

ERFOLGREICHE PROZESSGESTALTUNG

HERAUSFORDERUNGEN FÜR ENTREPRENEURE

White Paper Serie der Professur BWL der Dienstleistungen
(Juniorprofessur)



Designed by Katemangostar / Freepik

Nr. 5

März 2018

Michael Leyer Universität Rostock

Kyrill Ivchenkov, Tony Kirschner

Entrepreneure stehen vor vielfältigen Herausforderungen, da sich in kurzer Zeit viel im Unternehmen ändert, aber die Ressourcen knapp sind und daher effizient organisiert werden müssen. Für eine effiziente Organisation ist ein Management der Prozesse nötig, was aber oft mit zusätzlichem Aufwand neben der inhaltlichen Arbeit verbunden ist. Allerdings ist ein Management der Prozesse für jedes Unternehmen von hoher Bedeutung, da Ineffizienzen neben fehlenden finanziellen Ressourcen der häufigste Insolvenzgrund sind.

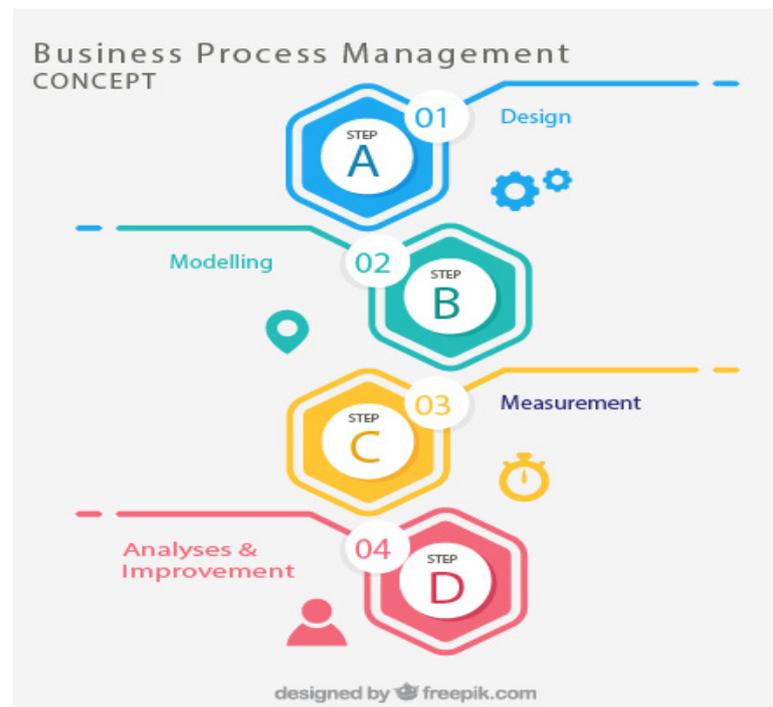
Im Gegensatz zu Kleinstunternehmen können es sich größere Unternehmen leisten, ein ganzheitliches Prozessmanagement einzuführen. Auch wenn sich ein systematisches Management der Prozesse langfristig lohnt, ist gerade die Einführung kostspielig und zeitintensiv. Der Grund hierfür ist, dass Technologien und Systeme vor allem zur Prozessmodellierung, -messung und -analyse eingekauft und die notwendigen Kompetenzen für einen erfolgreichen Einsatz im Unternehmen aufgebaut werden müssen. Dies geht sowohl mit Kosten als auch einem erheblichen Zeitaufwand einher. Gerade in der Etablierungsphase benötigen die Aufnahme, Analyse, die Implementation und die notwendige Schulung der Mitarbeiter viel Zeit, die neben dem Alltagsgeschäft schnell zu einer großen Hürde werden.

Kleine Unternehmen und vor allem Entrepreneure haben diese Ressourcen häufig nicht und stehen daher vor dem Problem, dass ein ganzheitliches Prozessmanagement im Unternehmen nicht eingeführt werden kann. Viele Prozesse ändern sich, Routinen sind wenig vorhanden und Unternehmen wachsen oft. Allerdings hilft es gerade in einer solchen

Umgebung, einen gewissen Grad an Übersicht zu behalten, da die Reputation oft von wenigen Kunden abhängt, die durch eine gute Leistungserbringung überzeugt werden müssen. Zudem kämpfen besonders kleine Unternehmen mit Ineffizienzen in ihren Prozessen. Dabei sind besonders die Prozesse betroffen, die für die Produktion von Produkten und Dienstleistungen unabdingbar sind. Dies äußert sich dann nicht selten in unnötiger Zusatzarbeitszeit und qualitätsbedingten Nachbesserungen. Daher ist es sinnvoll, dass schon im frühen Status der Unternehmung über Prozessgestaltung nachgedacht wird.

WARUM PROZESSMANAGEMENT?

Die Zufriedenheit der Kunden ist eines der obersten Ziele einer Unternehmung, da Kunden bei Begeisterung erneut auf die Produkte und Leistungen eines Unternehmens zurückgreifen. Um dies zu erreichen, muss jedoch nicht nur ein positiver Umgang mit den Kunden gewährleistet sein. Vielmehr ist es wichtig, dass



die Anforderungen der Kunden an das Produkt möglichst vollständig umgesetzt werden. Dabei ist nicht nur die Qualität, sondern auch die Einhaltung der abgesprochenen Termine ein wichtiger Faktor.

Daher ist es sinnvoll, eine bestmögliche Koordination von Aktivitäten im Unternehmen zu gewährleisten, was Aufgabe des Prozessmanagements ist. Prozesse beschreiben alle Tätigkeiten, die der Herstellung von Produkten und bei der Bereitstellung von Dienstleistungen notwendig sind. Im Gegensatz zur funktionalen Betrachtung der verschiedenen Unternehmensbereiche (Finanzierung, Logistik, Beschaffung etc.), wird in der Prozesssicht darauf geschaut welche Schritte ein(e) Produkt/Dienstleistung durchläuft.

Das Prozessmanagement zielt hierbei darauf ab, Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette des Unternehmens zu analysieren und zu reduzieren. Mit dieser Sichtweise auf Prozesse wird zudem eine kundenorientierte Betrachtung der eigenen Leistungen ermöglicht, so dass die Zufriedenheit der Kunden gezielt verbessert werden kann.

PROZESSMANAGEMENT FÜR ENTREPRENEURE - WIE GEHT DAS?

Um den Besonderheiten von Kleinstunternehmen Rechnung zu tragen, wurden 20 Entrepreneure befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass ein großer Bedarf nach einem angepassten Konzept für Prozessmanagement besteht. Kleinstunternehmen sollten deshalb eine einfachere Version etablieren, die ein Minimum an Prozesssteuerung, und damit ein effizientes Management ermöglicht.



Wenn es um das Design von Prozessen geht, sollte eine strukturierte Vorgehensweise unter Einbeziehung der Kundenwünsche gewählt werden. Dafür sollte eine grobe Übersicht der Kernprozesse im Unternehmen vorhanden sein, um Abhängigkeiten im Vorfeld zu identifizieren und für eine bestmögliche Koordination zu sorgen. Eine solche Übersicht kann am besten auf einem Whiteboard oder Ähnlichem zentral im Unternehmen hängen. Damit ist sie für alle sichtbar, schnell verfügbar und einfacher zu diskutieren. Das Design eines Prozesses sollte Aktivitäten möglichst standardisiert und ohne Rückschleifen festlegen. Es sollten möglichst wenig Personen involviert sein und möglichst wenige Schnittstellen im Prozess sein. Die Ausführung jeder Aktivität sollte sich zudem an der gleichen Zielsetzung z.B. Qualität ausrichten.

Prozesse sollten modelliert werden, aber möglichst einfach. Das bedeutet, dass neben der Übersicht in der Prozesslandkarte, eine Detaillierung wichtiger Prozesse erfolgen sollte, so dass ein Ausführender wichtige Schritte nicht vergisst. Dazu kann im Idealfall auf Vorlagen für Texte verwiesen werden, die allerdings nicht online verknüpft werden müssen. Der Einsatz einer Modellierungssoftware ist nicht unbedingt notwendig, es sollte einfach und unkompliziert sein, so dass auch digitale, schnell veränderbare Bilder genutzt werden können.

Die Messung von Prozessen sollte sich neben einzelnen kritischen Leistungsindikatoren (wie beispielsweise Prozesszeiten um Terminplanungen zu überwachen) vor allem auf die Kundenzufriedenheit konzentrieren. Hier ist es wichtig trotz persönlicher Gespräche standardisierte qualitative und quantitative Verfahren zur Messung einzuführen, um Fehleranalysen zusammen mit dem Kunden vornehmen zu können. Nur so ist es möglich die Qualität der Leistungen fortlaufend sicherzustellen und zu verbessern. Dafür sollte insbesondere ein Fokus auf der Ursachenanalyse liegen, bevor voreilig Lösungen für Symptome eingeführt werden.

Sich daraus ergebende Maßnahmen für die ständige Verbesserung der Prozesse können darauf aufbauend im weiteren Verlauf mit externen Experten entwickelt werden. Diese können punktuell eingekauft werden und ermöglichen eine schnelle und unvoreingenommene Sicht (besonders wichtig bei persönlicher Identifikation mit dem Unternehmen und den Prozessen) von außen. Die Implementierung sollte dann zusammen mit der Kommunikation gegenüber Kunden erfolgen, bedarf aber keiner besonderen Struktur.

Hier sind vor allem Führungsfähigkeiten im Sinne des Überzeugens hinsichtlich der Vorteile der Veränderungen für alle relevanten Personen gefragt. Wichtig ist vor allem, dass bestehende Übersichten geändert werden, so dass Mitarbeiter Routinen ohne große Probleme ändern können.

FAZIT

Das Management der Prozesse ist auch für Entrepreneure / Kleinunternehmen wichtig. Eine grundlegende Struktur verhindert Ineffizienzen für sowie schon knappe Zeit. Allerdings sollte sich an wenige grundlegende Vorgehensweisen gehalten werden, wie hier beschrieben wurde. Dann kann ein guter Mittelweg zwischen Flexibilität für Veränderungen und effizienter Prozessausführung gefunden werden.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Professur BWL der Dienstleistungen
(Juniorprofessur)

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche
Fakultät

Direktor Center für Accounting and Auditing

Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock

Email michael.leyer@uni-rostock.de



Designed by pressfoto / Freepik