



PCP-Newsletter 5 / 2023

Zeitmanagement in einem Vermittlerbetrieb (Teil 4) **Erfolgshebel Nummer 3 „Arbeitsprozesse“**

Es ist eine alte Binsenweisheit: **Um die Unternehmensziele erreichen zu können, muss etwas getan werden.** Nur, wie das getan wird, in welcher Qualität, in welcher Reihenfolge, von wem, intuitiv oder schriftlich fixiert, weiterentwickelt oder seit Jahren nicht angepasst u.v.m., unterscheidet den erfolgreichen Vermittlerbetrieb von den anderen. Diese notwendigen Tätigkeiten nennt man Arbeitsprozesse. In jedem Vermittlerbetrieb gibt es davon mehrere Dutzende. Wer seine Arbeitsprozesse überprüfen und auf ein neues Qualitätslevel bringen will, sollte nach folgender, bewährten Vorgehensweise verfahren.

Die Bestandsaufnahme

Erfassen Sie in einem ersten Schritt, welche Tätigkeiten Tag für Tag ausgeführt werden. Und für alle Vermittlerbetriebe, die dies so noch nicht durchgeführt haben, beginnen Sie mit den zwei Hauptprozessen Kundenberatung und Kundenbetreuung. Wer dies schon erledigt hat, sollte sich weitere Hauptprozesse wie Kundengewinnung, Kundenabwicklung, Marktauftritt und so weiter vornehmen. Unterteilen Sie dann in einem nächsten Schritt die Hauptprozesse nach Teilprozessen wie z. B. Angebotserstellung, Antragsbearbeitung, Policierung, Schaden- und Leistungsbearbeitung, Störfallbeseitigung (Zahlungsausfall, Beschwerde, Kündigung) usw.. Wenn Sie bestimmte Tätigkeiten finden, die nicht sofort einem der Hauptprozesse zugeordnet werden können, listen Sie diese zunächst auf. Später können Sie diese dann in aller Ruhe einem der Hauptprozesse zuordnen oder ggfs. machen Sie einen neuen Hauptprozess auf.

Die Analyse

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen vor? Wer macht was, wie und wann? Welche dieser Tätigkeiten sind zeitintensiv bzw. arbeitsintensiv? Diese sollten besonders vermerkt werden, um später überprüfen zu können, ob und wo es hier Optimierungsansätze gibt. Wird stringent nach den anderen vier Bausteinen des Zeitmanagements vorgegangen? Fehlen Tätigkeiten, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind? Sind alle Aufgaben schriftlich fixiert? Sind dafür auch Vorlagen, Checklisten, Musterbeispiele vorhanden? Gibt es für jeden Prozess einen Verantwortlichen, der für die Aktualisierung und Weiterentwicklung verantwortlich ist?



Die Bewertung

Hier geht es im Wesentlichen um die Frage: „Was machen wir richtig und was machen wir falsch oder nicht optimal?“ Was ist aber der Gradmesser für diese Fragen? Vom Kern her geht es hier um zwei betriebswirtschaftliche Grundsatzfragen. Arbeiten wir effektiv und arbeiten wir effizient? Ist das, was wir tun zielführend? Erreichen wir mit unseren Tätigkeiten (Maßnahmen) unsere gesteckten Ziele? Erreichen wir mit dem, wie wir es tun, unsere Ziele mit möglichst geringem Aufwand?

Wer diese Fragen nicht gleich konkret beantworten kann, geht zweistufig vor. Zuerst werden die eindeutigen Themen bewertet. Die nicht eindeutig zu beschreibenden Tätigkeiten werden mit einem Fragezeichen versehen und in einer späteren Runde konkret bewertet. Das hat den Vorteil, dass man in der zweiten Runde viele Erkenntnisse und Einschätzungen aus der ersten Runde zugrunde legen kann.

Die Optimierung

Alle wesentlichen Arbeitsprozesse müssen schriftlich dokumentiert sein. Wenn noch nicht geschehen, muss dies jetzt durchgeführt werden. Wenn schon vorhanden, müssen diese auf Optimierungspotenziale hin überprüft werden. Eine lückenlose Dokumentation ist über die Zeit anzustreben. Läuft ein Teilprozess gar nicht oder nur suboptimal, muss der gesamte Vorgang auf den Prüfstand: Ist er überhaupt notwendig? Kann man ihn ersetzen? Wo überschneidet er sich mit anderen Vorgängen? Wie kann man ihn mit wenig Aufwand optimieren?

Je nach Ausgangslage im einzelnen Vermittlerbetrieb, empfiehlt sich eine mehrstufige Vorgehensweise. Wo nichts oder wenig vorhanden ist, sollte in einem Zwei- oder Dreijahresplan vorgegangen werden. Zuerst die arbeitsintensiven und erfolgsrelevanten Tätigkeiten in den beiden vorgenannten Hauptprozessen überarbeiten. Dann die weiteren Hauptprozesse angehen und zum Schluss die restlichen Arbeitsprozesse. Die Vermittlerbetriebe auf einer höheren Stufe der Kompetenztreppe sollten die erkannten Defizite kurzfristig lösen.



Die Weiterentwicklung

Konkrete Verantwortlichkeiten für einzelne Arbeitsprozesse und Zeitfenster für ein ständiges Controlling sind Garant dafür, dass die jetzt überprüften Tätigkeiten auch in Zukunft optimiert laufen und den Veränderungen des Marktes und der Kundenwünsche angepasst werden. Und deshalb beginnt die Weiterentwicklung eines jeden Vermittlerbetriebes mit Schritt 1 (Die Bestandsaufnahme).

Der Risikofaktor „Betriebsblindheit“

Die meisten der Probleme im Vermittlerbetrieb werden nicht gelöst, weil sie als Problem gar nicht wahrgenommen werden, oder – wenn doch – es an der notwendigen Problemlösungskompetenz fehlt. Zwei Kriterien, die man leicht ändern kann. Denn niemand muss das alles selbst oder allein machen. Mit einem externen Profi an der Seite geht die Änderung schnell und gründlich. So können auch die oberen Stufen der Kompetenztreppe besser erreicht werden, um die Ertragskraft des Unternehmens schnell und dauerhaft zu stärken.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben
01520 9850 437