

# Viel Aktivität – wenig Wirkung

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Es ist nicht nur problematisch, wenn zu wenig Energie in die Optimierung eines Prozesses investiert wird, sondern auch, wenn es zu viel ist.
- o Wachstums kommt von Weglassen, das gilt auch für die Arbeit an Prozessen.
- o Nur weil ein Engpass besteht, muss er nicht gleich gelöst werden.



Wenn es um ein gesundes, belastbares, wachstumsversprechendes Prozessfundament geht, so fallen schnell Begriffe und Redewendungen, die in die Richtung von „Kontinuierliche Prozessoptimierung“, „Stete Arbeit an den Prozessen“ oder „Fortwährende Prozessinnovation“ gehen.

Nennen Sie es wie Sie möchten– Stets geht es darum, die bestehenden Abläufe des Unternehmens fortlaufend zu überprüfen und weiterzuentwickeln. In diesem Artikel möchte ich eine Erweiterung dieser Perspektive anbieten: Die Frage, wann es sinnvoller ist, einen Prozess nicht (weiter) zu optimieren. Diese Perspektive ist ebenso essenziell, wie die Suche nach Optimierungspotenzialen, weil sie uns dabei hilft, die wichtigste Ressource des Unternehmens zu schonen: Die Zeit. Denn Wachstum hat auch damit zu tun, scheinbare Gewissheiten („Prozesse müssen kontinuierlich optimiert werden“) in Frage zu stellen.

Zwei Fragestellungen sollen im Folgenden beleuchtet werden:

1. Woran ist erkennbar, dass ein Prozess unter Wachstumsgesichtspunkten nicht prioritär betrachtet werden sollte?
2. Wann gilt es aufzuhören einen spezifischen Prozess zu optimieren?

Folgende Indikatoren helfen dabei, genau diese Fragen zu beantworten:

- o Der Prozess entfaltet keine unmittelbare Wirkung auf den Geschäftserfolg, er ist also den Support-Prozessen zuzuordnen. Außerdem entspricht die Prozessleistung den internen Anforderungen. Als Beispiel sei der Prozess der Rechnungserstellung genannt. Solange die Rechnungen des Unternehmens pünktlich und formal korrekt gestellt werden, sind mögliche Schwächen im Prozess in den meisten Fällen verkraftbar und eine Optimierung sollte nicht oben in der Prioritätenliste des Unternehmens stehen.

- o Die Betrachtung von Leistungskennzahlen, kombiniert mit der Erörterung mit Experten des Unternehmens zu den größten Wachstumsengpässen und -hebeln deutet klar auf bestimmte Prozesse hin, die es zu verbessern gilt. Im Umkehrschluss gilt es die übrigen Prozesse im ersten Schritt hinten anzustellen. Was wir jedoch häufig beobachten ist, dass man ohne den Blick auf das Gesamtsystem „blind“ mit der Optimierung beliebiger Prozesse beginnt. Dies erinnert an die Karikatur des Mannes, der unter der Laterne nach seinem fallengelassenen Schlüssel sucht – einfach weil dort das Licht am besten ist.

- o Wurde der Fokus auf einen wachstumsrelevanten Prozess gelenkt, bei dem ein klarer Engpass identifiziert wurde und ist dieser Engpass gelöst, so gilt es dem Impuls zu widerstehen, sich sofort dem nächsten Engpass im Prozess zu widmen. Vielmehr gilt es unbedingt erneut das „Teleskop zu bemühen“ und das Gesamtsystem zu betrachten. Welchen Engpass gilt es im nächsten Schritt zu lösen, um die größte Wachstumswirkung zu entfalten? Dieser kann, muss aber nicht im identischen Prozess verortet sein.

Bereits diese drei Indikatoren helfen beträchtlich dabei, Aufmerksamkeit und Zeit des Unternehmens präzise dorthin zu lenken, wo das größte Wachstumspotenzial zu vermuten ist.

In aller Kürze sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen, wenn es um die Frage des OB einer (weiteren) Prozessoptimierung geht: Handelt es sich um einen Kernprozess? Ist die Prozessleistung nach den internen und Marktanforderungen ausreichend? Auf welche Prozesse deuten KPIs und Expertengespräche? Wenn ein Engpass gelöst wurde: In welchem Prozess steckt der nächste zu lösende Engpass.