

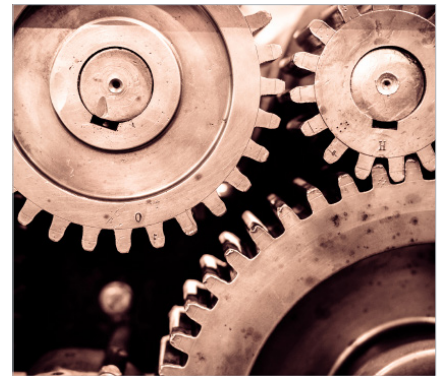
# Sind Ihre Prozesse reif für das Ausland?

## – Ein Selbsttest

von Pascal Kowsky

### Kurzübersicht

- o Vor der Internationalisierung gilt es die Prozesse zu optimieren – ansonsten multipliziert man das Chaos.
- o Die Multiplikation ins Ausland muss mit Bedacht erfolgen: Nicht alles kann 1 zu 1 übertragen werden.
- o Wie geeignet einzelne Prozesse sind, hängt auch von der Reife der Mitarbeiter ab.



Chaos multiplizieren? Das will niemand. Dennoch kommt es unserer Beobachtung und Erfahrung nach nicht allzu selten vor, dass Unternehmen über die Grenzen des heimischen Marktes expandieren wollen, ohne ein solides Fundament der Leistungsprozesse zu haben. Dieses Vorgehen führt mitunter dazu, dass Probleme vervielfältigt werden, statt sie zu lösen. Die folgenden Punkte geben einen Anhaltspunkt dazu, ob Ihre Prozesse „reif“ für die Internationalisierung sind.

- o **Klarheit über das SOLL:** Wie häufig wird über Verantwortlichkeiten und Vorgehen bei Standards diskutiert? Je häufiger Missverständnisse und Reibungsverluste auftreten, umso eher besteht Verbesserungsbedarf in puncto Klarheit. Sprechen Sie mit den Beteiligten dann darüber, welche Ergebnisse je Prozess erzielt werden sollen und welche Schritte dafür wesentlich sind.
- o **Dokumentation:** Wie strukturiert und aktuell ist die Prozessdokumentation? Jawohl, eine geeignete Dokumentation von SOLL-Prozessen erfordert Arbeit und regelhafte Pflege. Sie dient allerdings nicht nur möglichen Audits oder Zertifizierungen, sondern kann als Werkzeug das Vorstellen und Einführen von Prozessen bei neuen Mitarbeitern oder Standorten erheblich vereinfachen.
- o **Belastbarkeit:** Wie groß ist die Streuung der Ergebnisse, wenn verschiedene Mitarbeiter unter gleichen Voraussetzungen einen Prozess durchführen? Im Idealfall sind die Ergebnisse in allen relevanten Facetten identisch. Diese relevanten Facetten gilt es zu definieren – also: „Worauf kommt es mir im Prozess wirklich an und was überlasse ich den Mitarbeitern?“.
- o **Wiederholbarkeit:** Wie groß ist die Streuung der Ergebnisse, wenn ein Mitarbeiter einen Prozess wiederholt durchführt? Auch hier sind die Ergebnisse bestenfalls in den relevanten Facetten identisch. Damit die Wiederholbarkeit gegeben ist, sollten externe Störungen reduziert oder ein Umgang damit im Prozess festgelegt werden.

Die oben beschriebenen Facetten sind notwendige Bedingung, aber allein nicht hinreichend für im Ausland wirksame Prozesse. Die genauen Anforderungen sind abhängig von Unternehmen, Branche und Zielmarkt, doch haben sich einige Muster in unseren Wachstumsprojekten herauskristallisiert. Dazu zählen:

- o **Support aus der Zentrale:** Während im deutschen Markt die Unternehmenszentrale Leistungen wie Reparatur innerhalb von 48 Stunden oder telefonische Erreichbarkeit gewährleisten kann, ist dies grenzüberschreitend womöglich eine Herausforderung (Ersatzteil-Logistik, Zeitzonen, Sprachen). Hier gilt es die Prozesse oder auch Service Levels landesspezifisch anzupassen.
- o **Technische Infrastruktur:** In mittelständischen Unternehmen (mitunter ohne IT-Abteilung) ist eine unternehmensweit einheitliche IT-Landschaft nicht selbstverständlich. So kann es sein, dass die im Ausland anderen technischen Rahmenbedingungen eine mindestens im Detail andere Umsetzung der Prozesse mit sich bringt.
- o **Angemessenheit der Prozesse:** Inwiefern ein Prozess hinreichend genau beschrieben ist, kann nur unter Berücksichtigung der Reife der Mitarbeiter beurteilt werden. Je reifer die Mitarbeiter sind, umso eher genügt der Fokus auf die angestrebten Ergebnisse. Umgekehrt: Je weniger Erfahrung die Mitarbeiter vor Ort haben, umso genauer sollten die Prozess-Schritte festgelegt sein.

Der Eintritt in das internationale Geschäft ist ein großer Schritt und sollte gut vorbereitet sein – dazu zählt auch das prozessuale Fundament. Es gilt allerdings auch hier, dass eine gute statt einer perfekten Lösung genügt – denn schnell ist besser als perfekt. Haben Sie Interesse an einem umfangreichen Assessment Ihrer Prozesse?

Dann melden Sie sich gern bei [pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de).