kosten, Qualität, Mitarbeiterkompetenzen, Verbesserungen und Motivation werden über alle Prozesse hinweg mit messbaren Kennzahlen zeitnah visualisiert und gesteuert.

(Quelle: www.OECplus.com)