

Case Study „Digitales Badezimmer“

Nachhaltige Automation von Prozessen -

Wie man mit internen Veränderungen und vorhandenen Daten Zufriedenheit, Effizienz und Ergebnisse messbar steigert, Kosten senkt und nahezu „nebenbei“ digital transformiert.

Das Unternehmen

Unser Kunde ist ein Hersteller und Dienstleister rund um Badezimmer-Garnituren, Duschen und sonstige Artikel für das Bad mit Sitz in NRW und gut 800 Mitarbeitern an zwei Standorten in Deutschland und je einer Vertretung („Verwaltung“) in fünf weiteren Ländern.

Das Unternehmen teilt sich in drei eigenständige Bereiche:

- (*Standard*): Produktion von Duschen- und Badezimmer-Zubehör im niedrigen und mittleren Preis-Segment, Vertrieb u.a. über Baumärkte und Re-Seller (unter deren Label) und eigene Shops (online und Re-Seller)
- (*High*): Produktion von Duschen- und Badezimmer-Zubehör im gehobenen Preis-Segment, Eigener POS (stationär und online, B2C), Vertrieb über Architekten, Bauplaner und den Bad-Fachhandel
- (*Service*) Eigenes Service- und Aufbau-Team (Handwerker, die beim Kunden vor Ort arbeiten)

Das Unternehmen liefert und verkauft in sechs verschiedenen Ländern. Hauptmärkte sind Deutschland, Portugal und Frankreich.

Unser Auftrag bezieht sich auf beide Standorte in Deutschland, an denen die Produktion ausschließlich läuft und Marketing und Vertrieb übergreifend koordiniert werden.

Gefühlte und beschriebene Herausforderungen

Die Herausforderungen, welche uns der Gesamt-Geschäftsführer (verantwortlich für alle drei o.g. Bereiche) im ersten Gespräch geschildert hat, sahen folgendermaßen aus:

- Zu viele unterschiedliche Produkte im Sortiment
- Zu hohe Kosten (im Vergleich zum Nutzen) für die Betreibung der eigenen POS
- Zu hohe Versand- und Retoure-Kosten beim Online-Vertrieb
- Demotivation und Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb (B2B vs. B2C, Branding vs. Sales, Vertrieb über RE-Seller vs. Eigen-Vertrieb, etc.)
- Zu viele unterschiedliche Zielgruppen und dafür keine nachhaltige Content- und Kanal-Strategie
- Konflikte zwischen den Abteilungen, besonders zwischen Service und Produktion, jedoch auch innerhalb der beiden Produktions-Einheiten
- Der Service weiß, wenn er beim Kunden vor Ort ist, oft gar nicht, was genau zwischen Vertrieb / Produktion und Kunden abgesprochen wurde bzw. was der Kunde wirklich vom Service erwartet
- zu wenig intrinsische Motivation (auf nahezu allen Ebenen), da der Umsatz und die finalen Gewinne über Jahre ok, aber doch verbesserungsfähig sind, der Pain zwar wiederkehrend, aber irgendwie doch nie groß genug war, wirklich etwas zu verändern. Das führte zu latenter Unzufriedenheit und Demotivations-Ketten.

First Step -

MindSet und Bereitschaft herstellen sowie IST - SOLL - ZIEL beschreiben

Gemeinsam mit den vier Geschäftsführern (GF-Gesamt und den drei GF der o.g. Unternehmensbereiche: *GF-Standard*, *GF-High*, *GF-Service*) haben wir die vom *GF-Gesamt* skizzierte Situation beleuchtet.

Schnell wurde klar, dass sich die Situation in allen Bereichen und Standorten gleich schlecht anfühlt und ihre Ursachen vor allem im schnellen Wachstum und den in die Jahre gekommenen Strukturen und Prozessen im Unternehmen liegen.

Damit wir uns ein eigenes Bild der aktuellen Lage, der Mitarbeiter-Bedürfnisse und der guten oder eher weniger perfekten Abläufe machen konnten, vereinbarten wir mit den vier GF, dass wir jede Unit zwei Tage beim täglichen Doing begleiten und mit Mitarbeitern und Führungskräften kommunizieren dürfen.

In beiden Produktionslinien stießen wir zunächst auf großen Widerstand, da man uns im Kollegium nicht als „Freund“ ansah, sondern als „einen weiteren Versuch der GF“, der „am Ende eh wieder nichts Positives bringen würde“.

Die Befürchtung der Belegschaft lag darin, dass Automation von Prozessen eher darauf abzielen soll Arbeitsplätze zu reduzieren oder nur darauf einzahlen sollte, dass künftig noch mehr Arbeit in noch weniger Zeit verrichtet werden muss.

Es stellte sich heraus, dass durch das bereits lange anhaltende Kommunikations-Defizit und die nicht durch- und/oder eingeführten Veränderungen, ein großes Misstrauen gegenüber sämtlichen „Optimierungs-Maßnahmen“ bestand.

Einmal mehr lag unsere Haupt-Herausforderung also darin, die Mitarbeiter und Führungskräfte in eine Stimmung zu versetzen, in der es überhaupt möglich ist, Veränderungen in und an gelernten sowie lange gelebten Prozessen, vorzunehmen.

Dazu haben wir zunächst die Befürchtungen und Ängste auf-, und vor allem, ernst genommen.

Wir stellten fest, dass die Mitarbeiter regelrecht danach gierten, einmal wieder offen gehört zu werden und zu verstehen, was digitale Transformation eigentlich ist:

Eine Aufgabe, die professionell und strukturiert angegangen werden muss und somit die Automation von Prozessen, positiv und im Sinn der Menschen, mit sich bringt.

Wie so oft bestätigte sich, dass das Wissen, um Verbesserungen und Veränderungen anzustoßen im Unternehmen selbst, nämlich seinen Menschen und Daten, zu finden ist und nicht in Methoden.

Second Step -

Mit Methode das MindSet bestätigen

Mittels der datengetriebenen Wert-Strom-Optimierung, einer wissenschaftlichen Methode, um das MindSet zu belegen, fiel auf, dass besonders in den Strömen Aktivitäten, Kommunikation, Daten und User-Interface zahlreiche Optimierungs-Ansätze zu finden sind.

Durch eine gemeinsam (alle Teilbereiche, GF-Gesamt und Holism) erarbeitete IST-, SOLL-, ZIEL-Architektur konnten wir eine Prioritäten-Liste der Optimierungen erstellen und die möglichen Folgen einer Optimierung, sowie Kosten, Aufwand und Nutzen, pro Strom, klar benennen und für alle Entscheider greifbar, transparent und nachvollziehbar machen.

Zur Komplexitätsreduzierung, also zum einfacheren Verständnis des Vorgehens, beleuchteten wir an dieser Stelle nur Ausschnitte aus dem gesamten Prozess.

Mit Wert-Strom-Optimierung zur Automation von Prozessen - Daten als Schlüssel

Die Wert-Strom-Optimierung ist das ideale Tool, um mit kleinen Veränderungen einen ganzheitlichen Change im Denkprozess anzustoßen. Durch regelbare Aufgaben fühlt sich die Transformation plötzlich für alle Mitarbeiter transparent, greifbar und machbar an.

Beispiel: Aktivitäten-Strom:

Eine Aktivität (Aufgabenbereich) im Marketing sind Kampagnen. Diese Kampagnen kann man wiederum im Detail beleuchten und weitere Ströme (Aufgabenfelder) herausfiltern.

Einer der vielen Ströme (Arbeitsschritte), um eine Kampagne in die Tat umzusetzen, ist die Analyse und Aufbereitung der Zielgruppe.

Mittels der Wert-Strom-Optimierung war es möglich, festzustellen, dass Daten, die bereits im Unternehmen vorhanden sind (Daten-Strom vs. betrachtetem Aktivitäten-Strom) nicht für die Zielgruppen-Bestimmung und Kampagnen genutzt wurden.

Schlimmer noch, die Zielgruppen-Definition wurde jedes Mal „neu“ von Mitarbeitern und Agenturen gesetzt, statt mittels vorhandener Daten, aus früheren Kampagnen, Produkt-Verkäufen und -Bewertungen, stets optimiert und erweitert zu werden.

Reproduzierbarkeit von Problemen hergestellt – Why?

Die datengetriebene Wert-Strom-Optimierung hat hier deutlich aufgezeigt, dass die meisten der ursprünglich aufgeführten Probleme gar nicht vorhanden wären, wenn insbesondere der Daten-Strom innerhalb des Unternehmens optimiert würde.

Neue Möglichkeiten

Zielgruppen, Content und Kanäle hängen mittelbar zusammen und speisen sich aus sämtlichen Daten rund um die Zielgruppen.

Durch die Analyse der Zielgruppen-Daten ist es nun z.B. möglich, das Kauf- und Nicht-Kauf-Verhalten abzulesen und daraus Rückschlüsse (Learnings) abzuleiten.

Neue Arbeitsschritte

Um diese neuen Erkenntnisse (Daten) effektiv nutzen zu können war es essenziell, neue Arbeitsschritte innerhalb der Abteilungen Produkt, Marketing, Vertrieb zu integrieren. Wichtige Informationen werden künftig automatisiert ausgetauscht und stets zum benötigten Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

Dieser neue Prozess erspart doppelte oder sogar dreifache Arbeiten, unnötige Bauchentscheidungen und optimiert somit Ergebnisse und Prozesse und führt automatisch zu einem besseren Gefühl (Motivation) bei Mitarbeitern und somit zu mehr Company-Erfolg.

Einfachheit und Effektivität der Methode

Allein durch die Analyse des Daten-Stroms, konnten wir aufzeigen, dass durch nur relativ geringe Veränderungen in allen Unternehmens-Prozessen, deutlich verbesserte Ergebnisse, messbar und transparent, erreicht werden können.

Neben den beschriebenen „Zielgruppen-Themen“ konnten wir auch deutlich Optimierungen bei der Kommunikation zwischen Vertrieb - Produktion – Service erwirken.

Erschreckender Weise fand hier zum Zeitpunkt unserer Analyse keine automatisierte Kommunikation und genau so wenig Datenaustausch statt.

Dieser IST-Zustand erklärte nahezu alle Probleme zwischen den genannten Units. Einfach gesagt, beim Service kam nur die Information an, die Vertrieb oder Produktion „freiwillig“ und „händisch“ weitergetragen haben. „König Zufall“ war hier der beste Freund und Auslöser für nachhaltige De-Motivation der Service-Mitarbeiter.

Durch Informationsflüsse (Daten-Ströme) kam man der Automatisierung in allen Teil-Bereichen ein ganzes Stück näher und geht somit den wichtigsten Schritt zur digitalen Transformation. Systemisch, methodisch, wissenschaftlich gestützt und mehr oder weniger aus „Bord-Mitteln“.

Nachhaltige Ergebnisse auf einen Blick

- Die **De-Motivation** innerhalb der Abteilungen und die schlechte Stimmung zwischen den Units hat sich durch die optimierten Daten-Ströme und das Verständnis untereinander ebenfalls deutlich **verbessert** und **positiv** messbare Ergebnisse produziert.
- Branding- und Sales-Kampagnen wurden besser aufeinander abgestimmt.
- **Vertrieb** und **Marketing** verstehen sich inzwischen nicht mehr als Konkurrenten, sondern als **Einheit**.
- Eine einheitliche digitale Sales-Strecke konnte aufgebaut werden. Aussagen in der B2B- und der B2C-**Kommunikation** wurden **nachhaltig** und aufeinander **abgestimmt**.
- **Zielgruppen, Content** und **Kanäle** leiten sich nun aus empirischen Erkenntnissen ab und werden, nahezu **automatisiert**, stetig **optimiert**.
- Service-Mitarbeiter haben nun Zugriff auf sämtliche Kommunikation zwischen Vertrieb - Kunden - Produktion und sehen somit genau, **was, wann, wo** zu leisten ist und erwartet wird.
- Durch den automatisierten Datenaustausch innerhalb der Produktionslinien (Standard und High) sowie den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Service wurden **eindeutige Erkenntnisse** über die Produkte, deren Fehleranfälligkeiten, Verkaufs-Chancen, Marketing-Strategien und deren Beliebtheit (top oder flop) **gewonnen** und **weiterverarbeitet**.
- Die **Produkt- und Vertriebs-Kommunikation** konnte sowohl im B2C als auch zwischen Produktion und Re-Sellern **messbar verbessert** werden
- **Kundenzufriedenheit** (B2B, Re-Seller) stieg um **26%**
- **Mitarbeiter-Zufriedenheit** stieg um **40%** (u.a. erstmalig eine Auszeichnung zum besten Arbeitsgeber der Branche gewonnen)
- Die Produkt-Vielfalt konnte reduziert und deren Fehleranfälligkeit optimiert werden
- **Kostenreduktion** für Vertrieb: **22%** im Vergleich zum Vorjahr
- Effizienz-Steigerung in Marketing, incl. datengetriebene Budget-Verschiebung und Aufbau von eigener digitalen Marketing- und Vertriebs-Strecke: **31% im Vergleich zum Vorjahr**