

Far far away.

Die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens ist das eine. Ihre Implementierung das andere. Erst recht, wenn die Auslandsstandorte Tausende von Kilometern entfernt liegen. Klare Verantwortlichkeiten und sauberes Prozessmanagement verhindern, dass die Umsetzung zum freien Spiel der Kräfte wird.

Klarheit schaffen.

Strategische Vorgaben in adäquate Geschäftsprozesse zu übersetzen und diese zu etablieren, ist bereits auf nationalem Boden eine kraftraubende Arbeit. Es kostet Zeit und Mühe, komplexe Sachverhalte auf einzelne Arbeitsschritte herunterzubrechen und daraus optimale Prozesse zu modellieren. Im internationalen Geschäft kommen kulturelle Unterschiede sowie länderspezifisch differierende Ziele und Organisationsformen erschwerend hinzu.

»Das Aufrollen weltweiter Werteprogramme ist mehr als ein lästiges Übel.«

Umso wichtiger ist eine gemeinsame Basis für die internationale Zusammenarbeit. Dazu gehört eine klare Unternehmensvision, die von den Verantwortlichen an allen Standorten verstanden und getragen wird. Fehlt diese Akzeptanz, besteht die Gefahr, dass die oft weit über den Globus verteilten Auslandsstandorte frei nach den Mottos „Was interessiert mich die Zentrale, die ist weit weg“, „Der Stärkere gewinnt“ oder „Wer macht hat Macht“ agieren. Zudem sollte ein Wertekanon erarbeitet werden, der bei aller Berücksichtigung ländertypischer Verhaltensweisen die Grundkultur des Unternehmens widerspiegelt. Dieses Aufrollen weltweiter Werteprogramme ist mehr als ein lästiges Übel: Werte sind die nicht zu unterschätzende Bodenplatte für das Miteinander in Prozessen und an Prozess- bzw. Länderschnittstellen.

Internationales Prozessmanagement steht und fällt mit der Beantwortung der Frage: Wer verantwortet welche Prozesse und welche Prozessschritte? Zu entscheiden, ob Geschäftsprozesse zentral vorgegeben, von den Länderorganisationen dezentral definiert oder als Mischformen gelebt werden, mag vordergründig einfach klingen, doch im Hin-



tergrund schwingen von den innerbetrieblichen Machtstrukturen bis zur Interaktionsfähigkeit der IT-Systeme zahlreiche weitere Fragestellungen mit. Management und Länderchefs müssen sie konsequent diskutieren und die Verantwortlichkeiten verbindlich klären. Denn wachswenige Aussagen und wechselnde Managementmeinungen würden bei der anschließenden Prozessmodellierung und -umsetzung das Chaos vorprogrammieren.

Wen man in die Verantwortung nimmt, wird nicht willkürlich bestimmt, sondern leitet sich aus verschiedenen Faktoren ab: Die organisatorische und prozessuale Grundausrichtung im internationalen Geschäft gibt das Führungsverhalten auf höchster Managementebene vor. Ausgelegt auf Kontrolle, wird das Top-Management bestrebt sein, vom Personalwesen bis zum Qualitätsmanagement möglichst viele Funktionen an die Zentrale zu binden. Arbeitet es vertrauensbasiert, gibt es leichter Verantwortung an die Länder ab.

Konkrete Anhaltspunkte zur Aufgabenverteilung liefert die Unternehmensstrategie. Aus ihr folgt, welche Leistungen zentral erbracht werden können und welche Prozesse in den Ländern vor Ort notwendig sind. Lautet eines der Strategieziele beispielsweise „Ver-

»Der Prozessstandardisierung sind Grenzen gesetzt.«

trieb in Indien“, muss dort zwangsläufig ein Marktbearbeitungsprozess definiert werden. In welcher Form der Vertrieb lokal erfolgt, über Handelsvertreter oder eigenen Außendienst, und ob auch die Unterstützungsprozesse vor Ort geleistet werden, ist damit allerdings noch nicht entschieden.

Wie bzw. von wem dieser Marktbearbeitungsprozess im Einzelnen ausgestaltet wird, hängt vom spezifischen Reifegrad der indischen Länderorganisation sowie der Attraktivität des dortigen Marktes ab. Richtig gelesen. Im

internationalen Geschäft sind der Prozessstandardisierung Grenzen gesetzt. Statt es in dem einen wie in dem anderen Land zu machen, muss das Management seine Länderorganisationen und Märkte jeweils isoliert betrachten – nach unternehmensspezifischen Kriterien, die im Vorfeld festgelegt werden und eine objektive Bewertung der Standorte ermöglichen. Im Abgleich von Reifegrad und Marktattraktivität präzisieren sich die standortbezogenen Anforderungen. Haupt-handlungsfelder und Prozesskompetenzen zeichnen sich ab. Im Fall von Indien etwa, ob der Unterstützungsprozess Marketing lokal oder von Deutschland aus erfolgt.

»Wechselnde Managementmeinungen programmieren das Chaos vor.«

Nun kann die eigentliche Arbeit an den Geschäftsprozessen beginnen. Besser, man verabschiedet sich dabei gleich von der Hoffnung auf den schnellen Erfolg. Auch die Phase der Prozessmodellierung erfordert Geduld. Neben der Erarbeitung neuer „Greenfield“-Prozesse geht es darum, bestehende Prozesse sauber zu analysieren – die Voraussetzung, um sie zu optimieren. Einer der spannendsten und komplexesten Prozesse ist dabei die internationale Auftragsabwicklung. Mitarbeiter der Zentrale werden mit Vertretern aus den Vertriebsniederlassungen sowie Experten aus den Produktionswerken zusammengebracht und im Know-how-Transfer zwischen Auftragserfassern, Planern, Kalkulatoren, Disponenten, Einkäufern, Produktions- und QS-Mitarbeitern Soll-Prozesse erarbeitet, die das Unternehmen besser, effizienter, effektiver und letztlich erfolgreicher machen. Bei der Umsetzung dieser internationalen Prozesse kommt den internen IT-Ressourcen mittlerweile die Schlüsselrolle zu.

Geschafft? Nein, nur der Anfang ist gemacht. Für international agierende Unternehmen gibt es nicht die eine, ideale Organisationsstruktur. Zu erarbeiten sind länderspezifisch angemessene Lösungen, die sich mit den Standorten und dem Gesamtunternehmen laufend weiterentwickeln.



So wichtig die Vorarbeit der Managementrunde für die Prozessarbeit ist, von der Modellierung der Soll-Prozesse sollte das Top-Management besser die Finger lassen. Das können nach Dr.-Ing. **Jan Erik Burghardt** die Menschen besser, die täglich in den Prozessen leben.
liebich-partner.de/jan-burghardt



Der Markterfolg in fremden Ländern ist nach Dipl.-Kfm. **Hendrik Saur** kein Mysterium. Verschaffen sich Unternehmen durch standortbezogene Analysen Transparenz, können sie den Autonomiegrad der Länderverantwortlichen und die Prozesse der Marktbearbeitung eindeutig bestimmen.
liebich-partner.de/hendrik-saur