



## Betriebsablauf verbessern, Kundenzufriedenheit erhöhen

Nicht wenige Handwerksbetriebe haben sowohl mit der schlechten Zahlungsmoral ihrer Kunden als auch mit der mangelnden Bereitschaft ihrer Banken – wenn es um die Bewilligung von Krediten geht – zu kämpfen. Als Grund für dieses zögerliche Verhalten geben Finanzinstitute überraschend häufig die fehlerhafte Organisation in den Betrieben an, die im bankeninternen Bewertungsverfahren – dem Rating – einen bedeutenden Raum einnimmt.

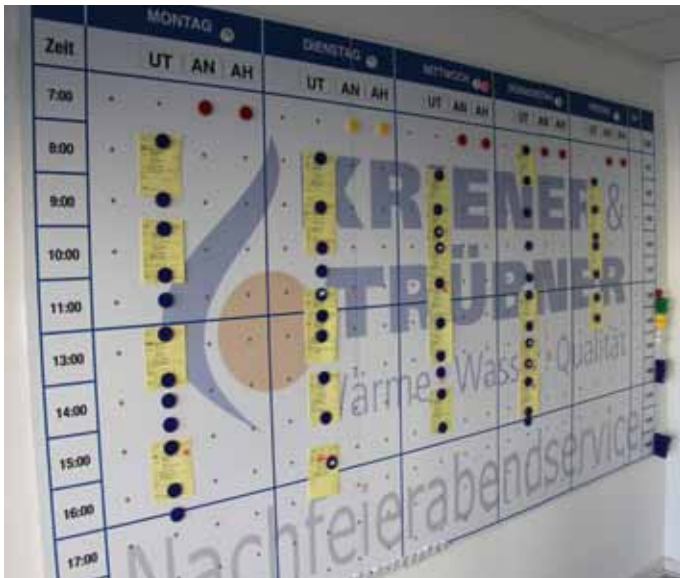
Tatsächlich gibt es in der Ablauforganisation von Handwerksbetrieben viel zu verbessern: So sorgt z. B. oft die mangelhafte Dokumentation der Kundendiensttechniker während des Einsatzes beim Kunden für zeitaufwendige Rückfragen seitens des Büros. Ungeklärte „Fälle“ landen dann auf einem Dokumentenstapel und wertvolle Zeit vergeht. Die Mitarbeiter vergessen schließlich die Zusammenhänge, und das Durcheinander in den Köpfen und auf den Schreibtischen wird immer größer. In der Folge werden Rechnungen oft falsch ausgestellt, gegen die unzufriedene Kunden Sturm laufen. Eine aufs Handwerk abgestimmte, korrekte Vordokumentation ist also für den Betrieb eine unabdingbare Voraussetzung, um Rechnungen richtig und zeitnah schreiben zu können. Zudem ist eine lückenlose Dokumentation in rechtlicher Hinsicht für den Mitarbeiter wichtig, der als Fachmann für die ausgeführten Arbeiten verantwortlich zeichnet. Darüber hinaus nehmen sich Banken zufolge Kunden genauso viel Zeit beim Bezahlen der Handwerkerrechnungen, wie der Handwerker braucht, um sie zu stellen – im Schnitt sind das 40 Tage. Ziel einer verbesserten Ablauforganisation ist daher auch, diese Zeit deutlich zu reduzieren.

### Analyse der betrieblichen Prozesse

Am Beginn einer Verbesserung sämtlicher Mängel steht immer eine Suche nach den Ursachen, eine gemeinsame Analyse der betrieblichen Prozesse durch den Handwerksunternehmer und seine Mitarbeiter: Wie sind die derzeitigen Abläufe? Warum sind die Dinge aus dem Ruder gelaufen?

Auch Andreas Keim, Geschäftsführer vom Sanitär- und Heizungsbetrieb Kriener & Trübner aus Leverkusen, hat sich diese Fragen gestellt, als er sich für eine professionelle Unterstützung bei der Ablauforganisation in seinem Unternehmen entschied. Im Frühjahr 2009 lernte er das Angebot von Sieglinde Pietsch kennen, die als „UnternehmerPartner“ Inhouse-Trainings für Betriebe mit Organisationsbedarf durchführt. Bis vor einigen Jahren sorgten die ehemals wenig festgelegten Abläufe bei Kriener & Trübner nicht selten für Stress und Diskussionen, wenn sich für eine bestimmte Sache niemand zuständig fühlte. An das Suchen nach Papieren und Ordnern und das damit verbundene Achselzucken erinnert sich Keim heute noch. Auf der anderen Seite stand ein überforderter Chef, bei dem sämtliche Fäden zusammenliefen und dem die Zeit immer davonzurennen schien – weil er die Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter nicht konsequent definiert hatte. Keim nennt diesen Umstand im Nachhinein das „ASM“-Syndrom, also den verfehlten Glauben, „alles selber machen“ zu müssen.

Heute regeln bei Kriener & Trübner definierte Standardabläufe und Checklisten den betrieblichen Alltag – und Ordnung hat Einzug gehalten. Eine zentral platzierte Plantafel zeigt jedem, welcher Techniker wann wo im Einsatz ist und zu welchen Zeitpunkten noch Raum für neue Termine ist. Die Techniker kommen mit Arbeitsberichten ins Büro zurück, aus denen klar hervorgeht, welche Artikel verbraucht und welche Arbeitsgänge ausgeführt wurden. Die Angestellten im Büro wiederum haben ihre eigenen Leitfäden. Dazu erklärt Keim: „Unsere Mitarbeiter in der Telefon-



Eine zentral platzierte Plantafel zeigt jedem, welcher Techniker wann wo im Einsatz ist und zu welchen Zeitpunkten noch Raum für neue Termine ist.

zentrale wissen heute genau, was sie beim Kunden an Informationen abfragen müssen – das erzeugt im Nebeneffekt beim Anrufer das Gefühl, einen kompetenten Ansprechpartner am Hörer zu haben. Jemanden, der weiß, wovon er redet. Und wenn es im Betrieb mal heiß hergeht, weil viel zu tun ist, spüren die Kunden nichts von diesem Stress – denn auch die strapaziösen Zeiten sind gut durchorganisiert.“

Lösungsansätze gibt es also viele. Letztlich bedürfen alle Prozessabläufe im Unternehmen einer Definition und eines dazu passenden Ordnungssystems. „Dieses System wird am besten gemeinsam mit den Mitarbeitern in Workshops erarbeitet und anschließend in der Praxis umgesetzt,“ erklärt Sieglinde Pietsch in ihrer Funktion als Coach und Trainerin für betriebliche Ablauforganisation.

### System für geregelten Betriebsablauf

„So viel Umdenken eine neue Ablauforganisation den Mitarbeitern auch abverlangt, so sehr werden sich die Mühen lohnen: Die Arbeitsplätze sind aufgeräumter und besser organisiert und sorgen dafür, dass jeder den frischen Wind spürt, der durch den Betrieb weht“, so Pietsch und weiter: „Projekte werden mit Übersicht und mehr Freude angegangen. Dank des „mobilen Office“ in den unternehmenseigenen Kundendienstwagen verschwinden nicht plötzlich wichtige Unterlagen. Insgesamt verändert sich das Erscheinungsbild des Betriebes zu einem Auftreten, das Kunden nachhaltig mit Zuverlässigkeit und Qualität verbinden.“

### Fazit

Keim ist davon überzeugt, dass sich die finanzielle und zeitliche Investition in ein Organisationstraining schnell bezahlt macht. Seine Mitarbeiter, so sagt er, wollen nicht mehr so arbeiten, wie sie es vorher getan haben – und das Betriebsklima sei seit dem gemeinsamen Training noch besser geworden. Keim abschließend: „Die neuen Abläufe haben sich zudem positiv auf die Kundenbeziehungen und die Umsätze ausgewirkt. Zufriedene Mitarbeiter, zufriedene Kunden und Zahlen, die stimmen: Was kann ein Chef mehr wollen.“ ■

### NACHGEFRAGT

**IKZ-HAUSTECHNIK:** Frau Pietsch, Sie betreuen SHK-Unternehmen bundesweit und dann auch stets vor Ort. Was ist der Hintergrund, und wie gehen Sie dabei vor?



Sieglinde Pietsch.

**PIETSCH:** Nur vor Ort lässt sich ausmachen, an welchen Stellen die Organisation im Betrieb hakt. Nur dort habe ich die Möglichkeit, mir zusammen mit den Mitarbeitern den Arbeitsplatz vom Azubi genauso wie vom Chef einzeln anzuschauen und die Arbeitsabläufe „live“ zu analysieren, um dann individuelle Lösungen zu erarbeiten. Dabei wird alles einbezogen, das heißt von der Struktur im Computer über die Plantafeln mit den Kundeneinsätzen bis hin zu den Kundendienstfahrzeugen.

**IKZ-HAUSTECHNIK:** Ein System in den Betriebsablauf zu bringen ist die notwendige Voraussetzung, damit das Unternehmen die täglichen Arbeiten besser erledigen kann. Zur Umsetzung bedarf es aber entsprechend geschulter Mitarbeiter.

**PIETSCH:** Ja, aus diesem Grund sind Gespräche mit den Beschäftigten und der Unternehmensführung der Dreh- und Angelpunkt, um daraus dann auch gemeinsam Ziele festlegen zu können. Nach diesen Gesprächen, nach der intensiven Auseinandersetzung mit dem, was bisher organisatorisch schief gelaufen ist, haben die Mitarbeiter das Gefühl, in einem Boot zu sitzen und wissen um den Sinn und Nutzen einer neuen Organisation. Ich begleite außerdem die Techniker bei ihren Kundendiensteinsätzen und schaue ihnen über die Schultern: Wie wird der Kunde begrüßt und wie wird mit ihm gesprochen? Wie werden die Arbeit und die Dokumentation ausgeführt? Dies alles sind wichtige Beobachtungen.

**IKZ-HAUSTECHNIK:** Wie geht es dann weiter?

**PIETSCH:** Die Ergebnisse dieser Begleitung sind die Grundlage für den nachfolgenden Workshop mit den Beschäftigten. Dabei werden mit den Mitarbeitern die einzelnen Schritte einer „guten“ Ablauforganisation eingeübt.



Definierte Standardabläufe und ein Ablagesystem, das alle Daten zu den Projekten sicherstellt, sorgen für einen effizienten Arbeitsablauf.