

# Kosten senken, Kundennutzen erhöhen

VON PAUL BRANDL UND  
KONRAD RIEDL



Prof. Dr. Paul Brandl (Foto oben) ist Professor für Organisation und Prozessmanagement und Prof. Dr. Konrad Riedl (Foto unten) ist Professor für Strategie und Innovation an der Fachhochschule Oberösterreich am Campus Linz. [www.fh-linz.at](http://www.fh-linz.at)



**Viele Organisationen und Unternehmen in der Sozialwirtschaft befinden sich im Spagat zwischen allenfalls stagnierenden Einnahmen und steigenden Erwartungen. Ein Ausweg bildet die Durchforstung bestehender Geschäftsprozesse im Hinblick auf ihren Kundennutzen.**

Ging es im Bereich der Sozialwirtschaft in den früheren Jahren vorwiegend um den Auf- und Ausbau sozialer Dienstleistungen, so ist derzeit im Sinne von Leistungsverträgen das dominierende Thema die Bemessung des Inputs und zunehmend auch die Beschreibung und Messung des erwarteten Outputs von Organisationen sowie der Wirksamkeit von Dienstleistungen.

Erst in den letzten Jahren tauchten auch vereinzelt Fragen der Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Prozessorganisation bei sozialen Dienstleistern auf. Fragen der Effektivität und Effizienz der internen Arbeitsabläufe haben dabei längst die Grenzen der jeweiligen Organisation verlassen und sind mit neuen Kooperationsformen beim Lieferanten und in Form von neuen Geschäftsmodellen beim Kunden gelandet. Diese Bestrebungen führen immer wieder zu zwei Fragestellungen:

- Wie kann es zu einer weiteren Professionalisierung der sozialen Dienstleistungen bei knapper werdenden Ressourcen kommen?
- Welche theoretischen Konzepte können dabei die Anbieter sozialer Dienstleistungen bei der Weiterentwicklung der sozialen Dienstleistungen unterstützen?

Als Gedankenfolie dient das »Neue St. Galler Management-Modell« (Rüegg-Stürm, 2002): Die Analyse der Anforderungen der Anspruchsgruppen und die Analyse der internen Bedingungen lassen nach den Strategien der Unternehmen der

Sozialwirtschaft fragen. Im Sinne der Entwicklungsrichtung kennt das Modell zwei grundsätzlich unterschiedliche Modi:

- Da ist zum einen das »Optimieren«, das insbesondere durch das Prozessmanagement (Wagner/Patzak, 2015) und alle im Zuge des Kaizen (Imai, 1992) bis hin zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess theoretisch entwickelten Ansätze bereits gut abgedeckt ist, wenn es gilt, bestehende Arbeitsabläufe der Dienstleistungserstellung für den Kunden zu optimieren. Im Sinne von »Schlankheitskuren« finden diese Bestrebungen ein natürliches Ende, wenn sie nicht zu Übertreibungen führen sollen.
- Sind darüber hinaus noch Maßnahmen notwendig, so gewinnt das »Neugestalten« als zweiter Entwicklungsmodus an Bedeutung. Auch hier sind bereits einige Instrumente entwickelt. Beginnend mit einer strategischen Frühaufklärung insbesondere bei veränderten Bedürfnissen der zu versorgenden Zielgruppen, neuen Technologien und Organisationsformen wäre hier auf einer Makroebene ein Ansatz für Neuentwicklungen zu finden, die in Zukunftsbildern (Glasl, 2014 und Weiss, 2010) zusammengefasst werden und so eine Weiterentwicklung ermöglichen.

Meint es Führung mit ihrer Funktion und Rolle ernst, so wären möglicherweise sowohl im Bereich der Optimierung als auch im Bereich der Neugestaltung einschlägige Projekte gleichzeitig durchzuführen. Als neuer Ansatz des Neugestalt-

tens (»Innovierens«) ist hier das »Service Design« von sozialen Dienstleistungen beachtenswert. Hier wird die Dienstleistung konsequent von den Bedürfnissen des Kunden her gedacht und dann erst mit zielführenden Prozessen geplant (vgl. Grafik).

Die so entwickelten Dienstleistungsmodelle sollten die erhobenen Bedürfnisse der jeweiligen Klienten abdecken. Dies kann – gerade bei infrastrukturellen und sozialen Dienstleistungen – in sogenannten Service Labs und Modellregionen ausprobiert und mit den Nutzern weiter verbessert werden.

Im Zuge der Markteinführung dieser Dienstleistungen bedarf es auch eines begleitenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, um die angestrebte Kundenzufriedenheit zu erreichen. Und es braucht auf der persönlichen Ebene ein unternehmerisches und proaktives Denken der Führungskräfte und Mitarbeitenden über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg, um Widerstände von Beteiligten zugänglich in Lösungen umwandeln zu können.

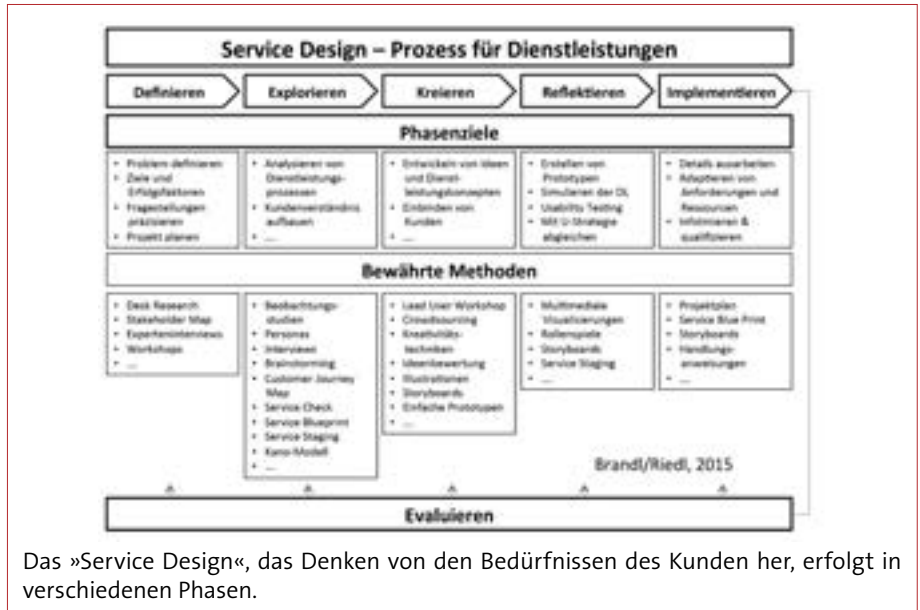
## Handlungsempfehlungen: Was also tun?

Nachdem die theoretischen Konzepte des Optimierens von Arbeitsabläufen und Neugestaltens von Produkten und Dienstleistungen vorwiegend im Profitbereich bereits erfolgreich umgesetzt werden, bedarf es für die Professionalisierung in der Sozialwirtschaft der Weiterführung der Entwicklungsmodi aus dem St. Galler Managementmodell.

Zum Optimieren zählen alle Anstrengungen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und des Reengineering von Prozessen. Es erfordert das konsequente Umsetzen der Erkenntnisse aus der Optimierung von Geschäftsprozessen (Brandl, 2010) und der Absicherung in einem wertschöpfungsorientierten Qualitätsmanagement (Brandl, 2015).

Zum Neugestalten von Dienstleistungen ist – ausgehend von den Bedürfnissen des Kunden – mit dem Denken aus dem Service Design (Mager/Gais, 2009) eine Dienstleistung zu erstellen (Riedl, 2014). Diesen Dienstleistungen entsprechend sind die Strukturen und Prozesse des jeweiligen Anbieters unterzuordnen.

Zum Umdenken im Bereich des Optimierens braucht es nicht nur viele sichtbare, erlebbare Beispiele zur Prozessoptimierung zum Nachmachen, sondern



Das »Service Design«, das Denken von den Bedürfnissen des Kunden her, erfolgt in verschiedenen Phasen.

darüber hinaus auch einschlägig ausgebildete Führungskräfte für eine Funktion als »Prozessverbesserer«.

Wesentlich ist eine Wertekultur der sozialen Dienstleister, die unternehmerisch und prozessorientiert denkende Führungskräfte und Mitarbeitende unterstützt. Das Neugestalten von Dienstleistungen erfordert Entscheider und Führungskräfte, die auch den Mut haben, mit der Veränderung von sozialen Dienstleistungen über bestehende Unternehmensgrenzen hinauszugehen. Nur so können sie gleichzeitig Kosten senken und den Kundennutzen erhöhen. ■

**Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude, Hg.,** Das Trigon-Modell der sieben OE-Prozesse, 2014, Bern.

**Imai, Masaaki, Kaizen:** Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb, 1991.

**Mager, Birgit/Mais, Michael,** Service Design, 2009, Stuttgart.

**Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph:** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. Auflage, 2011, Stuttgart.

**Riedl, Anton K.,** Soziale Unternehmen strategisch sichern, SOZIALwirtschaft 6/2010, S. 23-25.

**Riedl, Anton K.,** Wie kommt das Neue in die Sozialwirtschaft? Soziale Innovation als neue Perspektive zur Gestaltung von zukunftsfähigen Versorgungssystemen aus österreichischer Sicht, in: Wüthrich, Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnés, Hg., Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten, 2015, Wiesbaden.

**Rüegg-Stürm, Johannes,** Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2003, Bern.

**Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang,** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, 8. Auflage, 2013, München.

**Wagner, Karl W./Patzak, Gerold,** Performance Excellence. Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, 2015, München.

**Weiss, Mario,** Management in Skizzen: Die Kraft der Bilder im Change Management, Bern, Stuttgart, Wien, 2010.

## Literatur



**Brandl, Paul,** Optimieren und Neugestalten – neue Wege in der mobilen und stationären Altenbetreuung, 2010, Linz.

**Brandl, Paul,** Benchmark basiertes, wertschöpfendes Qualitätsmanagement als Innovationsmotor für Alten- und Pflegeheime. Eine Skizze für ein Pilotprojekt in: Wüthrich Bernadette/Amstutz, Jeremias/Fritze, Agnés, Hg., Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten, 2015, Wiesbaden.

**Erbeldinger, Jürgen/Ramge, Thomas,** Durch die Decke denken, 2. Auflage, 2014, München.