

Reeengineering ausgewählter Kerngeschäftsprozesse eines Einzelhandelsunternehmens

Masterarbeit
Philipp Potisk

Begutachter:

o.Univ.-Prof Dipl.-Ing. Dr.sc.techn. Reinhard Haberfellner

Betreuer:

Dipl.-Ing. Dr.techn. Markus Kohlbacher
Dipl.-Ing. Hubert Petz

Technische Universität Graz
Institut für Unternehmensführung und Organisation
in Kooperation mit
Leder und Schuh AG

Dezember 2009

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/ Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/ resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, am 10. Dezember 2009

Philipp Potisk

Ich widme diese Arbeit
meiner Mutter und meiner
Großmutter, die mich bei
allen meinen Vorhaben
unterstützt haben.

Danksagung

Diese Masterarbeit entstand in Kooperation der Firma Leder & Schuh AG und dem Institut für Unternehmungsführung und Organisation der Technischen Universität Graz. In diesem Rahmen bin ich dankenswerterweise auf eine Vielzahl an Menschen gestoßen, die mich unterstützt und gefördert haben und somit einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieser Masterarbeit leisteten.

Zuerst bedanke ich mich bei meinem firmenseitigen Ansprechpartner, Herrn Dipl.-Ing. Hubert Petz, dem Bereichsleiter von Organisation & IT für die hervorragende Betreuung. Trotz des fortwährend dichten Terminplanes hat er stets die Zeit gefunden mir die notwendigen Informationen zukommen zu lassen und – gewappnet mit Scharfsinn und Witz – wegweisend zu wirken.

Weiters gilt mein Dank den Mitgliedern des BPR-Projektteams. Aufgrund ihrer guten Kooperation konnte ich von ihren umfangreichen Erfahrungen in vielerlei Hinsicht profitieren.

Sämtliche Daten und Informationen dieser Masterarbeit stammen aus Interviews von Mitarbeitern der Leder und Schuh AG. Für die freundliche und entgegenkommende Zusammenarbeit bedanke ich mich recht herzlich. Hervorheben möchte ich die Mitarbeiter der Abteilungen Marktforschung, Ordermanagement, Organisation und IT, die in erster Linie meine Ansprechpartner waren.

Seitens des Instituts für Unternehmungsführung und Organisation der Technischen Universität Graz gilt mein ausdrücklicher Dank meinem Betreuer Herrn Dipl.-Ing. Dr.techn. Markus Kohlbacher. Seine qualifizierten Ratschläge im Zuge der Betreuungsgespräche waren für sämtliche Problemstellungen zielführend. Außerdem konnte diese vorliegende schriftliche Arbeit aufgrund seiner detaillierten Korrekturvorschläge wesentlich verbessert werden.

Bei Herrn o.Univ.-Prof Dipl.-Ing. Dr.sc.techn. Reinhard Haberfellner bedanke ich mich für die Ermöglichung dieser Masterarbeit und für die fachlich konstruktive Kritik.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Freundin Frau Mag. pharm. Rosemarie Pöschl, die öfters die erste Gesprächspartnerin bei diversen Fragestellungen war und außerdem als Korrekturleserin tätig war. Zweifelsfrei trug ihre Unterstützung und Geduld wesentlich zum Erfolg dieser Masterarbeit bei.

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit begleitet ein Business Process Reengineering (BPR)-Projekt beim Unternehmen Leder & Schuh AG (LS). Die LS ist ein österreichisches, im Schuheinzelhandel tätiges Unternehmen, das zehn europäische Länder zu seinen Märkten zählt. Im Zuge des BPR-Projekts, das primär die gesunde Wachstumsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten soll, hat diese Masterarbeit die Zielsetzung, einen Beitrag zur Prozessanalyse, -modellierung und -dokumentation zu leisten.

Ausgehend von der Situationsanalyse werden das Auftreten von Markt-, Produkt-, Kunden- und Prozesskomplexität diskutiert und daraus Komplexitätstreiber abgeleitet. Weiters werden die Hauptprobleme beschrieben, die durch die Reorganisation gelöst werden sollen, wie z.B.: Kundennähe bei weiterem Wachstum, Differenzierung der Vertriebskonzepte, Synergienutzung und Transparenz.

Im Sinne des prozessorientierten Ansatzes zur Gestaltung der Organisationsstruktur „structure follows process“, werden acht Kerngeschäftsprozesse identifiziert und modelliert. Diese verankern Kernkompetenzen im Unternehmen, die zum Erreichen der definierten Ziele notwendig sind. Jene Kerngeschäftsprozesse werden weiters in 105 Geschäftsprozesse gegliedert, die auf Makro- und Mikroebene modelliert werden. Die markanteste Adaption der bisherigen Organisation ist die Teilung eines Verantwortungsbereiches, der das Kerngeschäft von LS betrifft.

Das Ergebnis dieser Arbeit ist das unternehmensweit neu entwickelte Prozessmodell, welches chronologische Zusammenhänge der Prozesse, Verantwortungen und vor allem die Anforderungen der neuen Rollenbilder transparent macht.

Keywords. Business Process Reengineering, Prozessmanagement, Einzelhandel

Abstract

This master thesis has been composed following a business process reengineering (BPR) project at the company, Leder & Schuh AG (LS). LS is an Austrian shoe retailer with an overall pan-European market spanning ten European countries. This master thesis uses process analysis, modelling and documentation based on experiences amidst the BPR project. The project, per se, is based on defining and establishing criteria and best practice to demonstrate a feasible path to the economic growth of the company.

Based on the situation analysis, the market, product, customer and process complexity are discussed resulting in factors, which drive complexity. In addition, the main problems are described, which can be solved by reorganisation, such as changes in the proximity to customer whilst continuing expansion, differentiation of sales concepts, realisation of synergies and transparency.

In the sense of process orientation for developing organisational structures „structure follows process“, eight core business processes are identified and modelled. They enable core competencies crucial for achieving company goals. These core business processes are subdivided into 105 business processes, which are modelled on a macro and micro level. The most significant adaptation to the present organisation is the separation of one area of responsibility concerning the core business area of LS.

The result is a new company-wide process model, which improves transparency regarding chronologic relations of the processes, competencies and most of all requirements of new job descriptions.

Keywords. business process reengineering, process management, retail

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Zielsetzung und Abgrenzung der Masterarbeit	1
1.3	Vorgehensweise	2
1.4	Aufbau der Arbeit	3
2	Vorstellung des Kooperationspartners	5
2.1	Das Unternehmen Leder und Schuh AG	5
2.2	Gesellschaften	6
2.3	Unternehmensgeschichte	7
2.4	Vertriebskonzepte	8
2.5	Unternehmensdaten	12
3	Grundlagen der prozessorientierten Organisationsentwicklung	13
3.1	Prozessorientierte Organisationsentwicklung	13
3.2	Definition Geschäftsprozess	15
3.2.1	Kriterien	15
3.2.2	Typen	18
3.3	Geschäftsprozessmanagement	19
3.4	Business Process Reengineering	19
3.4.1	Die Strategie	22
3.4.2	Makrodesign	25
3.4.3	Mikrodesign	28
4	Prozessorientierte Organisationsentwicklung bei LS	29
4.1	Situationsanalyse	29
4.1.1	Beschreibung der Ist-Organisation	29
4.1.2	Beschreibung des Problembereiches	38
4.1.3	Analyse der Komplexitäten	39
4.1.4	Identifikation der Komplexitätstreiber	53
4.2	Hauptprobleme	56
4.3	Vorgehensweise	57
4.4	Zielformulierung und Kernkompetenzen	59
4.5	Makrodesign	62
4.5.1	Herleitung der Kerngeschäftsprozesse	62
4.5.2	Beschreibung der Kerngeschäftsprozesse	66

4.5.3	Beschreibung ausgewählter Teilprozesse	69
4.5.4	Der zeitliche Zusammenhang der Geschäftsprozesse	83
4.5.5	Die Prozesslandkarte	84
4.6	Mikrodesign	86
4.6.1	Das ADONIS-Geschäftsprozessmodell	86
4.6.2	Rollenbeschreibung	88
4.6.3	Konzept der Belastungsanalyse der Rollen	91
5	Zusammenfassung und Ausblick	93
	Abkürzungsverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis	98
	Tabellenverzeichnis	100
	Literaturverzeichnis	101

Kapitel 1

Einleitung

Inhalt

1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Zielsetzung und Abgrenzung der Masterarbeit	1
1.3	Vorgehensweise	2
1.4	Aufbau der Arbeit	3

1.1 Ausgangssituation

Die Leder & Schuh AG (LS), ein österreichisches Einzelhandelsunternehmen im Schuhhandel, sieht die bisherige Organisationsstruktur aufgrund der forcierten Wachstumsstrategie an den Grenzen der Belastbarkeit und Führbarkeit. Um weiterhin neue Märkte erschließen zu können und gleichzeitig dem hohen Wettbewerbsdruck der Mitbewerber sowie den Konsequenzen des allgemein rezessiven Schuhmarktes entgegensteuern zu können, sind Restrukturierungsmaßnahmen der Aufbau- und Ablauforganisation unvermeidlich.

In diesem Sinne ist bei der LS ein Projektteam bestehend aus Mitgliedern des Vorstands, der Geschäftsführung und der Organisation ins Leben gerufen worden, um die Restrukturierung sämtlicher Kerngeschäftsprozesse zu planen und zu implementieren. Im Rahmen des Gesamtprojektes dient diese Diplomarbeit dazu, Methodenkenntnisse im Unternehmen zu verankern und um einen Beitrag für Analyse, Modellierung und Dokumentation der Prozess- und Organisationsstruktur in der Planungsphase zu leisten.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Masterarbeit

Um einen langfristigen Unternehmenserfolg und eine globale Expansion zu ermöglichen sind folgende Ziele definiert, die vom gesamten Projektteam angestrebt werden:

- Kundenorientierte Warenbewirtschaftung

- Größtmögliche Einkaufssynergien am Beschaffungsmarkt
- Wachstumsfähigkeit
- Effiziente und transparente Führung

Als Unterpunkte zu den oben genannten Zielen sind im Weiteren die Ziele dieser Diplomarbeit festgelegt:

- Theoretische Grundlage und Methoden für die Organisationsentwicklung bei der LS zu schaffen
- Analyse, Modellierung und Dokumentierung ausgewählter Soll-Geschäftsprozesse
- Definition der Rollenbilder für die Prozessbeteiligten

Folgende Aufgaben sind nicht Teil der Diplomarbeit zu sehen:

- Auswahl Modellierungssoftware
- Flächendeckende Analyse, Modellierung und Dokumentierung der Soll-Geschäftsprozesse im Detail
- Festlegung der bei der LS einzuführenden Soll-Organisationsstruktur
- Entwicklung eines Migrationspfades
- Implementierung der Prozesse

1.3 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise dieser Masterarbeit orientiert sich an den vier Grundgedanken des System Engineering (SE)-Vorgehensmodells [Haberfellner, 2002, S.29]: Vom Groben zum Detail, Prinzip der Variantenbildung, Projektphasen und der Problemlösungszyklus. Wesentliche Zusammenhänge des SE-Vorgehensmodells sind in Abbildung 1.1 veranschaulicht.

Im Sinne von „grob zu detailliert“ und der Projektphasen wird das Gesamtprojekt in eine Vor-, Haupt und Detailphase gegliedert. Die drei Phasen und Aufgaben sowie Ergebnisse je Phase sind in Tabelle 1.1 aufgelistet.

In der Vorphase steht das Einarbeiten im Unternehmen im Vordergrund. Neben dem Erlernen der Handhabung des Modellierungstools und der Recherche der zusätzlichen theoretischen Grundlagen wird die Situationsanalyse begonnen. Als Ergebnis dieser Phase ist einerseits ein Leitfaden für die Prozessmodellierung und andererseits eine grobe Sammlung aller Probleme die mit dem Projekt im Zusammenhang stehen. Der Leitfaden dient unternehmensintern um einen einheitlichen Modellierungsstandard zu verankern. Die Sammlung der Probleme ist die Grundlage für die Analyse des vernetzten Problembereichs.

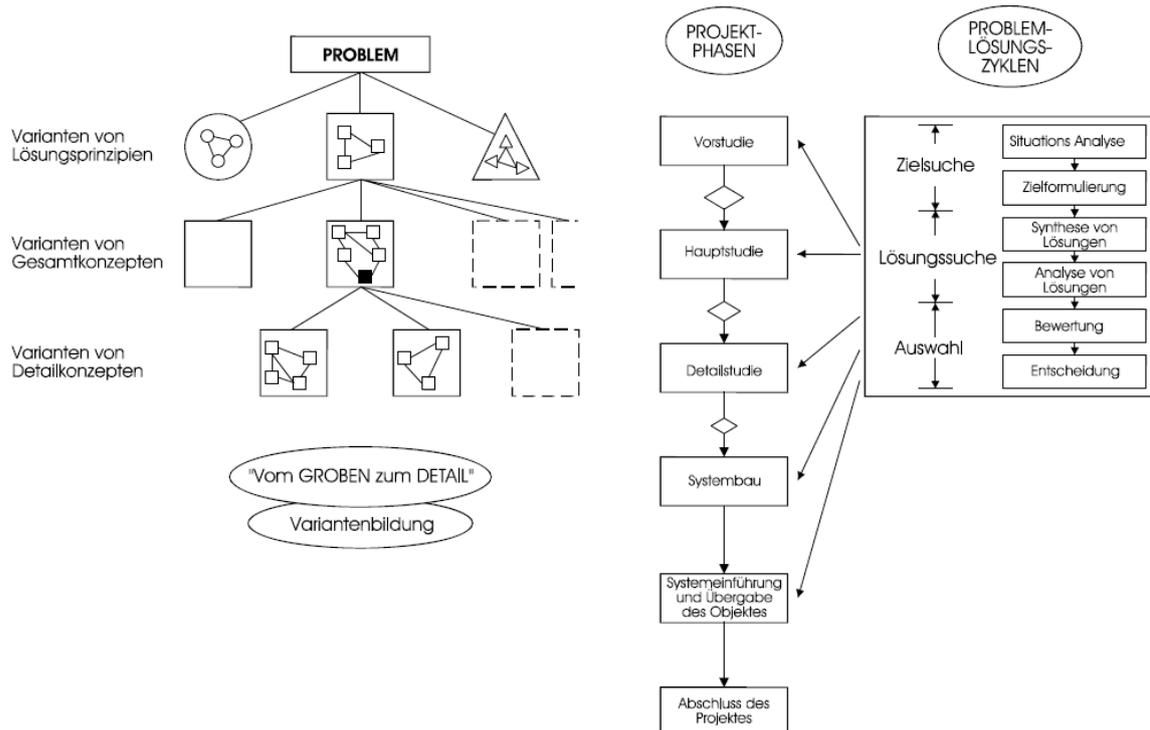


Abbildung 1.1: Zusammenhänge zwischen den Komponenten im SE-Vorgehensmodell [Harberfellner, 2002, S.59]

Aufbauend auf dem Ergebnis der Vorphase wird in der Hauptphase die Situationsanalyse abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt sind die Hauptprobleme – die im Zuge des Projektes gelöst werden sollen – identifiziert. In der darauf folgenden Zielformulierung werden die Ziele der Prozesse bzw. der Organisationsstruktur definiert. Weiters werden in der Hauptphase sowohl Kerngeschäftsprozesse identifiziert, als auch das Makrodesign und das grobe Mikrodesign modelliert.

In der Detailphase wird zu Beginn die Priorität festgelegt, welche Geschäftsprozesse vorrangig im Rahmen der Masterarbeit zu modellieren sind. Ausschlaggebend sind dabei die Entscheidungen, die bezüglich der Rollenbilder und der Organisationsstruktur zu treffen sind. Anhand des fertigen Prozessmodells werden die Rollenbilder abgeleitet und beschrieben.

1.4 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird auf die Geschichte, Gesellschaften, Vertriebskonzepte sowie auf Unternehmensdaten des Kooperationspartners – das Unternehmen Leder&Schuh AG – eingegangen. Kapitel 3 widmet sich den Grundlagen, auf die in den weiteren Kapitel referenziert wird. Neben der Definition des Geschäftsprozesses steht die Vorgehensweise beim Business Process Reengineering im Vordergrund. Der Hauptteil in Kapitel 4 schildert, ausgehend von der Situationsanalyse über die Zielformulierung, die Erstellung des prozessorientierten Unterneh-

Tabelle 1.1: Aufgaben und Ergebnisse je Projektphase

Phasen	Aufgaben	Ergebnisse
<i>Vorphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangssituation im Unternehmen bewerten • Bedienung des Modellierungstools erlernen • Theoretische Grundlagen aneignen • Problembereich analysieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden für die Prozessmodellierung • Grobe Beschreibung des Problembereichs
<i>Hauptphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse inkl. der Identifizierung der Hauptprobleme • Abgrenzung der Ziele des Gesamtprojekts und der Diplomarbeit • Datenerhebung (Vorrangig durch Interviews) als Grundlage zur Prozessmodellierung • Modellierung der ausgewählten Kerngeschäftsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse • Zielformulierung • Identifizierung der Kerngeschäftsprozesse • Makro-Modellierung • Grobe Mikro-Modellierung
<i>Detailphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Detailmodellierung der Kerngeschäftsprozesse • Beschreibung der Rollenbilder 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikro-Modellierung • Rollenbeschreibung

mensdesigns. Dieses besteht aus Makro- und Mikrodesign. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse dieser Masterarbeit zusammen und bietet einen Ausblick auf zukünftige Szenarien im Rahmen der prozessorientierten Organisationsentwicklung.

Kapitel 2

Vorstellung des Kooperationspartners

Inhalt

2.1	Das Unternehmen Leder und Schuh AG	5
2.2	Gesellschaften	6
2.3	Unternehmensgeschichte	7
2.4	Vertriebskonzepte	8
2.5	Unternehmensdaten	12

2.1 Das Unternehmen Leder und Schuh AG

Die Leder und Schuh AG (im Weiteren LS genannt) ist ein österreichisches Einzelhandelsunternehmen, das europaweit Schuhe und die dazugehörigen Accessoires (Handtaschen, Socken, Schuhpflegeprodukte, etc.) vertreibt. Mit 3478 Mitarbeitern und einem 10 Länder umspannenden Filialnetz wurde im Jahr 2008 ein Umsatz von 475 Millionen Euro erzielt. Fast die Hälfte der Mitarbeiter (48 %) waren außerhalb Österreich beschäftigt.

Die LS ist in Österreich und Slowenien Marktführer sowie Platz zwei in Ungarn und der Slowakei. Neben dem kontinuierlichen Wachstum in den bestehenden Märkten erfolgte im Jahr 2008 der Markteintritt in Rumänien und der Schweiz¹.

Am Markt tritt die LS mit fünf Vertriebskonzepten (Corti, Dominici, Humanic, Jello und Shoe 4 You) auf. Humanic steht dabei als meist verbreitetes und bekanntestes Konzept im Vordergrund.

Im Weiteren wird auf die Gesellschaftsform, die geschichtliche Entwicklung sowie auf wirtschaftliche Eckdaten des Unternehmens eingegangen.

¹Entnommen am 30.08.09 von <http://www.lsag.com/c/cms/figures/index.html>

2.2 Gesellschaften

Die Leder und Schuh International AG ist eine private, nicht börsennotierte Aktiengesellschaft mit dem Sitz in Graz, Österreich. Diese Aktiengesellschaft fungiert als Dachgesellschaft von mehreren international positionierten Tochtergesellschaften. Im heimischen Markt sind die folgenden Tochtergesellschaften angesiedelt:

- DOMINICI Schuhhandelsges.m.b.H.
- HUMANIC Ges.m.b.H.
- SHOE 4 YOU Handels GmbH
- CORTI Schuhhandels GmbH
- JELLO Handelsgesellschaft m.b.H.

Auf internationaler Ebene operieren folgende Tochtergesellschaften:

- LEDER & SCHUH d.o.o. (Kroatien)
- L&S DEUTSCHLAND Schuhhandels GmbH (Deutschland)
- HUMANIC Sp. z o.o. (Polen)
- LEATHER & SHOE SRL (Rumänien)
- LEDER & SCHUH AG, Grabs (Schweiz)
- HUMANIC SK s.r.o. (Slowakei)
- LEATHER & SHOE International d.o.o. (Slowenien)
- HUMANIC CZ spol. s r.o. (Tschechische Republik)
- LEDER & SCHUH Kereskedelmi Kft. (Ungarn)

Die Dachgesellschaft ist einerseits für die strategische Steuerung der Tochtergesellschaften und andererseits auch für eine Vielzahl an operativen Aufgaben verantwortlich. So werden Funktionen wie Warenplanung, Einkauf, Beschaffung, Logistik, Filialbelieferung, Marketing, usw. von zentraler Stelle aus durchgeführt. Außerdem sind unterstützende Funktionen in den Bereichen Human Resource Management, Organisation und Informatik, Qualitätsmanagement, Finanzmanagement und Controlling in der Dachgesellschaft angesiedelt. Die Tochtergesellschaften und Filialen sind vorrangig für den Vertrieb zuständig.

2.3 Unternehmensgeschichte

Im Jahr 1872 gründete die Firma D.H. Pollak & Co in Graz eine Schuhproduktion, die sich in den folgenden Jahren als eine der größten in Mitteleuropa etablierte. Gleichzeitig wurde ein dichtes Filialnetz aufgebaut, das sich über die gesamte österreichisch-ungarische Monarchie erstreckte. Darüber hinaus wurden Schuhe auch bis nach Afrika, Amerika, Australien und Indien exportiert.

Im Jahr 1907 eröffnete das American Shoe House „Humanic“ in Wien seine ersten zwei Filialen.

Der erste Weltkrieg (1914 bis 1918) und die damit verbundene Zerschlagung der österreichisch-ungarischen Monarchie hatten für das Unternehmen einen weitgehenden Verlust des Filialnetzes zur Folge. Ein Neubeginn war unvermeidbar und so wurde die Firma „HUMANIC LEDER und SCHUH AG, Wien-Graz“ im Jahr 1920 gegründet. Mit ihren ersten beiden Filialen in Wien wurde der Grundstein gelegt um an den vergangenen Erfolgen in Österreich anzuschließen.

Der Zweite Weltkrieg (1938 bis 1945) beendete die Wachstumsphase des Unternehmens abrupt und führte schlussendlich zu einer fast gänzlichen Zerstörung der Firma durch die Bombardierung des Firmengeländes in Graz.

Um 1950, als die Wiederaufbauarbeiten nach dem Weltkrieg größtenteils abgeschlossen waren, konzentrierte man sich einerseits auf den relativ kleinen österreichischen Markt und andererseits auf internationale Kooperationen mit Designern um Humanic als Modeführer positionieren zu können.

Mit der Gründung der EFTA (Europäische Freihandelszone) wurden ab dem Jahr 1960 die Handelsbeziehungen mit den skandinavischen Staaten verstärkt und weitere Produktionsstätten in Österreich und neue in der Schweiz und in Spanien eröffnet.

Ab dem Jahr 1977 beginnt sich das Unternehmen im Einzelhandel zu differenzieren und führt neben der traditionellen Vertriebslinie Humanic die Vertriebslinie „Top Schuh“ ein. Weiters wird im Jahr 1988 die erste Dominici-Filiale eröffnet und im Jahr 1989 der erste Jello Schuhpark gegründet.

Im Jahr 1990 wurde die LS in ihrer heutigen Form als Dachgesellschaft für die Koordination des Geschäfts im In- und Ausland gegründet.

Bis 1991 waren Filialen ausschließlich am heimischen Markt positioniert. Der Erwerb des ungarischen Handelsunternehmens SZIVÁRVÁNY Rt. war der erste Schritt für die Expansion auf internationaler Ebene. In den nächsten Jahren folgten die Markteintritte mit dem Vertriebskonzept Humanic im tschechischen Markt und mit dem Vertriebskonzept Shoe 4 You im deutschen Markt.

Im Jahr 1994 wurde die Schuhproduktion zur Gänze eingestellt und man widmete sich voll und ganz dem Schuheinzelhandel.

Im Jahr 2000 erfolgten die Markteintritte von Humanic und Jello im slowakischen und im

deutschen Markt. Des Weiteren expandierte Humanic im Jahr 2005 in den polnischen Markt.

Das Vertriebskonzept Top Schuh wurde im Jahr 2007 vom Markt genommen.

Im Jahr 2008 wurden die ersten Humanic Filialen in der Schweiz und in Rumänien eröffnet. Im Frühjahr 2009 erfolgte der Markteintritt in Kroatien.

2.4 Vertriebskonzepte

LS (Internetauftritt: www.lsag.com) tritt am Markt mit fünf Vertriebskonzepten auf um möglichst fokussiert Kundenzielgruppen ansprechen zu können - die Dachgesellschaft hält sich dabei bewusst im Hintergrund. Diese Vertriebskonzepte beheimaten unterschiedliche Marken und Produkte und sorgen so für eine hohe Produktvielfalt. Im Folgenden werden die einzelnen Vertriebskonzepte vorgestellt:

CORTI (siehe Abbildung 2.1) steht für „Young-Fashion-Schuhe, die man sich



Abbildung 2.1: Filialdesign Corti

leisten kann“. Mit modischen Schuhen zu einem attraktiven Preis wird das jüngere Kundensegment angesprochen.

Internetauftritt	www.corti-shoes.com
Webshop	nicht vorhanden
Markenauszug	Skechers, edc by Esprit, British Knights, Airwalk, Never2Hot, Unisa, Starlet, U&Me, Giuliana, Bonciolini, T-Sign Vigneron, Lacoste, Marc O'Polo, Camper
Länder	Österreich (11 Filialen), Deutschland (3 Filialen)

DOMINICI (siehe Abbildung 2.2) bietet Designerstücke für stilbewusste Kunden an, welche Exklusivität schätzen.



Abbildung 2.2: Filialdesign Dominici

Internetauftritt	nicht vorhanden
Webshop	nicht vorhanden
Markenauszug	Dominici, Camper, Hugo, Thierry Rabotin, Walter Bauer, Poé, Marc Jacobs, Max Mara, Pura Lopez Unisa, Vigneron, Lacoste, Marc O'Polo, Camper
Länder	Österreich (3 Filialen)

HUMANIC (siehe Abbildung 2.3) bietet Mode im mittleren und gehobenen Preissegment. Unterstützt von Trendscouts und Designern wird der aktuellste Trend aufgegriffen um dem Bedürfnis von modebewussten Kunden gerecht zu werden. Mit dem Begriff „Shoemanic“ will Humanic in der Kundenkommunikation auf eine außerordentliche und ansteckende Liebe zum Schuh hinweisen, die durch einen Besuch in einer Filiale ausgelöst wird. Seit März 2009 wird auch der Onlinevertriebskanal mittels Webshop auf der Humanic Homepage genutzt.



Abbildung 2.3: Filialdesign Humanic

Internetauftritt	www.shoemanic.com
Webshop	nicht vorhanden
Markenauszug	SMH, Tommy Hilfiger, Geox, Funky Shoes, Puma, Lazzarini, Pat Calvin, Unisa, Vigneron, Lacoste, Marc O'Polo, Camper
Länder	Deutschland (11 Filialen), Kroatien (1 Filialen), Österreich (47 Filialen) Polen (18 Filialen), Rumänien (5 Filialen), Schweiz (1 Filialen), Slowakei (9 Filialen), Slowenien (4 Filialen), Tschechien (39 Filialen) und Ungarn (43 Filialen)

JELLO (siehe Abbildung 2.4) spricht mit den „günstigsten Preisen für geprüfte Qualität“ vor allem Kunden im unteren Preissegment an. Der Schuh-Diskonter bietet zusätzlich Spielwaren an, damit das Einkaufserlebnis auch für Kinder interessant ist.

Internetauftritt	www.jelloshoecompany.com
Webshop	nicht vorhanden
Markenauszug	Nike, Adidas, Puma und Skechers, Never 2 Hot, U&Me, Bambulini, Air Cool
Länder	Deutschland (13 Filialen), Kroatien (2 Filialen), Österreich (71 Filialen), Slowenien (7 Filialen) und Ungarn (3 Filialen)

SHOE 4 YOU (siehe Abbildung 2.5) bietet „Markenschuhe mit Preisgarantie“ an. Somit verspricht Shoe 4 You Qualität zu einem geringen Preis für die ganze Familie.



Abbildung 2.4: Filialdesign Jello



Abbildung 2.5: Filialdesign Shoe4You

Internetauftritt	www.shoe4you.com
Webshop	nicht vorhanden
Markenauszug	Nike, Adidas, Puma und Skechers, Never 2 Hot, U&Me, Bambulini, Air Cool
Länder	Deutschland (43 Filialen), Österreich (29 Filialen)

2.5 Unternehmensdaten

Tabelle 2.1 listet Umsatz, Standortanzahl, Mitarbeiteranzahl, EBIT und die Umsatzrendite der vergangenen vier Geschäftsjahre der LS. Des Weiteren ist die Entwicklung diese Kennzahlen in Abbildung 2.6 grafisch dargestellt. Während Umsatz, Anzahl der Standorte und Anzahl der Mitarbeiter stetig wachsen gibt es ab dem Geschäftsjahr 2007 einen Rückgang im EBIT und infolge dessen in der Umsatzrendite.

Tabelle 2.1: Umsatz-, Standorte-, Mitarbeiter-, EBIT-, Umsatzrenditenentwicklung der LS

	2004	2005	2006	2007	2008
Umsatz [Mio.]	338,4	373,2	406,3	455,5	475,9
Standorte	281	287	298	321	335
Mitarbeiter	2636	2796	3082	3272	3478
EBIT [Mio.]	15	15,7	20,3	19,8	14,8
Umsatzrendite	4,43%	4,21%	5,00%	4,35%	3,11%

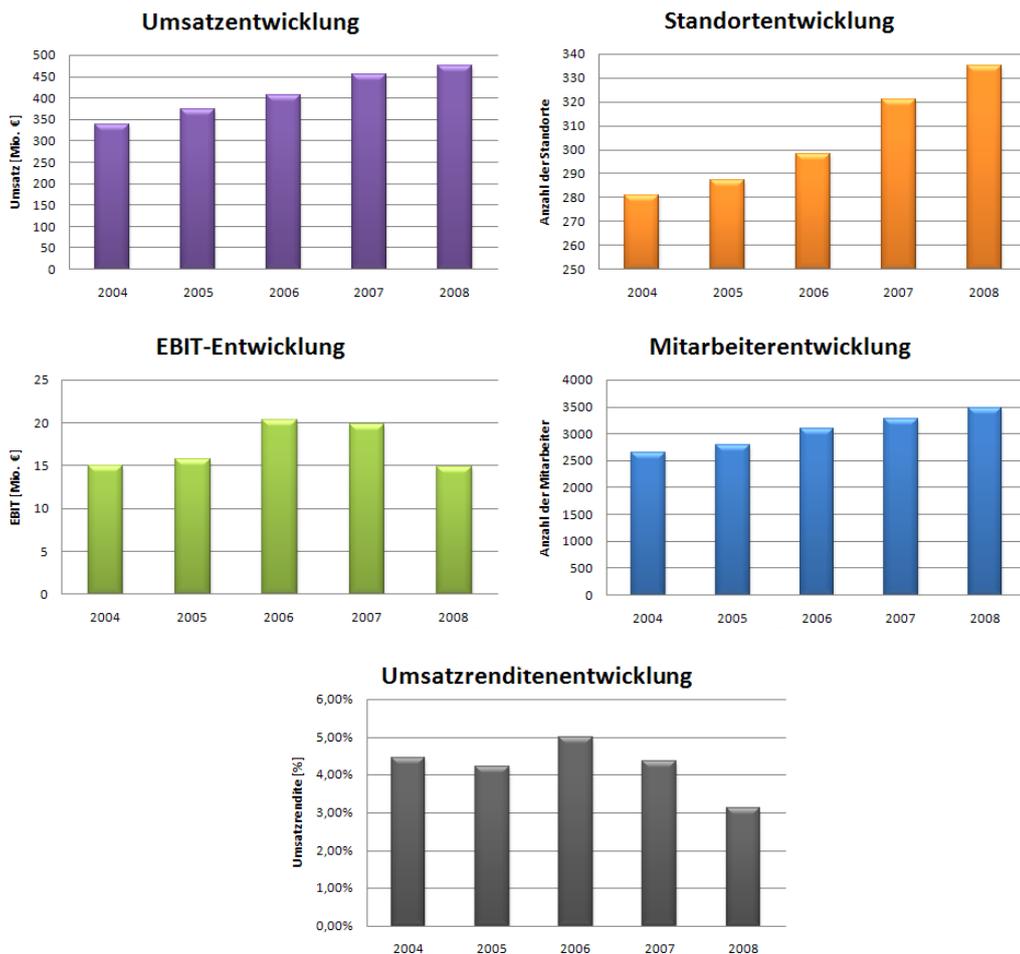


Abbildung 2.6: Umsatz-, Standorte-, Mitarbeiter-, EBIT-, Umsatzrenditenentwicklung der LS

Kapitel 3

Grundlagen der prozessorientierten Organisationsentwicklung

Inhalt

3.1	Prozessorientierte Organisationsentwicklung	13
3.2	Definition Geschäftsprozess	15
3.3	Geschäftsprozessmanagement	19
3.4	Business Process Reengineering	19

3.1 Prozessorientierte Organisationsentwicklung

Der Begriff **Organisationsentwicklung** wird aus dem Englischen *Organisation Development* abgeleitet und bedeutet zu Deutsch so viel wie „geplanter organisatorischer Wandel“. Die Gründe für diesen Wandel können von vielseitiger Natur sein. Zum Beispiel können die Veränderung von Märkten, neuen Technologien oder Bedürfnissen der Mitarbeiter Auslöser der Organisationsentwicklung sein. Im Rahmen der Organisationsentwicklung gibt es generell betrachtet zwei Hauptziele:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität)
- Verbesserung des Arbeitslebens (Humanität)

Um diese langfristigen Ziele zu erreichen ist die Organisationsentwicklung als Entwicklungs- und Veränderungsprozess einzustufen, wobei nicht nur der Entwurf, sondern auch die Veränderung und Umsetzung mit eingeschlossen sind. In diesem Sinne stehen nicht Detailprobleme, sondern die ganzheitliche Perspektive auf die Organisation als soziales System im Vordergrund Weidner und Freitag [1998, S.223ff].

Bei der **prozessorientierten Organisationsentwicklung** liegt der Fokus auf

den Geschäftsprozessen sowie auf den Merkmalen der Prozessorganisation. Wie in Tabelle 3.1 dargestellt sind diese den Merkmalen der Funktionsorganisation in vielerlei Hinsicht

Tabelle 3.1: Merkmale der Funktions- und Prozessorganisation im Vergleich [Schmelzer, 2004, S.49]

Funktionsorganisation	Prozessorganisation
vertikale Ausrichtung	horizontale Ausrichtung
starke Arbeitsteilung	Arbeitsintegration
verrichtungsorientiert	Objektbearbeitung
tiefe Hierarchie	flache Hierarchie
Abteilungsziele	Prozessziele
Ziel: Kosteneffizienz	Ziele: Kundenzufriedenheit, Produktivität
zentrales Fremdcontrolling	dezentrales Selbstcontrolling
Ratioprojekte	kontinuierliche Verbesserung
Ersatzprozesse (Redundanz)	Konzentration auf Wertschöpfung
Komplexität	Transparenz

gegensätzlich. Der Vorteil der Funktionsorganisation liegt in der erhöhten Produktivität mittels Arbeitsteilung und Spezialisierung. Da Arbeitsschritte meist in verschiedenen Abteilungen von verschiedenen Aufgabenträgern ausgeführt werden, kommt es zwischen den beteiligten Einheiten zu einer Vielzahl an Schnittstellen und infolge dessen zu aufwändigen Abstimmungsvorgängen, Doppelarbeiten, Fehlern, langen Durchlaufzeiten, etc. Dies kann schlussendlich in Unzufriedenheit der Kunden resultieren. Dem wirkt die Prozessorganisation durch die Verminderung der Schnittstellenanzahl und der organisatorischen Integration von Arbeitsschritten zu Prozessen entgegen. Prozesse werden durch einen konkreten Kundenauftrag ausgelöst und enden mit dessen Erfüllung. Dabei sorgt die durchgängige Verantwortung, vom Beginn bis zum Ende des Prozesses, für die Sicherstellung der Kundenwünsche. Denn in einem dynamischen Unternehmensumfeld ist nicht nur die optimale Erfüllung einzelner Arbeitsschritte, sondern sind die hohe Flexibilität und die effiziente und kostengünstige Abwicklung kompletter Prozesse von Bedeutung. Somit wird die Zufriedenstellung der Kunden und die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet [Schantin, 2004, S.40].

Eine signifikant positive Relation von Prozessorientierung zu Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Liefergeschwindigkeit, Liefertreue und Time-to-market Geschwindigkeit konnte empirisch bestätigt werden [Kohlbacher, 2009a]. Weiters wird in der Studie untermauert, dass die Größe des Unternehmens die Relation nicht beeinflusst. Die Erhebung umfasste 133 österreichische Industrieunternehmen.

3.2 Definition Geschäftsprozess

Im Mittelpunkt der prozessorientierten Organisationsentwicklung steht der Geschäftsprozess. Da der Begriff „Geschäft“ durch eine Strategie, einen Markt und ein Angebot von Kundennutzen geprägt ist [Suter, 2004, S.53], verdeutlicht die Kombination von „Geschäft“ und „Prozess“ den Bezug vom Prozess zum Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist ein Geschäftsprozess weit mehr als bloß ein Ablauf von betrieblichen Tätigkeiten. Vielmehr ist ein Geschäftsprozess eine produktive Einheit, gleichzusetzen mit einem Unternehmen im Unternehmen mit klaren Schnittstellen zum Umfeld. So ist es nicht zwingend notwendig unternehmensinterne und -externe Leistungsempfänger zu unterscheiden, vielmehr kann ein Geschäftsprozess als interne Outsourcinglösung betrachtet werden [Suter, 2004, S.87].

In dieser Arbeit wird erweiternd zum Begriff Geschäftsprozess der Begriff Kerngeschäftsprozesses verwendet. Kerngeschäftsprozesse beheimaten die Kernfähigkeiten des Unternehmens und deswegen haben sie eine außerordentliche Bedeutung [Osterloh und Frost, 2000, S.34].

3.2.1 Kriterien

Der Begriff Prozess in einem betriebswirtschaftlichen Kontext wurde bereits von einer Vielzahl von Autoren definiert. Zerlegt man die Definitionen in prozessbeschreibende Kriterien so findet man in der Literatur großflächige Einigkeit, dass ein Prozess mit den folgenden Kriterien behaftet ist: „Abfolge von inhaltlich zusammenhängenden Aktivitäten“, „erzeugt Wert für einen Kunden“, „Input- und Output Parameter“, „funktionsübergreifend“ und „wiederholbar“ [Schantin, 2004, S.43]. Weitere Kriterien werden nicht in der Mehrheit der Definitionen vertreten, jedoch oft implizit in den Ausführungen bestätigt. Im Folgenden werden die Kriterien festgelegt, die für diese Arbeit die Prozessbegriffe (sowohl Geschäftsprozess als auch Kerngeschäftsprozess) definieren.

Kriterien zur Beschreibung des Geschäftsprozess

- **Abfolge von inhaltlich zusammenhängenden Aktivitäten:** Aktivitäten sind Arbeitsschritte, die durchlaufen werden müssen um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Die Folgebeziehungen legen fest, welche Aktivitäten auf den Abschluss anderer angewiesen sind. Die Qualität der einzelnen Aktivitäten und deren Abfolge sind für die Leistungsfähigkeit des Prozesses entscheidend [Suter, 2004, S.88].
- **Erzeugt Wert für einen Kunden:** Jede Aktivität hat das Ziel die Gesamtleistung des Prozesses zu erhöhen bzw. den Wert des Inputs zu steigern. Die resultierende Leistung muss für den Prozesskunden von Nutzen sein um seine subjektiven Bedürfnisse zu erfüllen. Die Auskunft über den Wertzuwachs jeder Aktivität ist vor allem im Zuge der Prozessidentifikation von Bedeutung, da sie mit der Relevanz der Aktivität für den

Kunden in Verbindung steht. Demzufolge lassen sich Fragen beantworten wie „Wird Wert geschaffen?“ und „Wird der Wert vom Kunden honoriert?“.

Einer Studie der Ludwig-Maximilian-Universität München zufolge hat das Kriterium „wertschöpfende Aktivitäten“ für die Einstufung von Geschäftsprozessen eine Relevanz von 96,2% [Gadatsch, 2008, S.47].

- **Schnittstellen geprägt von Kunden-/ Lieferantenbeziehungen:** Zwischen den inhaltlich geschlossenen Prozessen erfolgt der Leistungsaustausch über Schnittstellen. Da der Leistungsaustausch den Leistungsfluss des Prozesses unterbricht sollte die Anzahl der Schnittstellen auf das Notwendigste minimiert und die Schnittstellen gut definiert werden.

Die Kunden-/ Lieferantenbeziehung verdeutlicht, dass ein Prozessergebnis nur auf Kundenwunsch erzeugt wird. Der Kunde (intern oder extern) ist somit nicht nur Empfänger der Prozessleistung, sondern auch der Besteller oder Auftraggeber [Suter, 2004, S.89].

Dieser Ansatz basiert nicht auf akribisch genauen Vorschriften, sondern auf einem gewissen Vertrauen zwischen Kunden und Lieferanten: einerseits, dass der Auftrag im Sinne des Kunden erfüllt wird und andererseits, dass die Erfüllung des Auftrages honoriert wird. Suter stellt weiter fest, dass dieses Vertrauen für die unternehmensexternen Beziehungen gegeben ist, unternehmensintern allerdings zu wünschen übrig lässt [Suter, 2009, S.104].

- **Messbarer Input und Output:** Ein Prozess verfügt über mehrere Inputs und erzeugt für den Kunden ein immaterielles oder materielles Ergebnis von Wert (Output bzw. Leistung) [Schnetzer, 1999, S.28].

Suter [2004, S.88] sieht eine Unterscheidung von primären und sekundären Inputs/ Outputs vor. Primäre Inputs und Outputs stehen am Beginn und am Ende von Prozessen. Einerseits stoßen sie den Prozess an (z.B. Bestellung, Anfrage oder Reklamation) und andererseits sind sie analog dazu Resultat eines Prozesses (Lieferung der Bestellung, Beantwortung der Anfrage oder Erledigung der Reklamation). Sekundäre Inputs und Outputs werden im Prozessverlauf zu- oder abgeführt (z.B.: Zwischenprodukte).

- **Durchgängig:** Ein Prozess hat eine durchgängige Verantwortung, die von einem „Processowner“ übernommen wird. Der Processowner ist demnach von der Bedürfnisaufnahme der Kunden bis hin zum Ergebnis des Prozesses, das dem Kundenbedürfnis gerecht werden soll, verantwortlich. Grundlage der durchgehenden Verantwortung ist die Reduzierung der oft langen Koordinations- und Entscheidungswege der funktionsorientierten Organisation [Schantin, 2004, S.49]. Für Mitarbeiter verspricht die funktionsübergreifende Verantwortung

einen Empowerment-Effekt. Einerseits wird der Tätigkeitsbereich im Sinne von Job-Enlargement vergrößert, und andererseits werden den Mitarbeitern größere Entscheidungsspielräume im Sinne des Job-Enrichments eingeräumt. Somit sollen Aussagen, wie „Dafür bin ich nicht zuständig“ und „Das darf ich nicht entscheiden“, unterbunden werden [Osterloh und Frost, 2000, S.114].

- **Funktionsübergreifend:** Geschäftsprozesse bündeln alle Aktivitäten, die für die Erzeugung des Prozessergebnisses notwendig sind. Demzufolge kann sich die organisatorische Zusammenfassung über aufbauorganisatorische Grenzen hinweg erstrecken z.B. über Funktionen und Abteilungen. Auch können Geschäftsprozesse über Unternehmensgrenzen hinaus reichen und Aktivitäten von Kunden, Zulieferern oder auch Konkurrenten einbinden [Schmelzer, 2004, S.11].
- **Wiederholbarkeit:** Grundsätzlich ist die Wiederholbarkeit Voraussetzung für jeden Geschäftsprozess. Der Vorteil des öfteren Wiederholens ist der Lerneffekt der zur Steigerung der Prozessqualität und der Prozessperformance führt. Die Prozessqualität bezieht sich vor allem auf den Output des Geschäftsprozesses. Die Performanceziele betreffen den Zeit- oder den Mitteleinsatz und die generelle Leistungsfähigkeit des Geschäftsprozesses [Suter, 2004, S.88].

Abhängig vom Wiederholungsgrad kann zwischen repetitive und innovative Geschäftsprozessen unterschieden werden [Schantin, 2004, S.65]. Repetitive Geschäftsprozesse haben einen hohen Wiederholungsgrad und erfordern ein hohes Maß an Strukturiertheit. Insofern ist eine hohe Standardisierung, sprich eine festgelegte Aktivitätenabfolge, von Vorteil. Gegensätzlich verlangen innovative Geschäftsprozesse aufgrund ihres geringen Wiederholungsgrades nur wenig Struktur, da diese Prozesse meist von unterschiedlichen Leistungsflüssen geprägt sind.

- **Auslösung:** Ein Geschäftsprozesses wird durch ein gewisses Ereignis oder zu einem bestimmten Zeitpunkt gestartet. Ein Ereignis kann z.B. ein Kundenauftrag oder das Ende von einem vorgelagerten Geschäftsprozess sein.
- **Beinhaltet alle für das Ergebnis notwendigen Ressourcen und Informationen:** Arbeitsschritte verlangen meist verschiedene Ressourcen und Informationen. Diese sind sowohl Sachmittel und menschliche Arbeitskraft als auch menschliches Wissen und Erfahrungen, etc. Sind diese Faktoren nicht gegeben, entstehen Beschaffungsvorgänge, die zwar notwendig, jedoch nicht von Kundennutzen sind [Suter, 2004, S.90f].

Zusätzliche Kriterien zur Beschreibung des Kerngeschäftsprozess

- **Ableitung aus den Kernkompetenzen:** Kernprozesse werden von den notwendigen Kernkompetenzen eines Unternehmens abgeleitet. Das impliziert eine konsequente

Ausrichtung dieser Prozesse auf die strategischen Ziele um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen [Osterloh und Frost, 2000, S.34]. Kernkompetenzen entstehen schlussendlich aus der überragenden Beherrschung dieser Geschäftsprozesse [Suter, 2004, S.91].

- **Sichert den Wettbewerbsvorteil:** Mit Wettbewerbsvorteil sind jene Leistungen gemeint, die das Unternehmen mit einem besseren Kundennutzen erbringen wie die Mitbewerber. Kerngeschäftsprozesse sind auf die Erfüllung dieser wettbewerbs-entscheidenden Leistungen ausgerichtet.
- **Nicht-imitierbar:** Kerngeschäftsprozesse erzeugen einen wahrnehmbaren Nutzen für externe Kunden. Insofern sollen diese Prozesse nur sehr schwer von Mitbewerbern imitierbar sein [Osterloh und Frost, 2000, S.254].
- **Nicht-substituierbar:** Kerngeschäftsprozesse sind aufgrund der unternehmensspezifischen Nutzung der Ressourcen einmalig und dürfen nicht von anderen Problemlösungen ersetzbar sein. In diesem Sinne sind sie keine Kandidaten für Outsourcing [Osterloh und Frost, 2000, S.34].

3.2.2 Typen

Geschäftsprozesse lassen sich anhand von verschiedenen Kriterien typisieren. Die folgende Typisierung wurde von Suter [2004, S.102ff] bzw. Schantin [2004, S.63ff] übernommen und richtet sich nach der Rolle der Prozesse sowie nach dem zeitlichen Aspekt der Wertschöpfung. Der Rolle zufolge lassen sich Geschäfts-, Management- und Supportprozesse unterscheiden. Wertschöpfung lässt sich in einen vorgehend wertdefinierenden Teil und einen auftragsspezifischen wertschaffenden Teil zerlegen. Da diese zeitlich versetzten Teile andere Aufgaben im Rahmen der Leistungserstellung zuordenbar sind, wird diese Überlegung auch auf die Geschäftsprozesse übertragen. So ergibt sich eine Klassifikation in wertschaffende und wertdefinierende Geschäftsprozesse.

Wertschaffende Geschäftsprozesse

Wertschaffende Geschäftsprozesse erfüllen das Tagesgeschäft („daily business“) des Unternehmens. Diese ertragsorientierten Prozesse befassen sich mit der Leistungserstellung für externen Kunden. Im Vordergrund stehen die effektive und effiziente Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Beispiele dafür sind: Kundengewinnung und -betreuung, Produktion und „after-sales“-Prozesse.

Wertdefinierende Geschäftsprozesse

Wie die Bezeichnung verrät, befassen sich die wertdefinierenden Geschäftsprozesse mit der Definition der zu erstellenden Leistung der wertschaffenden Geschäftsprozesse. Sie wirken den

wertschaffenden Geschäftsprozesse voraus und legen neue und verbesserte Marktleistungen, Verfahren und Prozesse fest. Das Ergebnis dieser Prozesse hat eine längerfristige Wirkung auf das Unternehmen und ist nicht unmittelbar für externe Kunden gedacht. In diesem Rahmen finden sich Prozesse von Forschung und Entwicklung sowie Produkt- und Prozessinnovation.

Managementprozesse

Managementprozesse betreffen die Planung und Entwicklung der Zukunft des Unternehmens. Diese Aufgaben betreffen die Unternehmensstrategie, die Mitarbeiter, die Strukturen und das System sowie die Ressourcen. Beispiele sind die Finanzplanung, Budgetierung, Controlling oder Personalentwicklung.

Supportprozesse

Supportprozesse dienen als „enabler“ der zuvor beschriebenen Prozesstypen. Das heisst, dass die Ergebnisse der Supportprozesse die Leistungserstellung der wertschaffenden und wertdefinierenden Geschäftsprozesse sowie der Managementprozesse unterstützen und ermöglichen. Supportprozesse beheimaten dabei kein firmenspezifisches Wissen, sind nicht von strategischer Relevanz und sind demzufolge substituierbar und haben Outsourcingpotential [Osterloh und Frost, 2000, S.38]. Beispiele hierfür sind: Wartung und Instandhaltung von Produktionsanlagen, Betreuung der Kommunikations- und Informationstechnologie, die Buchhaltung oder Personaladministration.

3.3 Geschäftsprozessmanagement

Unter Geschäftsprozessmanagement (in Englisch *Business process management* oder kurz Prozessmanagement) ist ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling zu verstehen, das die zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Das Konzept ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessensgruppen ausgerichtet und trägt wesentlich zur strategischen sowie operativen Zielerreichung bei [Schmelzer und Sesselmann, 2006, S.4f]. Außerdem widmet sich Geschäftsprozessmanagement der technischen Umsetzung der Geschäftsprozesse mit geeigneten Kommunikations- und Informationssystemen [Gadatsch, 2008, S.1] und stellt somit das systematische Mittel dar, die Prozessorganisation zu ermöglichen.

3.4 Business Process Reengineering

Mit Business Process Reengineering (BPR) ist der Kraftakt gemeint, mit dem eine herkömmliche, meist funktional orientierte Organisation in eine Prozessorganisation transformiert wird oder wenn bei einer Prozessorganisation eine radikale Neugestaltung

von Prozessen durchgeführt wird. In beiden Fällen wird durch BPR eine nachhaltige Veränderung der Strukturen des Unternehmens angestrebt um ein umfassendes Geschäftsprozessmanagement zu ermöglichen [Osterloh und Frost, 2000, S.97].

Nach Hammer und Champy [2003], die diesen Managementansatz entwickelt haben, ist die Ausgangslage beim BPR, ganz nach dem „Tabula rasa“-Prinzip, ein unbeschriebenes Blatt von dort aus die Organisation mit Fokus auf den Geschäftsprozessen neu erstellt wird. Insofern steht keine Verbesserung des Bestehenden, sondern die – oft radikale – Neukonzipierung im Vordergrund. Mittels dieser ungezwungenen Neugestaltung der Unternehmensstruktur sollen Altlasten eliminiert werden um zeitgerecht agieren zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben. Den Grund für diesen extremen Ansatz sehen die Apologeten darin, dass viele Unternehmen gegen Ende des zwanzigsten Jahrhunderts in organisatorischen Strukturen wie vor über hundert Jahren verankert waren. Diese Strukturen würden ohne ein fundamentales Redesign des gesamten Unternehmens die Existenzfähigkeit desselben gefährden.

Es gibt unzählige Beispiele wie sich alt bewährte Systeme plötzlich als funktionsuntauglich und ineffizient erweisen als Resultat vom Fortschritt der Technik und neuen Anforderungen des Marktes. Ein klassisches Beispiel der Industriegesellschaft ist die Arbeitsteilung in winzige, wiederholbare Schritte, die von Frederic W. Taylor (1856 bis 1915) geprägt wurde. In der Einführung der Fließbandproduktion wie in den Fabriken von Henry Ford (1863 bis 1947) erwies sich dieser damals innovative Ansatz als Wettbewerbsvorteil. In der heutigen Wissensgesellschaft zeigt sich eine hoch granulいたe Arbeitsteilung aufgrund höherer Komplexität der Arbeitsschritte als kontraproduktiv. Immerhin stehen auch im Gegensatz zu früheren Zeiten eine breite Masse an gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung, die neue Arbeitsbedingungen ermöglichen bzw. verlangen [Drucker, 1999].

Ein weiteres Beispiel ist der hohe Bürokratieaufwand, der in vielen Unternehmen während den letzten zweihundert Jahre praktiziert wurde. Damals war dieser Aufwand eine gute Lösung um das Chaos zu vermeiden, heute ist er eine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit, da durch moderne Informationstechnologien dezentrale Entscheidungen möglich und angebracht sind [Hammer und Champy, 2003, S.73ff].

Vorgehensweise beim Business Process Reengineering

Laut Österle [1995, S.36]² erfordert BPR zuerst ein Projekt, das die Analyse, den Entwurf sowie die Implementierung verantwortet (Revolution) und dann die Weiterentwicklung durch die Prozessführung, wo die Geschäftsprozesse ständig verbessert werden sollen (Evolution). Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 3.1 veranschaulicht.

Das BPR-Projekt ist in drei Phasen gegliedert:

²Österle verwendet statt dem Begriff Business Process Reengineering den Begriff Business Engineering [Österle, 1995, S.13]

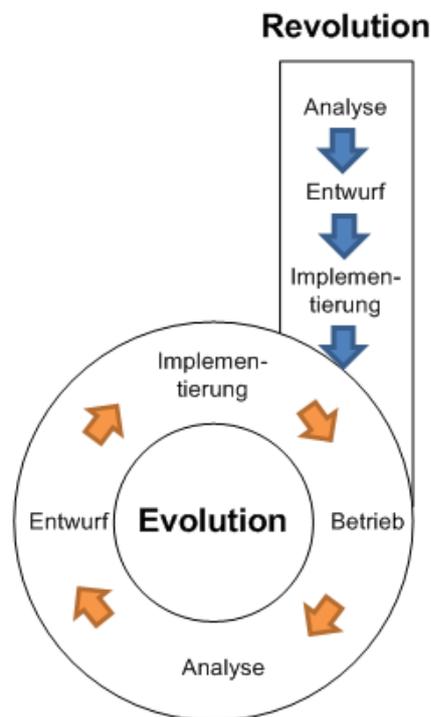


Abbildung 3.1: Phasen des Business Reengineerings [Österle, 1995, S.22]

1. Analysephase
2. Entwurf- bzw. Konzeptionsphase
3. Implementierungsphase

Die Längen der Phasen hängen von der Umsetzungsstrategie ab. Grundsätzlich kann man zwischen einer revolutionären oder einer evolutionären Umsetzungsstrategie unterscheiden. Bei der revolutionären Herangehensweise erfolgt die Umsetzung der geplanten Neuerungen schlagartig. Nach einer raschen Analyse- und Konzeptionsphase ist mit einer langen Implementierungsphase zu rechnen, da häufig „Revolution von Oben“ eine „Gegenrevolution von unten“ auslöst. Im Gegensatz zur revolutionären Umsetzungsstrategie werden bei der evolutionären alle Beteiligten schon in der Analyse- und Konzeptionsphase herangezogen. Insofern ist bei diesen Phasen mit einem hohen Zeitaufwand zu rechnen, allerdings wird davon ausgegangen, dass die Implementierungsphase kürzer ausfällt [Osterloh und Frost, 2000, S.232ff].

Das Ziel der Entwurfphase ist es die drei Ebenen Geschäftsstrategie, Prozesse und Informationssysteme in Einklang zu bringen. Auf der Ebene der Geschäftsstrategie wird die Markt-Produkt-Kombination bestimmt, die auf Prozessebene das Zusammenspiel der organisatorischen Einheiten beeinflusst. Auf Informationssystemebene werden im Detail IT-systemelastige Dialogflüsse gestaltet und Kompetenzen bzw. Verantwortlichkeiten

festgelegt. Insofern wird in der Entwurfsphase festgelegt welche Leistungen (Effektivität) wie (Effizienz) erbracht werden [Österle, 1995, S.35].

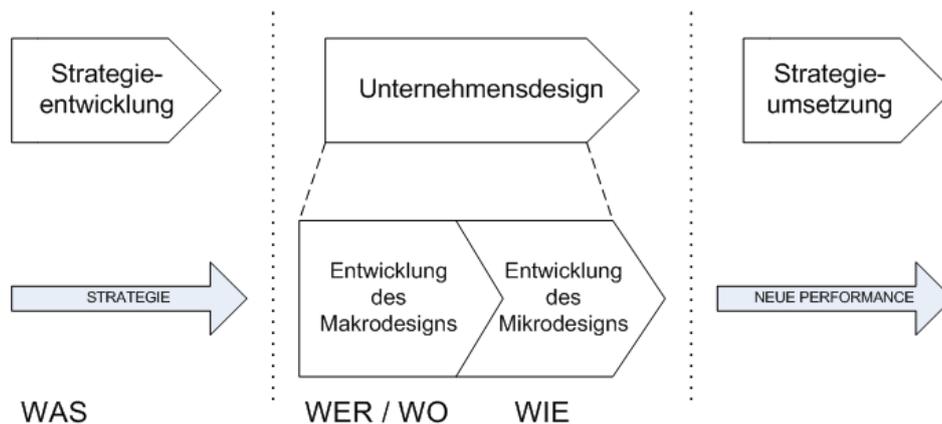


Abbildung 3.2: Zusammensetzung des Unternehmensdesigns in Makro- und Mikrodesign in Anlehnung an Suter [2004, S.39]

Um gebührend auf die verschiedenen Detaillierungsebenen einzugehen wird eine Untergliederung in ein Makro- und ein Mikrodesign vorgeschlagen [Österle, 1995, S.49], [Suter, 2004, S.25f]. Diese beiden bilden zusammen das Unternehmensdesign (siehe Abbildung 3.2). Dieses stellt das Bindeglied zwischen der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung dar. Im Makrodesign wird eine unternehmensweite Abbildung der Geschäftsvorgänge durch Geschäftsprozesse entworfen und im Mikrodesign werden einzelne Geschäfts- oder Teilprozesse optimiert [Suter, 2004, S.26].

3.4.1 Die Strategie

Ausgangspunkt der prozessorientierten Organisationsentwicklung ist die Unternehmensstrategie. Dies wird von einer Vielzahl von Autoren bestätigt wie z.B. von Schmelzer und Sesselmann [2006, S.5ff], Suter [2004, S.30ff] und Österle [1995, S.21f]. Außerdem untermauern Osterloh und Frost [2000, S.37] mit dem Zitat *structure follows process follows strategy* die Bedeutung der Strategie im Zuge der Organisationsentwicklung.

Im folgenden Abschnitt wird auf den Zusammenhang zwischen Prozessen und Unternehmensstrategie eingegangen. Zuerst wird die Bedeutung des Begriffs „Strategie“ beleuchtet um im Anschluss die Anbindung der Prozesse zu verdeutlichen.

Die Bedeutung der „Strategie“

Generell ist die Strategie als jene Verhaltensweise anzusehen, mit der auf lange Sicht ein höheres Ziel erreicht werden soll. Als wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Strategie

ist das Erkennen der vorhandenen Potentiale und die bewusste und professionelle Nutzung dieser einzustufen [Haberfellner, 1985, S.1].

Dieser generellen Betrachtungsweise zur Folge ist der Begriff Strategie in verschiedenen Zusammenhängen verwendbar. So wird beispielsweise im Management durchaus von „Servicestrategie“, „Brandingstrategie“ oder „Akquisitionsstrategie“ gesprochen. Aufgrund der Vielzahl an Verwendungsmöglichkeiten wird allerdings der Begriff an sich immer verwaschener und undeutlicher, sodass die Frage nach dem konkreten Inhalt immer schwieriger zu beantworten ist. Demzufolge werden auch die Position der Strategie im Unternehmen, sowie die Vor- und Nachbedingungen immer unklarer. Hambrick und Fredrickson [2005, S.51], schlagen eine Abgrenzung der Strategie wie in Abbildung 3.3 ersichtlich wird vor. Zum einen ist die

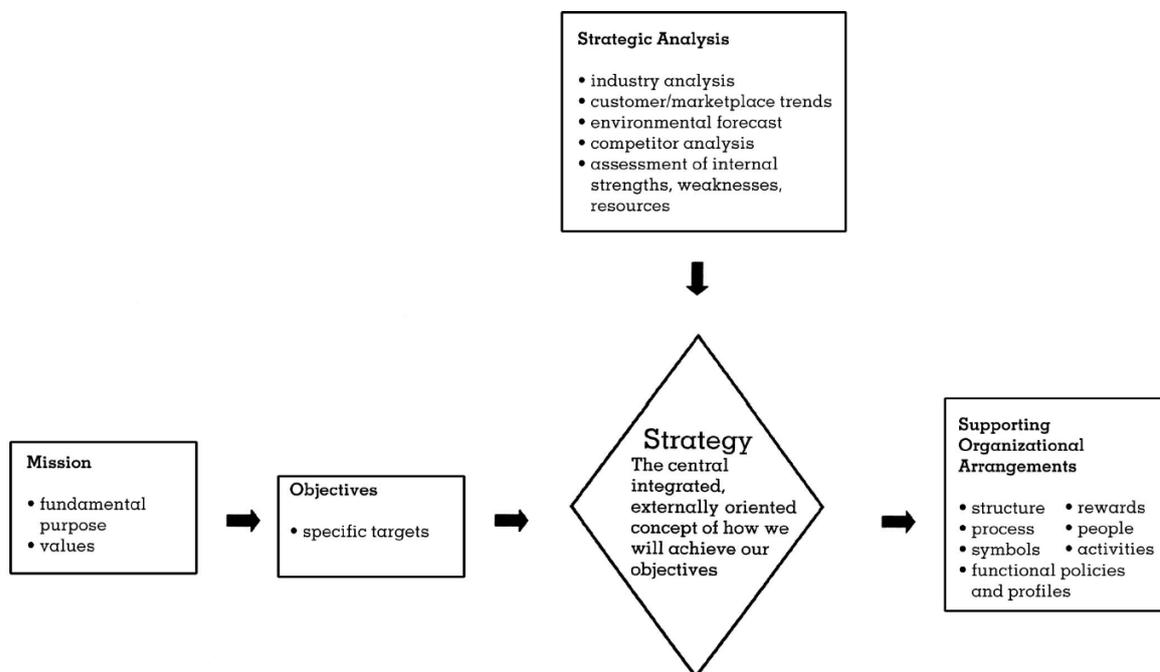


Abbildung 3.3: Abgrenzung der Strategie im Unternehmen nach [Hambrick und Fredrickson, 2005, S.51]

Strategie nicht zu verwechseln mit der Mission und der Ziele des Unternehmens. Zum anderen ist die Strategie auch deutlich abzugrenzen von internen Strukturen, Prozessen und Aktivitäten – diese organisatorischen Maßnahmen sind lediglich zur Unterstützung der Strategie gedacht. Im Einklang dazu weist Porter [1996, S.1ff] darauf hin, dass „operational effectiveness“ („betriebliche Leistungsfähigkeit“) und dem „strategic Positioning“, der strategischen Positionierung eines Unternehmens, nicht austauschbar ist. Betriebliche Leistungsfähigkeit bedeutet Aktivitäten besser, schneller oder mit weniger Fehlern als die Konkurrenten zu betreiben. Dieses ist zwar unerlässlich, ersetzt die Strategie aber nicht. Immerhin liegt die Kunst und somit den langfristige Unternehmenserfolg nicht darin Leistungen der Mitbewerber zu imitieren und effizienter zu betreiben, sondern mit unterschiedlichen Leistungen eine

einzigartige Marktposition auszubauen. In diesem Zusammenhang gilt es auch Abstriche zu machen: „Zu wählen, was man nicht tut“. Aktivitäten, die mit anderen nicht kompatibel sind zu identifizieren und gegebenenfalls zu eliminieren. Andernfalls würde man sich der Gefahr aussetzen, dass auf langfristige Sicht Misserfolge den kurzfristigen Erfolg überwiegen. Beispielsweise könnte die Erweiterung des Produktportfolios um inhomogene Produkte zwar einen höheren Umsatz, jedoch eine kürzere Gewinnspanne bedeuten [Porter, 1996, S.1].

Betrachtet man Strategie im Detail, so lassen sich nach Hambrick und Fredrickson fünf Komponenten identifizieren: *Arenas*, *Vehicles*, *Differentiators*, *Staging* und *Economic logic*. Dabei setzt sich jede Komponente mit einer der folgenden Fragestellungen auseinander [Hambrick und Fredrickson, 2005]:

- Wo werden wir aktiv sein (*Arenas*)?
- Wie werden wir dorthin kommen (*Vehicles*)?
- Wie werden wir den Markt für uns gewinnen (*Differentiators*)?
- Was ist die Geschwindigkeit und Sequenz unserer Schritte (*Staging*)?
- Wie werden wir Einnahmen erzielen (*Economic logic*)?

Um diese Fragen gebührend beantworten zu können bedarf es einer fundamentalen Analyse des Marktes, der Mitbewerber, der internen Stärken und Schwächen, etc. Ebenso bedarf es für die Umsetzung der Strategie Struktur, Prozesse, Aktivitäten, etc. Einer Studie von McKinsey & Company zufolge scheitern Unternehmen vor allem an der Umsetzung der Strategie. Von den rund 300 Unternehmen die an der Studie teil nahmen waren nur 17% der Befragten der Meinung, dass ein Mangel an strategischen Empfehlungen die Ursache des Scheiterns bei der Umsetzung der Strategie ist. Die Hauptursache für Misserfolge sind demnach die fehlenden Fähigkeiten strategische Empfehlungen umzusetzen zu können [Suter, 2004, S.35]. Insofern gilt es vor allem den Nachbedingungen der Strategie, die in Abbildung 3.3 veranschaulicht sind, Beachtung zu schenken.

Der Zusammenhang von Prozessen und Strategie

Um den notwendigen Input zur Strategiefindung zu generieren, sowie die Verankerung der Strategie zu gewährleisten, bedarf es einem Regelkreis von der Analyse über die Strategiefindung bis zur Implementierung der strategischen Maßnahmen. Die Mittel um den Regelkreis zu bilden sind die Geschäftsprozesse. So finden sich Geschäftsprozesse, die einerseits Inputdaten zur Strategieentwicklung liefern und andererseits Geschäftsprozesse die durch Zielsetzungen die Strategie systematisch im Unternehmen umsetzen.

Die überragende Beherrschung der Geschäftsprozesse kann als Kernkompetenz des Unternehmens betrachtet werden. Einen Ausdruck darüber liefert die Messung von wettbewerbs-

entscheidenden Performancegrößen (z.B. Geschwindigkeit, Qualität, Geschäftspräzision, Kosten, Servicegrad, etc.) [Suter, 2004, S.47].

Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind Schlüsselfunktionen eines Unternehmens um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Im Zuge der Kernkompetenzanalyse wird auf die Fragen eingegangen „Wie und Warum“ Leistungen vom Unternehmen substantiell besser erbracht werden als relevante Mitbewerber. Die Kenntnis der Antworten auf diese Fragen erachten die Autoren Best und Weth [2003, S.50] als essentiell, vor allem in Zeiten, in denen das Unternehmen in Turbulenzen gerät. Nach Prahalad und Hamel [1990, S.7] haben Kernkompetenzen folgende drei Eigenschaften:

1. Potential um in eine Vielzahl an Märkten eindringen zu können
2. Signifikante Wirkung auf den wahrnehmbaren Kundennutzen von Endprodukten
3. Nur sehr schwer von Mitbewerbern imitierbar

3.4.2 Makrodesign

Als Makrodesign wird eine unternehmensweite Abbildung der Geschäftsvorgänge verstanden. Der Fokus liegt dabei auf der Definition der Rollen von Unternehmensbereichen sowie den unternehmensinternen und -externen Schnittstellen. Ziel des Makrodesigns ist es einerseits die Geschäftsprozesse aufgrund der Unternehmensstrategie festzulegen. Gleichzeitig wird andererseits das Ziel verfolgt, die Organisation von ungeeigneten Schnittstellen, nicht wertschöpfenden Abstimmungs- und Koordinationsvorgängen zu befreien und somit den Wertschöpfungsfluss zu deblockieren. Da das Makrodesign von unternehmensweiter Relevanz ist, muss es von der Unternehmensspitze initiiert und getragen werden [Suter, 2004, S.26ff].

Beim Makrodesign ist es nützlich den Geschäftsprozess als betriebliche „Black Box“ zu betrachten um sich voll und ganz auf die Schnittstellen zu konzentrieren und sich nicht im Detail der Geschäftsprozesse zu verlieren. Somit sieht das Makrodesign den Top-Down-Ansatz vor: Von grob zu detailliert.

Das Vorgehensmodell zur Erstellung des Makrodesigns wird in fünf Schritten beschrieben [Suter, 2004, S.254]:

1. Marktleistung und Architektur

In diesem ersten Schritt wird ein Verständnis für die Kundenstrukturen und deren Bedürfnisse entwickelt. Darauf aufbauend und im Einklang mit der Geschäftsstrategie werden die Marktleistungen des Unternehmens bestimmt. Aus *Kundensicht* wird der

Geschäftsbeziehungszyklus (erster bis letzter Kundenkontakt) erarbeitet um den Leistungsaustausch vom Unternehmen an den Kunden transparent zu machen. Die Architektur der Marktleistung ergibt sich, wenn die zuvor erbrachten Leistungen sachlich und zeitlich logisch in Zusammenhang gebracht werden. Nun müssen die Teilleistungen hinsichtlich besonderer Merkmale und logistischer Anforderungen hinterfragt werden. Auch gilt es, die Architektur überprüfend zu klären: ob das Leistungsangebot die Kundenbedürfnisse deckt und mit der Geschäftsstrategie im Einklang ist und ob alle Teilleistungen für den Kunden von Bedeutung sind.

2. Integraler Leistungsprozess

Der integrale Leistungsprozess ist ähnlich der Wertkette von Porter [1985, S.33ff] ein vom Kunden initiiertes durchgängiger Fluss von wertschöpfenden Tätigkeiten über das ganze Unternehmen hinweg. Bei der Erstellung des integralen Leistungsprozesses werden die zuvor identifizierten Leistungen durch Beschreibung der In- und Outputs miteinander verknüpft. Ebenfalls werden Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen, die aus der Geschäftsstrategie resultieren, den Teilprozessen zugeordnet.

3. Kaskadierung

Die prozessorientierte Organisationsentwicklung erfordert eine durchgängige Verantwortung „one face to the customer“ und eine Reduktion der betrieblichen Komplexität zugleich. Demzufolge muss der zuvor erstellte Leistungsprozess in Abschnitte (in diesem Fall resultieren Geschäfts und Kerngeschäftsprozesse) zerlegt werden. Als Gestaltungsprinzip ist hervorzuheben, dass eine funktionale Teilung der Prozesse nicht erfolgen darf, da diese den Leistungsfluss blockieren würde. In diesem Sinne stellt die Kaskadierung einen Weg dar die Arbeitsteilung basierend auf eine leistungsbezogene Spezialisierung zu gestalten. Mittels einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen zwei Geschäftsprozessen wird ein Subauftrag von dem einen zum anderen Geschäftsprozess übermittelt. Der Aufwand der Abarbeitung wird somit vom bestellenden Geschäftsprozess ausgelagert, die Verantwortung über den Auftrag bleibt jedoch im bestellenden Geschäftsprozess bestehen.

Um den integralen Leistungsprozess zu kaskadieren muss der Wertschöpfungsumfang und die Komplexität analysiert werden. Insbesondere ist auf die Vielfalt der Leistungen und auf die Spezifität der Ressourcen (Know-How-, Anlagen-, Standortspezifität) einzugehen. Ebenso spielen die zuvor ermittelten Prozessanforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Kaskadierung eine Rolle. Aufbauend auf die notwendige Entscheidungsgrundlage werden Teilprozesse ausgegliedert und die Schnittstellen definiert. Dabei ist besonders zu Achten, dass das Prinzip der durchgängigen Verantwortung gegenüber dem Kunden nicht verletzt wird und dass Zielkonflikte zwischen Erfolgsfaktoren aufgelöst sind.

4. Segmentierung

Einem ähnlichen Hintergrund wie der Kaskadierung zufolge ist auch die Segmentierung eine Methode um einer prozessbasierten Arbeitsteilung gerecht zu werden. Im Gegensatz zur Kaskadierung wird bei der Segmentierung auf die unterschiedlichen Prozessvarianten fokussiert. Eine Bildung von Prozessvarianten ist notwendig wenn ein Standardprozess nicht die Anforderungen der Prozesskunden optimal erfüllt. Unterschiedliche Anforderungen entstehen beispielsweise aus einer heterogenen Kundenbasis, einer hohen Produktvielfalt oder aus unterschiedlichen geografischen Gegebenheiten. In solchen Fällen bringt ein standardisierter Prozess die Gefahr mit sich, durch die nicht spezifische Prozessleistung die Kundenzufriedenheit zu beeinträchtigen. Ziel der Segmentierung ist es – in Fällen wo Standardleistungen nicht ausreichend sind – eine Differenzierung des Leistungsangebotes zu gewährleisten und zugleich Komplexität zu reduzieren. Eine Segmentierung betrifft immer den gesamten Geschäftsprozess. Wenn nur eine oder ein paar Aktivitäten für eine Segmentierung in Frage kommen, so muss aus diesem Teil des Prozesses, mittels Kaskadierung, ein weiterer Geschäftsprozess gebildet werden, wo in Folge die Segmentierung durchgeführt werden kann.

Im ersten Schritt der Vorgehensweise bei der Segmentierung werden Schlüsselanforderungen je Prozesskaskade identifiziert. Diese leiten sich zumeist aus der Summe der Erfolgsfaktoren bzw. Kernkompetenzen ab. Anhand der Schlüsselanforderungen werden Segmentierungskriterien bestimmt. Nun werden die Segmentierungskriterien auf jeden Geschäftsprozess angewendet um die Prozessvarianten zu bilden, die optimal die Schlüsselanforderungen erfüllen. Im letzten Schritt werden Prozessvarianten auf die Realisierbarkeit der Vorteile überprüft (sinnvolle Differenzierung der Marktleistung bzw. Reduktion der Komplexität) und gegebenenfalls zusammengefasst.

5. Horizontale Integration

Hauptaugenmerk bei der horizontalen Integration wird auf die horizontalen Schnittstellen, jene zwischen zwei Geschäftsprozessen auf einer Kaskade, gelegt. Diese wurden bei der Kaskadierung sowohl als auch bei der Segmentierung vernachlässigt, da lediglich die vertikalen Schnittstellen (Kunden-Lieferanten-Beziehungen) relevant waren. Die horizontalen Schnittstellen hingegen sind von Abhängigkeiten der Ressourcen und Informationen sowie von zeitlichen Trennungen der Geschäftsprozesse geprägt. Das Ziel der horizontalen Integration ist die horizontalen Schnittstellen zu minimieren und dadurch einerseits den Geschäftsbeziehungszyklus zu optimieren und andererseits die Lernchance der Geschäftsprozesse sicher zu stellen.

Zuallererst wird das bestehende Makromodell auf horizontale Abhängigkeit sowie auf Verträglichkeit der hintereinander gelagerten Geschäftsprozesse untersucht. Sind

Abhängigkeiten vorhanden, die Prozessanforderungen kompatibel und die durchgängige Verantwortung beherrschbar, können Geschäftsprozesse zusammengeführt werden. Die gewünschte Steigerung hinsichtlich Effektivität, Effizienz sowie Lerneffekt sollte im Anschluss mittels der Simulation von Geschäftsfällen überprüft werden.

3.4.3 Mikrodesign

Beim Mikrodesign wird die Abfolge der Tätigkeiten modelliert und genau beschrieben, so dass daraus konkrete Arbeitsanweisungen für Mitarbeiter resultieren [Österle, 1995, S.49].

Das Mikrodesign befasst sich mit der Optimierung eines Geschäfts- oder Teilprozesses. Das Ziel des Mikrodesigns ist eine inkrementelle Verbesserung des jeweiligen Ablaufes. Die Initiative geht üblicherweise von einem Abteilungs- oder Bereichsleiter aus und kann unabhängig vom Makrodesign durchgeführt werden. Da es bei dieser Vorgehensweise jedoch zu unerwünschten Überlagerungsproblemen mit anderen Projekten kommen kann, ist es ratsam das Mikrodesign direkt im Anschluss an das Makrodesigns zu erstellen [Suter, 2004, S.27].

Kapitel 4

Prozessorientierte Organisationsentwicklung bei LS

Inhalt

4.1	Situationsanalyse	29
4.2	Hauptprobleme	56
4.3	Vorgehensweise	57
4.4	Zielformulierung und Kernkompetenzen	59
4.5	Makrodesign	62
4.6	Mikrodesign	86

4.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse gibt einen Einblick in die vielseitigen Herausforderungen auf die im Rahmen der prozessorientierten Organisationsentwicklung bei der LS einzugehen sind. Außerdem verdeutlicht sie Zusammenhänge im Problembereich und macht deren Ursachen transparent um in weiterer Folge Maßnahmen ableiten zu können.

4.1.1 Beschreibung der Ist-Organisation

Die Ausgangsbasis der Situationsanalyse bildet die bestehende Organisationsstruktur, welche nicht zuletzt ein Resultat des starken Expansionskurses ist. Aus dem Organigramm (siehe Abbildung 4.1) wird ersichtlich, dass organisatorische Bereiche auf der einen Seite dem Einzelhandel und auf der anderen Seite den zentralen Diensten zugeordnet sind. Der Vorstand, dessen Position ganz an der Spitze in Abbildung 4.1 dargestellt ist, wird von einem Vorstandsvorsitzenden und weiteren drei Mitgliedern gebildet. Hervorzuheben ist, dass sich die Führungspanne des Vorstands über alle 16 Bereiche erstreckt. Die drei bis vier Buchstaben langen Abkürzungen, die bunt hinterlegt sind, deuten auf die verantwortlichen

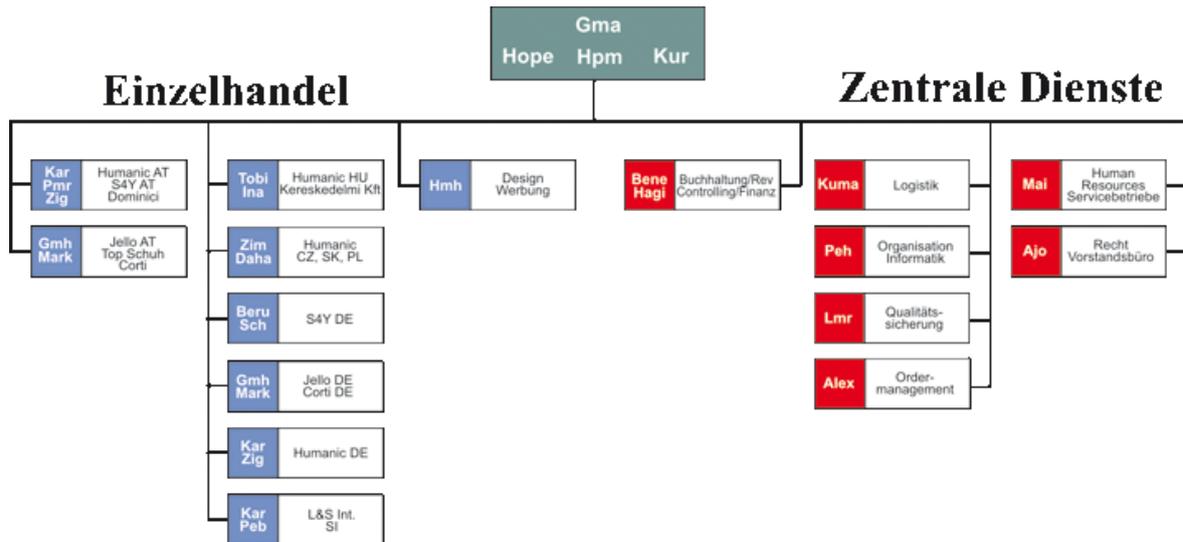


Abbildung 4.1: Organigramm der LS (entnommen aus dem LS-Intranet am 18.09.2009)

Personen des jeweiligen organisatorischen Bereichs hin.

Die Organisationsstruktur bei der LS ist eine Mischform zwischen der Struktur der funktionalen und divisionalen Organisation (Spezialisierung nach Funktionen bzw. nach Sparten). Die Charakteristiken der funktionalen Organisationsstruktur sind im Organigramm vor allem auf der Seite der zentralen Dienste zu finden. Es sind dort unterstützende funktionale Einheiten, wie die Buchhaltung, Human Resources, Recht, Organisation und Informatik angesiedelt. Weiters findet man dort auch operative funktionale Einheiten, wie die Logistik, Qualitätssicherung und Ordermanagement. Der einzelhandelspezifische Teil des Organigramms kann Großteils als divisionale Struktur betrachtet werden. Außer den Abteilungen LS International - SI und Design/Werbung, sind die restlichen sieben organisatorischen Bereiche als divisional einzustufen. Diese sieben Bereiche sind für die Kernfunktionen des Einzelhandels, die Beschaffung der Waren und die Bewirtschaftung der Filialen, zuständig. Im Sinne der divisionalen Organisation sind diese Funktionen in jenem der sieben Bereiche vertreten.

Nun soll noch auf die Verantwortungsträger der Organisationseinheiten eingegangen werden. Wie man der Darstellung der einzelhandelspezifischen Bereiche entnehmen kann, wird die Verantwortung meist von zwei Personen, sozusagen einem Führungsteam, getragen. Weiters kann man dem Organigramm entnehmen, dass teilweise das gleiche Führungsteam für zwei Bereiche zuständig ist. Zum Beispiel haben die Bereiche „Jello AT, Top Schuh, Corti“ und „Jello DE, Corti DE“ jeweils das Führungsteam „Gmh, Mark“. Wird bei der Betrachtung der einzelhandelspezifischen Bereiche von der Verantwortung ausgegangen, so lassen sich fünf Bereiche feststellen (siehe Abbildung 4.2). Diese fünf

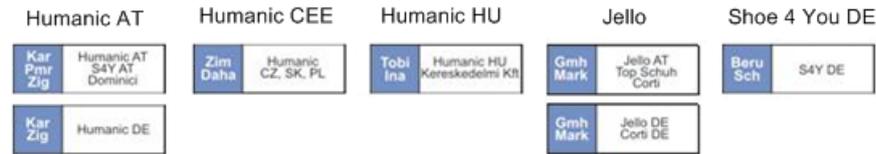


Abbildung 4.2: Anordnung der einzelhandelspezifischen Bereiche aus dem Organigramm nach Einkaufsorganisationen

Bereiche werden unternehmensintern als Einkaufsorganisationen oder kurz EKO (Humanic AT, Humanic CEE, Humanic HU, Jello und Shoe 4 You DE) bezeichnet. Da sich hinter den EKOs diverse Tochtergesellschaften von LS verbergen, sind die Führungsteams jeder EKO auch gleichzeitig Geschäftsführer der Tochtergesellschaften.

EKOs sind somit für die Bewirtschaftung von ein oder mehreren Märkten zuständig, wobei der Marktauftritt unter dem Deckmantel eines oder mehrerer Vertriebskonzepte erfolgt. Der divisionalen Organisation entsprechend beheimaten die EKOs die gleichen betrieblichen Funktionen. Diese sind Einkauf, Merchandising und Verkauf. Insofern ist jede EKO für sich lebensfähig, Kooperationen sind kaum notwendig. In diesem Sinne genießen die fünf EKOs einen hohen Grad an Autonomie.

Um auf marktspezifische Faktoren – vor allem von rechtlicher und logistischer Natur – im Rahmen der Bewirtschaftung der Filialen einzugehen, hat sich eine unternehmensinterne Spezialisierung der Vertriebskonzepte auf Marktebene etabliert. Ein solches marktspezifisches Vertriebskonzept wird Vertriebslinie genannt. Beispiele sind HU-RO (Humanic Rumänien), Jello-DE (Jello Deutschland) oder S4Y-AT (Shoe 4 You Österreich).

Alle EKOs, sowie die Vertriebslinien für die sie zuständig sind, sind in Tabelle 4.1.1 dargestellt.

Tabelle 4.1: Vertriebslinien je Einkaufsorganisation (EKO)

EKO	Humanic AT	Humanic CEE	Humanic HU	Jello	Shoe 4 You DE
Vertriebslinien	Dominici-AT HU-AT HU-CH HU-DE HU-HR HU-SI S4Y-AT	HU-CZ HU-PL HU-RO HU-SK	HU-HU	Jello-AT Jello-DE Jello-HE Jello-SI Corti-AT Corti-DE	S4Y-DE

Der Aufbau der Einkaufsorganisation

Der grundsätzliche Aufbau der EKO ist in Abbildung 4.3 zu sehen. Auch sind die Rollen

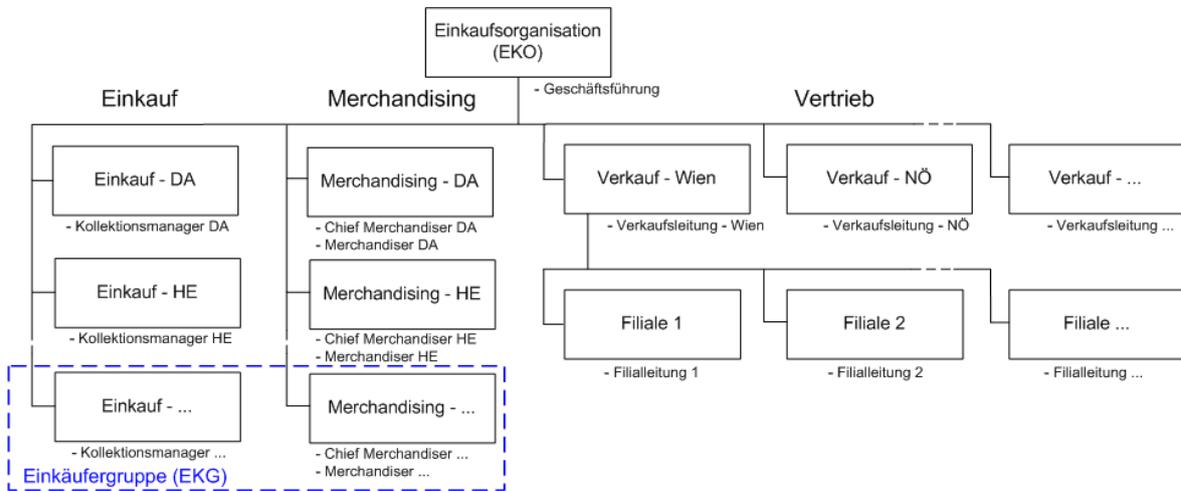


Abbildung 4.3: Genereller Aufbau der Einkaufsorganisation (EKO) der LS

jeder organisatorischen Einheit dargestellt. Auf oberster Ebene sitzt die Geschäftsführung. Darunter sind die Bereiche Einkauf, Merchandising und der Verkauf angesiedelt. Einkauf und Merchandising sind nach Produktgruppen wie z.B. Herren (HE), Damen (DA), Kinder (KI) gegliedert. Aufgrund der Tätigkeiten herrscht eine enge Beziehung zwischen dem Einkauf und dem Merchandising. Diese organisatorische Klammer wird als Einkaufsgruppe bzw. EKG bezeichnet. Für den Vertrieb sind die Filialen und die dazugehörige Verkaufsleitung verantwortlich. Der Vertrieb ist regional gegliedert. Im Gegensatz zur EKG ist der Vertrieb nicht zentral im Hauptquartier in Graz angesiedelt, sondern richtet sich nach den geografischen Gegebenheiten.

Im folgenden Abschnitt wird auf Verantwortungen und Tätigkeiten der einzelnen Bereiche der EKO eingegangen.

Einkauf: Der Kollektionsmanager hat primär die Aufgabe das Produktangebot von LS zu entwickeln. Die Produkte – die Schuhe und die Accessoires – werden in Hauptwarengruppen und teilweise noch in Untergruppen gegliedert. Hauptwarengruppen sind: Herren, Damen, Kinder, Sport & Freizeit und Accessoires. Untergruppierungen finden sich vor allem bei den Damen, wo nach gewissen modischen Ausprägungen gegliedert wird (z.B. Damen Young Fashion, Damen Basic, etc.). Die zu einer Produktgruppe gehörenden Artikel werden je Saison (Frühjahr/Sommer bzw. Herbst/Winter) als Kollektionen bezeichnet. Kollektionsmanager haben die Verantwortung über die Performance meist von einer aber auch von mehreren Kollektionen. Die Tätigkeiten umfassen dabei die Beobachtung des Modemarktes, die Planung und die Entwicklung der Kollektion in

Kooperation mit Lieferanten, die beschaffungsseitige Einkaufsentscheidung und die Überwachung des Verkaufs der Kollektion. Insofern sind Kenntnis des Beschaffungs- und Absatzmarktes sowie das Gespür für modische Entwicklungen entscheidende Erfolgsfaktoren für Kollektionsmanager.

Merchandising: Das Merchandising befasst sich vor allem mit der mengen- und termingerechten Warenbelieferung der Filialen. Tätigkeiten, wie die Verkaufsüberwachung, die Steuerung der Erst- und Nachbelieferungen, sowie das Umverlegen von Waren, sind dem Tagesgeschäft des Merchandisers zuzuordnen. Hinzu kommt, dass Merchandiser den Kollektionsmanager bei unterschiedlichen Tätigkeiten im Zuge der Kollektionsentwicklung unterstützen (z.B.: bei der Verwaltung von Artikeln im ERP-System). Demzufolge sind sie aus organisatorischer Sicht wie die Kollektionsmanager nach Produktgruppen gegliedert. Chief Merchandiser haben im Gegensatz zu Merchandiser und Kollektionsmanager hauptwarengruppenübergreifend einen Überblick über den Verkauf. Insofern spielen sie bei der quantitativen Warenplanung eine entscheidende Rolle, indem sie dem Kollektionsmanager beratend zur Seite stehen.

Vertrieb: Generell betrachtet ist der Vertrieb für einen reibungslosen Absatz der Waren in den Filialen verantwortlich. Somit fällt in diesen Verantwortungsbereich die Versorgung der Filialen mit allen notwendigen Ressourcen. Diese können von personeller, materieller oder informeller Natur sein.

Der Vertrieb ist hierarchisch strukturiert, wobei direkt unter der Geschäftsführung die Verkaufsleitung angesiedelt ist. Je nach Größe des bedienten Marktes gibt es mehrere Verkaufsleiter, die für ca. 5 bis 30 Filialen zuständig sind. Die Tätigkeiten des Verkaufsleiters umfassen neben zahlreichen organisatorischen Aufgaben die Personalentwicklung der Filialen und die Kommunikation zwischen Zentrale und Filialen.

Auf Filialebene trägt die Filialleitung die Verantwortung für den Vertrieb.

Die Einkäufergruppe (EKG)

Die Einkäufergruppe – das Zusammenspiel zwischen Einkauf und Merchandising – spielt bei der LS eine tragende Rolle. Denn in diesem Zusammenspiel werden sämtliche Entscheidungen von der Warenplanung (beginnt bis zu 12 Monate vor dem Verkaufsbeginn) bis hin zur täglichen Belieferung der Filialen getroffen.

Die fünf EKO's beheimaten jeweils zwischen vier und elf EKGs, die nach Hauptwarengruppen und Unterwarengruppen gegliedert sind. Als repräsentatives Beispiel werden in Tabelle 4.2 die elf EKGs der EKO „Humanic AT“ gezeigt. Weiters wird in diesem Zusammenhang die Anzahl der Mitarbeiter jeder Einkäufergruppe (EKG)

dargestellt. Wie z.B. aus den EKGs Nummer (8) und (9) ersichtlich wird, arbeiten teilweise Mitarbeiter für beide EKGs. Die Gesamtanzahl der Mitarbeiter (38) umfasst drei Rollen: Kollektionsmanager, Chief Merchandiser und Merchandiser.

Tabelle 4.2: Einkäufergruppen der EKO Humanic AT

Einkäufergruppen	Mitarbeiteranzahl
<i>Damen</i>	
(1) Damen - Basic	8
(2) Damen - Young Fashion	2
(3) Damen - Exklusiv	1
(4) Damen - Extragrößen	1
<i>Kinder</i>	
(5) Kinder	2
<i>Herren</i>	
(6) Herren	6
(7) Herren - Extragrößen	6
<i>Freizeit</i>	
(8) Freizeit	9
(9) Freizeit - Extragrößen	9
<i>Accessoires</i>	
(10) Accessoires - Zusatzartikel	9
(11) Accessoires - Taschen	9
Summe Kollektionsmanager	7
Summe Chief Merchandiser	4
Summe Merchandiser	27
Summe Mitarbeiter	38

Eine LS-weite Auswertung der die EKGs betreffenden Rollen ist in Tabelle 4.3 zu sehen.

Tabelle 4.3: Mitarbeiteranzahl aller Einkaufsorganisationen

Kollektionsmanager	21
Chief Merchandiser	7
Merchandiser	54
Summe Mitarbeiter	81

Das Ordermanagement (OM)

Die zentrale Abteilung Ordermanagement (siehe Abbildung 4.1) ist für die Inbound-Logistik, d.h. von der Bestellung der Artikel bis hin zum Wareneingang bei der LS, verantwortlich. Die Bestellung an sich wird individuell von den EKGs ans OM übermittelt. Dementsprechend ist erst im OM eine Konsolidierung der Bestellungen je Lieferant über alle EKGs hinweg möglich. Der Wareneingang kann vielseitig sein. Primär werden die drei zentralen Verteilzentren (Österreich, Tschechische Republik und Ungarn) beliefert. Weiters wird die Ware teilweise direkt an Filialen geliefert oder auch an Filialen, die für andere Standorte als Lager fungieren. In jedem Fall endet dort die Zuständigkeit des OMs. Neben der Sicherstellung, dass die Waren zum gewünschten Zeitpunkt am gewünschten Ort vom Lieferanten zugestellt werden, sind auch die weiteren Tätigkeiten der OM-Mitarbeiter vom Lieferantenkontakt geprägt. Diese sind beispielsweise das Anfordern von Musterartikeln, Ursprungszeugnissen und Schadstoffprüfungen, das Anlegen und Warten der Lieferanten- und Artikelstammdaten im ERP-System oder das Kommunizieren von Änderungen der Bestellung (zwischen EKG und Lieferanten).

Es ist noch hervorzuheben, dass die Abteilung Ordermanagement erst vor rund eineinhalb Jahren ins Leben gerufen worden ist: Einerseits um die umfangreichen Tätigkeiten im Rahmen der EKGs zu minimieren und andererseits, da so der erste Schritt in eine unternehmensweite Konsolidierung der Bestellungen gemacht werden konnte. Zurzeit werden allerdings noch nicht alle Bestellungen über das Ordermanagement abgewickelt, sondern auch direkt von Merchandisern an Lieferanten gesendet. Dies trifft vor allem bei den EKGs zu, die sich mit Accessoires beschäftigen.

Anmerkung betreffend die restlichen organisatorischen Bereiche

Weitere organisatorische Bereiche, wie z.B. Logistik, Organisation & Informatik oder Design & Werbung, die aus Abbildung 4.1 zu entnehmen sind, werden an dieser Stelle nicht im Detail beleuchtet. Sie sind nicht unmittelbar von der Reorganisation betroffen.

Sämtliche Zusammenhänge der LS-Organisationsstruktur sind im Klassendiagramm (siehe Abbildung 4.4) dargestellt.

Eine Klasse ist ein abstrakter Oberbegriff, der für eine Menge an Objekten mit denselben Ausprägungen steht. Klassen sind im Diagramm als gelbe Rechtecke dargestellt. Die grauen Rechtecke sind Notizen und enthalten beispielhaft Objekte der Klasse, mit der sie durch strichlierte Linien assoziiert sind. Die Linien zwischen den Klassen symbolisieren Beziehungen der Klassen. Grundsätzlich lassen sich vier Beziehungen unterscheiden: Generalisierung, Assoziation, Aggregation und Komposition.

Die Generalisierung kennzeichnet eine Beziehung zwischen einer Ober- und einer Unterklasse. Sie wird durch einen Pfeil mit geschlossener, nicht ausgefüllter Pfeilspitze dargestellt. Die Klasse am Pfeilende ist als Spezialisierung der Klasse an der Pfeilspitze zu interpretieren. Zum Beispiel ist die Klasse Fremdmärke eine Spezialisierung der Klasse Marke.

Die Assoziation symbolisiert eine generelle Beziehung und wird mit einem Text individuell beschrieben. Die Richtung der Beziehung ist durch einen einfachen Pfeil gekennzeichnet. Weiters sind am Ende des Beziehungspfeiles die Multiplizitäten dargestellt, wobei „*“ für eine beliebige Anzahl steht. Beispielsweise ist die Beziehung zwischen den Klassen Verkaufsleiter und Filialleiter wie folgt zu lesen: Ein Verkaufsleiter „verantwortet“ mehrere Filialleiter.

Die Aggregation (nicht gefüllter Rhombus) sowie die Komposition (gefüllter Rhombus) beschreiben eine Beziehung zwischen einem Ganzen und seinen Teilen. Beispielsweise besteht eine Einkaufsorganisation aus Einkäufergruppen. Die Aggregation steht für eine schwache Beziehung, welche nicht zwingend notwendig ist. Die Komposition hingegen stellt eine starke Beziehung dar, wo das Ganze nicht ohne den assoziierten Teil existieren kann.

Der Ablauf in der bestehenden Organisation

Der Arbeitsablauf der LS erstreckt sich von der Planung der zu verkaufenden Waren über die Beschaffung und Distribution bis hin zum Verkauf der Waren in den Filialen. Der Verkaufszeitraum beträgt sechs Monate und orientiert sich nach zwei Saisonen: Frühjahr/ Sommer (FS) und Herbst/ Winter (HW).

Der Beginn sowie die Dauer der Abläufe können aufgrund der vielseitigen Marktanforderungen sehr unterschiedlich ausfallen. In der Regel gilt jedoch: Je länger im Voraus die Ware bestellt wird, desto geringer ist der Einkaufspreis, desto geringer ist aber auch die modische Treffsicherheit. Im längsten Fall dauert ein Zyklus etwa 18 Monate und startet ein Jahr vor der Saison. Der Arbeitsablauf kann allerdings auch ad hoc innerhalb eines Monats durchlaufen werden.

Der Arbeitsablauf beginnt bei der quantitativen Warenplanung, die basierend auf den Verkaufszahlen der vergangenen Jahre von Kollektionsmanager und Chief Merchandiser gemacht wird. Es ist hervorzuheben, dass die Planung von EKO zu EKO individuell, teilweise mittels Excel- teilweise mittels ERP-Unterstützung, gehandhabt wird. Parallel zur Warenplanung setzt sich der Kollektionsmanager mit Lieferanten in Verbindung um Angebote einzuholen. Die Angebote – die neuen Lieferantenkollektionen – werden einerseits direkt bei LS präsentiert oder andererseits meist in Fernost bei den Produktionsstätten. Hinzu kommt, dass sich die Lieferanten mit Kollektionsmanagern bei periodisch veranstalteten Modemessen³ treffen und sich über modische Entwicklungen

³MICAM (www.micamonline.com), GDS (www.gds-online.com), PITTI (www.pittimmagine.com), Paris Fashion Show, NY Fashion Show, etc.

austauschen.

Je nach Marke fallen unterschiedliche Tätigkeiten des Kollektionsmanagers an. Bei Eigenmarken wird aktiv das Design und die Machart des Schuhs in Kooperation mit dem Lieferanten gestaltet. Bei Fremddmarken hingegen werden lediglich aus einer bestehenden Auswahl die zur Kollektion passenden Artikel ausgewählt. Ist die Kollektion komplett, so werden vom Merchandiser je Artikel der Kollektion sämtliche Daten gesammelt und auf einer sogenannten Einkaufskarte händisch notiert. Diese Daten beinhalten zum Beispiel Lieferant, Material, Machart, Ursprungsland und Einkaufspreis. Die handgeschriebene Einkaufskarte wird dem OM übergeben, wo die Aufnahme der artikel- und lieferantenspezifischen Daten ins ERP-System erfolgt. Sind die Daten im ERP-System angelegt, so erfolgt die weitere Bearbeitung in der EKG vom zuständigen Kollektionsmanager oder Merchandiser. Nun werden Mengen, Schuhgrößen und Liefertermine festgelegt. Sind diese marktspezifischen Daten fixiert, kann die Bestellung zum Lieferanten gesendet werden. Dies wiederum wird in der Regel vom Ordermanagement durchgeführt um während der Bestellabwicklung eine LS-weite einheitliche Kommunikation mit dem Lieferanten zu gewährleisten.

Durch diese zentrale Bearbeitung der Bestellungen im Ordermanagement wird eine Konsolidierung der Mengen und Liefertermine je Lieferant möglich. Kommt es im Zuge der Lieferung zu LS- oder lieferantenseitigen Änderungen der Bestellung, so sind Abstimmungsvorgänge zwischen EKGs und Lieferanten unvermeidlich. Das Ordermanagement fungiert dabei als Mediator zwischen den betroffenen EKGs und versucht einerseits Synergieeffekte zu nutzen und andererseits die Interessen der EKGs zu wahren.

Nach wunschgemäßem Wareneingang ist dank dem ERP-System keine explizite Benachrichtigung von OM an die EKGs nötig. Die Mitarbeiter der jeweiligen EKG bekommen mittels des ERP-Systems die Information, dass die bestellten Waren am Zielort zur Verfügung stehen. Von da an übernimmt das Merchandising die Verantwortung über die Belieferungen der Filialen nach Plan und Bedarf. Die Logistik ist dabei für die physische Ausführung der Belieferung und Umverlegung der Waren zuständig. In der Verkaufsphase hat der Kollektionsmanager die Aufgabe die Verkäufe der zuvor gekauften Waren zu überwachen und gegebenenfalls noch kurzfristig Nachbestellungen zu veranlassen.

4.1.2 Beschreibung des Problembereiches

Im Rahmen der Situationsanalyse wurde eingangs der Problembereich identifiziert. Bald wurde erkannt, dass der gesamte Problembereich aus Teilbereichen besteht, wobei diese miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig beeinflussen. Um diese Beeinflussungen transparent zu machen wurde die ursachenorientierte Betrachtungsweise des SE-Ansatzes [Haberfellner,

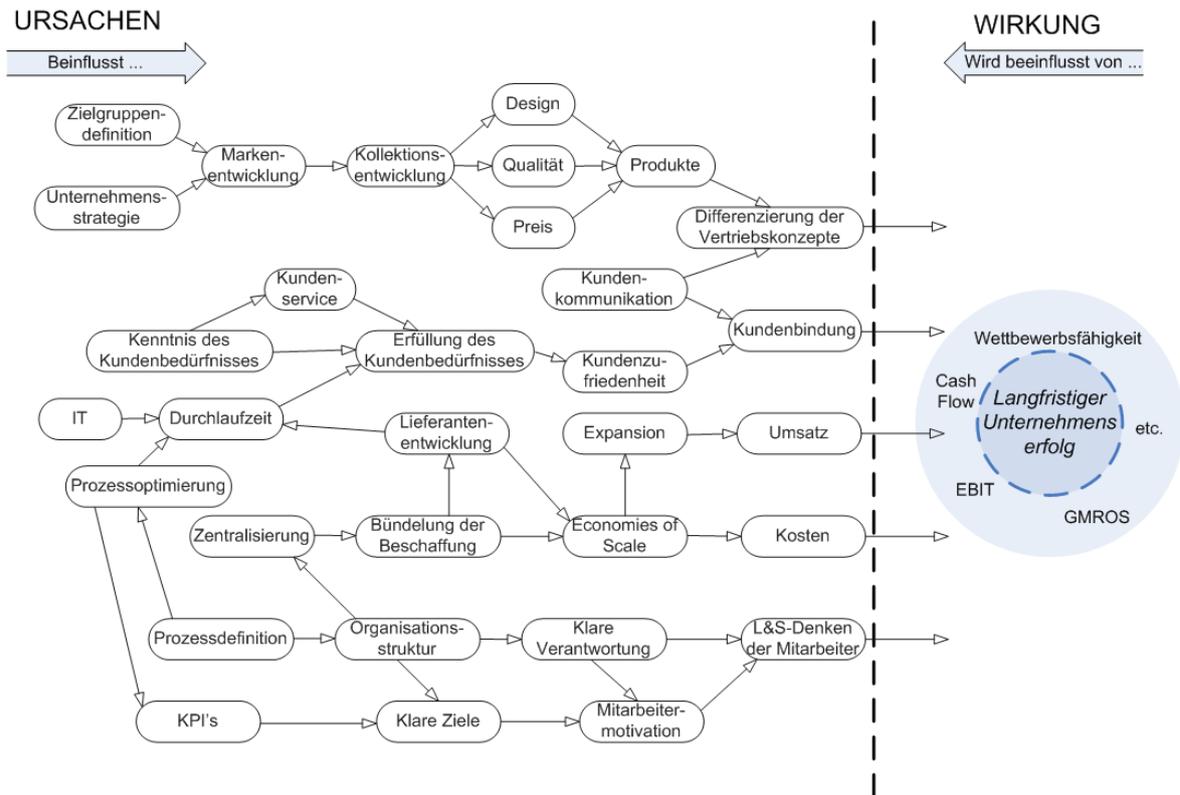


Abbildung 4.5: Ursachen-Wirkungsdiagramm als Ausgangsbasis der Situationsanalyse

2002, S. 117] herangezogen und ein mehrdimensionales Ursachen-Wirkungsdiagramm erstellt (siehe Abbildung 4.5)⁴. Die Abbildung kann von rechts nach links oder umgekehrt gelesen werden. Von rechts nach links ist sie wie folgt zu interpretieren: Das Ziel ist die Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs, der auf wettbewerbsentscheidenden Fakten wie Cash Flow, EBIT, GMROS, usw. beruht. Das Erreichen des Ziels wird beeinflusst von gewissen Faktoren, z.B. Differenzierung je Vertriebslinie, Kundenbindung, Umsatz, Kosten und dem „LS-Denken“ der Mitarbeiter⁵. Diese vier Faktoren werden wiederum von weiteren Bereichen beeinflusst, wie: Produkt, Kundenkommunikation, Kundenzufriedenheit etc.

4.1.3 Analyse der Komplexitäten

Generell kann Komplexität als Maß für die geistige und praktische Beherrschung eines Systems verstanden werden. Ausschlaggebend ist dabei der Reichtum an Beziehungen der Elemente des Systems mit der Umwelt. Bei dynamischen Systemen kommt die hohe Anzahl von möglichen Zuständen hinzu, die das System haben kann [Schantin, 2004, S.71].

⁴Die Darstellung ist der Output einer Brainstorming-Einheit basierend auf den zuerst erhaltenen Informationen im Projekt und dient lediglich der Orientierung. Daher wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

⁵Ein „LS-Denken“ aller Mitarbeiter ist wünschenswert um vertriebslinienübergreifende Synergieeffekte nutzen zu können. Dabei sollen interne Konkurrenzen zwischen Vertriebslinien vermieden werden, indem die Mitarbeiterziele einheitlich auf jene der LS gerichtet werden.

Ziel der Komplexitätsanalyse ist erstens die Komplexitäten, die im Rahmen des Geschäfts unweigerlich auftreten, zu identifizieren und zweitens festzustellen, mit welchem Hebel man diese bestmöglich eingrenzen kann. Dazu wurde der zuvor skizzierte Problembereich (Abbildung 4.5) herangezogen und analysiert. Wie in Abbildung 4.6

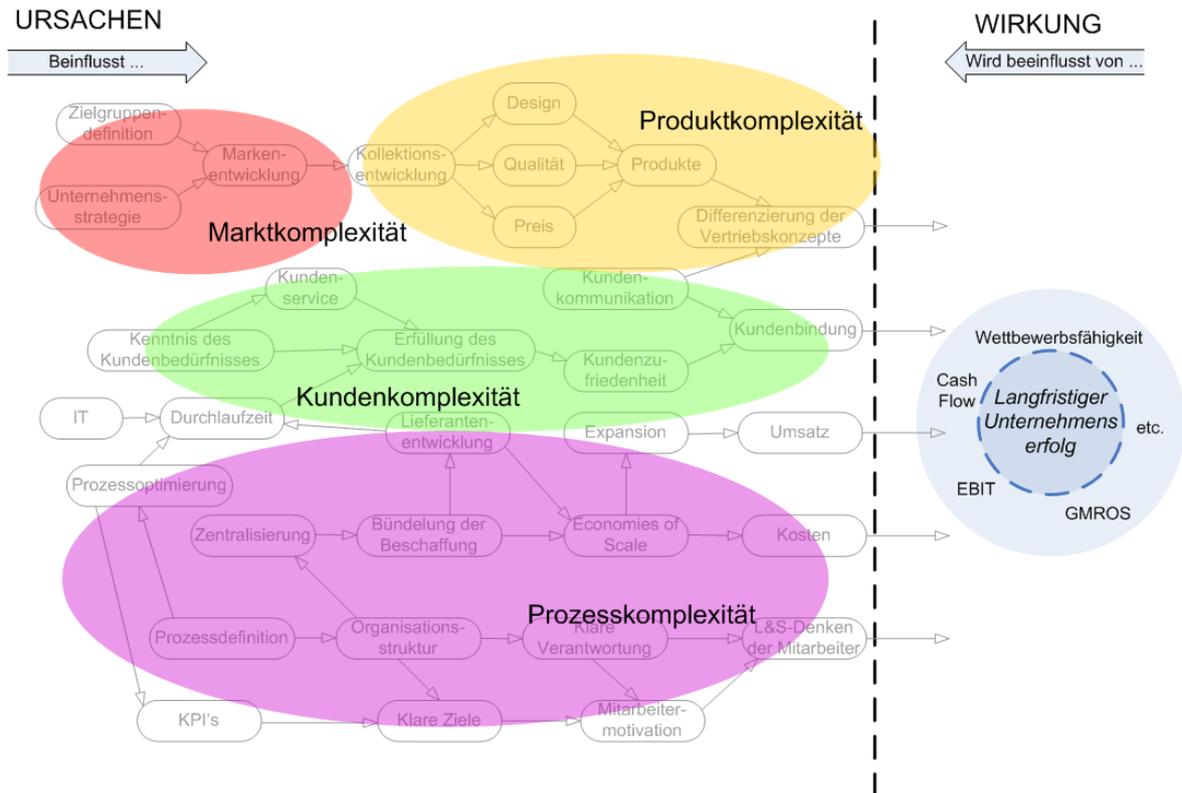


Abbildung 4.6: Zusammenhang von Markt-, Produkt-, Kunden- und Prozesskomplexität

dargestellt, lassen sich die vier Bereiche Markt-, Produkt-, Kunden- und Prozesskomplexität identifizieren.

Die **Marktkomplexität** erhöht die Herausforderungen vor allem im Rahmen der Zielgruppendefinition sowie beim Gestalten einer geeigneten Unternehmensstrategie. Aus Abbildung 4.6 wird ersichtlich, dass die Unternehmensstrategie und die Zielgruppendefinition entscheidenden Einfluss auf die Markenentwicklung haben. Somit ist die Markenentwicklung das Mittel zur Positionierung des Unternehmens auf dem Markt.

Die **Produktkomplexität** kann als Resultat der Marktkomplexität verstanden werden. Diese Beeinflussung zeigt einen direkten kausalen Zusammenhang. Ein Teilbereich der Produktkomplexität ist die Kollektionsentwicklung, welche Design, Qualität und Preis des Produktes definiert. Schlussendlich ist durch diese Produkteigenschaften eine Differenzierung je Vertriebskonzept möglich.

Weiters wird die Differenzierung je Vertriebskonzept von der Kundenkommunikation

(Werbemaßnahmen, PR, Marketing) direkt beeinflusst. Die Kundenkommunikation kann als Teilbereich der **Kundenkomplexität** verstanden werden. Sie beeinflusst weiters die Kundenbindung in hohem Ausmaß. Die Kundenbindung ist ein zentrales Ziel aller Faktoren im Bereich Kundenkomplexität. Sie wird beeinflusst durch Kenntnis und Erfüllung der Kundenbedürfnisse und einen hervorragenden Kundenservice.

Die **Prozesskomplexität** beeinflusst einerseits das Erreichen der wirtschaftlichen Stärke des Unternehmens und andererseits auch die Einstellung des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg. Auf der Prozessdefinition basiert die Organisationsstruktur („structure follows process“). Die Organisationsstruktur ist der zentrale Einflussfaktor auf die Prozesskomplexität, da sie schlussendlich die Ablauforganisation und somit die Prozesse im Unternehmen vorgibt. Ein weiterer unmittelbarer Zusammenhang besteht zwischen der Organisationsstruktur und der Mitarbeitermotivation, welche durch klare Verantwortungen und damit verbundene Zielsetzungen gefördert wird. Somit kann in Folge das wünschenswerte „LS-Denken“ der Mitarbeiter gestärkt werden. Auch beeinflusst die Organisationsstruktur eine Zentralisierung von Organisationseinheiten, die eine Bündelung der Beschaffung (Lieferzeiten, Liefermengen) ermöglicht. Durch das Nutzen von Synergien können Größenvorteile des wachsenden Unternehmens realisiert und somit der finanzielle Erfolg verbessert werden.

Marktkomplexität im Allgemeinen und im LS-Beispiel

Marktkomplexität herrscht grundsätzlich dort wo die Frage: „Wer ist der Kunde?“ nicht einfach zu beantworten ist [Suter, 2004, S.78]. In Folge der Vielzahl an bedienten Märkten und Kundenstrukturen – meist mittels mehrerer paralleler Absatzkanäle – werden die angesprochenen Marktsegmente immer heterogener und verschwommener. Die daraus resultierende Gefahr besteht darin, dass opportunistisches statt systematisches Handeln überhand nimmt. Im Beispiel der LS besteht der Gesamtmarkt aus Schuhfilialen in 10 Märkten (siehe Abbil-



Abbildung 4.7: LS-Gesamtmarkt und Vertriebskonzepte je Markt

dung 4.7) ergänzt um den Online-Absatzkanal des Vertriebskonzepts Humanic. Insofern steht das Unternehmen vor der Herausforderung in dieser Vielzahl von Vertriebswegen die Marktkomplexität zu beherrschen. Marktkomplexität wird von unterschiedlichen Anforderungen der bedienten Märkte erzeugt. Die wesentlichen Anforderungen sind dabei von soziodemografischer, geografischer, saisonaler und rechtlicher Natur. Soziodemografische Unterschiede sind zum Beispiel die Altersstruktur, Geschlechterverteilung, Religionszugehörigkeit, soziale Schicht, Kaufkraft, etc. Die Kaufkraft ist insofern relevant, da sie jenen finanziellen Betrag eines Durchschnittshaushaltes beschreibt, der nach den regelmäßig auftretenden Zahlungsverpflichtungen für den Erwerb von Konsumgütern zur Verfügung steht. Die linke Europakarte in Abbildung 4.8 zeigt einen Überblick von der Kaufkraft je Einwohner im europäischen Raum. Führt man sich die von der LS bedienten Märkten vor Augen (Abbildung 4.7), so sieht man, dass die LS in fünf in der Kaufkraft unterschiedlichen Regionen tätig ist.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, dass viele soziodemografische Ausprägungen, in den von LS-bedienten Märkten, einer anderen Dynamik unterliegen und sich im Laufe der Zeit unterschiedlich entwickelt. Vor allem in den Zeiten, als die EU in Europa noch nicht so flächendeckend vertreten war und die Informationskanäle noch nicht so ausgereift waren, gab

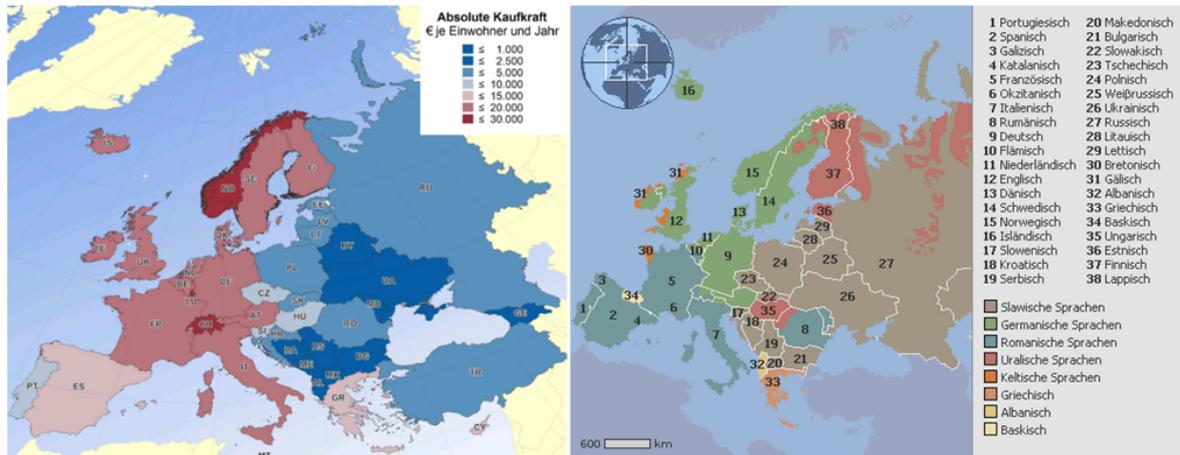


Abbildung 4.8: Europaweiter Kaufkraftvergleich (Karte links) [RegioData, 2009] und Übersicht über die Landessprachen (Karte rechts), [Ciccone, 2009]

es weitaus unterschiedlichere Ausprägungen von soziodemografischen Merkmalen als heute. Um sich damals den Gegebenheiten der Märkte anzupassen wurde das Angebot von LS von Land zu Land unterschiedlich – den regionalen Anforderungen nach – gestaltet. Insofern haben sich auch die international agierenden Vertriebskonzepte von Land zu Land unterschiedlich entwickelt. So steht z.B. das Vertriebskonzept Humanic in Österreich für hoch modische Marken im mittel- bis hochpreisigen Segment, jedoch im osteuropäischen Raum eher für Marken im Diskonterbereich, gleichzusetzen mit dem Angebot des Vertriebskonzepts Jello in Österreich.

Geografische Anforderungen sind jene, die mit der räumlichen Lage des Marktes im Zusammenhang stehen. Diese betreffen Logistik, Kommunikation (unternehmensintern sowie extern), jedoch auch das Klima, welches vor allem in der Modebranche einen entscheidenden Einfluss auf das Geschäft hat.

Logistische Hürden werden bei LS durch die effiziente Belieferung der drei zentralen Verteilzentren (Österreich, Tschechische Republik und Ungarn) sowie durch die Nutzung der Lagerräume direkt in den Filialen überwunden. Im Regelfall dienen die Verteilzentren als Anlaufstelle für Warenlieferungen von externen Lieferanten. Die Waren werden dort verwaltet und gelagert bis sie von der internen Logistik nach Bedarf an die Filialen verteilt werden. Weiters werden Restbestände – Waren die in einer Filiale nicht laut Plan verkauft werden – von der Logistik wieder ins Verteilzentrum oder zu anderen Filialen verlegt.

Weiters bringt die geografische Verteilung der Märkte höhere Anforderungen an die interne sowie externe Kommunikation mit sich. Dies ist einerseits durch die räumliche Distanz und andererseits durch die verschiedenen Muttersprachen der Beteiligten bedingt. Der Gesamtmarkt von LS erstreckt sich weit über Mittel- und Osteuropa und beheimatet acht verschiedene Sprachen (ein Überblick über die unterschiedlichen Sprachen ist in der Europakarte rechts in Abbildung 4.8 gegeben). Demzufolge wird unternehmensintern marktübergreifend in

erster Linie in Englisch kommuniziert. Die unternehmensexterne Kommunikation, vor allem jene den Kunden betreffend, findet in der jeweiligen Landessprache statt. Insofern erhöht die Sprachenvielfalt auch den Aufwand für Werbung und Etikettierung der Artikel, etc.

Das Klima des bedienten Marktes beeinflusst direkt die Gestaltung des Angebots und somit den Einkauf und die Produktion. Die LS bedient hauptsächlich Länder aus Zentral- und Osteuropa. Besonders in Mitteleuropa sind die vier Jahreszeiten klimatisch stark unterschiedlich ausgeprägt. Das führt unweigerlich zur Entwicklung von Kollektionen, die sich nach den Jahreszeiten richten.

Ähnlich ausschlagend wie die geografische ist die saisonale Anforderung. Diese ist geprägt von der Zyklizität von Feiertagen, Ferien und anderen Ereignissen, die für das Geschäft entscheidend sind, jedoch in den verschiedenen Märkten zu unterschiedlichen Zeiten auftreten. Ein Beispiel für diesen Aspekt ist der Zeitpunkt der Erstkommunion. Zur christlichen Feier der Erstkommunion ist es üblich, dass Mädchen weiße Kleider und Schuhe tragen. Diese Feier wird in Österreich meist am christlichen Feiertag Christi Himmelfahrt (39 Tage nach Ostersonntag) und in Rumänien erst Mitte August gefeiert. Demzufolge muss bei LS der Nachfrage an weißen Kinderschuhen zu unterschiedlichen Zeitpunkten nachgekommen werden.

Weitere Unterschiede sind die marktspezifischen rechtlichen Bedingungen. Gesellschaftsformen, Steuern, etc. sind von Land zu Land verschieden und müssen dementsprechend gesondert behandelt werden. LS steht vor der Herausforderung sämtliche rechtliche Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Märkte einzuhalten. Beispielsweise ist in den verschiedenen Ländern eine unterschiedlich hohe Umsatzsteuer abzuführen.

Mit der zunehmenden Anzahl der Märkte steigt auch die Anzahl der Mitbewerber. Um die Marktpositionen verteidigen und ausbauen zu können, müssen Unternehmen gleichzeitig an mehreren Fronten agieren. Unterschiedliche Angebote, Preismodelle und Marketingkampagnen sind Maßnahmen, die die Wettbewerbssituation in einer oft äußerst kurzen Reaktionszeit erfordern. Die LS ist laut eigenen Angaben⁶ der aktuelle Marktführer in Österreich und Slowenien im Schuheinzelhandel. In Kroatien hat die LS im heurigen Jahr die erste Filiale eröffnet⁷ und muss sich somit als Neueinsteiger erst gegenüber der Konkurrenz behaupten. Somit kommt es in den verschiedenen Märkten zu sehr konträren Wettkampfpositionen des Unternehmens.

Produktkomplexität im Allgemeinen und im LS-Beispiel

Produktkomplexität ist eine Folge der Marktkomplexität. Um den Anforderungen heterogener Marktsegmente gerecht zu werden ist ein reichhaltiges Portfolio von Produkten gefragt. Vor allem in einem gesättigten Markt gehen Kundenwünsche meist über ein standardisiertes Angebot hinaus. Infolgedessen sind Händler gezwungen ihr Sortiment zu erweitern und statt

⁶Entnommen am 30.08.09 von <http://www.lzag.com/c/cms/figures/index.html>

⁷Entnommen am 30.08.09 von <http://www.lzag.com/c/cms/pressdetail/index.html?press=152003720517568144>

einem Nischensortiment ein Vollsortiment anzubieten. Ein unüberschaubar großes Angebot bringt jedoch die Gefahr mit sich, dass durch die Vielzahl an Produkten der Fokus auf konkrete Kundenzielgruppen verloren geht. Eine Abstimmung mit welchen Produkten man welche spezifische Kundenzielgruppe anspricht wird immer schwieriger und dadurch leidet die Kenntnis über die verlustbringenden und gewinnbringenden Leistungen des Unternehmens [Suter, 2009, S.49ff].

Bei LS steigt die Produktkomplexität mit der Anzahl der Marken. Die eigentlichen Produkte – die Schuhe – gehören einer Marke an, die sich durch das Design und Machart der Schuhe ausdrückt. Die Marke ist dabei mit mehreren Kriterien definiert, wobei die Ausprägungen der Kriterien für alle Produkte der Marke gelten. Somit dient die Marke auch als primäres Unterscheidungskriterium im Angebot und ermöglicht eine Differenzierung am Markt. Vergleicht man z.B. die LS-Eigenmarke Alisha, die modebewusste jüngere Damen ansprechen soll, mit der Fremddmarke Ecco, die einen hohen Tragekomfort für Damen und Herren verspricht hinsichtlich des Kriteriums „Absatzhöhe“, so haben alle Schuhe der Marke Alisha eine Absatzhöhe von 7 bis 12 cm und bei der Marke Ecco hingegen findet sich kaum ein Schuh mit einer Absatzhöhe von über 3 cm. Das eben genannt Beispiel verdeutlicht auch, dass aufgrund eines homogenen Markenbildes, eine Abstimmung von Marke auf Kundenzielgruppe möglich ist.

Die LS hatte im Jahr 2008 30.776 unterschiedliche Artikel im Angebot, die 279 Marken (vgl. Tabelle 4.4) zugeordnet sind. Die Marken gliedern sich in Fremddmarken wie Nike, Adidas, Tommy Hilfiger, etc. sowie in Eigenmarken wie Funky, SMH, Minozzi, etc. Bei den Fremddmarken hat die Firma keine Möglichkeit die Markenentwicklung zu beeinflussen. Fremddmarken werden zur Gänze von dem Angebot der Lieferanten ausgewählt. Der Vorteil bei dieser Art der Kollektionsentwicklung ist, dass der Arbeitsaufwand für das Design und die Produktion der Produkte wegfällt und man vom Marktwert einer gut etablierten Marke mitpartizipieren kann. Dem gegenüber steht jedoch die Möglichkeit aktiv Produkte mit zu gestalten um spezifischen Kundenwünschen gerecht zu werden. Des Weiteren ist der Verkauf von Fremddmarken mit einer geringeren Gewinnspanne als die von Eigenmarken versehen.

Die aus betriebswirtschaftlicher Sicht vorteilhaften Eigenmarken lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen: Eigenmarken, wo die LS vom Design bis zur Produktion alle Schritte koordiniert und Eigenmarken, wo Produkte extern bis zu einem gewissen Grad produziert werden und die LS lediglich bei der Fertigstellung der Produkte Mitspracherecht hat (z.B. bei Oberflächenanpassungen bei einem vorproduzierten Schuh).

Der Markenart zu Folge haben die Lieferanten, die im Zuge der Kollektionsentwicklung mit der LS zusammenarbeiten, unterschiedliche Funktionen. Bei Fremddmarken ist das Anbieten einer fertigen Kollektion, wo die LS Produkte auswählt und bestellt, und bei Eigenmarken ist es die teilweise enge Kooperation vom Design bis hin zur Produktion der Artikel. Nun steigt mit der Anzahl der Marken auch die Anzahl der Lieferanten. Das Verhältnis zwischen Marke und Lieferant ist eine $n:m$ Relation. Das heißt, eine Marke wird teilweise von mehre-

ren Lieferanten angeboten bzw. angefertigt und umgekehrt bieten Lieferanten meist mehrere Marken an. Demnach gibt es bei der LS mehr kooperierende Lieferanten als Marken. 247 Lieferanten sind für Eigenmarken und 206 Lieferanten sind für Fremddmarken zuständig. Das ergibt eine Summe von 454 Lieferanten (zu 279 Marken). Da nun die Marken Großteils von unterschiedlichen Lieferanten stammen sind auch unterschiedliche Lieferbedingungen und Liefertermine mit ihnen verknüpft. Weiters kann auch die Zuverlässigkeit der Lieferanten und auch die Qualität der Produkte sehr unterschiedlich sein.

Die Produktkomplexität, die mit der Vielzahl von bestehenden Marken und der Vielzahl an kooperierenden Lieferanten steigt, erschwert die Erstellung von reinen und transparenten Markenbildern. Infolgedessen leidet auch die zielgruppenorientierte Angebotsgestaltung bzw. Markenentwicklung. Bei der LS sind Marken zwar mit qualitativen und betriebswirtschaftliche Kriterien versehen, jedoch wird die Zielgruppe, die die Marke ansprechen soll, nicht systematisch mit der Marke in Verbindung gebracht. Einkaufsentscheidungen basieren somit sehr stark auf dem Angebot der Lieferanten sowie auf den Erfahrungswerten der verantwortlichen Person. Einer expliziten Kundenorientierung in der Kreation des Angebotes wird nicht nachgegangen.

Weiters erhöht sich die Produktkomplexität mit der Anzahl der Vertriebskonzepte. Die Idee der Vertriebskonzepte ist, dass mit anderen Produkten und Mitteln unterschiedliche Kundensegmente angesprochen werden. Wird dem konsequent nachgegangen, so steigt der Aufwand in der Kollektionsentwicklung, da jedes Vertriebskonzept, im Sinne eines differenzierten Marktauftritts, ein von Grund auf unterschiedliches Angebot verlangt. Wird keine Differenzierung des Angebots zwischen Vertriebskonzepten erzielt – das Produktangebot überschneidet sich und wirkt verwaschen – so werden Kunden verunsichert und dies kann imageschädigende Folgen nach sich ziehen. Fassnacht und Müller [2009, S.148] zeigen mittels einer empirischen Studie, dass die Differenzierung von Handelsunternehmen signifikant die Kundenloyalität sowie Preissensitivität beeinflusst.

Im Fall der LS sind Marken nicht eindeutig einem Vertriebskonzept zugeordnet. Demnach gibt es Überlappungen im Angebot: z.B. ist bei Shoe 4 You sowie bei Humanic die LS-Eigenmarke Lazzarini zu finden, wobei in der Regel gleiche Produkte bei Shoe 4 You günstiger zu haben sind. Von den 279 Marken sind 143 Marken mehr als einem Vertriebskonzept zugeordnet⁸. In Tabelle 4.4 wird die Anzahl der Marken jedes Vertriebskonzepts ersichtlich. Die Summe der Marken ergibt 447. Insofern ist durchschnittlich eine Marke 1,6 ($447 \div 279 = 1,6$) Vertriebskonzepten zugeordnet.

Bei LS stellt die Mehrfachzuordnung der Marken zu Vertriebskonzepten einen Komplexitätstreiber dar, da infolgedessen diverse Arbeitsschritte öfter durchzuführen sind. Vor allem in der Planung muss auf jede Marke, die einem Vertriebskonzept zugeordnet ist, eingegangen werden. Mit dem Multiplikationsfaktors 1,6 errechnet man aus der tatsächlichen Anzahl

⁸Die Anzahl der Überlappungen ist verfälscht, da Jello und Corti nicht getrennt analysiert werden konnten und somit als ein Vertriebskonzept gezählt wurden.

Tabelle 4.4: Anzahl der Marken je Vertriebskonzept

Vertriebskonzepte	Anzahl der Marken
Humanic	237
Dominici	37
Corti + Jello	86
Shoe 4 You	87
Summe der Marken	447

von 279 eine bearbeitungsrelevante Anzahl von 447 Marken. Hinzu kommt, dass wie aus Tabelle 4.1.1 (Seite 31) ersichtlich wird, einige EKO mehrere Vertriebskonzepte bedienen. Insofern muss bei dieser Aufwandsabschätzung auch die Beziehung zwischen der Anzahl der Vertriebskonzepte je EKO berücksichtigt werden, da sich derzeit die LS-Organisation sowie der Arbeitsablauf im ERP System nicht nach den Vertriebskonzepten, sondern nach den EKO richtet. Ein Durchschnittswert ergibt sich wenn man die Summe der Vertriebskonzepte je EKO ermittelt: $8 \div 5 = 1,6$. Somit steigt der effektive Arbeitsaufwand auf 715 ($447 \times 1,6$) Arbeitsschritte, was einer Erhöhung des initialen Aufwandes um den Faktor von 2,56 entspricht. Diese Rechnung hat gezeigt, dass eine ungenügende Differenzierung des Angebots in Kombination mit der aktuellen Organisations- und Systemstruktur Komplexität bei diversen Arbeitsabläufen erzeugen kann.

Die Produktkomplexität ist nicht nur in der Angebotsgestaltung vorhanden, sondern auch in der Produktentwicklung. Für die LS kommt diese vor allem bei der Eigenmarkenentwicklung zur Geltung. Die Produktkomplexität auf dieser Ebene wird getrieben von unterschiedlichen Anforderungen im Rahmen der Herstellung, wie die Beschaffung der Bestandteile, die Auswahl von Materialien und die Entwicklung eines Designs. Hinzu kommen Qualitätskontrollen, Logistik, Verwaltung, Marketing und Vertrieb, die oft je Produkt gesonderte Anforderungen darstellen. Insbesondere bei nicht standardisierten Produkten, bei denen man kaum von einem Lernkurveneffekt profitieren kann, gilt zu hinterfragen, ob der Mehraufwand von Kunden geschätzt und bezahlt wird.

Auch die Produktinnovation steht im Zusammenhang mit der Produktkomplexität. Einerseits werden marktseitig Produktinnovationen gewünscht und andererseits stehen der Innovation meist hohe Kosten und Risiken gegenüber. Beispielsweise zeigt die Studie von Accenture [2002], dass 38 % der befragten 123 Kunden Innovationen in der Textilbranche vermissen [Michael, 2008, S.157]. Tatsache ist, dass die Produktinnovation des Öfteren aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks vernachlässigt wird. Händler sehen sich gezwungen in kurzer Zeit eine hohe Vielfalt an Produkten dem Kunden anzubieten und erfüllen diese Anforderung meist indem von bestehenden Produkten lediglich neue Varianten geschaffen werden.

Kundenkomplexität im Allgemeinen und im LS-Beispiel

Das Kennen und Erfüllen der Kundenbedürfnisse kann als generelles Ziel jedes Unternehmens angesehen werden. Kundenkomplexität tritt dann ins Spiel, wenn Kundenbedürfnisse einerseits schwer zu identifizieren und andererseits wenn wenige Gemeinsamkeiten dieser feststellbar sind. Infolge dieser unbekannteren oder heterogenen Kundenbedürfnisse steigt der Aufwand in der Angebotsgestaltung (siehe Produktkomplexität), da Gründe für Kaufentscheidungen der Kunden nicht prognostiziert, sondern lediglich vermutet werden können.

Bei der LS basiert die derzeitige Gestaltung des Angebots, die Kollektionsentwicklung, vor allem auf den Erfahrungswerten der einzelnen Mitarbeiter über den Modemarkt, dem Angebot der externen Lieferanten sowie auf den Verkaufszahlen der vergangenen Saisonen. Weitere Daten vom Absatzmarkt, wie z.B. Ausprägungen von Kundenstrukturen, sind als Grundlage für Einkaufsentscheidungen nicht explizit vorgesehen.

Das Auswerten der Vergangenheitsdaten hat zwar den Vorteil Effizienz in sämtlichen Prozessen zu gewinnen, birgt allerdings die Gefahr die Lücke zwischen dem derzeitigen Angebot und dem eigentlichen Kundenbedürfnis zu vergrößern. Einkäufer und Merchandiser werden dahingehend konditioniert bei einem guten Absatz der Artikel die Mengen zu erhöhen und andernfalls zu senken. Der Fokus auf Artikel, die nicht im Angebot sind und die Kunden bei den Mitbewerbern kaufen, wird bei dieser Sichtweise außer Acht gelassen, da die Vergangenheitsdaten keinen Bezug zu diesem Mangel im Angebot aufweisen [Favaro, Romberger und Meer, 2009, S.5].

Um die Lücke zwischen Angebot und Bedarf zu schließen, wird in [Favaro, Romberger und Meer, 2009, S.6] vorgeschlagen, das Angebot auf die Segmente der nicht loyalen Kunden auszurichten. Denn im Gegensatz zu den Bedürfnissen der loyalen Kunden, stellen die Bedürfnisse der nicht loyalen Kunden potentielle Bedrohungen für Abwanderungen der Kunden dar. Insofern scheint es zielführend erstens eine Kundensegmentierung zu betreiben und zweitens die Bedürfnisse sowie Loyalität der Segmente zu hinterfragen um im Anschluss das Angebot bezüglich Mängel untersuchen zu können. Allerdings bringen die Identifizierung von Kundenbedürfnissen sowie die Kundensegmentierung Komplexitäten mit sich.

Prof. Kanos' Untersuchungen hinsichtlich der Kundenanforderung im Bezug auf Qualität ergaben eine Gliederung von objektiven und subjektiven Qualitätsmerkmalen. Objektive Qualitätsmerkmale sind jene, die eher mit der Sichtweise des Produzenten in Verbindung stehen: nämlich die Erfüllung der Leistung nach Spezifikation. Subjektive Merkmale sind hingegen die, die aus Kundensicht für Begeisterung sorgen und schlussendlich für Kaufentscheidungen verantwortlich sind. Gestützt durch diese Erkenntnis schlägt Kano ein nach ihm benanntes zweidimensionales Modell, gekennzeichnet durch fünf Arten von Qualitätsmerkmalen (Attractive, One-Dimensional, Must Be, Indifferent, Reverse), zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen vor [Kano u. a., 1996, S.170].

Die subjektive Sichtweise der Kundenbedürfnisse wird auch von Sweeney und Soutar

[2001] bestätigt, die sich insbesondere mit den Anforderungen des Einzelhandels beschäftigt haben. Das resultierende Modell, den Kundennutzen aus Kundensicht zu messen, basiert auf vier Dimensionen: qualitätsbezogener Nutzen, emotionaler Nutzen, preisbezogener Nutzen und sozialer Nutzen. Dieses Modell wurde auch von Fassnacht und Müller [2009] im deutschen Raum angewendet und für brauchbar eingestuft.

Bei der LS wird Marktforschung einerseits unternehmensintern betrieben. Andererseits werden auch externe Studien zugekauft und ausgewertet. Die Resultate werden dem Management präsentiert. Systematische Datenerhebungen basierend auf einheitlichen Standards von marktrelevanten Kenngrößen haben sich noch nicht etabliert. Auch eine Kundensegmentierung – d.h. ein Zusammenfassen von Kunden anhand ihrer Bedürfnisse bzw. Kaufverhalten – ist derzeit nicht vorhanden.

Eine Kundensegmentierung erweist sich als essentiell um Nicht-Kunden zu identifizieren [Favaro, Romberger und Meer, 2009, S.6]. Andererseits sind bzgl. Kundensegmentierung auch einige Kritikpunkte bekannt, vor allem dort wo eine Kundensegmentierung nicht die gewünschten Ergebnisse liefert. Dieser Aspekt der Kundenkomplexität resultiert vor allem daraus, dass das Kaufverhalten der Kunden sehr dynamisch sein kann. Infolgedessen bringen teils bewährte Konzepte, wie die Markenentwicklung und ein Angebot basierend auf der Kundensegmentierung nicht mehr den gewünschten Effekt mit sich. Dieses Phänomen ist erster Linie in gesättigten Märkten zu bemerken. Dort wo nicht die reine Bedarfsdeckung im Vordergrund steht, sondern wo ein Kunde aus einer Vielzahl von Varianten des gleichen Produkts wählen kann [Gömann und Münchow, 2008, S.184]. Unter diesen Umständen, so Gömann und Münchow, ist auch ein Rückgang des Markenbewusstseis zu bemerken. Ein genereller Rückgang der Kundenloyalität wird ebenso von Michael bestätigt [Michael, 2008, S.157]. Kunden betrachten Marken innerhalb eines Konzerns lediglich als Unterscheidungsmerkmale von Produktkategorien, haben aber nicht das Bedürfnis einer Marke treu zu bleiben. Vielmehr spielt ein ausgewogenes Preis-Leistungsverhältnis eine Rolle. Wo oder von wem das Angebot offeriert wird ist zweitrangig.

In diesem Zusammenhang gibt es Fälle, wo Kunden die Ware zwar in einer Filiale testen, jedoch zu Hause übers Internet die Ware zu günstigeren Konditionen bestellen. Dieser Typ von Einkäufer wird in der Literatur der „Smart Shopper“ oder der hybride Kundentyp genannt [Gömann und Münchow, 2008, S.183].

H&M sowie IKEA, die die Kundensegmentierung schon seit mehr als 30 Jahren betreiben, haben dieses hybride Verhalten der Kunden frühzeitig erkannt und haben zielgruppenübergreifende Werbemaßnahmen getroffen. Anstatt auf Einzelmarken von Produkten gesonderten Wert zu legen, haben sie auf die Marke des Konzerns und das damit verbundene Einkaufserlebnis gesetzt [Gömann und Münchow, 2008, S.181ff].

Im soeben erwähnten Zusammenhang findet sich auch das „Multi-Channel-Marketing“, die einheitliche Kundenkommunikation über alle Vertriebskanäle hinweg. So ist diese Art der Kommunikation zwar einerseits essentiell für den Vertrauensaufbau von Kunden, andererseits

steigert es jedoch die Marktkomplexität um eine weitere Dimension. Denn hierbei ist ein Mittelmaß zwischen dem Fokus auf ein spezielles Marktsegment und dem Fokus auf die breite Kundenmasse (= Gesamtmarkt) gefragt. LS forciert das Multi-Channel-Marketing und ist demnach bestrebt über alle Kundenkommunikationskanäle hinweg das gleiche Bild zu vermitteln. Dieser Komplexitätsfaktor zeigt insofern Wirkung, da nun das Angebot sowie die Werbemaßnahmen vom E-Shop Online mit dem in den Filialen harmonieren müssen.

Prozesskomplexität im Allgemeinen und im LS-Beispiel

Die Prozesskomplexität entsteht durch eine Vielzahl an frei wählbaren Methoden um Aufgaben zu erledigen. Infolgedessen kommt es zu Mehrspurigkeiten und zu einer Überlastung der Organisation. Teilweise wird in Unternehmen auf klare Vorgaben des Prozessablaufes bewusst verzichtet um die betriebliche Flexibilität oder die kreativen Prozesse nicht zu behindern. Dies wird allerdings als Trugschluss erklärt, da unklare Prozesse zur Orientierungslosigkeit von Mitarbeitern beitragen und zu zufälligen und nicht kontrollierbaren Arbeitsergebnissen führen. Weiters leidet unter der mangelnden Wiederholung der Arbeitsschritte auch der Lerneffekt [Suter, 2009, S.54f].

Einige Rollen der LS-Mitarbeiter beinhalten kreative und systematische Anforderungen zugleich. Betrachtet man z.B. die Rolle des Kollektionsmanagers, so wird ersichtlich, dass er im Rahmen der Produktentwicklung einerseits kreative (z.B. Produktdesign) und andererseits wiederkehrende systematische Tätigkeiten (z.B. Bestellvorgänge) durchführen muss. Insofern ist auch der Arbeitsprozess von diesen unterschiedlichen Anforderungen geprägt. Weitere prozessbeeinflussende Aspekte sind die meist periodische Taktung der Tätigkeiten infolge des straffen Zeitplans sowie das bestehende ERP-System, dass gewisse Arbeitsabläufe definiert. Insofern sind die Rahmenbedingungen für einen strukturierten Prozess gegeben, einheitliche standardisierte Verfahrensanweisungen sind jedoch selten vorhanden. Somit sind viele Prozesse von individueller Handhabung geprägt. Besonders unterschiedliche Prozessabläufe sind zwischen den einzelnen EKO's aufgrund deren Autonomie zu finden. Diese individuellen Arbeitsabläufe auf der Mitarbeiterebene sind relativ schwer nachzuvollziehen und führen teilweise zu einer eingeschränkten Transparenz auf der Geschäftsführungsebene. Ebenso ist die Effizienz dieser Prozesse in Frage zu stellen.

Die Studie von Blaxill und Hout [1991] zeigt, dass der betriebliche Overhead⁹ vor allem in den Prozessen und der Organisationsstruktur zu finden sind. Die Zunahme der Prozessekomplexität erhöht den betrieblichen Overhead und vermindert dadurch den Wirkungsgrad des Unternehmens. Dies wird durch die Studie von Blaxill und Hout [1991] bestätigt. Im Rahmen der Studie wurden 102 produzierende Unternehmen analysiert und abhängig von der Organi-

⁹Grundsätzlich wird betrieblicher Overhead als Mehraufwand für zusätzliche administrative und koordinative Tätigkeiten im Rahmen der Leistungserstellung bezeichnet. In Blaxill und Hout [1991] und dementsprechend in den folgenden Ausführungen wird betrieblicher Overhead als direkte und indirekte personenbezogene Kosten verstanden. Ein Maß dafür ist der periodische Vergleich vom Verhältnis der Mitarbeiteranzahl zum erwirtschafteten Umsatz.

sationsstruktur in die drei folgenden Kategorien gegliedert. Erstens gibt es das bürokratische Unternehmen. Dabei handelt es sich meist um ein großes, traditionelles Unternehmen, dessen Organisationsstruktur sich infolge der langen Lebensdauer sehr komplex, formell und hierarchisch entwickelt hat. Zweitens das Nischen-Unternehmen, dessen Stärken im Fokus auf eine kleine Kundenzielgruppe mit einem kleinen Produktangebot, sowie in der Flexibilität sich neuen Marktentwicklungen anzupassen, liegen. Die dritte Ausprägung ist das robuste Unternehmen. Dieses verbindet die Vorteile des bürokratischen und des Nischen-Unternehmens. Das robuste Unternehmen hebt sich dadurch von den anderen ab, indem die betrieblichen Prozesse sehr gut verstanden werden und flexibel sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich infolge einer Umsatzsteigerung das Verhältnis Kosten zu Umsatz bei bürokratischen Unternehmen langsamer verringert als bei robusten Unternehmen. Demnach bringt eine Umsatzverdoppelung des robusten Unternehmens eine Dezimierung des Verhältnisses Kosten zu Umsatz um ca. 30% im Gegensatz zu 20% beim bürokratischen Unternehmen mit sich. Insofern gelingt es den robusten Unternehmen wesentlich besser den Größenvorteil auszunutzen. Bei einem Umsatz je Produktgruppe von ca. 200 Millionen Dollar haben vergleichsweise bürokratische Unternehmen einen fünf Mal höheren Overhead als robuste Unternehmen.

Den zuvor beschriebenen Kategorien zufolge hat die LS teilweise die Eigenschaften des bürokratischen Unternehmens und teilweise die Eigenschaften des robusten Unternehmens. Einen Zusammenhang mit dem Nischen-Unternehmen wird aufgrund der Größe der Organisation sowie dem reichhaltigen Produktangebot nicht gesehen. Der Definition des bürokratischen Unternehmens entsprechend ist die LS aufgrund des langen Bestehens als traditionell einzustufen und hat weiters eine komplex gewachsene Organisationsstruktur (siehe Abbildung des Organigramms 4.1 auf Seite 30). Gegen die Einstufung als bürokratisches Unternehmen sprechen die in Relation zur Größe des Unternehmens eher flache Hierarchie der Organisationsstruktur, der minimale bürokratische Overhead und die Entscheidungsfreiheiten der Mitarbeiter. Den Eigenschaften des robusten Unternehmens zufolge hat die LS aus personeller Sicht einen geringen Overhead. Beispielsweise wird die gesamte strategische sowie operative Steuerung des Unternehmens von den Mitarbeitern im Headquarter in Graz getätigt, wobei die Mitarbeiteranzahl des Headquaters im Vergleich zur Gesamtmitarbeiteranzahl rund 7% beträgt. Die restlichen Angestellten arbeiten vorrangig im Kundenservice in den Filialen. Gegen die Einstufung als robustes Unternehmen spricht der fehlende Überblick und infolgedessen die fehlende Beherrschung der Prozesse.

Betrieblicher Overhead zeigt sich vor allem bei wachsenden Unternehmen, wenn der Wirkungsgrad sich durch die Größenvorteile nicht verbessert. Die LS ist ein stark wachsendes Unternehmen, wie aus Abbildung 2.6 auf Seite 12 zu entnehmen ist. Setzt man allerdings das Mitarbeiter-, Umsatz-, Standort- und EBIT-Wachstum der letzten fünf Jahre zueinander in Vergleich, so wird ersichtlich, dass das EBIT-Wachstum nicht den anderen proportional ist (siehe Abbildung 4.9). Gründe dafür gibt es viele, vor allem in Anbetracht der weltweiten rezessiven Wirtschaftssituation im Jahr 2008. Allerdings wird ohne die Kostenstrukturen der

LS zu kennen darauf geschlossen, dass ein gewisser betrieblicher Overhead aus den zuvor beschriebenen Punkten für den EBIT-Rückgang ausschlaggebend ist. Für einen Benchmark wurden die Einzelhandelsketten in der Textilbranche Hennes&Mauritz sowie Inditex in Abbildung herangezogen. Wie vor allem bei Hennes&Mauritz zu sehen ist, stieg das EBIT in

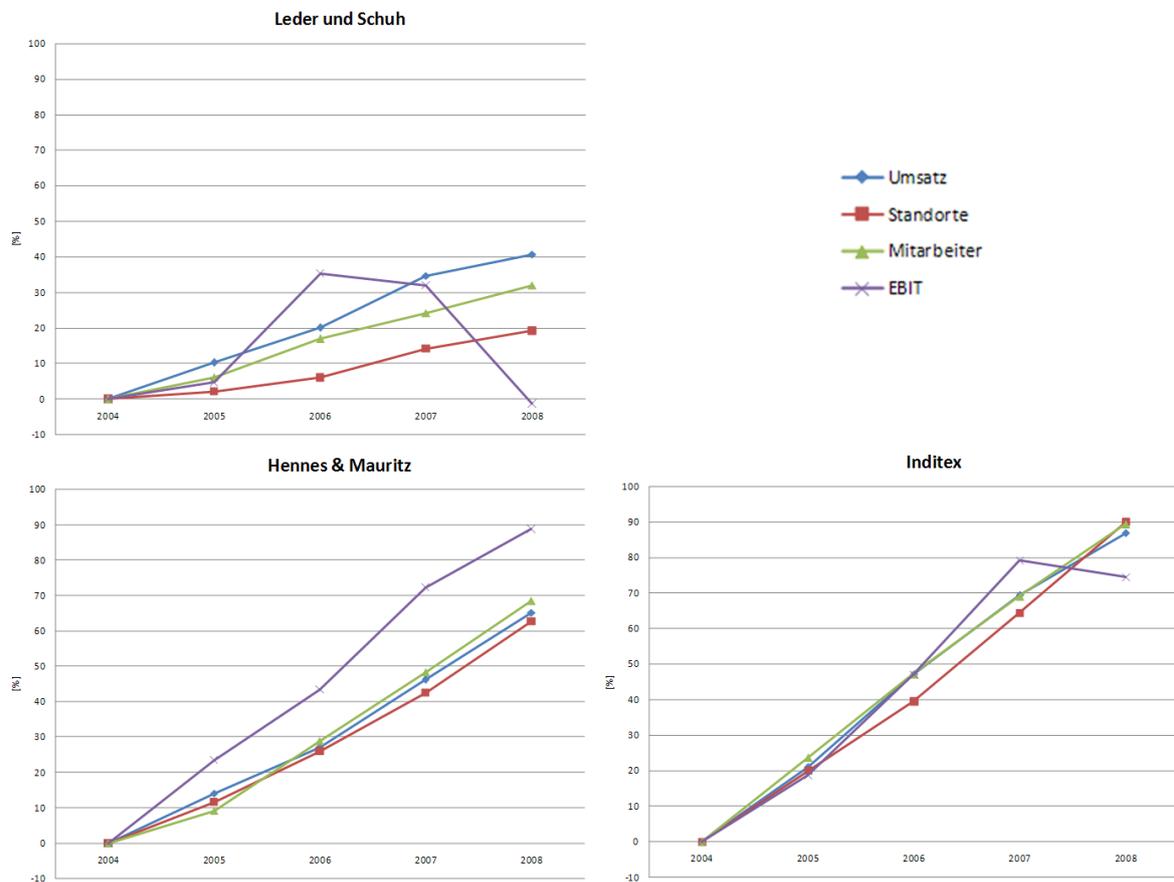


Abbildung 4.9: Unternehmensvergleich: Wachstum Umsatz, Standort, Mitarbeiter und EBIT seit 2004

den letzten fünf Jahren um 20% mehr an als der Umsatz. Insofern wird ersichtlich, dass Hennes&Mauritz den Größenvorteil sehr effizient zu nutzen weiß.

Weitere Ursachen für die Prozesskomplexität sind die nicht konsequent durchgeführten organisatorischen Veränderungen oder wenn dabei persönliche Prioritäten im Vordergrund stehen. Außerdem ist in diesem Zusammenhang auch eine Zersplitterung der Verantwortung Ursprung für Prozesskomplexität [Suter, 2009, S.63f].

Das Unternehmen LS ist aufgrund des Wachstums und der prozessoptimierenden Maßnahmen von organisatorischen Veränderungen geprägt. Infolgedessen kommt es teilweise zu unkontrollierten Arbeitsabläufen. Beispielsweise ist die Reorganisation bezüglich der zentralen Bestellabwicklung über das Ordermanagement noch nicht vollständig in den EKO's implementiert. Demzufolge resultieren individuelle Bestellvorgänge, wo Synergieeffekte ausgeschlossen werden.

Wie aus dem Organigramm (Abbildung 4.1 auf Seite 30) zu entnehmen ist, haben stets zwei oder drei Personen die Führung der EKO über. Somit handelt es sich um eine Vielzahl an geteilten Verantwortungen auf der obersten Ebene. Eine Hierarchieebene darunter – Aufbau der EKO (Abbildung 4.3) – ist ein wohl definiertes 1-Linien-System mit transparenten Verantwortungsbereichen.

Im Rahmen der Prozesskomplexität ist LS bezogen noch hervorzuheben, dass die meisten Prozesse im Zuge einer Saison mindestens einmal durchlaufen werden. Da allerdings zwei Saisonen je Jahr zu bearbeiten sind und die Bearbeitungsspanne pro Saison ca. 18 Monate dauert, kommt es zwangsweise zu einer ständigen Überlagerung der Prozesse. Besonders problematisch ist diese Überlagerung bei Stoßzeiten, z.B. bei Hauptbestellzeiträumen, im Zuge der Prozesse.

4.1.4 Identifikation der Komplexitätstreiber

Um die zuvor beschriebenen Komplexitäten einzudämmen werden in diesem Kapitel Komplexitätstreiber diskutiert.

Die Marktkomplexität kann in den bestehenden Märkten nicht wesentlich reduziert werden. Die derzeitige Marktkomplexität, die sich beispielsweise durch die Herausforderungen des internationalen einheitlichen Auftritts der Vertriebskonzepte äußert, muss in Kauf genommen werden. Generell betrachtet lässt sich Marktkomplexität durch die Fokussierung auf homogene Märkte eindämmen [Suter, 2009, S.38f]. Dem kann bei zukünftigen Expansionen nachgegangen werden, indem nur Märkte erschlossen werden, deren Anforderungen den bestehenden Märkten gleichen.

Produktkomplexität kann im Allgemeinen durch die Variantenbildung von Standardprodukten statt der Neuentwicklung von individuellen Produkten reduziert werden. Immerhin ist der Kunde nur daran interessiert was das Produkt erfüllt und nicht wie es entsteht. Weiters spricht die Modularisierung von Leistungen für eine Eingrenzung der Produktkomplexität. Dabei sollte zwischen standardisierten und kundenspezifischen Leistungen unterschieden werden um mit ersteren mengenoptimiert zu arbeiten und um mit letzteren die kundenspezifische Differenzierung zu gewährleisten [Suter, 2009, S.83ff].

Im Fall der LS ist eine Modularisierung der Leistungen auf Produktebene nur bei der Entwicklung von Eigenmarken möglich. Diese Art der Markenentwicklung wird zwar forciert, kann aber nicht als wesentlicher Faktor für eine Reduktion der Produktkomplexität gesehen werden. Bei der LS drückt sich die Produktkomplexität vielmehr durch die Vielfalt an unterschiedlichen Artikeln und Marken aus, da die Erzeugung dieser Vielfalt meist andere Vorleistungen voraussetzt. Insofern lassen sich die Anzahl an unterschiedlichen Artikeln sowie die Anzahl an unterschiedliche Marken als Komplexitätstreiber identifizieren.

In unmittelbarem Zusammenhang mit den Marken und Artikeln erweist sich auch die Anzahl der Lieferanten als Maß für Komplexität. Weiters ist die Anzahl der Vertriebskonzepte, die gewissermaßen die Vielfalt an Produkten bestimmt, als Komplexitätstreiber einzustufen. Als Multiplikatoren der Arbeitsleistung, die für eine Marke zu kalkulieren ist, ist erstens die Mehrfachzuordnung von einer Marke zu einem Vertriebskonzept und zweitens die Anzahl der Vertriebskonzepte je EKO einzustufen.

Kundenkomplexität ist durch die Fokussierung auf eine homogene Kundenbasis zu begrenzen. Allerdings wird Kundenkomplexität sehr stark von der Marktkomplexität beeinflusst und demnach kann die bestehende nur im geringen Maße eingedämmt werden. Die Fokussierung auf eine homogene Kundenbasis setzt allerdings die fundierte Kenntnis der Kunden und deren Bedürfnisse voraus. Da bei LS noch keine marktübergreifende Kundensegmentierung durchgeführt worden ist, ist dieses Wissen kaum vorhanden. Demzufolge wird aufwendig ein Sortiment für eine möglichst breite Kundenbasis statt weniger aufwendig ein homogenes Sortiment für eine fokussierte Zielgruppe erstellt und angeboten. Deswegen kristallisiert sich neben einer heterogenen Kundenbasis die Unkenntnis der Kundenbedürfnisse als Komplexitätstreiber heraus.

Ein Maß für die Prozesskomplexität ist die Anzahl der Schnittstellen von einem Verantwortungsbereich zum nächsten entlang der Prozesskette. Diese sind vor allem von der Ablauforganisation geprägt. Insofern hat die Ablauforganisation einen entscheidenden Einfluss auf die Prozesskomplexität. Einen komplexitätsmindernden Einfluss hat das Zusammenfassen der Zuständigkeiten in einer Hand [Suter, 2009, S.40]. Insofern spricht das für die Einlinienorganisationsform, wo keine Verantwortungsbereiche überlappen. Weiters spricht eine klare Zielsetzung der Prozesse und eine Standardisierung vor allem bei hoch repetitiven Prozessen für eine Verringerung der Prozesskomplexität.

Bei der LS hält sich wegen des weitgestreckten Verantwortungsbereichs des Kollektionsmanagements die Anzahl der Schnittstellen in Grenzen. Die Schnittstelle zum Ordermanagement jedoch ist nicht als optimal einzustufen. Grundsätzlich ist das Ordermanagement für die Bestellabwicklung zuständig. Allerdings werden auch die Artikel aufgrund der vom Kollektionsmanagement handgeschriebenen Einkaufskarten im ERP-System angelegt, wobei sie vor der Bestellung vom Kollektionsmanagement weiterbearbeitet werden (bzgl. Mengen, Größen, etc.). Nun kommt es im Zuge der Artikelanlage im Ordermanagement unweigerlich zu Rückfragen, wenn aus den handgeschriebenen Einkaufskarten nicht alle Informationen hervorgehen, da das konkrete Wissen über die Artikel nur im Kollektionsmanagement vorhanden ist.

Mögliche Komplexitätstreiber durch überlappende Zuständigkeiten müssen auf zwei Ebenen analysiert werden: auf Ebene der Divisionen, sprich den EKO, und auf darunterliegender Ebene, sprich innerhalb der EKO.

Generell betrachtet ist eine Einkaufsorganisation (Bereiche: Kollektionsmanagement, Merchandising, Vertrieb) als Einliniensystem aufgebaut (siehe: Abbildung 4.3). Demnach wird Prozesskomplexität innerhalb der Einkaufsorganisation durch rasche Entscheidungswege eingedämmt.

Allerdings ist die oberste Ebene der EKO einer starken Belastung ausgesetzt, da aufgrund der flachen Hierarchie eine Vielzahl an Bereichen direkt darunter angesiedelt ist. Weiters sind auf Ebene der Division mehrere Verantwortungsträger angesiedelt, deren Verantwortungsbereiche nicht aus dem Organigramm (siehe: Abbildung 4.1) hervorgehen.

Der Aufbau der EKO hat einen regionalen und einen vertriebskonzeptspezifischen Charakter, wobei sich beide mit denen der anderen EKO überschneiden. Insofern ist es naheliegend, dass es zu ineffizienten Abstimmungsvorgängen bei Entscheidungen kommt, die ein gesamtes Vertriebskonzept oder Region betreffen.

Auch wird Prozesskomplexität durch Mehrspurigkeiten und durch fehlende Standardisierung der betrieblichen Abläufe erzeugt. In Fall von der LS kommt es durch den hohen Grad an Autonomie der EKO teilweise zu individuellen Prozessen (z.B. Planungsprozesse der EKO), die Mehrspurigkeiten aufweisen.

Wie aus der Identifizierung der Komplexitätstreiber hervor geht, lässt sich Komplexität meist unabhängig der Organisationsstruktur reduzieren. Mit Entscheidungen im Rahmen der Produktentwicklung, Expansion sowie strategischen Positionierung kann Komplexität vor allem beeinflusst werden. Die Entwicklung dieser Entscheidungen ist allerdings nicht Teil des Reorganisationsprojektes und deswegen wird darauf in dieser Arbeit auch nicht weiter eingegangen.

Die Reorganisation der Organisationsstruktur mit dem Fokus auf den Geschäftsprozessen hat allerdings einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg in der Umsetzung sämtlicher Entscheidungen. Sei es auf strategischer oder operativer Ebene. Weiters dient die Prozessorientierung vor allem zu einer besseren Transparenz, klarer Verantwortung und einer höheren Effizienz wie von Kohlbacher [2009c, S.3] empirisch belegt wurde. Insofern kann durch das neue prozessorientierte Unternehmensdesign die Prozesskomplexität reduziert werden.

4.2 Hauptprobleme

Problem Kundennähe bei weiterem Wachstum: Diese Problematik ist zum einen im Verantwortungsbereich des Kollektionsmanagers angesiedelt zum anderen in der Struktur der EKO. Die Rolle Kollektionsmanager verkörpert ein hohes Maß an modischer sowie an analytischer Kompetenz, wobei beide Kompetenzen relevant sind um die auftretenden Kundenbedürfnisse zu decken. Falls sich infolge des Wachstums des Unternehmens der Arbeitsaufwand dieser Rolle erhöhen würde, so würde zumindest ein Kompetenzbereich, abhängig von den individuellen Fähigkeiten und Interessen des jeweiligen Mitarbeiters, darunter leiden.

Weiters sind die Abteilungen des Kollektionsmanagements nach Hauptwarengruppen bzw. Unterwarengruppen gegliedert (Herren, Damen, Kinder, Freizeit, Service bzw. Damen-Basic, Damen-Young Fashion etc.) und versorgen zwischen einem und fünf Märkten unter dem Deckmantel von einem bis drei Vertriebskonzepten mit Waren. Würde der Wachstumskurs auf diese Art fortgesetzt werden, so würde es erstens noch weitere Abteilungen geben, die für Waren von weiteren Unterwarengruppen zuständig sind. Zweitens müssten diese noch mehr Märkte versorgen und drittens wäre es auch denkbar, dass noch mehr Vertriebskonzepte hinzu kommen würden. Eine Überlastung des Kollektionsmanagements wäre somit unvermeidlich.

Problem Differenzierung der Vertriebskonzepte: Derzeit gibt es im Angebot der Vertriebskonzepte viele Überschneidungen. Gleiche Marken und gleiche Artikel finden sich in Filialen von unterschiedlichen Vertriebskonzepten, teilweise auch mit anderen Preisen ausgezeichnet. Diese Problematik sorgt einerseits für eine Verunsicherung der Kunden und andererseits wird eine klare strategische Positionierung des Vertriebskonzepts nur schwer möglich. Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang ist, dass zurzeit kein einheitliches internationales Auftreten der Vertriebskonzepte gewährleistet ist. Da sich das Angebot sehr stark an nationalen Anforderungen orientiert, entwickeln sich Vertriebskonzepte von Markt zu Markt unterschiedlich. Dies führt zu Imageproblemen bei marktübergreifender Sicht, die vor allem aufgrund der offenen Grenzen der EU sowie dem Internet gegeben ist.

Problem Synergienutzung: Vorrangig durch den hohen Grad an Autonomie der EKO werden Synergien an verschiedenen Stellen der Ablauforganisation nicht optimal genutzt. Potential liegt in der Planung, Beschaffung, Bestellabwicklung und Werbung.

Problem Transparenz: Da der Standardisierungsgrad der Prozesse noch nicht sehr weit ausgeprägt ist, kommt es teilweise zu ineffizienten Mehrspurigkeiten und zu fehlender Transparenz in den Führungsetagen. Insofern stellen Informationsbeschaffungsvorgänge auf verschiedenen Ebenen einen erhöhten Aufwand dar.

4.3 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise beim BPR ist im Fall der LS vorrangig von der evolutionären Umsetzungsstrategie (siehe Kapitel 3.4) geprägt. Demnach wird viel Energie in die Analyse- und Konzeptionsphase des BR-Projektes (Name des Projekts: „Fit For Growth“ oder kurz „FFG“) investiert. Das Projektteam wird von allen für das Kerngeschäft verantwortlichen Personen gebildet. Somit werden sämtliche Meinungen und Sichtweisen in das Unternehmensdesign aufgenommen und gleichzeitig wird ausgeschlossen, dass Verantwortungsträger in Entscheidungsprozessen übergangen werden. Bei Bedarf – meist bei der Lösungssuche für Detailprobleme – werden Mitarbeiter herangezogen und um Rat gebeten. Teilweise werden diese Aufgabenstellungen in Form von Subprojekten gelöst. Grundsätzlich werden alle Mitarbeiter über den Stand des Projektes am Laufenden gehalten. Dies geschieht durch Informationsveranstaltungen, die periodisch abgehalten werden. Im Zuge der Veranstaltungen werden den Mitarbeitern die aktuellen Resultate des BR-Projektes präsentiert.

Am Ende der Konzeptionsphase sind unternehmensweit homogene Rollenbilder definiert. Ebenso steht eine Schätzung über die notwendige Anzahl der Rollen nach der Belastungsanalyse zur Verfügung. Mit der Information über Rolle und Häufigkeit der Rolle werden Stellenprofile definiert. In der Implementierungsphase werden anhand der Stellenprofile primär unternehmensinterne Bewerbungsrunden durchgeführt. Erst wenn der Bedarf an Mitarbeitern intern nicht gedeckt werden kann, werden unternehmensexterne Stellenausschreibungen getätigt.

Unternehmensdesign

Dem Unternehmensdesign steht in der Konzeptionsphase eine wesentliche Bedeutung zu. Erstens dient es als Grundlage um Entscheidungspunkte für alle Projektbeteiligten transparent zu machen. Zweitens dient das Unternehmensdesign dazu Problemlösungen und Kompromisse zu fixieren. Da beim Unternehmensdesign im Zuge der prozessorientierten Organisationsentwicklung, das Prozessmodell im Vordergrund steht wird auf die Vorgehensweise bei der Erstellung des Prozessmodells noch genauer eingegangen. Wie in Abbildung 4.10 dargestellt gliedert sich die Prozessmodellierung in drei Detaillierungsebenen: Kerngeschäftsprozess-, Teilprozess und Aktivitätenebene. Auf Kerngeschäftsprozessebene werden vorrangig die Hauptverantwortungsbereiche definiert. Auch werden im Groben Schnittstellen ausgearbeitet. Weiters werden die Kerngeschäftsprozesse in Teilprozesse untergliedert. Auf Teilprozessebene steht der chronologische Zusammenhang der Geschäftsprozesse im Vordergrund. Dieser Zusammenhang wird in Form der Prozesslandkarte festgehalten. Auf Aktivitätenebene wird jeder Geschäftsprozess anhand der relevanten Kriterien (siehe Kapitel 3.2.1) beschrieben. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Reihenfolge der Aktivitäten und die Verantwortungen gelegt. Jeder Aktivität wird eine Rolle zugeordnet, die für die Durchführung der Aktivität die Verantwortung trägt. Bei Entscheidungsknoten im Prozess wird auf ähnliche Weise ei-

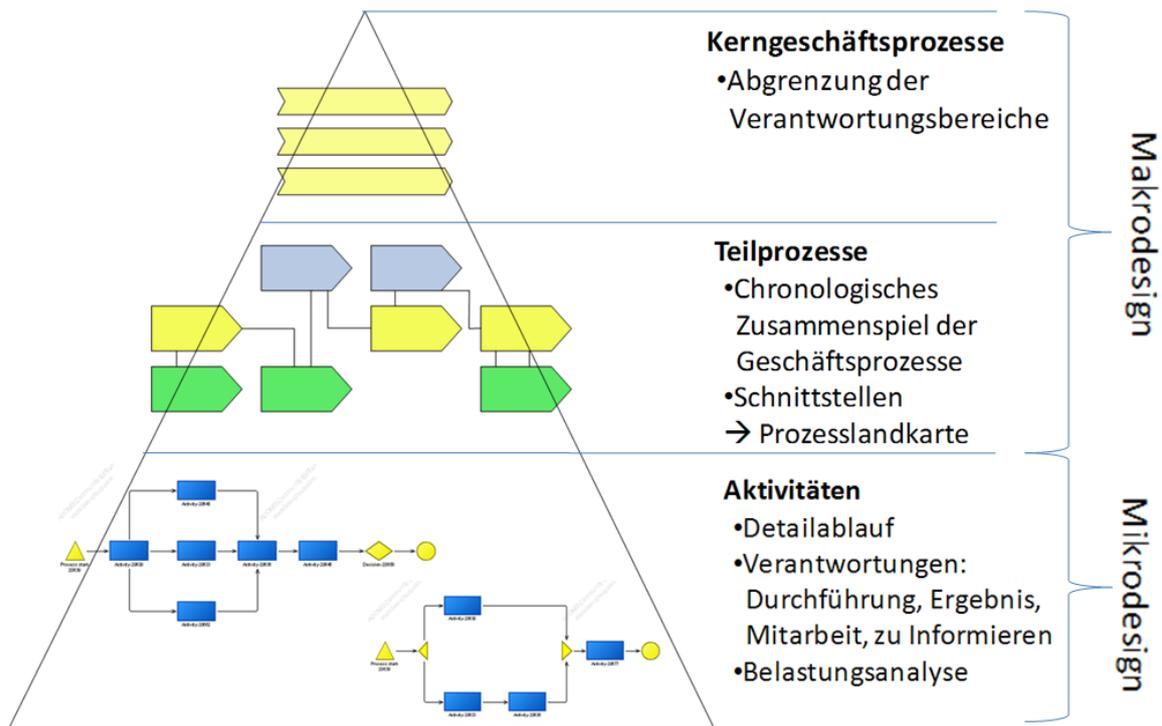


Abbildung 4.10: Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung bei der LS

ner Rolle die Kompetenz über die Entscheidung zugewiesen. Weiters wird nach Bedarf auf Rollen verwiesen, die im Zuge der Abarbeitung der jeweiligen Aktivität mitarbeiten müssen oder zu informieren sind. Schlussendlich wird auch der Arbeitsaufwand jeder Rolle auf Aktivitätenebene hinterlegt. Mit dieser Information wird die Belastung jeder Rolle auf Jahresbasis analysiert um auf die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter schließen zu können.

Kerngeschäftsprozess- und Teilprozessebene bilden das Makrodesign. Dem Mikrodesign ist die Aktivitätenebene zuzuschreiben.

ADONIS als Werkzeuge für die Erstellung des Prozessmodells

Als softwareseitige Unterstützung für die Erstellung der Teilprozess- und Aktivitätenebene wird das Produkt ADONIS Geschäftsprozessmanagement von der Firma BOC Information Technologies Consulting AG¹⁰ eingesetzt.

ADONIS bietet eine Vielzahl an Modelltypen, womit sich sämtliche Komponenten des Prozessmodells abbilden lassen. Abbildung 4.11 zeigt den grundlegenden Zusammenhang der Modelltypen. Im Mittelpunkt stehen die Geschäftsprozessmodelle. In diesen wird die Aktivitätenebene abgebildet. Ausgehend davon wird auf das Dokumentenmodell, Arbeitsumgebungsmodell und IT-Systemmodell referenziert. Im Dokumentenmodell sind alle Prozessinputs und -outputs dokumentiert. Das Arbeitsumgebungsmodell beheimatet alle Rollen, die

¹⁰Homepage der Firma BOC Unternehmensberatung GmbH: <http://www.boc-group.com/>

besteht die Verwechslungsgefahr mit den Begriffen Vertriebsschiene und Vertriebslinie, die ebenfalls gebräuchlich sind.

Zieldefinition

Folgende Ziele sind geeignet um die oben genannten Problemstellungen zu lösen. Somit werden sie vom BP-Projekt angestrebt und dienen als Vorgaben für das Unternehmensdesign.

- **Ziel Wachstumsfähigkeit:** Das vorrangige Ziel ist die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, da dieses Ziel die Erfüllung von sämtlichen untergeordneten Zielen mit sich bringt. Untergeordnete Ziele sind unternehmensweite standardisierte Prozesse, klare Verantwortungsbereiche, homogene Rollenbilder und die effiziente Nutzung von Synergien um den Vorteil des Wachstums – „Economies of scale“ (sinkende Kosten je Produktionseinheit bei steigender produzierter Menge) – realisieren zu können.
- **Ziel Kundennähe:** Trotz des internationalen Wachstums und einheitlichem Marktauftritts jedes Formats soll das Erfüllen von nationalen und regionalen Kundenbedürfnissen forciert werden. Um die bestehende Produktvielfalt nicht weiterhin zu vergrößern sollen Kundensegmente fokussierter bedient werden. Die Filiale, als primäre Schnittstelle für den Leistungsaustausch, steht hierbei im Mittelpunkt.
- **Ziel Differenzierung:** Ein differenzierter Marktauftritt der Formate muss gewährleistet sein. Dies soll mittels einer systematischen Entwicklung von Produktmarken erreicht werden. Die Produktmarke ist das Mittel, das die Rahmenbedingungen für die saisonal entwickelten bzw. ausgewählten Artikel festlegt und somit eine Differenzierung ermöglicht.
- **Ziel effiziente Führung:** Mittels minimalen Aufwand in der Beschaffung von Informationen soll es leitenden Personen möglich sein, qualifizierte steuernde Eingriffe zu tätigen. Diese erhöhte Transparenz im Management soll durch einen standardisierten Regelkreis von der Überwachung des Verantwortungsbereichs bis zur Implementierung neuer Vorgaben gewährleistet sein. Beispielsweise müssen bis zur obersten Ebene in der Unternehmenshierarchie Wege geschaffen werden, die einerseits Missstände frühzeitig transparent machen und andererseits die Strategie des Unternehmens effizient auf die Formate und deren Filialen übertragen.

Notwendige Kernkompetenzen

Um das Unternehmen systematisch auf die zuvor definierten Ziele hin zu steuern müssen Kernkompetenzen erstens definiert, zweitens mittels Prozessen im Unternehmen verankert und drittens durch konsequentes Wiederholen und Optimieren der Prozesse weiterentwickelt

werden. Die folgenden Kernkompetenzen wurden anhand der drei in Kapitel 3.4.1 beschriebenen Kriterien identifiziert und sind für das Erreichen der zuvor formulierten Ziele entscheidend.

1. **Kenntnis der Kundenbedürfnisse:** Das Kennen der Kunden und ein auf deren Bedürfnisse abgestimmtes Produktangebot ist ein generelles Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens. Im Fall der LS verkörpert diese Kernkompetenz das Wissen einerseits über die Endkunden aller bedienten Märkte und andererseits auch über die Filialen, die an der Front mit den Endkunden in Kontakt stehen. Denn nur durch eine Abstimmung von Serviceleistungen, Erscheinungsbild und Produkten in den Filialen kann man in weiterer Folge dem Kundenbedürfnis gerecht werden. In diesem Sinne trägt die Entwicklung dieser Kernkompetenz dazu bei, Kenntnisse im Bezug auf die Endkunden zu erlangen, z.B. die Kundensegmente jedes Marktes, deren Potential und deren Anforderungen an den Schuheinzelhandel. Weiters macht diese Kernkompetenz die Situation der Filiale transparent. Dazu zählen beispielsweise auch das unmittelbare Wettbewerbsumfeld, die betriebswirtschaftliche Situation und die Personalsituation jeder Filiale.
2. **Differenzierung der Formate:** Die Kernkompetenz „Differenzierung der Formate“ erwirkt einen Marktauftritt der Formate, wobei sich Kundenzielgruppen möglichst wenig überlappen. Dadurch werden einerseits im Sinne der Multi-Format-Strategie fokussierter spezielle Kundensegmente angesprochen und andererseits durch die geringere Überlappung der Kundenzielgruppen ein größerer Markt abgedeckt. Weiters sorgt diese Kernkompetenz für ein einheitliches Auftreten jedes Formats auf jedem Vertriebsweg (Online, Offline). Auch international soll die Differenzierung Wirkung zeigen um die Kunden mit dem Angebot nicht zu verunsichern und langfristig und länderübergreifend ein klares Image je Format aufzubauen.
3. **Verkaufsplanung:** Die Kernkompetenz „Verkaufsplanung“ steht für eine frühzeitige und präzise Planung des Produktangebots. So früh als möglich sollen quantitative und qualitative Rahmenbedingungen festgelegt werden um termingerecht und treffsicher Märkte zu bewirtschaften.
4. **Kollektionsentwicklung:** Diese Kernkompetenz befasst sich mit der bewussten Aufnahme und Verarbeitung von modischen Tendenzen. Ziel ist es auf Bewegungen im Modemarkt mit einem entsprechenden Angebot reagieren zu können und gleichzeitig homogene Produktmarken zu entwickeln.
5. **Bestellabwicklung:** Die Kernkompetenz „Bestellabwicklung“ verkörpert die Beherrschung der Schnittstellen zu den Lieferanten. Der Bestellvorgang an sich ist als hoch repetitiv einzustufen und somit steht bei der Entwicklung dieser Kernkompetenz die

Kreation von Standards im Vordergrund um dieses Schnittstellenmanagement so effizient wie möglich zu betreiben.

6. **Werbung:** Die Kernkompetenz „Werbung“ steht für innovative und zielgruppenorientierte Werbemaßnahmen, die mit der strategischen Positionierung der Formate im Einklang stehen.
7. **Verkaufsunterstützung:** Die Entwicklung der Kernkompetenz „Verkaufsunterstützung“ befasst sich mit der täglichen Filialbelieferung. In diesem Zusammenhang soll ein Optimum der Rotation der Artikel zwischen Filialen und Verteilzentren erzielt werden.
8. **Wachstum:** Seit Jahren forciert die LS eine Wachstumsstrategie mit Erfolg. Um diesen Kurs aufrecht zu halten systematisiert diese Kernkompetenz den Wachstumsprozess. Zum einen betrifft das die Evaluierung und Erschließung neuer Märkte. Zum anderen betrifft die Kernkompetenz auch die bestehenden Strukturen, welche wachstumsfähig und explizit auf die Nutzung von Synergieeffekten ausgerichtet sein müssen.

4.5 Makrodesign

In diesem Abschnitt wird die in Kapitel 3.4.2 beschriebene Vorgehensweise zur Erstellung des Makrodesigns im Bezug auf die LS angewendet. Kerngeschäftsprozesse werden identifiziert und dokumentiert. Weiters werden Teilprozesse gebildet, die durch Beschreibung der Input- und Outputparameter in Relation gebracht werden.

4.5.1 Herleitung der Kerngeschäftsprozesse

Im ersten Schritt bei der Erstellung des Makrodesigns werden der Geschäftsbeziehungszyklus sowie die Architektur der Marktleistung gestaltet. Außerdem werden die Rollen definiert, die die Leistungen verantworten.

Die Marktleistung „Schuhverkauf“ von LS hat folgende Schnittstellen zum Kunden:

Marketing:

- Information über aktuelle Angebote, neueste Trends (Digital-, Print- und audiovisuelle Medien)

Filiale:

- Standort (gute Erreichbarkeit, Parkplätze, umliegende Infrastruktur)

- Ambiente (Sauberkeit, Beleuchtung, Farben, Musik, Sitzgelegenheiten, Dekoration, einfache Orientierung, Ordentlichkeit, Übersichtlichkeit)
- Verkaufspersonal (aufmerksam, gut geschult, freundlich, modebewusst, hilfsbereit, verkaufsorientiert)
- Produktsortiment (Aktualität, attraktiver Preis, gute Qualität, Verfügbarkeit, Tragekomfort, Vielfältigkeit, Extragrößen, Accessoires, Pflegeprodukte)

Im Sinne des Geschäftsbeziehungszyklus lassen sich zwei direkte Schnittstellen zum Kunden identifizieren. Die erste Schnittstelle ist im Marketing angesiedelt, wo mittels diverser Werbemaßnahmen an Kunden herangetreten wird. Die Zuständigkeit darüber ist dem Verantwortungsbereich der Rolle „Marketing/Design“ (MK) zuzuschreiben. Die zweite Schnittstelle ist im Zuge des Verkaufs bzw. Kundenservices direkt in der Filiale.

Die Filiale, wo sich die primäre Kundenschnittstelle befindet, ist Erfüllungsort der Marktleistung „Schuhverkauf“. Betrachtet man die Marktleistung im Detail, so wird verständlich, dass sie sich aus Teilleistungen im Rahmen von Standort, Verkaufspersonal, Ambiente und Produktsortiment der Filiale zusammensetzt. Die Erfüllung jener Leistungen liegt in der Obhut der Rollen „Fialmitarbeiter“, „Fialleiter“, „Verkaufsleiter“ sowie „Expansion“, die über die geeignete Auswahl und Errichtung der Filiale die Verantwortung trägt.

Die wesentlichste Marktleistung ergibt sich aus der Bereitstellung eines aktuellen Produktsortiments, da dies schlussendlich der verkaufsentscheidende sowie gewinnbringende Faktor ist.

Die Architektur der Leistungen bezüglich des Produktsortiments kann in Form einer Wertkette abstrahiert betrachtet werden. Die Wertkette setzt sich aus folgenden wertschöpfenden Elementen zusammen:

1. Verkaufsplanung
2. Produktentwicklung (bei Fremdmarken fällt die Entwicklung aus), Einkauf und Bestellung
3. Externe Produktion
4. Lieferung der Produkte (Eingangslogistik)
5. Filialbestückung (Ausgangslogistik)
6. Verkaufsfördernde Maßnahmen und Erfüllung der Marktleistung

Die zuvor beschriebene Wertkette wird im linken Teil der Abbildung 4.12, inklusive den bisherigen Verantwortungsbereichen, veranschaulicht. Der Leistungsfluss ist dabei gegen den Uhrzeigersinn zu lesen und die horizontalen Trennlinien kennzeichnen Verantwortungsbereiche.

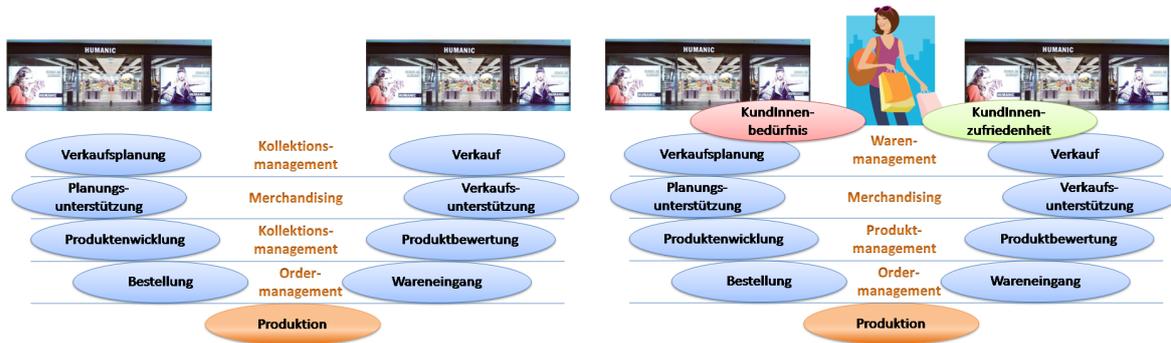


Abbildung 4.12: Bisherige und neue Leistungsarchitektur

Der Kollektionsmanager ist zu Beginn des Leistungsflusses für die Verkaufsplanung verantwortlich. Die Verkaufsplanung umfasst die zu erwartenden Filialergebnisse und auch die Mengen und Preise der dafür notwendigen Artikel. Auch trägt der Kollektionsmanager am Ende des Zyklus für den Verkauf die Verantwortung.

Da das Merchandising für die Bestände im Rahmen der Verkaufsunterstützung verantwortlich ist, hat es den besten Überblick über die Lagerstände. Aus diesem Grund wird das Merchandising vom Kollektionsmanagement auch bei der Verkaufsplanung als Unterstützung herangezogen.

Die Produktentwicklung hat nun eine gravierende Wirkung auf den modischen, preislichen und qualitativen Aspekt der Marktleistung. Dafür ist bei der LS wiederum der Kollektionsmanager zuständig. Ihm obliegt weiters die Produktbewertung und somit die Auswahl der Muster.

Das Ordermanagement ist von der Bestellung bis zum Wareneingang verantwortlich. Der Bestellvorgang löst die externe Produktion und die darauffolgende Eingangslogistik aus (von der Produktion bis ins LS-Lager).

Kritik an der bisherigen Leistungsarchitektur

Ordnet man die identifizierten Kernkompetenzen der Leistungsarchitektur zu, so ergibt sich ein Konflikt im Verantwortungsbereich des Kollektionsmanagers. In diesen Bereich fallen die Kernkompetenzen 1) Kenntnis der Kundenbedürfnisse, 2) Differenzierung der Formate, 3) Verkaufsplanung und 4) Kollektionsentwicklung aus Kapitel 4.4 und insofern ist eine effiziente Entwicklung dieser Kernkompetenzen in Frage zu stellen. Denn würde der Verantwortungsbereich alle fünf Kernkompetenzen umfassen, so würde das die gleichzeitige Beherrschung von Markt-, Produkt und Kundenkomplexität erfordern.

Auffallend ist ebenso, dass bis auf die Produktion alle Leistungen von LS selbständig erbracht werden. Ein Kernkompetenzaufbau in Richtung eigenständige Produktion ist durchaus zu überlegen, vor allem da in vielen Fällen ein Vertikalisierungsmodell für Erfolge sorgte.

Beispielsweise Zara (integratives Modell), H&M (kooperatives Modell) oder ein westdeutscher Fashionfilialist mit knapp 400 Outlets (kooperatives Modell). Letzterer erzielte bei einer dreijährigen Implementierungs- und einer zweijährigen Anlaufzeit ein sechsfaches EBIT, bei einem relativ gleichbleibenden Umsatz (Steigerung von 1 %) [Riekhof, 2008, S.368ff].

Neu adaptierte Leistungsarchitektur

Um den beschriebenen Konflikt aufzulösen werden zwei grundlegende Adaptionen in der Leistungsarchitektur vorgenommen. Erstens, es wird auf oberster Ebene ein Verantwortungsbereich von Kundenbedürfnisanalyse bis zur Zufriedenstellung des Kundenbedürfnisses eingezogen. Zweitens, der Verantwortungsbereich Kollektionsmanagement wird von zwei neuen Bereichen ersetzt: Warenmanagement und Produktmanagement. Die erste Adaption wurde vorgenommen um die Kunden- bzw. Marktorientierung zu gewährleisten. Bei der zweiten Veränderung an der Leistungsarchitektur steht die Entlastung der Rolle Kollektionsmanager im Vordergrund. Ein Vergleich von bisheriger und neuer Leistungsarchitektur wird in Abbildung 4.12 veranschaulicht.

Dem Warenmanagement ist vor allem die Kernkompetenz 1) Kenntnis der Kundenbedürfnisse aus Kapitel 4.4 zuzuordnen. Das Warenmanagement soll sich in erster Linie damit auseinandersetzen, dem Kundenbedürfnis in einem Markt in allen Aspekten gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang kann man durchaus von der Schaffung einer neuen, indirekten Schnittstelle, zum Kunden sprechen. Somit sind Marktanalysen, Filialbesuche und Verkaufscontrolling dem Warenmanagement zuzuordnen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in weiterer Folge in die Verkaufsplanung einfließen, wo ebenso die Verantwortung im Warenmanagement angesiedelt ist.

Die Verkaufsplanung ist die Schnittstelle zum zweiten neugeschaffenen Bereich, dem Produktmanagement. Dort werden aufbauend auf der Verkaufsplanung die Produkte entwickelt. Im Produktmanagement ist vor allem die Kernkompetenz 7) Kollektionsentwicklung aus Kapitel 4.4 angesiedelt. Insofern fließt im Zuge der Leistungserstellung dort der modische Aspekt ein. Tabelle 4.5.1 zeigt die aus den Zielen abgeleiteten Kernkompetenzen, zugeord-

Tabelle 4.5: Zuordnung der Kernkompetenzen zu Verantwortungsbereichen

Kernkompetenzen	Verantwortungsbereiche							
	VS	EX	MK	PM	WM	MD	OM	LO
Kenntnis der Kundenbedürfnisse		✓			✓			
Differenzierung der Formate	✓							
Verkaufsplanung					✓			
Kollektionsentwicklung				✓				
Bestellabwicklung							✓	
Werbung			✓					
Verkaufsunterstützung						✓		✓
Wachstum		✓		✓	✓			

net zu den neuen und bestehenden Verantwortungsbereichen. Somit wird ersichtlich wo die Verantwortung für die Entwicklung der jeweiligen Kernkompetenz liegt. Wie man aus der Tabelle entnehmen kann, hat jeder Verantwortungsbereich für die Entwicklung von ein bis drei Kernkompetenzen Sorge zu tragen. Auch sind die zugeordneten Kernkompetenzen stets von homogener Natur und insofern wird kein Widerspruch im Rollenbild vermutet.

4.5.2 Beschreibung der Kerngeschäftsprozesse anhand des Makro-Prozessmodells

Aus den neuen Verantwortungsbereichen und Kernkompetenzen wurden die Kerngeschäftsprozesse abgeleitet. Die Kerngeschäfts- und Supportprozesse inklusive den Beziehungen zueinander sind in Abbildung 4.13 dargestellt.

Der neue Ablauf beginnt bei der Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Dies erfolgt in drei Schritten: erstens wird der Markt analysiert, zweitens werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Filialen untersucht und drittens wird das unmittelbare Umfeld der Filiale analysiert. Die Verantwortung über die Beschaffung jener Informationen liegt im neu geschaffenen Kerngeschäftsprozess „Warenmanagement“. Es ist zu bedenken, dass es aufgrund der Größe der LS eine Vielzahl an Warenmanagern geben muss, die eine gewisse Anzahl von Filialen recherchieren. Die Informationen werden in Form einer SWOT¹¹-Analyse ausgearbeitet und in konsolidierter Form dem Managementprozess Unternehmenssteuerung übermittelt.

Aufgrund der konsolidierten SWOT-Analyse und der Geschäftsstrategie werden die Einzelziele der fünf Formate sowie gewisse Rahmenbedingungen für das marktseitige Auftreten der Formate definiert. Die Rahmenbedingungen beschreiben einerseits das Image, das das Format verkörpert, sowie quantitative Attribute, wie die zulässigen Preisspannen der Produkte. So wird auf dieser Ebene verhindert, dass zum Beispiel ein Format im Highfashion Bereich unter Umständen das gleiche Angebot führt, wie ein anderes im Diskonter-Bereich. Somit wird auf dieser Ebene bereits eine Differenzierung der Formate erzielt. Diese Beschreibungen werden in Form der sogenannten *Brand Bible* festgehalten und als Input dem Kerngeschäftsprozess übermittelt.

Im Warenmanagement wird die Verkaufsplanung basierend auf den zuvor ermittelten Kundenbedürfnissen sowie den strategischen Rahmenbedingungen durchgeführt. Die Verkaufsplanung ist in verschiedenen Detaillierungsstufen gegliedert, die iterativ abgearbeitet werden: von grob zu detailliert. Die Verkaufsplanung (in diesem Fall die erste Detaillierungsstufe) ist Grundlage für die Budgetgestaltung im Unternehmenssteuerungsprozess.

Die Verantwortung über das Investitionsbudget liegt im Unternehmenssteuerungsprozess. Basierend auf der Verkaufsplanung und den Daten des Finanzcontrollings wird das Investiti-

¹¹Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads; in Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken.

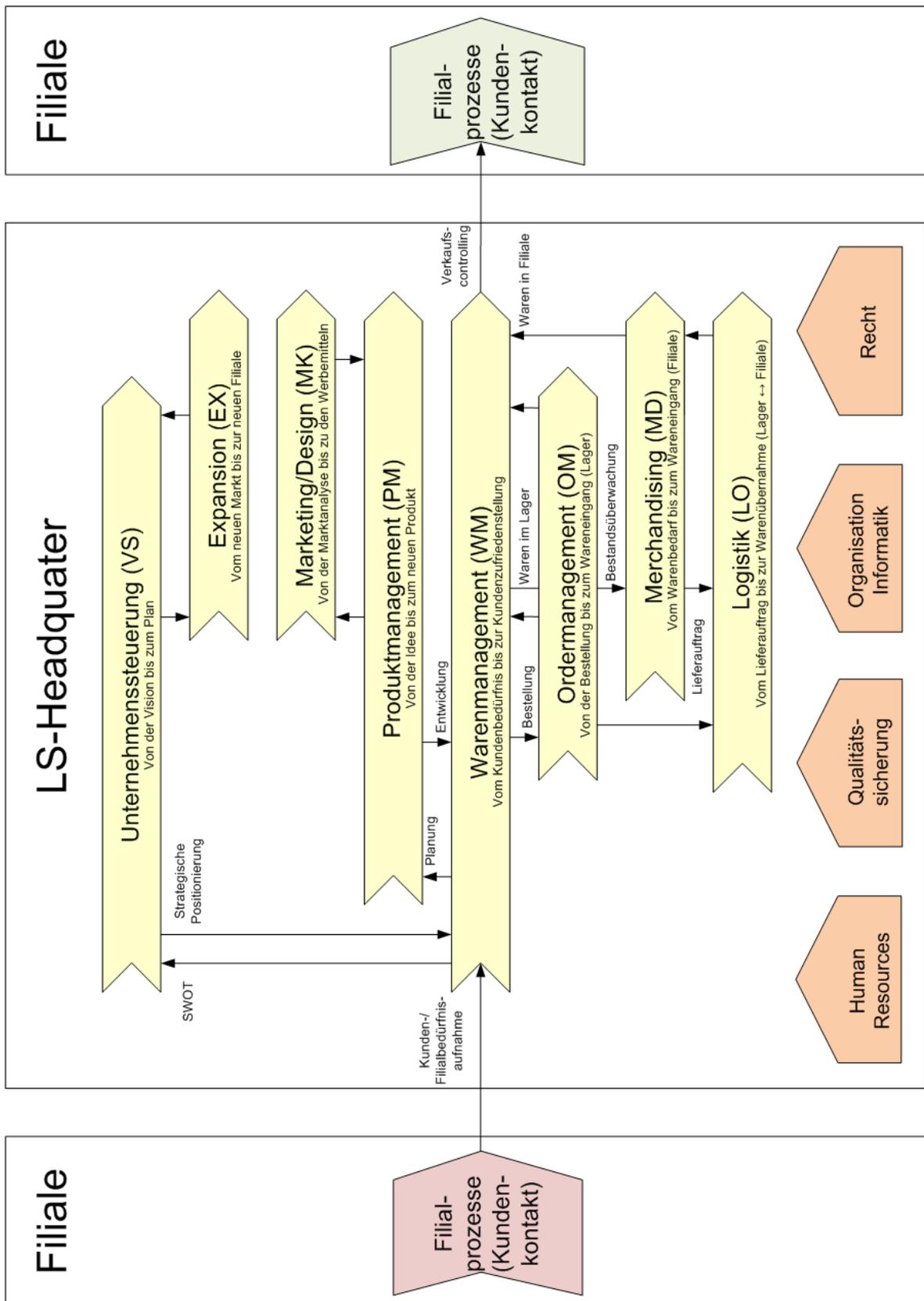


Abbildung 4.13: Makro-Prozessmodell: Kerngeschäfts- und Supportprozesse

onsbudget erstellt und freigegebenen.

Dieses Investitionsbudget sowie strategische Vorgaben sind die Rahmenbedingung für eine detailliertere Verkaufsplanung des Warenmanagements. Da in der vollständigen Verkaufsplanung die qualitativen sowie quantitativen Vorgaben der Artikel definiert sind, stellt die Verkaufsplanung die Grundlage für die Produktentwicklung dar.

Im Produktmanagement ist in erster Linie Produkt- sowie Mode-Know-How verankert. Nun können aufgrund der qualitativen Vorgaben des Warenmanagements, sowie der Kenntnis des Modemarktes geeignete Produkte kreiert werden. Ist die Entwicklung abgeschlossen, so werden direkt mit den Kooperationspartnern Preise verhandelt, da auch die Anzahl der Produkte aufgrund der Verkaufsplanung bekannt ist. Ist dieser Vorgang abgeschlossen, so ist der Artikel fertig definiert und wird in die sogenannte „Einkaufsliste“ aufgenommen.

Die „Einkaufsliste“ ist Input für den Warenmanagementprozess. Hier werden marktspezifische Daten für die Lieferung ergänzt. Auch trägt das Warenmanagement die Verantwortung über die Einkaufsentscheidung. Wird die Einkaufsliste freigegeben, so wird daraus die Bestellliste, die dann ins Ordermanagement wandert.

Der Ordermanagementprozess ist für eine reibungslose Abwicklung der Bestellung zuständig. Hier werden alle Bestellungen je nach Lieferant und Liefertermin gebündelt um Synergieeffekte zu nutzen. Sind die Waren am Bestimmungsort (Filiale oder zentrales Lager) eingegangen, so wird dies im ERP-System ersichtlich und die Verantwortung über die Waren geht wieder ins Warenmanagement über.

Das Merchandising ist für die termingerechte Belieferung der Filiale sowie für die tägliche Bedarfsdeckung verantwortlich. Ebenso fällt in den Verantwortungsbereich des Merchandising die Steuerung der Rotation von Waren zwischen Lagern und Filialen (Umverlegungen). In der Regel beginnt der Merchandisingprozess nach Terminierung des Ordermanagementprozesses.

Die physische Durchführung der Lieferungen wird unter Auftrag des Ordermanagements oder des Merchandising von der Logistik übernommen.

Der Ablauf endet mit dem Verkaufscontrolling seitens des Warenmanagements um sicher zu stellen, ob man dem initial ermittelten Kundenbedürfnis gerecht wurde.

Untersuchung hinsichtlich Kaskadierung: Eine Kaskadierung ist nicht weiter notwendig, da die erforderliche Leistungsteilung des Verantwortungsbereiches Kollektionsmanagement durch Substituierung dieses mit zwei neuen Verantwortungsbereichen (Produktmanagement, Warenmanagement) vollzogen wurde. Hervorzuheben ist allerdings Kerngeschäftsprozess Ordermanagement, der vor ein bis zwei Jahren im Zuge einer Kaskadierung ins Leben gerufen worden ist. Damals wurde die Leistung der Bestellabwicklung, im Sinne der Spezialisierung, vom Kollektionsmanagement entzogen. Im neuen Unternehmensdesign gilt es jedoch die Schnittstelle zum Ordermanagement neu zu konzipieren, da die bestehende durch die Rollentrennung zweigeteilt wurde.

Untersuchung hinsichtlich Segmentierung: Unternehmenssteuerung, Ordermanagement sind zentral organisiert alle anderen Kerngeschäftsprozesse sind primär nach Format segmentiert, wobei beim Expansions- und Marketing/Designprozess derzeit noch Klärungsbedarf besteht.

Produktmanager haben die Verantwortung über Marken, die jeweils einer Haupt- bzw. Unterwarengruppe zugeordnet sind. Dementsprechend wird weiters nach Hauptwarengruppe oder Unterwarengruppe segmentiert. Ausschlaggebend ist dabei der Bedarf an Artikeln je Hauptwarengruppe.

Das Warenmanagement ist marktorientiert. Demnach ist eine Segmentierung in erster Linie nach Vertriebslinie (z.B. Humanic-RO oder Shoe 4 You-AT) oder nach Region innerhalb einer Vertriebslinie vorgesehen. Ausschlaggebend ist die Anzahl der Filialen im bedienten Markt.

4.5.3 Beschreibung ausgewählter Teilprozesse

Die acht neuen Kerngeschäftsprozesse wurden in 105 Teilprozesse gegliedert und im Modellierungswerkzeug ADONIS gestaltet und beschrieben. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über diese Teilprozesse.

4.5.3.1 Überblick über alle Teilprozesse

Index	Name
UNTERNEHMENSSTEUERUNG	
VS100	Abnahme/ Freigabe 5-JPL
VS110	Strategische Formatdefinition
VS120	Freigabe Standorte
VS130	Freigabe Marketingkonzepte
VS140	Freigabe Markenraster je VTL
VS150	Strat. Clustering/ Markenrasterabst./ Freigabe Budget
VS160	Freigabe 1. Rev.
VS170	Detailfreigabe MA je Format
VS180	Freigabe Standorte
VS190	Freigabe Marketingkonzepte
EXPANSION	
EX100	Evaluieren neuer Märkte
EX110	Investitionscontrolling
EX120	Filialerrichtung
EX130	Filialumbau/ -siedelung/ -schliessung

MARKETING/ DESIGN	
MK110	Erstellung Marketingentwicklungsplan/ Kommunikation je Format
MK120	Design Werbemittel je Marke
MK130	Mengenkonsolidierung/ Werbemittel je Marke
MK140	Erstellung/ Durchführung Werbekampagne je Marke
MK150	Controlling Wirksamkeit Werbemittel je Marke
MK160	Shooting mit Mustern
MK170	Einsatz Werbemittel je Marke
MK200	Filialbau/ -erneuerung/ -siedlung
MK210	Konzernales Filialdesign je VTL
MK220	Statistisches Material zu Kundensegmenten
MK230	Externes Markt-Know How
MERCHANDISING	
MD100	Steuerung Filialbelieferung
MD110	Verkaufsbeobachtung
MD120	Ermittlung/ Auslösung Nachbestellung/ OTB
MD130	Preisänderungen
MD140	Steuerung Verlegungen
MD150	Feedback-Schleife zwischen Filiale und Zentrale
PRODUKTMANAGEMENT	
PM100	Lfd. Trend-/ Marktbeobachtung Beschaffungsmarkt
PM110	Bewertung/ Reaktion zu Lieferantenperformance inkl. Verkauf
PM120	Artikelanlage/ -stammdaten
PM130	Trend-/ Marktbeobachtung Beschaffungsmarkt f. MAP
PM140	Innovationsmanagement neue Marken/ Sourcing
PM160	Erstellung Markenmanuals (= Marken-DNA)
PM180	Markenentwicklung inkl. VK-Hilfsm.
PM190	Erstellung Kollektionsbriefing
PM200	Kollektionsentwicklung/ Design (EM aktiv)
PM202	Vorbereitung Kollektionsentwicklung/ Design EM (aktiv)
PM206	Kollektionszusammenstellung FM (passiv)
PM207	Kollektionsentwicklung EM (reaktiv)
PM210	Produktentwicklung/ Mengenkonsolidierung/ Beschaffungsentscheidung
PM220	Konzernale Beschaffungskonsolidierung je Format
PM240	Trend-/Marktbeobachtung Beschaffungsmarkt vor Bestellung
PM260	Konzernale Preis-/ Konditionsverhandlung je Format
PM280	Konzernale C-Muster-Bearbeitung/ Freigabe
PM290	Konzernale L-Muster-Bearbeitung/ Freigabe

PM300	Reklamationsmanagement mit Lieferanten
PM310	Artikel-Monitoring/ Proaktive Nachbestellungsvorschlag
PM320	Konzernale Beschaffungsskonsolidierung
PM330	Controlling Markenperformance
PM340	Lieferantensuche/ -aus und -abwahl
PM370	Markenentwicklung inkl. VK-Hilfsm.
LOGISTIK	
LO100	Input zu Lieferantenperform./ KPI zu PM
LO110	Transport/ Zoll/ LSP-Mmgt.
LO120	Optimierung Transport/ DC/ Zoll/ LSP
LO130	Transport DC - Filiale - Erstbelieferung
LO140	Transport DC - Filiale - Nachbelieferung
LO150	Transport Filiale - Filiale bzw. DC
WARENMANAGEMENT	
WM100	Input zu Lieferantenperformance/ KPI an KP
WM105	Themenabstimmung/ Mastercontent (V.1)
WM110	Ist-Analyse je Filiale
WM120	Analyse Mitbewerber je Filiale
WM130	Themenabstimmung/ Mastercontent
WM140	Erstellung/ Freigabe FE
WM145	Erstellung/ Freigabe FI, MA
WM150	Erstellung/ Freigabe Filialcluster, Sortimente
WM160	Auffüllen Sortimente Platzhalterartikel
WM165	Themen-Abstimmung/ Mastercontent (V.2)
WM170	Erstellung Marken DNA/ Markenraster
WM180	Bestimmung VP/ Kalkulation/ OTB-Steuerung/ Bestellungsfreigabe
WM190	Freigabe in die Bestelldatei
WM200	Bearbeitung PM-Feedbackschleife und ggf. Plankorrektur
WM210	Check/ Freigabe Bestellkalkulation bei WE vor Etikettfreigabe
WM220	Resteverwertung
WM230	ZOMBI Einkaufsliste
WM250	Verkaufscontrolling/ Plananpassung
WM260	Feedback an PM Marken-/ Produkt-performance
WM270	Preisänderungen bestimmen
WM280	Input zu Lieferantenperformance/ KPI an PM
ORDERMANAGEMENT	
OM110	Pflege Lieferantenstammdaten inkl. Konditionen
OM120	Lotstammsatz anlegen

OM130	Abarbeitung Bestellliste
OM135	Durchführen Handelskalkulation
OM140	Durchführung Bestellkalkulation
OM150	Durchführung Bestellung FM/Korr./ Anpassungen
OM155	Etikettenfreigabe
OM160	Ternubstrg. Support C/L-Sample
OM165	Mitbewerber anfragen
OM175	Ursprungszeugnisse anfordern
OM180	Schadstofftestabwicklung
OM190	Erfüllung Qualitätsservice
OM200	Lösung von Logistikpunkten
OM210	Lfd. Überwachung der Lieferperformance und KPI-Meldung an PM
OM220	Optimierung Prozesse & Kommunikation PM/ WM/ OM
OM230	C-sample urgieren
OM240	Auftragsbestätigung urgieren/ Änderungen
OM250	Schadstofftestabwicklung/ Urgenz
OM260	Artikelstamm MARA
OM270	Durchführung Bestellung FM/Korr./ Anpassungen

Jeder Kerngeschäftsprozess dient der Entwicklung von zumindest einer Kernkompetenz. Um einen Eindruck zu bekommen wie sich Kernkompetenzen „Differenzierung der Formate“, „Verkaufsplanung“ sowie „Kollektionsentwicklung“ im Unternehmen verankern sollen, werden weiters jene Teilprozesse genauer erläutert, die dazu einen wesentlichen Beitrag leisten.

4.5.3.2 Teilprozesse zur Entwicklung der Kernkompetenz: Differenzierung der Formate

Die Entwicklung der Kernkompetenz „Differenzierung der Formate“ wird durch den periodischen Durchlauf der vier in Abbildung dargestellten Teilprozesse sicher gestellt. Dabei wird ein Regelkreis von der Ist-Analyse der Filialen über die Unternehmensstrategie bis hin zur Implementierung der strategischen Positionierung der fünf LS-Formate am Markt gebildet. Dem Ansatz von Kapitel 3.4.1 auf Seite 22ff nach sind die ersten beiden Teilprozesse dem Input für die Strategieentwicklung zuzuordnen und die darauffolgenden Teilprozesse sorgen für die Umsetzung der strategischen Formatpositionierung.

Teilprozess: Ist-Analyse je Filiale

Dieser Teilprozess beantwortet die Frage: „Welche Stärken und Schwächen hat die Filiale?“. Das Ergebnis ist die interne SWOT-Analyse, die die langfristige Entwicklung der Filiale



Abbildung 4.14: Teilprozesse zur Sicherstellung der Kernkompetenz Differenzierung der Formate

transparent machen und zusätzlich als Grundlage für Entscheidungen in der aktuellen Planungsphase dient.

Abgrenzung: Von der Festlegung der Benchmarkkriterien bis zur Erstellung der internen SWOT-Analyse

Auslöser: Laut Terminplan

Verantwortung: Warenmanagement

Output:

1. Benchmarkkriterien¹²: Aussagekräftige formatweit-einheitliche Kriterien um einen Vergleich von LS-Filialen und denen der Mitbewerber durchführen zu können.
2. Factbook der Filiale: Im Factbook werden Daten über den Ist-Zustand der Filiale gesammelt um die Grundlage für die interne SWOT-Analyse zu schaffen. Unter anderen filialspezifischen Fakten findet sich im Factbook auch die Bewertung der Benchmarkkriterien im Bezug auf die Filiale.
3. Interne SWOT Analyse: Die interne SWOT Analyse strukturiert die Stärken, Schwächen, Chancen sowie Risiken der Filiale und wird als Grundlage für strategische Entscheidungen sowie für die Planung benötigt. Außerdem stellt die interne SWOT Analyse der Filiale das Mittel dar um das Erreichen der strategischen sowie

¹²Der englische Begriff Benchmarking bedeutet Leistungsvergleich. In einem betriebswirtschaftlichen Kontext dient dieser dazu um sich mit den Besten zu messen um daraus leistungsoptimierende Maßnahmen abzuleiten.

operativen Zielvorgaben zu überwachen. Zielsetzungen auf strategischer Ebene der Filiale sind beispielsweise modische Schwerpunktsetzungen im Angebot (Damen Young Fashion, Damen Mode, Kinder, etc.) oder die Präsentationstaktik des Angebots (vorwiegend offene Präsentation oder vorwiegend in den Schuhschachteln). Zielsetzungen auf operativer Ebene umfassen die Definition von Kennzahlen wie GMROS (Flächenproduktivität) oder Abverkaufsquoten (Verhältnis von Absatz und Einkauf in einer Periode), Personalanzahl, etc.

Teilprozess: Analyse Mitbewerber je Filiale

Dieser Teilprozess fokussiert die Ist-Analyse auf die unmittelbaren Mitbewerber auf Filialebene. Hierbei wird das Einzugsgebiet der Filiale hinsichtlich der Chancen und auch der möglichen Bedrohungen für die LS ausgewertet. Das Ergebnis ist die externe SWOT Analyse, wo die Entwicklung des Wettbewerbsumfeldes systematisch festgehalten wird. Die Kombination von interner und externer SWOT Analyse stellt das unternehmensweite Kommunikationsmittel der Ist-Situation der Filiale dar.

Abgrenzung: Von der Evaluierung des Wettbewerbsumfeldes der Filiale bis zur externen SWOT Analyse

Auslöser: Fertigstellung der internen SWOT Analyse

Verantwortung: Warenmanagement

Input:

1. Mitbewerber je Markt: Potentielle Mitbewerber geordnet nach Markt
2. Wettbewerbsumfeld der Filiale: Definition des Umfeldes wo sich der relevante Wettbewerb abspielt. Hängt von den Mitbewerbern im Einzugsgebiet ab.
3. Benchmarkkriterien
4. Factbook der eigenen Filiale

Output:

1. Factbook je Mitbewerber im Wettbewerbsumfeld: Bewertete Benchmarkkriterien je Mitbewerber
2. Externe SWOT Analyse: Erweiterung der internen SWOT-Analyse (siehe vorheriger Teilprozess) hinsichtlich Chancen und Risiken Aufgrund des Benchmark je Mitbewerber.

Teilprozess: Strategische Formatdefinition

Ziel dieses Teilprozesses ist die strategische und kundenorientierte Positionierung jedes Formats. Diese Definition des Formats wird in Form der *Brand Bible* festgehalten. Die *Brand*

Bible dient als Grundlage für die operative Umsetzung der strategischen formatspezifischen Entscheidungen.

Abgrenzung: Von der Definition der Attribute zur Kundensegmentierung bis zur Freigabe der Formatdefinition (*Brand Bible*)

Auslöser: Freigabe der *Brand Bible*

Verantwortung: Unternehmenssteuerung

Input:

1. Statistische Marktdaten: Demographische und andere Fakten/ Statistiken zu Kundensegmenten je Format und Markt.
2. Konsolidierte SWOT Analyse: Zusammenfassung der von den Warenmanagern erhobenen SWOT-Analysen als Grundlage für strategische Entscheidungen.

Output:

1. Konzernregeln zur Beschreibung von Kundensegmenten: Einheitlicher Standard zur Beschreibung von Kundensegmenten um die interne Dokumentation und Kommunikation zu vereinfachen.
2. Konzernregeln zur Beschreibung von Marken: Konzernweite einheitliche Beschreibungsform von Marken, die in erster Linie im Markenraster Anwendung findet.
3. Kundensegmente: Dieses Dokument gibt die Kundensegmente an, die vom jeweiligen Format angesprochen werden. Kundensegmente werden anhand der Bedürfnisse, Lebensumstände, Einkommen, usw. beschrieben.
4. Marktdaten zu Kundensegmenten: In diesem Dokument finden sich die periodisch erhobenen Marktdaten zugeordnet zu den fokussierten Kundensegmenten.
5. Expertise zu Kundensegmenten je Format: In diesem Dokument finden sich die von externen Institutionen periodisch erhobenen Marktdaten zugeordnet zu den fokussierten Kundensegmenten.
6. Types of Shoppers: Dieses Dokument charakterisiert Personen, die stellvertretend für eine Gruppe von Menschen mit ähnlichen Bedürfnissen/ Anforderungen stehen und sich in einem Zielmarkt von LS befinden.
7. Brand Bible: Die *Brand Bible* legt das modische Erscheinungsbild jedes Formats fest und dient somit als Grundlage für die Marken- bzw. Produktentwicklung sowie für die Kundenkommunikation. Die Idee hinter der *Brand Bible* ist eine klare Differenzierung der Formate zu schaffen um am Markt ein individuelles und in sich homogenes Erscheinungsbild je Format zu erreichen. Einerseits um mit selbstschädigenden Überschneidungen von der Kundensegmente der Formate aufzuräumen und andererseits um eine fokussierte Kundenkommunikation zu ermöglichen. In der *Brand Bible*

werden Kundensegmente sowie *Types of Shoppers* für jedes Format definiert. Des Weiteren werden zu jeder Zielgruppe markenbeschreibende Attribute definiert. So finden sich je Format Attribute wie Qualität, Preislage und Modegrad, die in weiterer Folge die Markenentwicklung steuern und schlussendlich für ein differenziertes Auftreten der Formate am Markt sorgen.

Teilprozess: Erstellung Marken DNA/ Markenraster

Dieser Teilprozess ist das Bindeglied zwischen strategischen Vorgaben und Warenplanung. Das Ergebnis ist der sogenannte Markenraster. Durch dieses Dokument wird die Differenzierung auf Angebotsebene des jeweiligen Formats möglich.

Abgrenzung: Von der Definition der Attribute zur Kundensegmentierung bis zur Freigabe des Markenrasters

Auslöser: Fertigstellung der Brand Bible

Verantwortung: Warenmanagement

Input:

1. Brand Bible

Output:

1. Marken-DNA: Die Marken-DNA beschreibt anhand von einem einheitlichen Standard eine Mode-Marke um eine reibungslose, interne Kommunikation zu ermöglichen. Außerdem erleichtert und vereinfacht die konsequente Beschreibung der Marke die Angebotszusammenstellung. Ziel ist die Schaffung von reinen Markenbildern, die eindeutig einem Format zuordenbar sind. Bei der Beschreibung der Marken werden die Attribute der *Brand Bible* geerbt und um weitere markenspezifische erweitert. Auch wird festgelegt, ob es sich bei der jeweiligen Marke um eine Kernmarke des Formats (Marke die in jedem Markt geführt wird) oder eine variable Marke (optional im Angebot) handelt.
2. Markenraster: Der Markenraster definiert das Angebot von Marken je Format. Abgeleitet von der *Brand Bible* und Marken-DNA sorgt der Markenraster für eine Differenzierung der Formate auf Marken-Ebene. Der Raster wird durch eine modische und eine preisliche Dimension gebildet und in Abschnitte unterteilt. Marken werden aufgrund ihrer Ausprägung einem Abschnitt zugeordnet.

4.5.3.3 Teilprozesse zur Entwicklung der Kernkompetenz: Verkaufsplanung

Mit den in Abbildung 4.15 dargestellten Teilprozessen wird Kernkompetenz Verkaufsplanung im Unternehmen verankert. Das vorrangige Ziel ist die Einschätzung des zukünftigen Absatzmarktes zu optimieren. Dahinter verbergen sich zeitliche, preisliche, qualitative sowie

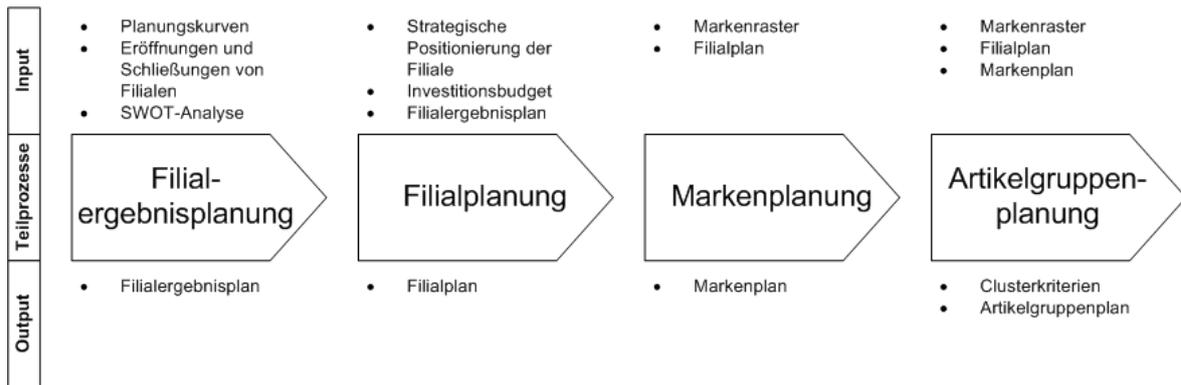


Abbildung 4.15: Teilprozesse zur Sicherstellung der Kernkompetenz Warenplanung

quantitative Aspekte, die in Einklang – in Form der Planung – gebracht werden müssen. Trotz dieser vielseitigen Anforderungen muss eine Explosion der Artikelvielfalt unterbunden werden um Komplexität zu reduzieren und um bessere Synergieeffekte nutzen zu können.

Die Verkaufsplanung dient zu unterschiedlichen Zeitpunkten als Entscheidungsgrundlage für unterschiedliche Interessensgruppen. So ist sie zum Beispiel Basis für Investitionsentscheidungen vom Vorstand, Kaufentscheidungen bei der Beschaffung für Neuwaren und Nachbelieferungen und Verlegungen beim Merchandising.

Teilprozess: Filialergebnisplanung

Dieser Teilprozess ist der erste Schritt der Verkaufsplanung. In ihm fließen einerseits die Ergebnisse der Ist-Analyse (Kunden, Filiale, Mitbewerber) sowie andererseits die Verkaufszahlen der Vorjahre ein. Auf dem Ergebnis, dem Filialergebnisplan, beruht die Budgetabstimmung sowie grundlegende strategische Entscheidungen zur Positionierung der Filialen.

Abgrenzung: Von der Eingabe Filialeröffnungen/ -schließungen bis zur Freigabe des Filialergebnisplanes

Auslöser: Freigabe des Markenrasters

Verantwortung: Warenmanagement

Input:

1. Planungskurven: Die Planungskurven zeigen aufgrund von Vergangenheitswerten die Verteilung von Beständen und Umsätzen. Die Kurven werden automatisch aufgrund der vergangenen Geschäftsjahre berechnet. Nach Bedarf werden vor der Generierung die Vergangenheitswerte manuell korrigiert um somit atypische Ereignisse auszugleichen.
2. Eröffnungen und Schließungen von Filialen: Dieses Dokument beinhaltet Filialen, die im neuen Geschäftsjahr eröffnet und geschlossen werden. Da man bei neu eröffneten

Filialen noch keine Vergangenheitswerte zur Verfügung hat werden im Zuge der Erstellung der Filialergebnisplans so genannte "Wie-Filialen" definiert, die für diese Filialen als Planungsgrundlage dienen.

3. SWOT-Analyse

Output:

1. Filialergebnisplan: In der Filialergebnisplanung werden je Filiale die zu erwartenden betriebswirtschaftlichen Ergebnisse geplant. Die Ergebnisse sind auf Hauptwarengruppen und des Weiteren auf Unterwarengruppen herunter gebrochen um frühzeitig Entwicklungen von modischen Schwerpunkten transparent zu machen.

Teilprozess: Filialplanung

Basierend auf budgetären sowie strategischen Rahmenbedingungen wird im Zuge dieses Teilprozesses der Filialergebnisplan angepasst und um weitere Kennzahlen wie z.B. die Kapazität ergänzt. Diese Detailplanung je Filiale wird im Filialplan festgehalten.

Abgrenzung: Von der Kapazitätsplanung bis zur Freigabe des Filialplans

Auslöser: Freigabe des Investitionsbudgets

Verantwortung: Warenmanagement

Input:

1. Strategische Positionierung der Filiale: Festlegung der modischen Schwerpunkte, Präsentationsart, etc.
2. Investitionsbudget: Budgetbeschluss, da die Rahmenbedingungen für den Einkauf je Filiale vorgibt
3. Filialergebnisplan

Output:

1. Filialplan: Der Filialplan ist die Erweiterung des Filialergebnisplans, worin das beschlossene Budget, Kapazität sowie die strategische modische Positionierung der Filiale festgehalten ist.

Teilprozess: Markenplanung

Aufbauend auf den Ergebnissen vom Filialplan werden weiters im Markenplan die Ergebnisse jeder Marke geplant. Der Markenplan dient als Rahmenbedingung für die Produktentwicklung und als Kontrolle des Filialergebnisplans.

Abgrenzung: Von der Überarbeitung des Markensortiments bis zur Freigabe des Filialergebnisplans

Auslöser: Freigabe des Filialplanes

Verantwortung: Warenmanagement

Input:

1. Markenraster
2. Filialplan

Output:

1. Markenplan: Der Markenplan gibt Auskunft über die zu erwartenden Ergebnisse je Marke. Dabei ist die Marke auf Planungsgruppe herunter gebrochen. Eine Planungsgruppe beschreibt einen Schuhtyp im Zusammenhang mit einem saisonalen Aspekt z.B.: Halbschuh-Ganzjahr.

Teilprozess: Artikelgruppenplanung

Dieser Teilprozess fungiert als Schnittstelle zwischen dem Planungsvorgang und der Produktentwicklung. Basierend auf den Ergebnissen der Filialplanung und der Markenplanung werden in diesem, im Warenmanagement angesiedelten, Prozess Vorgaben für Produktmanager erarbeitet. Um den Planungsvorgang so effektiv als möglich zu machen, beziehen sich diese Vorgaben auf möglichst große Gruppen von Artikeln. Die Artikelgruppen werden dabei anhand quantitativen und qualitativen Aspekten beschrieben, die im Kompetenzbereich von Warenmanagement sowie Produktmanagement liegen müssen. Die Idee dabei ist, dass im Warenmanagement die Verantwortung über die quantitative Planung und die Grundzüge der modischen Planung beheimatet ist und im Produktmanagement die Verantwortung über die Marken- und Artikelentwicklung liegt. Somit werden die Artikelgruppen im Produktmanagement weiterbearbeitet und so schlussendlich die einzelnen Artikel definiert.

Abgrenzung: Von der Bestimmung der Clusterkriterien bis zur Freigabe des Artikelgruppenplanes

Auslöser: Freigabe des Markenplans

Verantwortung: Warenmanagement

Input:

1. Markenraster
2. Filialplan
3. Markenplan

Output:

1. Clusterkriterien: LS-einheitliche Kriterien anhand denen die Artikelgruppen gebildet werden. Diese müssen einmal definiert und je Saison bewertet und gegebenenfalls überarbeitet werden.
2. Artikelgruppenplan: Vom Warenmanagement angefertigter Plan über die Artikelgruppen je Filiale für die Plansaison (FS oder HW).

4.5.3.4 Teilprozesse zur Entwicklung der Kernkompetenz: Kollektionsentwicklung

Abbildung 4.16 gibt einen Überblick über die Teilprozesse, die zur Entwicklung der Kern-

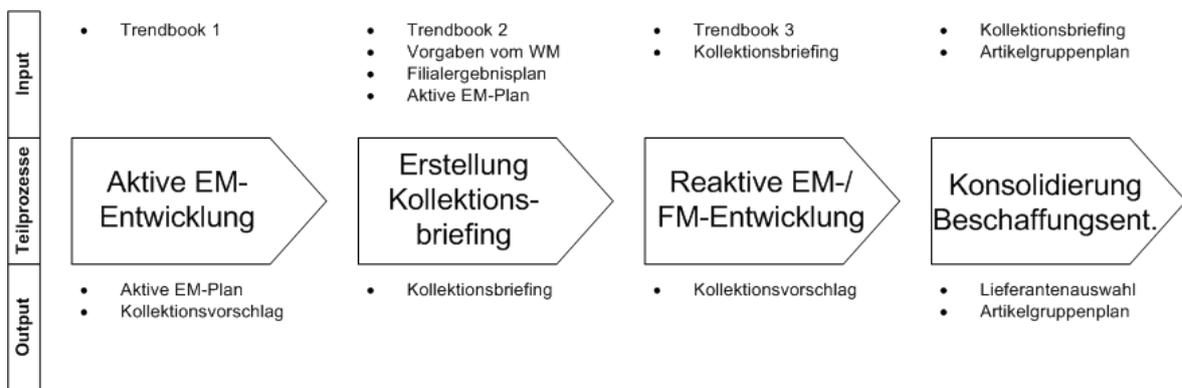


Abbildung 4.16: Teilprozesse zur Sicherstellung der Kernkompetenz Kollektionsentwicklung

kompetenz Kollektionsentwicklung entscheidend sind.

Diese Teilprozesse dienen in erster Linie dazu Modetrends systematisch umzusetzen um stets ein attraktives Angebot für Kunden zu gewährleisten. Außerdem steht die Optimierung der Kompromissfindung zwischen langer und kurzer Leadtime (Zeitintervall von der Bestellung bis zum Wareneingang) im Vordergrund. Je kürzer die Leadtime umso höher ist die Treffsicherheit in modischen Belangen. Je länger die Leadtime umso günstiger sind die Einkaufspreise je Produkt.

Teilprozess: Aktive EM-Entwicklung

In diesem Teilprozess werden Marken entwickelt, wo die Produkte und somit die Marken laut Vorgaben der LS gestaltet werden. Die aktive Eigenmarkenentwicklung ist somit für die internen Produkt- und Markeninnovationen zuständig. Eine enge Kooperation mit Produzenten, Lieferanten und Designern steht dabei im Vordergrund. Neben dem erhöhten Koordinationsaufwand ist auch die Zeitdauer der Produktion mit ein zu kalkulieren. Insofern ist der frühzeitige Beginn (rund ein Jahr vor Start der Saison) des Prozesses entscheidend für den termingerechten Wareneingang.

Diese aktive Produktentwicklung ist im Grunde genommen der erste Schritt in Richtung vertikaler Integration von Produzenten. Insofern muss die Schnittstelle auch für eine räumlich verteilte Arbeitsweise ausgereift sein.

Abgrenzung: Vom Erarbeiten von Markeninnovationen bis zum Plan über die aktive Eigenmarkenentwicklung der aktuellen Saison

Auslöser: Laut Terminplan

Verantwortung: Produktmanagement

Input:

1. Trendbook 1: Farb- und Modetendenzen vorangig basierend auf Erfahrungen.

Output:

1. Aktive EM-Plan: Plan über die aktive Eigenmarkenentwicklung der aktuellen Saison
2. Kollektionsvorschlag: Fertig entwickelte Designmuster einer Kollektion des Produktmanagers für eine Artikelgruppe

Teilprozess: Erstellung Kollektionsbriefing

Wesentliche Herausforderung im Zuge der Kollektionsentwicklung ist es den globalen Modetrend abzubilden und gleichzeitig, regionale Ansprüche nicht zu vernachlässigen. Dieser Teilprozess verkörpert den Zusammenfluss der Informationen Seitens des Modemarktes sowie Seitens der Kunden. In diesem Zusammenhang werden erste Erkenntnisse der aktiven Eigenmarkenentwicklung, die Erkenntnisse der Informationsreisen der Produktmanager sowie die marktseitigen Beobachtungen (Warenmanagement) ausgewertet und in Form des Kollektionsbriefings vereinheitlicht und fixiert. Das Kollektionsbriefing stellt in weiterer Folge die Grundlage für die Produktentwicklung dar.

Abgrenzung: Von der Konsolidierung der Vorgaben des Warenmanagements bis zur Freigabe des Kollektionsbriefings

Auslöser: Freigabe von Trendbook 2

Verantwortung: Produktmanagement

Input:

1. Trendbook 2: Farb- und Modetendenzen basierend auf den Erfahrungen der aktiven Eigenmarkenentwicklung sowie den ersten Informationsreisen. Grundlage für die Festlegung der Vorgaben an die Produktentwicklung

2. Vorgaben vom WM: Marktseitiges Feedback bzw. Wünsche an die Produktentwicklung vom Warenmanagement. Somit steht die Information von marktspezifischen Besonderheiten zur Verfügung und kann beim Einkauf berücksichtigt werden.
3. Filialergebnisplan
4. Aktive EM-Plan

Output:

1. Kollektionsbriefing: Vorgaben die bei der Produktentwicklung erfüllt werden sollen.

Teilprozess: Reaktive Eigenmarken-/Fremdmarken-Entwicklung

Bei der reaktiven Eigenmarkenentwicklung wird in Kooperation mit Lieferanten ein vorproduzierter Artikel auf Wunsch der LS fertig gestaltet, wobei auch die Marke von LS bestimmt wird. Informationen über Trends am Modemarkt werden vorrangig auf Modemessen akquiriert. Außerdem wird bei den Messen vor Ort mit den Lieferanten Kontakt aufgenommen und es werden Produkte begutachtet. Insofern ist der Zeitrahmen sämtlicher Aktivitäten dieser Prozess sehr stark an die Abhaltungstermine der Modemessen gebunden.

Abgrenzung: Von der Suche und Auswahl von Kooperationspartnern (Designer, Lieferanten) bis zur Fertigstellung der Kollektion je Artikelgruppe

Auslöser: Freigabe vom Kollektionsbriefing

Verantwortung: Produktmanagement

Input:

1. Trendbook 3: Trends und Produktinformationen aktueller Modemessen
2. Kollektionsbriefing

Output:

1. Kollektionsvorschlag: Fertig entwickelte Designmuster einer Kollektion des PM für eine Artikelgruppe

Teilprozess: Konsolidierung und Beschaffungsentscheidung

Um die Einkaufsposition zu optimieren werden in diesem Prozess Artikel über die Grenzen des Formats hinaus konsolidiert (trifft vor allem bei überlappenden Marken zu z.B.: Nike). Die Konsolidierung der Bestellmenge ist entscheidend für Preis-/Konditionsverhandlungen vor der Einkaufsentscheidung. Darüber hinaus wird in diesem Prozess auch die Art der Beschaffung: (Directsourcing oder mittels Lieferanten) entschieden. Um diese Entscheidungen in der notwendigen Qualität treffen zu können steht in diesem Prozess dem Produktmanager der Sourcer (er hat Überblick über Beschaffungsmöglichkeiten) zur Seite.

Abgrenzung: Von der formatübergreifenden Mengenkonsolidierung über die Beschaffungsentscheidung (Directsourcing oder Lieferant) und Preis-/ Konditionsverhandlung bis zur Fertigstellung der Kollektion

Auslöser: Fertigstellung der Artikelgruppen einer Marke

Verantwortung: Produktmanagement

Input:

1. Kollektionsbriefing
2. Artikelgruppenplan

Output:

1. Lieferantenauswahl: Liste der Lieferanten/ Produzenten, die die Konditionsvorgaben erfüllen und für die Produktion und Lieferung der Artikel Sorge tragen.
2. Artikelgruppenplan: Zu diesem Zeitpunkt sind je Artikelgruppe alle Artikel definiert.

4.5.4 Der zeitliche Zusammenhang der Geschäftsprozesse

Das zeitliche Zusammenspiel der Kerngeschäftsprozesse orientieren sich in erster Linie an den beiden Saisonen bzw. Verkaufszeiträumen: Frühjahr/ Sommer (1. Februar bis 31. Juli) und Herbst/ Winter (1. August bis 31. Jänner). Je Saison werden die Prozesse zumindest einmal durchlaufen und müssen bestimmte terminliche Eckpfeiler einhalten. Das sind beispielsweise das Vorstandsmeeting Mitte Mai (Saison FS) oder sämtliche externe Events, wo mit Lieferanten in Kontakt getreten wird (z.B.: Modemessen: Riva del Garda oder Paris Fashion Show). Nicht zuletzt ist der *Start of Selling* (SoS) oder zu Deutsch der Beginn der Verkaufsperiode entscheidender Faktor für die zeitliche Taktung der Prozesse.

Aufgrund des straffen Zeitplanes wurden Prozesse einer Folge von Phasen, die sich über die ganze Saison erstrecken, zugeordnet. Für die Saison FS sind die Phasen sowie externe Events in Abbildung 4.17 dargestellt. Die roten Trennlinien kennzeichnen Abschnitte, die für

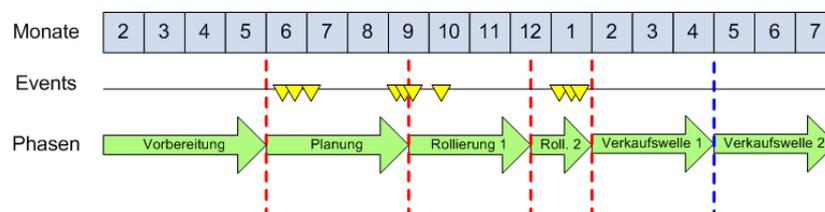


Abbildung 4.17: Monate, Events und Phasen relevant für die Frühjahr/ Sommer Saison

die Planung und Einkauf von Relevanz sind und blaue Trennlinien kennzeichnen Abschnitte für den Verkauf. Wie ersichtlich wird, verteilen sich alle Prozesse über einen Zeitraum von 18 Monaten. Die ersten fünf Monate sind der Vorbereitungsphase gewidmet. In ihr werden

planungsrelevante Vorkehrungen getroffen: Kundenbedürfnisanalyse, Beginn der aktiven Eigenmarkenentwicklung, Grobplanung, Freigabe des Investitionsbudgets, etc. Mit den ersten – für den Einkauf relevanten Messen (Pitti, RIVA del Garda und Bread&Butter) beginnt die Planungsphase. In der Planungsphase werden Detailpläne ausgearbeitet und parallel werden Artikel ausgewählt und die ersten Einkaufsentscheidungen getroffen. Da der Zeitpunkt der Bestellung einen unmittelbaren Einfluss auf den Zeitpunkt des Wareneingangs hat und in Summe für sechs Monate geplant und gekauft wird, wird der Zukauf in zwei Wellen gestaffelt. Die erste Welle bezieht sich auf die ersten drei Monate im Verkaufszeitraum und die zweite Welle auf die letzten drei. Der Definitionsgrad jeder Welle gibt Auskunft darüber wie viele Artikel bereits bestellt worden sind. So hat mit Ende der Planungsphase die Welle 1 einen Definitionsgrad von 75 % und Welle zwei einen von 40 %. Die dritte Phase ist Planrollierung 1. Dort werden die gleichen Prozesse durchlaufen wie in der Planungsphase, jedoch mit einer anderen Intensität. Der Definitionsgrad mit Ende jener Phase beträgt bei Welle 1: 99 % und bei Welle 2: 70 %. Phase Planrollierung 2 erstreckt sich unmittelbar zum Beginn des Verkaufszeitraumes. Dort ist Welle 1 mit 100 % definiert und von Welle 2 können noch rund 1 % der Waren zugekauft werden.

4.5.5 Die Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte stellt die Ergebnisse des Makrodesigns grafisch dar und bietet weiters die Basis für das Mikrodesign. Abbildung 4.18 zeigt einen Ausschnitt der Prozesslandkarte, welche mittels der Prozessmodellierungssoftware Adonis erstellt wurde.

Wie zuvor beschrieben, sind die meisten Prozesse vom straffen Terminplan geprägt. Um diesen Aspekt darzustellen sind in der Prozesslandkarte von oben nach unten alle 18 – für eine Saison relevanten – Monate eingezeichnet. In der blauen Spalte links finden sich jene wenigen Prozesse, die unabhängig des Terminplans durchlaufen werden. Rote und hellblaue vertikale Trennlinien kennzeichnen die sechs Phasen, die im Zuge von Planung und Verkauf durchlaufen werden. Horizontal sind die sieben Kerngeschäftsprozesse und die dazugehörigen Teilprozesse verbildlicht. Allerdings konnten in Abbildung 4.18 aus Platzgründen nur 4 Kerngeschäftsprozesse bzw. Teilprozesse dargestellt werden: Unternehmenssteuerung (Hellblau), Marketing/Design (Violett), Produktmanagement (Gelb) und Warenmanagement (Grün). Orange Merker stellen die Zeitpunkte der Modemessen relevant für das Produktmanagement dar. Blaue Dreiecke sowie orange Kreise links neben den Prozessnamen geben Auskunft über den Status der Modellierung. Ein blaues Dreieck bedeutet, dass die Modellierung des Geschäftsprozesses abgeschlossen ist. Ein oranger Kreis hingegen weist auf Klärungsbedarf hin.

Kapitel 4. Prozessorientierte Organisationsentwicklung bei LS

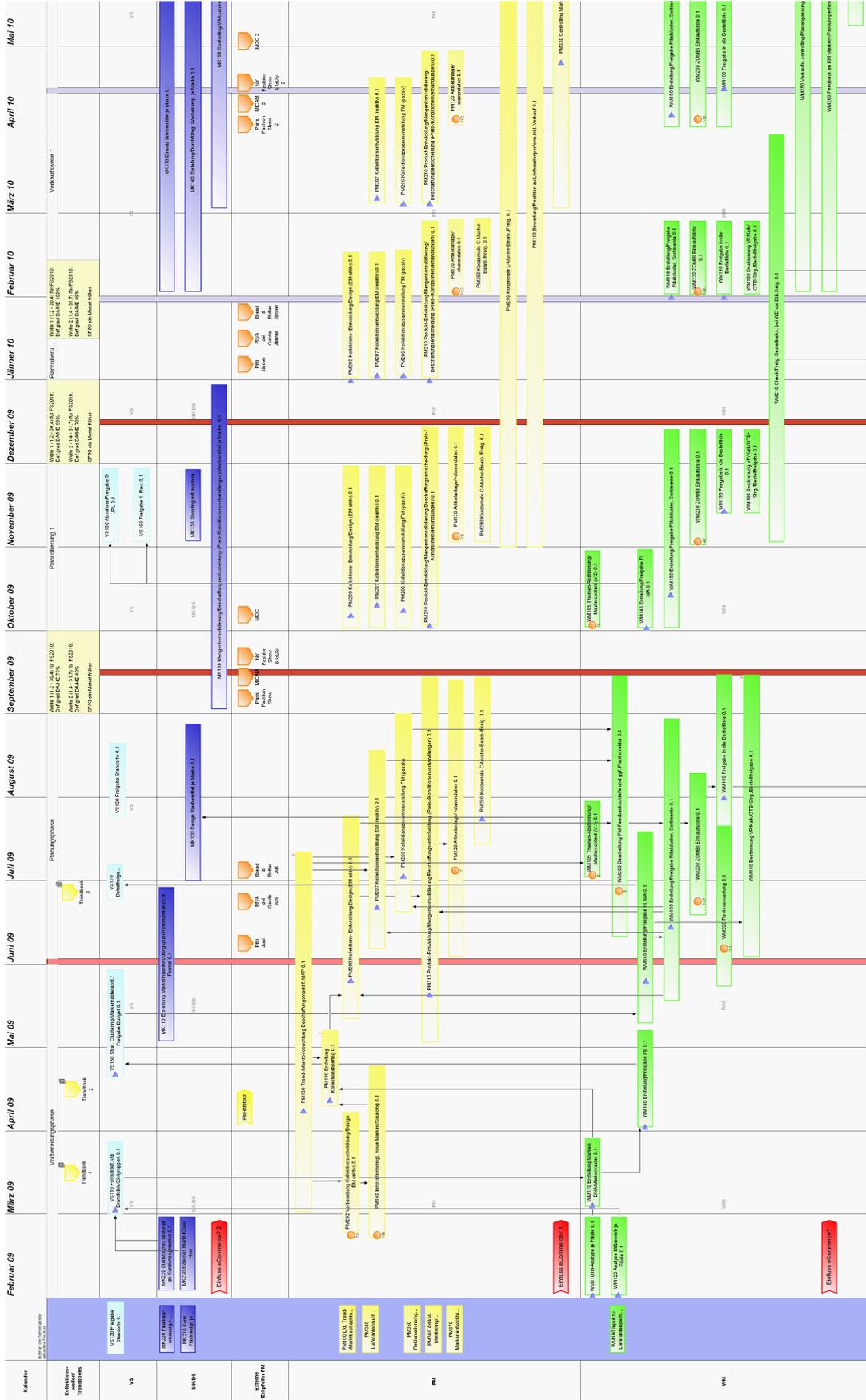


Abbildung 4.18: Prozesslandkarte

4.6 Mikrodesign

Ausgehend von der Prozesslandkarte wird im Mikrodesign jeder Geschäftsprozess bis auf Aktivitätenebene modelliert. Mittels dieser detaillierten Darstellungsweise werden Abläufe der Arbeitsschritte, Schnittstellen, Inputs/Outputs und Verantwortungen erarbeitet. Außerdem dient das Mikrodesign als Grundlage um Rollenbilder und Anzahl der notwendigen Rollen, für einen gewissen Arbeitsaufwand, ableiten zu können.

4.6.1 Das ADONIS-Geschäftsprozessmodell

Kern des Mikrodesigns ist das ADONIS-Geschäftsprozessmodell, das anhand Geschäftsprozess „WM170 Erstellung Marken DNA/Markenraster“ (Abbildung 4.19) im Folgenden erläutert wird. Die Zusammenhänge des ADONIS-Geschäftsprozessmodells mit den weiteren Modellen, die im Zuge des Mikrodesigns verwendet wurden, sind in Kapitel 4.3 veranschaulicht.

Wie in Abbildung 4.19 ersichtlich, wird der Geschäftsprozess durch Aneinanderreihung von Aktivitäten (blaue Rechtecke) von oben nach unten dargestellt. In der Spalte links vom Prozess werden Inputs und rechts davon Outputs der Aktivität eingezeichnet. Inputs sowie Outputs sind in erster Linie Dokumente. Die weiteren Spalten rechts mit den Kennzeichnungen D (Durchführungsverantwortung), E (Ergebnisverantwortung), M (Mitarbeit) und I (zu informieren) stellen den Bezug zwischen Aktivität und Rolle her.

Das gelbe Dreieck (Komponente 4) stellt den Prozessstart dar. Die kleineren Dreiecke weiter unten kennzeichnen eine Parallelität (gleichzeitige Abläufe). Ganz unten in Abbildung 4.19 symbolisiert der gelbe Rhombus einen Entscheidungsknoten. Weitere Komponenten des Modells sind die hellgelben Kästchen ganz oben, die mit Pfeilen auf den Prozessstart verweisen. Diese stellen mögliche Auslöser des Prozesses dar. Die dicken roten Pfeile kennzeichnen Schnittstellen zu anderen Prozessen. Diese können einerseits den Geschäftsprozess anstoßen (Prozessstart) oder im Zusammenhang mit einer Aktivität stehen.

Beispiel „Aktivität“: Die Aktivität mit dem Titel „Definition der Attribute zur Kundensegmentierung“ erzeugt das Outputdokument „Konzernregeln zur Kundensegmentierung“. Diesen Output muss die Rolle „Vorstand für den Verkauf“ erstellen (Spalte D: Durchführungsverantwortung). Die Rolle „Vorstand für den Einkauf“ ist bei dieser Aktivität in mitarbeitender Form (Spalte M: Mitarbeit) involviert.

Beispiel „Entscheidung“: Der Entscheidungspunkt „Zuordnung Format zu Types of Shoppers ok?“ wird durch die Komponente 13 dargestellt und mittels Komponente 12 beschrieben. Als Input sowie als Output ist das Dokument „Types of Shoppers“ angegeben, was eine Überarbeitung des Dokuments je Prozessdurchlauf bedeutet. Die Rolle „Warenmanager-Geschäftsführer“ ist mit der Durchführung (D) und somit mit

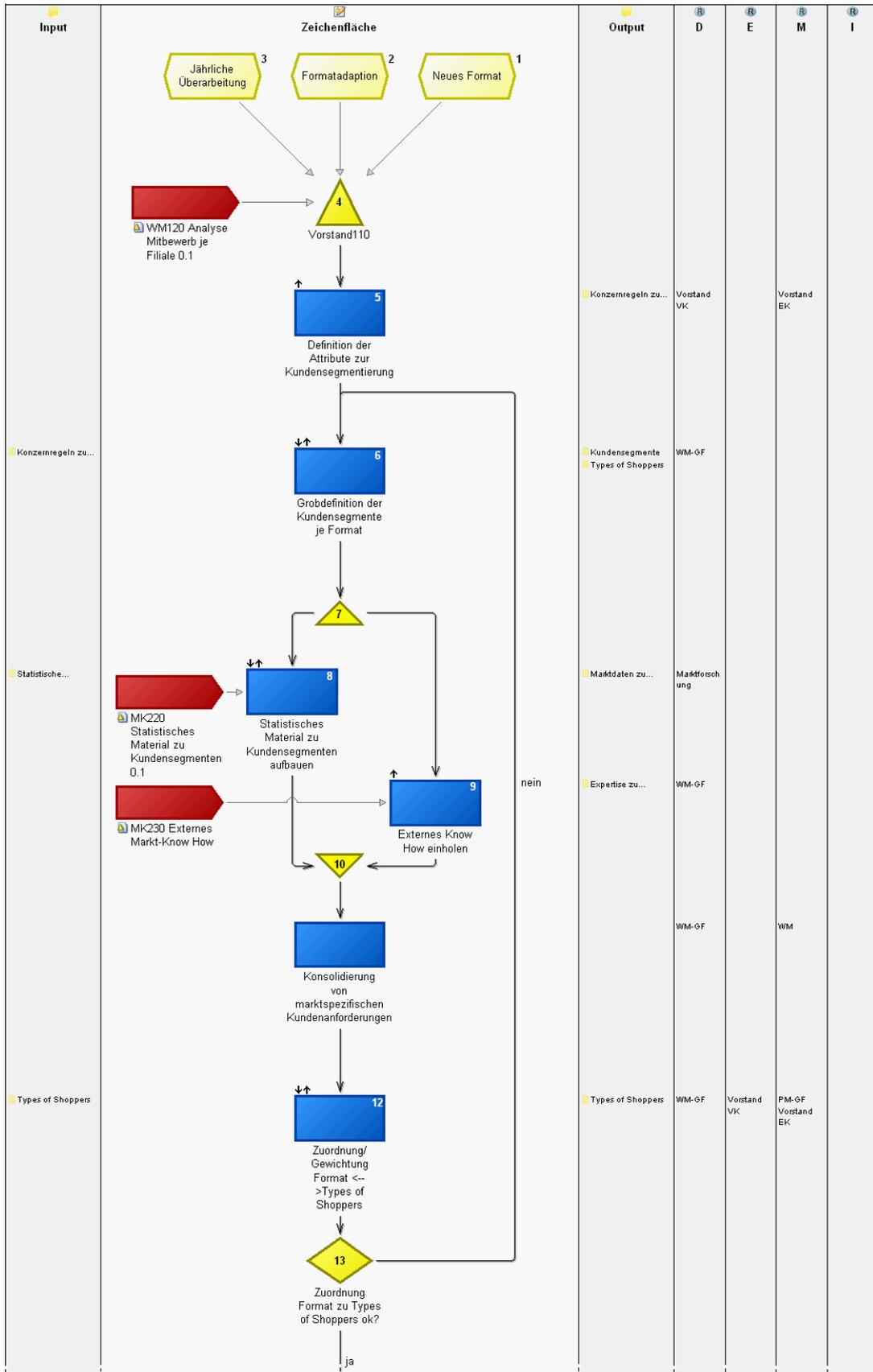


Abbildung 4.19: Ausschnitt des Geschäftsprozesses: WM170 Erstellung Marken DNA/ Markenraster

dem effektiven Arbeitsaufwand im Zuge der Entscheidung betraut. Die Verantwortung über die Entscheidung (E) hat allerdings die Rolle „Vorstand Verkauf“. Die Rollen „Produktmanager-Geschäftsführer“ sowie „Vorstand-Einkauf“ arbeiten bei dieser Entscheidung mit (M).

4.6.2 Rollenbeschreibung

In diesem Abschnitt werden die neuen Rollenbilder „Warenmanager“ und „Produktmanager“, sowie die Geschäftsführer der Disziplinen beschrieben. Die Aufgaben sowie Verantwortungen wurden aus dem Prozessmodell abgeleitet und sind zum Zeitpunkt noch nicht vollständig entwickelt.

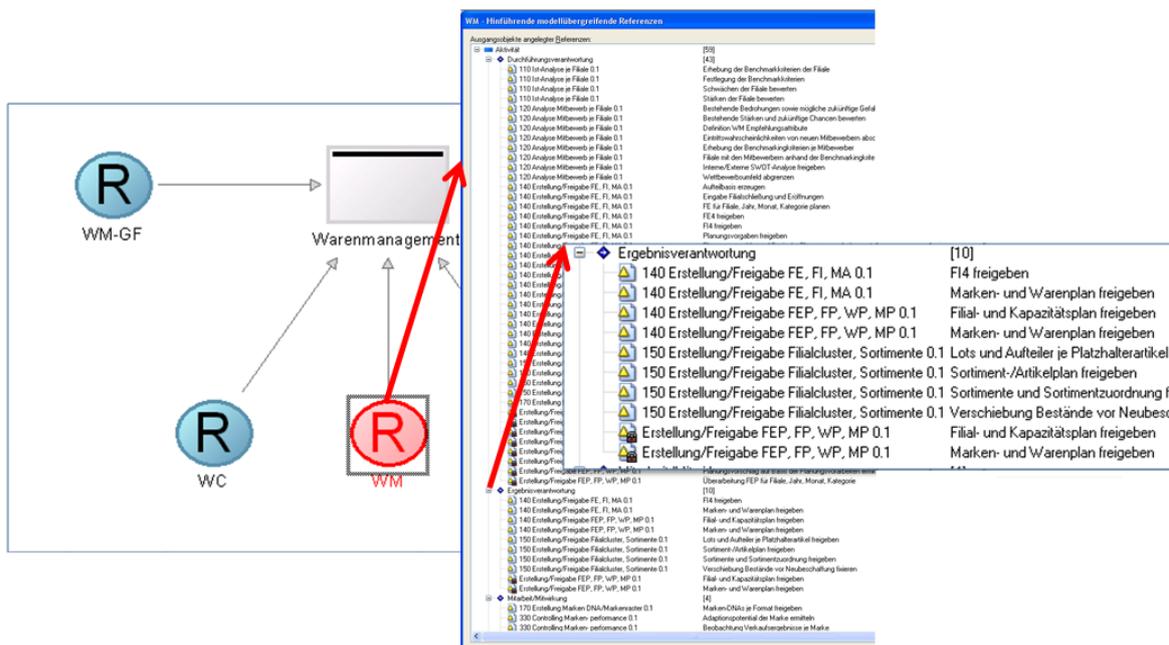


Abbildung 4.20: Beispielhafte Auswertung einer Rolle in Adonis

Abbildung 4.20 zeigt, wie mittels der Prozessmodellierungssoftware Adonis die Rollen ausgewertet werden. In der Grafik ist links das Arbeitsumgebungsmodell zu sehen. Dort wird die Rolle WM ausgewählt (rot hinterlegt) und die Liste über alle Aktivitäten, die mit dieser Rolle assoziiert sind, geöffnet. Die Liste ist nach „Durchführungsverantwortung“, „Ergebnisverantwortung“, „Mitarbeit“ und „zu informieren“ geordnet. Somit wird ersichtlich, welche Aufgaben für das jeweilige Rollenbild zu Tragen kommen.

Rolle: Warenmanager

VERANTWORTUNGEN

- Konzernweite Transparenz der Situationsanalyse von Filialen

- Warenplanung (Filialergebnisplanung, Filialplanung, Markenplanung, Plan der Platzhalterartikel-Gruppen)
- Bestandsplanung
- Umsetzung von formatweiten Vorgaben in der Warenplanung
- Planvorgaben für die Produktentwicklung
- Kommunikation der regionalen Kundenbedürfnisse an die Produktentwicklung

AUFGABEN

- Marktbeobachtung durch regelmäßige Filialbesuche
- Mitbewerberanalyse auf Filialebene in einem gewissen Einzugsgebiet
- Benchmarking: systematischer Vergleich der eigenen Filialen mit denen der Mitbewerber
- Bewertung der Stärken und Schwächen und Erkennen von Chancen und Bedrohungen von Filialen
- Empfehlungen von regionalen Kundenbedürfnissen an die Produktentwicklung kommunizieren
- Warenplanung von Filialergebnissen bis zu den Platzhalterartikel-Gruppen
- Umsetzen von strategischen Vorgaben in der Warenplanung
- Art und Ort der Warenlieferung festlegen

Rolle: Geschäftsführung Warenmanager

VERANTWORTUNGEN

- Kundenorientierte Marktbearbeitung
- Strategie konformes Angebot der Filialen
- Formatweite Warenplanung
- OTB
- Fomat-/ Filialbudget
- Planungsvorgaben
- Gruppierung der Platzhalterartikel für die Warenplanung

AUFGABEN

- Konsolidierung von marktspezifischen Kundenanforderungen
- Fokussierte Kundensegmente bzw. *Types of Shoppers* definieren
- Definition der formatweiten Kern/ Variablen Marken
- Markenraster fixieren
- Filialkostenplanung erstellen
- Investitionsbudget erstellen
- Rahmenbedingungen wie terminliche Vorgaben für die Warenplanung vermitteln

Rolle: Produktmanager

VERANTWORTUNGEN

- Markenentwicklung für ein Bündel von Marken
- Kollektionsplan
- Kundenorientierte Kollektionsentwicklung
- Produktmarketing (Schachtel, Markenaufsteller, etc.)
- Konzernweite Kommunikation von neuen Trends (Trendbooks)
- Designmuster (Qualität, Homogenität im Bezug zur Marke, etc.)
- Preis-/ Konditionsverhandlungen
- Lieferantenentwicklung

AUFGABEN

- Marktanalysen, Trendvorschau
- Beschreibung von Markenbildern (Marken-DNA)
- Markeninnovationen erarbeiten
- Markeninnovationsbudget erstellen
- Adaption von Marken
- Informationsreisen durchführen
- Trend- und Produktinformationen auf Modemessen sammeln
- Verkaufsergebnisse von Marken auswerten
- Designmuster entwerfen/ fixieren
- Suche und Auswahl Designer/ Freelancer/ Lieferant
- Kollektionsplan erstellen
- Kollektion zusammenstellen/ ergänzen/ korrigieren
- Konsolidierung von Bestellmengen Konzernale Preis- und Konditionsverhandlungen
- Performance von Lieferanten überwachen

Rolle: Geschäftsführung Produktmanager

VERANTWORTUNGEN

- Markeninnovationen
- Innovationsbudget
- Konzernweite Trendvorschau (Trendbooks)
- Designer, Freelancer, Lieferanten
- Summe der Kollektionen

AUFGABEN

- Koordination der PMs bei der Kollektionsentwicklung
- Zielsetzungen der PMs vor Inforeisen
- Markeninnovationsbudget planen
- Sammeln von Markeninnovationen

4.6.3 Konzept der Belastungsanalyse der Rollen

Ziel der Belastungsanalyse ist, eine Auskunft über den Arbeitsaufwand auf Monatebene jeder Rolle im LS Prozessmodell zu bekommen. Die Grundidee ist, dass jeder Aktivität ein Arbeitstreiber (z.B. Filiale) und der Zeitaufwand für eine Einheit des Arbeitstreibers (z.B. 3 Stunden), zugeordnet wird um in weiterer Folge durch Parametrierung des Arbeitstreibers eine Aussage über den Arbeitsaufwand jeder Rolle zu erhalten.

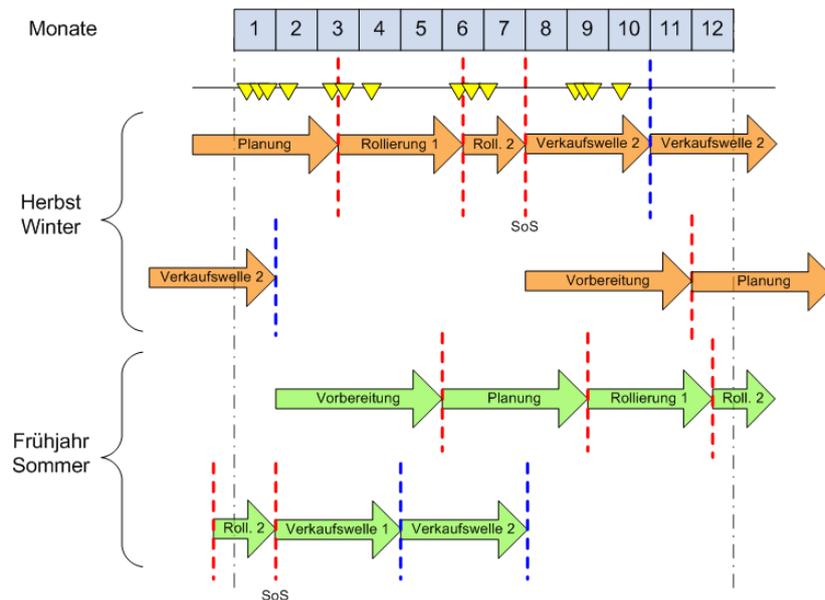


Abbildung 4.21: Alle Phasen pro Jahr

Um den Zeitaufwand des gesamten Kalenderjahres abschätzen zu können, müssen im Fall der LS noch weitere Aspekte Berücksichtigung finden:

Teilweise werden Prozesse im Zuge einer Saison in mehreren Phasen durchlaufen. Allerdings ändern sich dabei die Ausprägungen der Arbeitstreiber. So könnte bei einem Prozess, der in den Phasen Planung sowie Planrollierung durchlaufen wird, einmal der Arbeitstreiber Filiale mit 4 und das andere Mal mit 12 dimensioniert sein.

Ein weiterer Aspekt ist, dass sich der Gesamtaufwand für eine Saison auf einen Zeitraum von 18 Monaten erstreckt. Um eine Abschätzung auf Jahres- bzw. Monatsbasis zu kommen müssen die resultierenden Doppelbelastungen aufgrund der Überschneidung der aktuellen und der nächsten Saison mit einkalkuliert werden.

Auch ist die Belastung der zweiten Saison im Jahr einzubeziehen. Die Prozessschritte der FS- und HW-Saison ist als gleich zu betrachten. Allerdings ist wiederum mit unterschiedlicher

Dimensionierung der Arbeitstreiber zu rechnen.

In Abbildung 4.21 sind die zuvor beschriebenen Aspekte grafisch dargestellt. Somit wird bereits vor der Belastungsanalyse ersichtlich, dass sich zu jedem Zeitpunkt drei Phasen überlappen und somit die Verteilung der Phasen übers Jahr ausgeglichen ist.

Nicht ersichtlich ist wo ein erhöhter Arbeitsaufwand entsteht und es dadurch zu Überbelastungen der Mitarbeiter kommen könnte. Insofern ist die Auswertung der Belastung erforderlich.

Kapitel 5

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung

Um die Wachstumsfähigkeit der Organisationsstruktur der Leder und Schuh AG (LS) weiterhin zu gewährleisten wurde ein Business Process Reengineering (BPR) Projekt initiiert und im Zuge dessen diese Masterarbeit ins Leben gerufen. Ziele der Masterarbeit sind vorrangig Soll-Geschäftsprozesse und Rollenbilder zu analysieren, zu modellieren und zu dokumentieren sowie theoretische Grundlagen und Methoden für die Prozessgestaltung im Projektteam einzubringen.

Obwohl der Fokus im BPR-Projekt auf dem Soll-Konzept lag, ist ein großer Teil dieser Masterarbeit der Ist-Analyse gewidmet¹³. Insofern wurden zum einen die bestehende Organisationsstruktur und die damit verbundenen Verantwortungsbereiche untersucht, zum anderen wurde der sehr stark vernetzte Problembereich transparent gemacht und hinsichtlich Zusammenhänge untersucht. In diesem Rahmen wurde das Auftreten von Markt-, Produkt-, Kunden- und Prozesskomplexität bei der LS analysiert, um diesen vier Komplexitäten gezielt mit dem neuen Unternehmensdesign entgegenwirken zu können. In diesem Sinne wurden Komplexitätstreiber identifiziert (z.B.: Lieferantenanzahl, Unkenntnis von Kundenbedürfnissen, Mehrspurigkeiten von Prozessen, etc.), die geeignet scheinen, betriebliche Komplexität bei der LS zu reduzieren. Ausserdem haben sich vier Hauptprobleme aus der Situationsanalyse herauskristallisiert: Kundennähe bei weiterem Wachstum, Differenzierung der Vertriebskonzepte, Synergienutzung und Transparenz.

Um den vorrangig die Organisation betreffenden Problemen entgegenzusteuern, wurden geeignete Ziele definiert und aus diesen Zielen Kernkompetenzen abgeleitet. Die Idee der Kernkompetenzen ist, dass sie durch die systematische Entwicklung im Unternehmen entstehen und somit die festgelegten Ziele angestrebt und erreicht werden. Insofern kommt ihnen im neuen Unternehmensdesign ein besonderer Stellenwert zu. Definierte Kernkompetenzen sind:

¹³Das Projekt bei der LS war vor allem deswegen zukunftsorientiert, da die Projektbeteiligten aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und Position im Unternehmen ohnehin bestens mit der Ist-Situation vertraut sind.

Differenzierung der Formate, Kenntnis der Kundenbedürfnisse, Wachstum, Verkaufsplanung, Werbung, Kollektionsentwicklung und Bestellabwicklung.

In dieser Masterarbeit wurde das Makrodesign in Anlehnung an das empfohlene Vorgehensmodell nach Suter (siehe Kapitel 3.4.2) erstellt. Dieses Vorgehensmodell hat sich für die Untersuchung der Marktleistung und der Verantwortungsbereiche sowie für die Ableitung der Kerngeschäftsprozesse als hilfreich erwiesen. Somit wurden die acht vom Projektteam identifizierten Kerngeschäftsprozesse analysiert. Um allerdings einen Übergang von Makrodesign zu Mikrodesign zu schaffen, wurde das Vorgehensmodell nach Suter um eine Detaillierungsebene der Prozesse in Form der Prozesslandkarte erweitert. In der Prozesslandkarte sind 105 Geschäftsprozesse angesiedelt, die mit Fokus auf chronologischen Zusammenhang sowie Schnittstellen zueinander modelliert worden sind. Als repräsentative Beispiele wurden in dieser Masterarbeit jene Geschäftsprozesse erläutert, die einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Kernkompetenzen beitragen.

Als wesentlichste Adaption der bestehenden Leistungsarchitektur ist die Einführung von zwei neuen Verantwortungsbereichen hervorzuheben: Warenmanagement und Produktmanagement, die den bestehenden Verantwortungsbereich des Kollektionsmanagements ersetzen. Der Schwerpunkt des Warenmanagements ist die markt- bzw. kundenorientierte Verkaufsplanung, wohingegen der Schwerpunkt des Produktmanagements in der Modeentwicklung beheimatet ist. Dadurch wurde die Grundlage für unternehmensweite homogene Rollenbilder geschaffen, die auch bei weiterem Wachstum des Unternehmens die Erfüllung der Kernkompetenzen sicherstellen. Diese Masterarbeit gibt einen Einblick in die Verantwortungen und Aufgaben der neuen Rollenbilder (WM, WM-GF, PM und PM-GF), die bis dato definiert wurden.

Bei der LS oder im Einzelhandel generell spielt der straffe Terminplan über Planungs-, Einkaufs- und Verkaufsperioden eine große Rolle, da der Erfolg meist vom Zeitpunkt der Entscheidungen abhängt. Demzufolge wurde der Gesamtzeitraum des Prozessmodells von 18 Monaten in sechs Phasen gegliedert. Die Geschäftsprozesse wurden den Phasen zugeordnet um die Qualität der Entscheidungen im Zuge der Prozesse zu optimieren.

Die Phasenbildung bietet weiters die Grundlage für die Belastungsanalyse der Rollen auf Jahresbasis. Da sich der Gesamttablauf je Saison über ein Jahr erstreckt und die LS in zwei Saisonen pro Jahr plant, kommt es unweigerlich zu Überschneidungen der Prozesse und infolgedessen zu Stoßzeiten des Arbeitsaufwandes für Mitarbeiter. Die Kenntnis der Belastungskurven je Rolle auf Monatsebene und ein dahingehend optimiertes Prozessmodell sowie ein optimierter Einsatz von personellen Ressourcen sollen diese Stoßzeiten eindämmen.

Diese Masterarbeit verfolgte die Prinzipien des System Engineering (SE) Ansatzes [Haberfellner, 2002]. Das Prinzip von „grob zu detailliert“ konnte im Zuge der Prozessmodellierung bestätigt werden: Dort wo der Schritt von Makro- zu Mikromodellierung zu schnell unternommen wurde, traten erstens öfter Änderungen im Makromodell auf und

zweitens zogen diese einen höheren Änderungsaufwand mit sich.

Das Prinzip der Projektphasen erwies sich für die Durchführung der Masterarbeit als hilfreich, da es stets das termin- und ergebnisorientierte Arbeiten erleichterte. Für das BPR-Projekt standen Projektphasen nicht im Vordergrund. Der evolutionären Vorgehensweise (siehe Kapitel 3.4) nach lag der Fokus auf der detaillierten Ausarbeitung des Konzepts, wobei dieser Prozess nicht in Phasen untergliedert wurde. Der Problemlösungszyklus sowie das Prinzip der Variantenbildung wurden bei Fragestellungen im Rahmen der Organisationsentwicklung häufig angewandt. Meist wurden Lösungsansätze vom Projektteam formuliert, die vom Projektleiter zu Varianten ausgearbeitet wurden. Im Anschluss wurde im Kollektiv bewertet und eine Variante gewählt. Das Ergebnis wurde in der Projektdokumentation sowie im Prozessmodell festgehalten.

Ausblick

Im Zuge des BPR-Projekts und dieser Masterarbeit wurde ein Prozessmodell entworfen, das weitgehend von einer Organisationsstruktur entkoppelt ist. Ebenso sind die entstandenen Rollenbilder von Personen entkoppelt. Wenngleich diese Entkopplungen für den Erfolg des Soll-Konzepts entscheidend waren, so sind doch schlussendlich transparente organisatorische Strukturen sowie für die Besetzung der Rollen qualifizierte Personen gefragt.

Die Organisationsstruktur, die zwar im Sinne von *structure follows processes* von den Prozessen abgeleitet wird, hat im Gegenzug doch einen entscheidenden Einfluss auf die Ressourcen, die die Prozesse benötigen. Beispielsweise ist es möglich, mittels Entscheidungen bei der Bildung der Organisationsstruktur komplexitätsreduzierend zu wirken, indem Mehrspurigkeiten, überlappende Verantwortungsbereiche oder generell betrachtet betriebliche Vielfalt eingedämmt werden. Zukünftig wird die Belastungsanalyse einen Eindruck über diese Zusammenhänge geben, indem erstens Komplexitätstreiber konkretisiert und zweitens deren Auswirkungen auf den Arbeitsaufwand je Rollenbild transparent gemacht werden.

Weiters wird die Effizienz der Prozesse von den Kommunikationsmöglichkeiten sowie von der Kommunikationsbereitschaft der Mitarbeiter geprägt sein. Schnelle Kommunikationswege sind für den Erfolg in einem, sich rapide ändernden, Modemarkt unerlässlich. Einerseits kann der Einsatz von Wissensmanagementsystemen dazu beitragen die Kommunikation zu ermöglichen. Andererseits hingegen ist die Kommunikationsbereitschaft von Individuum zu Individuum unterschiedlich und wird sehr stark von den Zielsetzungen der Rollen abhängig sein. Insofern wird in der weiteren Konzeptionsphase die Verknüpfung von Rollen mit der Organisationsstruktur mittels geeigneter Zielsetzungen zu definieren sein.

Dieses Projekt hat die Grundlage für die prozessorientierte Organisation der LS gebildet. Damit die Vorteile dieser Organisationsform realisierbar werden, ist die Einführung von weiteren Werkzeugen des Geschäftsprozessmanagements notwendig, um Prozessperformance zu messen und infolgedessen Prozesse zu steuern und zu verbessern. Zur Steigerung der

Unternehmensperformance ist vor allem die „gelebte“ Prozessorientierung – eine auf die Geschäftsprozesse ausgerichtete Unternehmenskultur – von Bedeutung. Diese erweist sich als hochsignifikanter Einflussfaktor auf die Unternehmensperformance¹⁴ [Kohlbacher, 2009b, S.172]. Insofern werden auf langfristige Sicht Personalentwicklungsprozesse und Mitarbeiterschulungen tragend werden. In diesem Sinn ist Geschäftsprozessmanagement nicht als ein einmaliges Projekt, sondern vielmehr als ein Regelkreis bzw. als eine fortwährende inkrementelle Verbesserung der unternehmerischen Leistung zu sehen.

¹⁴Unternehmensperformance wurde in der Studie in finanzielle (Umsatz- sowie Gesamtkapitalrendite) und nicht-finanzielle Performance (Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Liefergeschwindigkeit, Time-to-market Geschwindigkeit und Lieferzuverlässigkeit) gegliedert und bewertet.

Abkürzungsverzeichnis

BPR	Business Process Reengineering
DA	Damen
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EKG	Einkäufergruppe
EKO	Einkäuferorganisation
EM	Eigenmarken
ERP	Enterprise Resource Planning
EX	Expansion
FM	Fremdmarken
FS	Frühjahr/ Sommer
GF	Geschäftsführung
GMROS	Gross Margin Return On Space
HE	Herren
HW	Herbst/ Winter
LO	Logistik
LS	Leder & Schuh AG
MD	Merchandising
MK	Marketing/Design
OM	Ordermanagement
OTB	Open To Buy
PM	Produktmanagement
SE	System Engineering
SoS	Start of Selling
VS	Vorstand
WM	Warenmanagement

Abbildungsverzeichnis

1.1	Zusammenhänge zwischen den Komponenten im SE-Vorgehensmodell	3
2.1	Filialdesign Corti	8
2.2	Filialdesign Dominici	9
2.3	Filialdesign Humanic	10
2.4	Filialdesign Jello	11
2.5	Filialdesign Shoe4You	11
2.6	Umsatz-, Standorte-, Mitarbeiter-, EBIT-, Umsatzrenditenentwicklung der LS	12
3.1	Phasen des Business Reengineering	21
3.2	Zusammensetzung des Unternehmensdesigns in Makro- und Mikrodesign . . .	22
3.3	Abgrenzung der Strategie im Unternehmen	23
4.1	Organigramm der LS	30
4.2	Anordnung der einzelhandelspezifischen Bereiche aus dem Organigramm nach Einkaufsorganisationen	31
4.3	Genereller Aufbau der Einkaufsorganisation (EKO) der LS	32
4.4	Klassendiagramm zur Verdeutlichung der Zusammenhänge in der bestehenden Organisation der LS	36
4.5	Ursachen-Wirkungsdiagramm als Ausgangsbasis der Situationsanalyse	39
4.6	Zusammenhang von Markt-, Produkt-, Kunden- und Prozesskomplexität . . .	40
4.7	LS-Gesamtmarkt und Vertriebskonzepte je Markt	42
4.8	Europaweiter Kaufkraftvergleich und Übersicht über die Landessprachen . . .	43
4.9	Unternehmensvergleich: Wachstum Umsatz, Standort, Mitarbeiter und EBIT seit 2004	52
4.10	Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung bei der LS	58
4.11	Zusammenhang der Modelltypen in Adonis	59
4.12	Bisherige und neue Leistungsarchitektur	64
4.13	Makro-Prozessmodell: Kerngeschäfts- und Supportprozesse	67
4.14	Teilprozesse zur Sicherstellung der Kernkompetenz Differenzierung der Formate	73
4.15	Teilprozesse zur Sicherstellung der Kernkompetenz Warenplanung	77

4.16 Teilprozesse zur Sicherstellung der Kernkompetenz Kollektionsentwicklung .	80
4.17 Monate, Events und Phasen relevant für die Frühjahr/Sommer Saison	83
4.18 Prozesslandkarte	85
4.19 Ausschnitt des Geschäftsprozesses: WM170 Erstellung Marken DNA/ Markenraster	87
4.20 Beispielhafte Auswertung einer Rolle in Adonis	88
4.21 Alle Phasen pro Jahr	91

Tabellenverzeichnis

1.1	Aufgaben und Ergebnisse je Projektphase	4
2.1	Umsatz-, Standorte-, Mitarbeiter-, EBIT-, Umsatzrenditenentwicklung der LS	12
3.1	Merkmale der Funktions- und Prozessorganisation im Vergleich	14
4.1	Vertriebslinien je Einkaufsorganisation (EKO)	31
4.2	Einkäufergruppen der EKO Humanic AT	34
4.3	Mitarbeiteranzahl aller Einkaufsorganisationen	34
4.4	Anzahl der Marken je Vertriebskonzept	47
4.5	Zuordnung der Kernkompetenzen zu Verantwortungsbereichen	65

Literaturverzeichnis

- [Best und Weth 2003] BEST, Eva ; WETH, Martin: *Geschäftsprozesse optimieren : der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation*. Wiesbaden : Gabler, 2003. – ISBN 3409123814
- [Blaxill und Hout 1991] BLAXILL, Mark F. ; HOUT, Thomas M.: The Fallacy of the Overhead Quick Fix. In: *Harvard Business Review* (1991), 07, S. 1–8
- [BOC 2009] BOC (Veranst.): *ADONIS BPMS-Methodenhandbuch*. 4. 2009. – URL <http://www.boc-group.com>. – Band 3
- [Ciccone 2009] CICCONE, Maria: *Sprachen in Europa*. 2009. – URL <http://www.cicconemaria-sprachkurse.ch/sprache.html>. – zuletzt aufgerufen am: 24 November 2009
- [Drucker 1999] DRUCKER, Peter F.: Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. In: *California Management Review* 41 (1999), S. 79–41
- [Fassnacht und Müller 2009] FASSNACHT, Martin ; MÜLLER, Christina: Möglichkeiten der Differenzierung von Handelsunternehmen: eine empirische Studie im Textileinzelhandel. In: *Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice* (2009), 02, S. 130–157
- [Favaro u. a. 2009] FAVARO, Ken ; ROMBERGER, Tim ; MEER, David: Five Rules for Retailing in a Recession. In: *Harvard Business Review* (2009), 04, S. 1–11
- [Gadatsch 2008] GADATSCH, Andreas: *Grundkurs Geschäftsprozess-Management; Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis ; eine Einführung für Studenten und Praktiker*. Wiesbaden : Vieweg, 2008. – 5. Auflage. – ISBN 978-3-8348-0363-4 (Print) 978-3-8348-9422-9(Online)
- [Gömann und Münchow 2008] GÖMANN, Steffen ; MÜNCHOW, Malte-Maria: *Der Handel im Wandel – Vom Target zum Attraction Marketing. Oder: Was ist das Erfolgsgeheimnis von Idea, H&M, Aldi, Ebay & Co.?* Kap. 3.2, S. 179–200. In: *Retail business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*. Wiesbaden : Gabler, 2008. – ISBN 6490 978-3-8349-0449-2 (Print) 978-3-8349-9437-0 (Online)
- [Haberfellner 1985] HABERFELLNER, Reinhard: Vorgehen und Schwierigkeiten bei der strategischen Unternehmensplanung. In: *Der Wirtschaftsingenieur* 17 (1985), 03, S. 2–6

- [Haberfellner 2002] HABERFELLNER, Reinhard: *Systems engineering; Methodik und Praxis*. Zürich : Verl. Industrielle Organisation, 2002. – ISBN 978-3-85743-998-8; 3-85743-998-
- [Hambrick und Fredrickson 2005] HAMBRICK, Donald C. ; FREDRICKSON, James W.: Are you sure you have a strategy? In: *Academy of Management Executive* 19 (2005), Nr. 4, S. 51–62. – Reprinted from 2001, Vol. 15, No. 4
- [Hammer und Champy 2003] HAMMER, Michael ; CHAMPY, James: *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*. New York : HarperBusiness Essentials, 2003. – ISBN 0060559535 (pbk.)
- [Kano u. a. 1996] KANO, Noriaki ; SERAKU, Nobuhiko ; TAKAHASHI, Fumio ; TSUJI, Shinichi: *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Kap. 10, S. 165–186. In: *The Best On Qualit - Targets, Improvements, Systems*, International Acedey for Quality, 1996
- [Kohlbacher 2009a] KOHLBACHER, Markus: The Effects of Process Orientation on Customer Satisfaction, Product Quality and Time-Based Performance. (2009), S. 1–7. – Paper presented at the 29th Annual International Conference of the Strategic Management Society, October 2009 Washington D.C.
- [Kohlbacher 2009b] KOHLBACHER, Markus: *The Effects of Process-Oriented Organizational Design on Firm Performance*, University of Technology, Graz, Dissertation, 09 2009
- [Kohlbacher 2009c] KOHLBACHER, Markus: The Perceived Effects of Business Process Management. (2009), S. 1–4. – Paper presented at the IEEE Toronto International Conference – Science and Technology for Humanity, September 2009
- [Michael 2008] MICHAEL, Bernd M.: *Retail Business: Grenzen der „Geiz-ist-geil-Strategie“*. Kap. 3.1, S. 145–178. In: *Retail business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*. Wiesbaden : Gabler, 2008. – ISBN 6490 978-3-8349-0449-2 (Print) 978-3-8349-9437-0 (Online)
- [Osterloh und Frost 2000] OSTERLOH, Margit ; FROST, Jetta: *Prozessmanagement als Kernkompetenz : wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden : Gabler, 2000. – ISBN 3409337881
- [Porter 1985] PORTER, Michael E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1. New York : Free Press, 06 1985. – ISBN 0684841460
- [Porter 1996] PORTER, Michael E.: What is Strategy? In: *Harvard Business Review* (1996), 11, S. 61–78
- [Prahalad und Hamel 1990] PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, Gary: The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (1990), 05, S. 79–91

- [RegioData 2009] REGIODATA: *Kaufkraftkarte*. 2009. – URL www.regiodata.eu. – Statistik von RegioData Research GmbH
- [Riekhof 2008] RIEKHOF, Hans-Christian: *Retail Business in Deutschland; Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster ; mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Auto plus, Conley's, DocMorris, Electronic Partner, Kiehl's, Lush, Max Bahr, Media Markt, Metro, Otto, Saturn und Zara*. Wiesbaden : Gabler, 2008. – ISBN 978-3-8349-0449-2 6490; 3-8349-0449-6490
- [Schantin 2004] SCHANTIN, Dietmar: *Makromodellierung von Geschäftsprozessen : Kundenorientierte Prozessgestaltung durch Segmentierung und Kaskadierung*. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2004. – ISBN 3824479885
- [Schmelzer 2004] SCHMELZER, Hermann J.: Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements. In: *Geschäftsprozessmanagement inside*. München : Hanser Fachbuchverlag, 2004. – ISBN 3-446-22991-4
- [Schmelzer und Sesselmann 2006] SCHMELZER, Hermann J. ; SESSELMANN, Wolfgang: *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis : Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*. München u.a. : Hanser Fachbuchverlag, 2006. – ISBN 3446405895; 9783446405899
- [Schnetzler 1999] SCHNETZER, Roland: *Business Process Reengineering kompakt und verständlich. Praxisrelevantes Wissen in 24 Schritten*. Braunschweig u.a. : Vieweg Verlagsgesellschaft, 1999. – ISBN 3-528-05719-X
- [Österle 1995] ÖSTERLE, Hubert: *Business Engineering Prozeß- und Systementwicklung Band 1: Entwurfstechniken*. Berlin Heidelberg : Springer, 1995. – ISBN 3540600485
- [Suter 2004] SUTER, Andreas: *Die Wertschöpfungsmaschine : wie Strategien ihre Stosskraft entwickeln*. Zürich : Orell Füssli für Verl. Industrielle Organisation, 2004. – ISBN 3857437243
- [Suter 2009] SUTER, Andreas: *Neues Wachstum; Grössenvorteile nutzen, Komplexität meistern, Flexibilität entwickeln*. Zürich : Verl. Industrielle Organisation, 2009. – ISBN 978-3-85743-729-8 2990, 4400
- [Sweeney und Soutar 2001] SWEENEY, Jillian C. ; SOUTAR, Geoffrey N.: Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. In: *Journal of Retailing* 77 (2001), 05, Nr. 2, S. 203–220
- [Weidner und Freitag 1998] WEIDNER, Walter ; FREITAG, Gerhard: *Organisation in der Unternehmung Aufbau und Ablauforganisation ; Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit*. München u.a. : Hanser, 1998. – ISBN 3-446-21002-4

