

Sieben typische Fehler bei der Verbesserung von Arbeitsabläufen

„Nicht am falschen Ende sparen!“

Zusammenfassung: Viele Unternehmen wollen ihre Arbeitsabläufe wirtschaftlicher gestalten. Doch häufig sparen sie auf Kosten der Kundenzufriedenheit oder der Qualität. Prozessmanagement-Spezialist Michael Popp erklärt, welche Fehler Unternehmen vermeiden sollten und wie sie ihre Arbeitsabläufe wirklich gewinnbringend optimieren.

„Da haben wir noch unglaublich Sparpotential“ – mit diesen Worten schickte der Geschäftsführer seinen Prozessmanager in die Serviceabteilung. Der Stein des Anstoßes: In dem Unternehmen bearbeiteten sieben Mitarbeiter Serviceanfragen. Zu viel Arbeitszeit, zu viele Mitarbeiter, zu wenig Wertschöpfung. Der Prozessmanager krepelte die Ärmel auf und veränderte die Arbeitsabläufe. Die „Hotline“ des Unternehmens wurde von vier auf zwei Mitarbeiter ausgedünnt. Anrufer wurden nicht mehr betreut, sondern sofort an Fachabteilungen weitergeleitet - ohne nähere Betrachtung des Serviceanliegens. Zudem reduzierte sich das bislang kulante Entgegenkommen der Servicemitarbeiter auf das gesetzlich Erforderliche. Nach einem Jahr kam die Quittung: Drei Mitarbeiter eingespart. Und fünf Prozent der Kunden verloren.

Schneller arbeiten, kostengünstiger arbeiten: Immer mehr Unternehmen wollen ihre Arbeitsabläufe verschlanken. Doch viele sparen am falschen Ende. Billiger ist nicht günstiger, wenn die Qualität leidet, auf bestimmte Features von Produkten verzichtet wird – oder Kunden die bislang bienenfleißige Serviceabteilung vermissen. Fachleute empfehlen deshalb, die Wirtschaftlichkeit von Prozessen

Presse-Information

Prozessmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

nicht allein im Sparen zu sehen. „Ich rate Unternehmen immer wieder, den Kundennutzen im Auge zu behalten“, erklärt Michael Popp, Spezialist für Prozessmanagement bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Denn verlorene Kunden wiederzugewinnen kostet manchmal mehr als die verbesserten Prozesse je an Gewinn bringen. Sieben Fehler sollten Unternehmen vermeiden, wenn sie an der Wirtschaftlichkeit ihrer Prozesse feilen:

Erster Fehler: Am falschen Ende (ein-)sparen

Viele Prozesse rentieren sich für das Unternehmen nur auf Umwegen. „Sie bringen dem Unternehmen wenig direkten Gewinn“, erklärt Michael Popp, „doch sie binden Kunden – und dies kann ein echter Aktivposten sein.“ Solche Prozesse „zurückzuschneiden“ kann zu einem bösen Erwachen führen. Ebenfalls eine „Spar-Falle“: Das rigorose Streichen von Arbeitsplätzen. Wer zu viele Mitarbeiter freisetzt, verliert mit ihnen Wissen. Zudem wirkt sich eine zu knappe Personaldecke auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus. Sind alle Mitarbeiter mit dem Tagesgeschäft ausgelastet, bleibt keine Zeit etwa für die Entwicklung neuer Produkte.

Zweiter Fehler: Nur auf einzelne Abteilungen konzentrieren

Viele Unternehmen sind im Abteilungsdenken gefangen. Jede Abteilung hat ihr eigenes Budget, ihr eigenes Personal und ihre eigenen Sparvorgaben. Folglich denkt (und verbessert) jede Abteilung für sich. Dieses „Kästchendenken“ behindert den Erfolg des Prozessmanagements. Zum einen kann die Einsparung in der eigenen Abteilung zu Mehraufwand in den Nachbarabteilungen führen; der Aufwand wird nur „verschoben“. Zum anderen denken Kunden nicht in Abteilungen. Sie erwarten beispielsweise guten Service – gleich, welche und wie viele Abteilungen daran beteiligt sind. Michael Popp empfiehlt deshalb, Prozesse als

Presse-Information

Prozessmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

„Wertschöpfungskette“ zu betrachten, die sich über Abteilungsgrenzen hinwegziehen. „Beispielsweise werden bei der Abwicklung eines Kundenauftrags Vertrieb, Lager, Buchhaltung und Kundendienst einbezogen“, erklärt er, „an diesem Gesamtprozess sollte man ansetzen, damit auch der Kunde die Verbesserungen spürt.“

Dritter Fehler: Der (Gesamt-)Verantwortliche fehlt

In vielen Unternehmen ist niemand für bereichsübergreifende Prozesse zuständig. „Für gutes Prozessmanagement brauchen Unternehmen aber einen Verantwortlichen mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen für den gesamten Prozess über Abteilungsgrenzen hinweg“, erklärt Michael Popp, „dieser Zuständige erhebt bereichsübergreifend Prozess-Kennzahlen, entwickelt Verbesserungen und prüft, ob die Verbesserungen auch wirken.“ Man spricht vom „Prozessverantwortlichen“. Anders dagegen der sogenannte „Prozesseigner“, etwa ein Geschäftsführer. Er verantwortet strategisch den Arbeitsablauf und erwartet aus dem Prozess einen Mehrwert. In der Praxis gestaltet sich die Zusammenarbeit so: Der Prozesseigner erkennt, dass ein Arbeitsablauf aus strategischer Sicht verändert werden soll. Beispielsweise beklagen Kunden nachlassende Zuverlässigkeit bei der Angebotserstellung. Der Eigner stößt eine Veränderung an und beauftragt den Prozessverantwortlichen, diesen Ablauf zu verbessern. „Wichtig ist, dass Prozesseigner und Prozessverantwortlicher ihre Aufgaben kennen und gut zusammenarbeiten“, erklärt Michael Popp. Anderenfalls schaffen Unternehmen nicht die Umstellung, den „Switch“ oder ihnen geht der Atem aus für abteilungsübergreifende Maßnahmen.

Presse-Information

Prozessmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

Vierter Fehler: Die falschen Kennzahlen

Prozessmanagement soll sich für das Unternehmen rentieren, keine Frage. Doch viele Unternehmen sehen in der Kostenreduzierung den Königsweg zum Gewinn. Sie messen bei den Prozessen allein die Kosten – und kommen strategisch auf die falsche Fährte. „Unternehmen sollten die Prozesse immer auch durch die Brille des Kunden betrachten“, sagt Michael Popp, „die Leitfrage ist: Wie kann man den Nutzen für den Kunden verbessern?“ Nutzen etwa wie Termintreue, Fehlerquote, Qualität, Durchsatzrate oder Kundenzufriedenheit. So können Kennzahlen zu Kundennutzen die „Kostenzahlen“ relativieren. Es lohnt sich vielleicht, Mehrkosten für einen Prozess in Kauf zu nehmen – wenn das Unternehmen durch höhere Kundenzufriedenheit mehr Umsatz erwirtschaftet.

Fünfter Fehler: Schwammige oder unklare Grenzen ziehen

Alle Arbeitsabläufe auf einmal zu verändern – dies geht häufig schief. Zu umfangreiche Prozesse lassen sich kaum steuern. Profi-Prozessmanager bestimmen deshalb klug Grenzen. Sie trimmen den zu verbessernden Prozess auf eine gut handhabbare Größe. Michael Popp warnt allerdings auch davor, den Prozess zu klein „abzuzirkeln“. Denn dann wirken die Veränderungen nicht genug. Ein Kompass kann auch hier die Perspektive des Kunden bilden: Welchen Zweck erreicht und welchen Nutzen erzielt der Prozess aus Kundensicht? Beispiel Kundenservice an der Hotline: Einerseits allein die Aufnahme einer telefonischen Reklamation defekter Bauteile zu verbessern - dies hilft dem Kunden kaum weiter. Er wünscht eine schnelle und kompetente Antwort auf seine Reklamation. Andererseits den gesamten Reparaturprozess inklusive Buchhaltung einzubeziehen - dieser sperrige Gesamtprozess lässt sich kaum in einem Zug optimieren.

Presse-Information

Prozessmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

Sechster Fehler: Konflikten aus dem Weg gehen

Nicht jede Prozessveränderung findet bei den Beteiligten Beifall. Neben Mitarbeitern mauern auch Führungskräfte. „Manchmal kommen Prozesseigner, Prozessverantwortlicher, Mitarbeiter und Abteilungsleiter auf keinen gemeinsamen Nenner“, erklärt Michael Popp, „beispielsweise lehnen Abteilungsleiter die geplanten Veränderungen für ihren Bereich ab.“ Solche Konflikte sollten Prozessmanager auf keinen Fall unter den Teppich kehren – wenngleich sie die Schwierigkeiten selbst kaum lösen können. „Da kann nur das Top-Management Entscheidungen treffen und Anweisungen geben, wie die Arbeitsabläufe aus strategischer Sicht anzupassen sind und wie stark man sich letztlich an den entwickelten Prozessen orientieren will“, sagt Michael Popp.

Siebter Fehler: Die falsche Strategie wählen

Viele Unternehmen, die Prozessmanagement starten, suchen den Befreiungsschlag: Im „Hau-Ruck-Verfahren“ wollen sie möglichst viele Arbeitsabläufe binnen kurzer Zeit profitabler machen. Solche großen Eingriffe setzen das Unternehmen in Bewegung und bringen schnell greifbare Ergebnisse. Aber: Sie können Mitarbeiter verunsichern; ihr Widerstand gefährdet dann den Erfolg. Deshalb sollten Unternehmen die Strategie der kleinen Schritte prüfen: Eine Kette kleiner Veränderungen wird von Mitarbeitern eher akzeptiert. Auch können Unternehmen mit kleinen Schritten besser experimentieren. Darüber hinaus bleiben Organisationen mit dieser Strategie flexibel. Entwickelt sich die Prozessveränderung in kleinen Schritten anders als geplant, können sie notfalls wieder „einen Schritt zurückgehen“ und korrigieren. „Wichtig ist, dass Unternehmen sorgfältig über die Strategie nachdenken und die geeignete Vorgehensweise erwägen“, erklärt Michael Popp.

Presse-Information Prozessmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen –



Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Kroatien, Slowakei, Südafrika und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter www.nextlevelconsulting.eu

Rückfragen für Redaktionen:

Raphaela Bel, Tel.: +49 228/ 289260, raphaela.bel@nextlevelconsulting.eu

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten