BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 3: PROZESSE, PROZESSE! WER SIE IM GRIFF HAT, HAT ERFOLG

7. Oktober 2025 · Olaf Rosenbaum · 11 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 3 von Chefsache Krise, erschienen am 7. Oktober 2025.

Folge 3 nimmt sich das erste P aus dem Dreiklang Menschen – Prozesse – Produkte vor. Ich bin nicht allein: Moderatorin Birgit führt durch das Gespräch und stellt die Fragen, die Du Dir wahrscheinlich auch stellst. Meine These vorweg: Prozesse entscheiden über Erfolg oder Nicht-Erfolg. Sie entscheiden, ob Du Gewinn machst, ob Deine Leute zufrieden sind und ob Dein Produkt oder Deine Dienstleistung die Qualität hat, die sie haben soll. Andere kaufen sich ein Aquarium – ich kaufe mir ein Buch über Prozessmanagement. Das ist mein Hobby, seit ewigen Zeiten.

WARUM AUSGERECHNET DER MITTELSTAND WEGSCHAUT

Das Kuriose: In genau der Unternehmensgröße, um die es hier geht – kleinste, kleine und mittlere Unternehmen –, steht Prozessmanagement häufig gar nicht auf der Agenda. Auf Konzernebene ist es selbstverständlich. Und wer sehen will, wie weit man es treiben kann, schaut in die Systemgastronomie: Bei einer Kette wie Vapiano standen keine ausgebildeten Köche am Herd, sondern Menschen mit einer Liste, wann sie was in den Topf geben. Im Privaten ist der Thermomix Prozessmanagement in Reinkultur – da hat jemand ein Rezept in eine exakte Reihenfolge zerlegt:

wann die Prise Salz, wann das Wasser. Birgit ergänzt zu Recht: Prozesse entscheiden nicht nur über den Erfolg, sondern auch über die Außenwirkung. Der Kunde merkt, ob hinter seiner Anfrage ein sauberer Ablauf steckt – oder Hilflosigkeit.

Warum also schauen so viele Unternehmer weg? Es fehlt das Problembewusstsein. Jedes Unternehmen hat Prozesse, und jedes funktioniert auf die eine oder andere Art. Nur: Selten funktioniert ein Unternehmen chaotisch gut. Besser funktioniert es strukturiert.

DIE KOSTEN, DIE IN KEINER BWA STEHEN

Der Hauptgrund für das fehlende Problembewusstsein: Die Kosten schlechter Prozesse tauchen in Deiner betriebswirtschaftlichen Auswertung nicht auf. Es gibt keine Zeile „Kosten durch schlechte Prozesse". Sie verstecken sich – in der Personalkostenquote oder in Zahlen, die gar nicht in der BWA stehen, etwa darin, dass Aufträge länger dauern, als sie kalkuliert waren.

Deshalb beginne ich jede Beratung mit einer kleinen Zahlenreise. Stell Dir vor, jeder Mitarbeiter verschwendet am Tag zehn Minuten durch schlechte Prozesse. Zehn Minuten sind nach meiner Erfahrung gar nichts – in Wahrheit reden wir über Stunden, aber bleiben wir bei der konservativen Rechnung. Bei fünf Mitarbeitern und rund 250 Arbeitstagen im Jahr kommen so 187 verschwendete Jahresarbeitsstunden zusammen. Das ist ein Mitarbeiter, der einen ganzen Monat lang nichts anderes tut. In Geld: fast viertausend Euro – reine Gehaltskosten. Nicht eingerechnet ist, dass in dieser Zeit auch nichts Produktives entsteht. Bei zehn Mitarbeitern verdoppelt sich die Rechnung, den Rest kannst Du Dir selbst ausrechnen. Wenn ich einem Unternehmer diese Tabelle aufmache, brauche ich nicht mehr viel zu reden.

SO FÄNGST DU AN: LISTE, GEWICHTUNG, EIN ÜBERSCHAUBARER PROZESS

Was ist überhaupt ein Prozess? Alles, was in Deinem Unternehmen gemacht wird – vom Befüllen der Kaffeemaschine bis zu dem Moment, in dem das fertige Werkstück die Halle Richtung Kunde verlässt.

Der Einstieg ist unspektakulär: Leg eine Prozessliste an – eine Excel- oder Google-Tabelle reicht völlig. Trag die Prozesse ein, die Dir Probleme machen, und dazu alle, die Du gern strukturiert hättest. Dann gewichte sie. Die Kriterien denkst Du Dir selbst aus: Wie wichtig ist mir dieser Prozess? Womit fange ich an?

Und dann fängst Du nicht mit dem Maschinenraum an. Deine zentralen Produktionsprozesse kommen später. Nimm einen Prozess, den Du überblicken kannst und der trotzdem in jedem Unternehmen vorkommt – die Urlaubsplanung zum Beispiel. Erst Spaß an der Methode entwickeln, dann der nächste Prozess, und irgendwann bist Du im Maschinenraum.

PACKPAPIER UND POST-ITS: DER IST-ZUSTAND WIRD SICHTBAR

Den Ist-Zustand baue ich am liebsten analog auf: eine Papierrolle auf dem Konferenztisch ausgerollt, die Mitarbeiter bekommen Post-its und bewusst dicke Stifte – auf die Zettel gehören Stichworte, keine Romane. Dann klebt Ihr die einzelnen Prozessschritte hintereinander und verbindet sie mit Pfeilen.

Als Moderator achte ich darauf, dass die Schritte die richtige Größe haben. Sagt jemand „Dann trage ich mich in die Liste ein", stellen sich sofort die spannenden Fragen: Was für eine Liste? Wo hängt die? Wie trage ich mich ein – oder liegt sie irgendwo auf dem Server, und weiß ich überhaupt, wo? All das muss der Prozess definieren. Wichtig ist auch: Jeder Prozess hat einen Auslöser und ein Ende. Auslöser: Ich möchte Urlaub beantragen. Ende: Der Urlaub ist genehmigt, im System erfasst, die Kollegen wissen es, die Vertretung ist geregelt.

Das Schöne: Sehr häufig sehe ich allein durch die Visualisierung, wo es klemmt. An irgendeiner Stelle entstehen Post-it-Wölkchen – ganz viele Zettel auf demselben Fleck. Da muss kein Prozessmanagement-Genie danebenstehen, um zu erkennen, dass dort etwas nicht hinhaut.

ZIELFOTO DEFINIEREN, PROZESS NEU BAUEN

Bevor Du den Ist-Prozess umbaust, definierst Du ein Zielfoto: Was soll am Ende herauskommen? Zum Beispiel: Die Urlaubsplanung läuft ohne manuelle Eingriffe komplett digital und automatisiert. Mit diesem Ziel im Hinterkopf baust Du den Prozess neu auf – schlicht, indem Du Post-its in eine andere Reihenfolge bringst, welche dazupackst oder wegnimmst.

Dabei muss die Lösung nicht groß sein. Ich sehe in Unternehmen noch immer die alten Krankenkassen-Wandkalender, in denen Kreuze für den Urlaub gemacht werden. Und wenn dann die Frage kommt, welches Spezial-Tool man dafür braucht, lautet die Antwort manchmal schlicht: der Outlook- oder Google-Kalender. Auch damit kann man Urlaubsplanung machen, wenn das Unternehmen nicht zu groß ist.

DER TROCKENLAUF: THEATER SPIELEN, BIS DER FEHLER AUFFÄLLT

Ist der neue Prozess gebaut, wird er getestet – mit einem Trockenlauf. Das wird ein richtiges Theaterstück: Beim Rechnungseingang geht einer mit dem Brief in der Hand vor die Tür, spielt Postboten und sagt „Ding Dong". Wer geht jetzt zur Tür? Wer nimmt die Post – und wohin damit?

Und dann kommen Dinge zum Vorschein, die Du Dir am Schreibtisch nie ausgedacht hättest. In einer Simulation nahm ein Mitarbeiter den Brief mit an seinen Arbeitsplatz und legte ihn in die Schublade – damit er nicht in den Krempel auf dem Schreibtisch gerät, bis er später sowieso nach oben geht. Der Kollege daneben, dieselbe Frage: „Ich bringe die Post gleich zum Chef." Zwei Leute, dieselbe Aufgabe, zwei völlig verschiedene Abläufe. Birgits Frage, ob beim Trockenlauf plötzlich Schritte auftauchen, die gar nicht auf

der Rolle stehen, kann ich nur so beantworten: Das ist der Standard, das passiert permanent. Da fehlt auf einmal eine Checkliste, oder das Gerät, das Du bedienen sollst, steht an einer ganz anderen Stelle. Ich habe bei so einem Termin auch schon eine Holztruhe hinter dem Sekretariat entdeckt, in die einfach die Post geworfen wurde – und man wunderte sich, warum dauernd Mahnungen ins Haus flatterten.

Wer das in Farbe sehen will: Im Film „The Founder" wird gezeigt, wie die McDonald's-Brüder ihre Küche auf einen Tennisplatz malten und von einer Leiter aus beobachteten, wie sich das Personal zwischen den imaginären Geräten bewegt. So ist das Prozessmanagement von McDonald's entstanden.

ERST ANALOG RICHTIG, DANN DIGITAL

Warum der analoge Anfang? Weil ein schlechter analoger Prozess – man wundert sich – auch ein schlechter digitaler Prozess ist. Erst muss der Prozess richtig sein, dann kannst Du ihn digitalisieren und automatisieren. Digitalisierung ist kein Allheilmittel; im Zweifel verschlimmbessert sie, wenn jeder macht, was er will. Birgit bringt das Beispiel aus dem Alltag: Die Urlaubsmeldung kommt einmal per WhatsApp, einmal in Trello, einmal per E-Mail – auch digital gibt es die Schublade, die keiner mehr aufmacht. Deshalb gehört zu den Prozessen eine Digitalstrategie: Welche Tools benutzen wir, welche nicht, und wer steuert das zentral?

Für die Dokumentation reichen einfache Mittel: die Packpapierrolle, eine Schrankwand mit Post-its – und ein Handyfoto davon, das Du an den Prozess in Deiner Liste hängst, damit Du ihn wiederfindest. Digitaler geht es mit Whiteboards von Google, Microsoft oder Apple oder mit Miro; drei, vier Symbole reichen, um Prozesse abzubilden. Für die Automatisierung gibt es Werkzeuge wie Make.com, „If this then that" oder Power Automate in der Microsoft-Welt: Wenn ein Eintrag im Kalender gemacht wird, dann geht eine E-Mail raus. In der Unternehmensgröße, über die wir hier reden, ist so etwas so gut wie nie anzutreffen – dabei liegen genau da die Ersparnisse.

Wer viel mit Reklamationen zu tun hat, dem hilft ein Ticketsystem. Das kostet keine Unsummen: Jede Kundenanfrage wird ein Ticket, wird nach Schlagworten dem richtigen Team zugewiesen, der Kunde bekommt sofort eine Nachricht – „innerhalb von zwei Tagen meldet sich jemand" – und ist beruhigt, weil er etwas in der Hand hat. Jeder Kollege sieht den kompletten Schriftverkehr im Vorgang; Du kannst in den Urlaub fahren, Dein Kollege liest den Verlauf und ist im Thema. Aus den Tickets baust Du nebenbei eine FAQ auf, die Anfragen schon über die Webseite abfängt.

Und bevor Du irgendein neues Tool kaufst: Schau, was schon da ist. Ein Unternehmen bat uns, ein CRM-System einzuführen. Wir haben erst die Anforderungen aufgenommen und dann ins vorhandene ERP-System geschaut – das konnte alles bereits. Also haben wir keine Software eingeführt, sondern den Hersteller kommen lassen und die Mitarbeiter schulen lassen. Wenn aus dem Team der Satz kommt „Bitte nicht noch ein Tool", dann nimm ihn ernst.

DER MENSCH IM PROZESS: VERKAUFEN, BEFÄHIGEN, ENTSCHEIDEN

Den Unternehmer überzeuge ich mit der Kostentabelle. Bei den Mitarbeitern sieht es anders aus – völlig verständlich, sie haben eine andere Vorstellung von ihrem Arbeitsplatz. Ihnen mache ich klar: Prozessmanagement ist dafür da, den Arbeitsalltag zu vereinfachen und den Stress wegzunehmen. Denn Stress entsteht nicht dadurch, dass Du viel zu tun hast. Stress entsteht durch die Aufgaben, die nicht erledigt sind – und durch das, was schiefgeht.

Ein sauberer Prozess befähigt Deine Leute, eigenständig zu entscheiden: Kommt eine Kundenbeschwerde, weiß jeder, was zu tun ist – bis hin zur Freigabe, eine Gutschrift bis hundertfünfzig Euro zu machen oder ein Ersatzprodukt rauszuschicken, ohne fragen zu müssen. Aber das musst Du regeln, sonst versickert es, und am Ende macht jeder, was er will.

Dazu brauchst Du einen Kümmerer – jemanden, der das wirklich will. Das hat nichts mit Alter zu tun, sondern mit Neigung: Hat jemand Lust auf Tools und

Abläufe? Ich bin bei mir der Älteste und trotzdem der Innovationstreiber. Du kannst so jemanden auch gezielt einstellen: drei Viertel des Jobs das Normale, ein Viertel Innovation. Verbündete helfen, denn Widerstände sind normal – kein Mensch mag es, wenn Dinge anders werden. Also verkauf es nach innen, mit einem richtigen Pitch: weniger Stress, funktionierende Vertretung, bessere Abläufe. Und wenn jemand partout nicht will? Dann musst Du ernsthaft reden – und Dich im Zweifel trennen. Es ist Dein Unternehmen, Du legst die Strategie fest.

BETRIEBSBLIND: DER STUHL IN DER ECKE

Viele Verbesserungen sind Kleinigkeiten, die Du selbst nicht mehr siehst, weil Du betriebsblind bist – wie jeder Unternehmer, ich auch. Manchmal reicht es, den Drucker ans andere Ende des Flurs zu schieben, damit nicht alle für jedes Blatt Papier den Gang hinunterlaufen. Der Klassiker in Autowerkstätten: Ich nehme mir einen Stuhl, setze mich in die Ecke und schaue zu. Da rennen Leute den ganzen Tag durch die Halle und suchen Werkzeug. Die Lösung: Jeder bekommt einen eigenen, abschließbaren Werkzeugwagen – und schon hast Du einen Riesen-Produktivitätsschub, weil die Leute wieder das tun, wofür sie da sind: Autos reparieren. Auch ich hole mir Kollegen ins Haus und sage: Guck mal bitte, hier funktioniert etwas nicht. Und die sagen: Dafür brauchst Du mich? Da ist das Problem.

DER FLASCHENHALS BIST DU

Birgit spricht am Ende offen aus, was viele kennen: Die Beratung ist gelaufen, die Vorschläge liegen auf dem Tisch – und dann hängt die Umsetzung wieder am Unternehmer, dessen Flaschenhals zu eng ist. Das ist der Klassiker. Und der Fisch fängt am Kopf an zu stinken: Wenn der Unternehmer das Problem ist, dann ist der Unternehmer das Problem. Deshalb bist Du als Unternehmer nicht der Kümmerer für das Prozessmanagement – das macht bitte ein Mitarbeiter. Die sind an der Front, die haben den Nerv dafür. Deine Aufgabe ist eine andere: möglichst wenige

Fachkraft-Aufgaben, ein paar Management-Aufgaben – und vor allem die Aufgaben, die nur der Unternehmer machen kann. Mein Job als Berater ist dabei, Deine Leute zu befähigen, ihr Prozessmanagement selbst zu machen – und dann bin ich schnell wieder weg.

DEIN EINSTIEG HEUTE

Mach die Augen zu und denk darüber nach: Welcher Prozess in Deinem Unternehmen nervt Dich am meisten, wo permanent etwas schiefläuft? Ist es die Technik? Sind es die Tools? Oder ist es der Mensch, an dem der Prozess scheitert? Und wenn es der Mensch ist: Sind es die anderen – oder bist Du es? Schreib es auf und fang an, eine Lösung zu entwickeln.

Und wenn die ehrliche Antwort lautet, dass der Prozess an Dir scheitert – dann ist das der erste Prozess, den Du reparierst.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 3** – das Original: „Prozesse, Prozesse! – Wer sie im Griff hat, hat Erfolg!" anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn