

# Zuhause haben Sie es in der Hand

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Expertenteams in der Prozessarbeit sind ein wirkungsvoller Weg zur Einbindung der Mitarbeiter in einen sonst von Vorgaben geprägten Turn-Around.
- o Sobald ein Prozess auf dem Papier angepasst ist, geht es an die Umsetzung. Ein langfristig geplanter Big Bang ist keine Option.
- o Wachstumswirksame Prozesse sind schlank, aber nicht mager.



Stellt ein erfolgreiches Unternehmen nicht rechtzeitig die Weichen auf weiteres Wachstum, gerät es in den Abschwung – dann muss ein Turn-Around her. Genau wie in Wachstumsphasen kann Prozessarbeit im Turn-Around ein mächtiges Werkzeug sein: Interne Prozesse sind unabhängig vom Markt und vom Wettbewerb, können also aus eigener Kraft angepasst werden und Wirkung erzielen. Lesen Sie in diesem Beitrag, worauf es sich bei der Prozessarbeit im Turn-Around zu achten lohnt:

- o **Liquidität vs. Profitabilität:** Abhängig davon, ob Liquidität oder Profitabilität der größere Engpass ist, lohnt es sich, unterschiedliche Prozesse zu durchleuchten. Eine unmittelbar positive Wirkung auf die Liquidität hat das Freisetzen gebundenen Kapitals. Prüfen Sie dafür, an welchen Stellen unnötige Bestände (Rohmaterial, Halbfertigzeuge, Fertigwaren) existieren. Häufig ist eine bessere Abstimmung in der Fertigung (bzw. zu angrenzenden Bereichen) ein Stellhebel zum Senken der Bestände. Wem es gelingt, die Forderungslaufzeiten zu kürzen, der gewinnt ebenso an Liquidität. Ist hingegen Profitabilität die zentrale Herausforderung, lohnt sich ein Blick auf die Kernprozesse – von der Auftragsanbahnung bis zur Lieferung.
- o **Erfolg vs. Perfektion:** Im Turn-Around sind Geschwindigkeit und schnelle Wirkung essenziell. Ein Stolperstein im Prozessdesign ist es, die Systemgrenzen zu weit zu setzen und demnach eine Vielzahl an Prozessen anzufassen, damit ein vermeintlich optimales Gesamtkonzept entsteht. Knackpunkt: Der damit verbundene Aufwand. Stellen Sie also sicher, dass genau diejenigen und auch nur diejenigen Prozesse/Schritte optimiert werden, bei denen der größte Effekt zu vermuten ist – ohne die vollständigen vor-/nachgelagerte Prozesse. Lediglich die Schnittstellen gilt es explizit zu berücksichtigen.

- o **Top-Line vs. Bottom-Line:** Auf die Bottom-Line wirkt Prozessarbeit schneller als auf die Top-Line. Dennoch ist es empfehlenswert, besonders diejenigen Prozesse zu hinterfragen, die den Geschäftserfolg steigern können, bevor es an das Verschanken geht. Prüfen Sie deshalb, wie die Vertriebsleistung durch leistungsfähige Prozesse gestärkt werden kann und wie die Marke durch wirksame Prozesse gestärkt werden kann.

- o **Kurzfrist und Mittelfrist:** Ein wirksames Turn-Around-Projekt umfasst Sofortmaßnahmen und Absicherungsmaßnahmen. Berücksichtigen Sie bei eventuellen Anpassungen der Prozesse, dass a) kurzfristige Änderungen nachhaltig wirken (die Beteiligten also nicht in alte Muster zurückfallen); und b) dass eventuelle negative Auswirkungen kurzfristiger Prozessverbesserungen überschaubar bleiben (z. B. Wartungsintervalle einer Anlage nur mit Augenmaß verlängern, um die Produktivität zu steigern). Ansonsten wird die Krise nur verschleppt.

Die Weiterentwicklung von Prozessen allein wird ein Unternehmen nicht wieder auf Wachstumskurs bringen. Neben strategischen Justagen und einer Vertriebsoffensive lohnt es sich aber ungemein, die kritischen Abläufe zu hinterfragen. So können alle Bereiche einen Beitrag leisten.

Und: Sie haben die Wirkung in der Hand.