

## Business Process Management

### Mehr Ertrag und Transparenz durch eine intelligente Aufstellung der kaufmännischen Prozesse

von Markus Jauch, M.A.\*

Die kaufmännischen Aufgabenstellungen im Mittelstand sind vielfältig. Doch viel zu viele Begriffe werden von viel zu vielen Seiten verwendet. Es gibt es Prozesse für das Debitorenmanagement, für das Kreditorenmanagement, Einkaufsprozesse, Dokumentenmanagement-Prozesse...

Von der Unternehmensfinanzierung ganz zu schweigen: Hier wird von Absatzfinanzierung gesprochen, dort von Einkaufsfinanzierung. Hier geht es um langfristige Darlehen, dort um kurzfristige Gelmarktkredite. Einmal um Innenfinanzierung, ein andermal um Außenfinanzierung...

Dies verwirrt und sorgt dafür, dass die kaufmännische Strategie regelmäßig nicht im Fokus des mittelständischen Unternehmers steht.

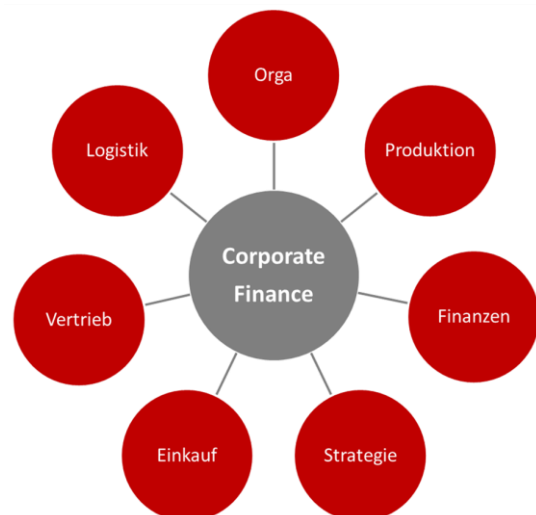
Der Unternehmer definiert vielmehr die Strategie seines Unternehmens an sich, seine Vertriebsziele, kümmert sich im Wesentlichen um die Produktion und verhandelt Preise mit seinen Abnehmern... Die kaufmännischen Aufgaben des Unternehmens werden eher „nebenbei“ erledigt – kaufmännisches Prozessmanagement an sich gibt es nur sehr selten. Die Finanzierung wiederum liegt in den Händen von einer oder zwei Hausbanken – beim Versicherungsportfolio ist es ähnlich.

### Doch ist kaufmännisches Prozessmanagement so wichtig?

Ja, denn die kaufmännische Führung eines Unternehmens strahlt auf alle anderen Bereiche des Unternehmens ab. Genauso wirken alle Bereiche des Unternehmens auf den kaufmännischen Bereich ein.

Nur wenige mittelständische Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, weil die Produktion schlecht funktioniert oder der Vertrieb schlecht arbeitet. Dies sind klassischerweise Kernkompetenzen des Unternehmers, der sein Unternehmen über Jahre auf- bzw. ausgebaut hat.

Grund für eine schlechte Unternehmens-Performance in aller Regel der kaufmännische Apparat – d. h. optimierungsfähige und ggf. nicht mehr zeitgemäße kaufmännische Prozesse wie auch undifferenziert beantwortete Fragen der Unternehmensfinanzierung. Lt. Statistik bspw. sind ein fehlendes Controlling und ein ineffizientes Debitorenmanagement zwei der drei größten Insolvenzauslöser.



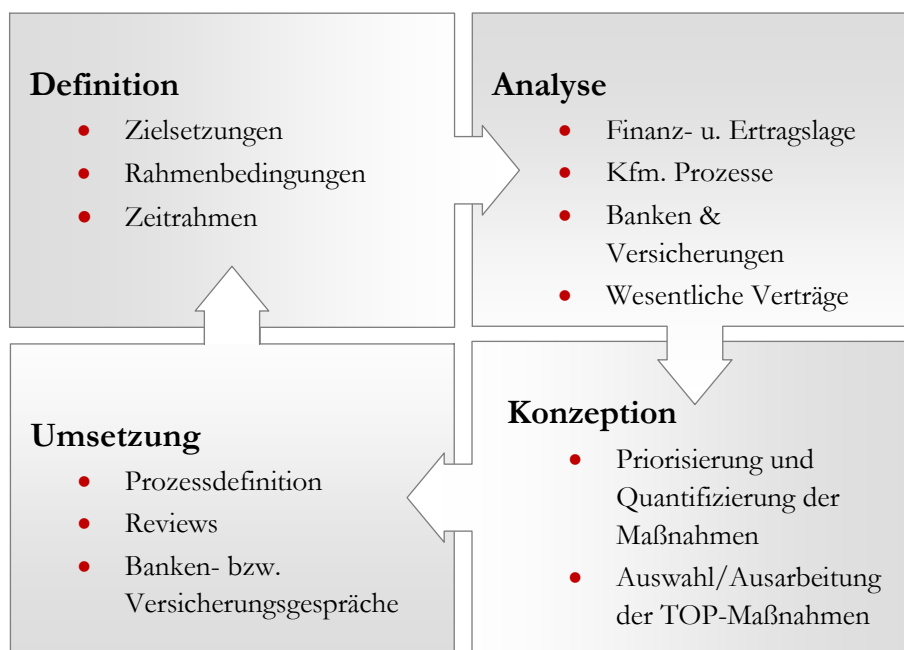
### Herausforderung erkannt – und nun?

„Kernkompetenz“ ist das Stichwort: Wer ein Haus bauen möchte, sucht sich einen Architekten. Wer sich juristischen Problemen ausgesetzt sieht, konsultiert klassischerweise einen Rechtsanwalt. Steuerliche Fragen klärt ein Steuerberater...

Wieso sollte man sich dann für kaufmännische Optimierungsprojekte keinen Fachspezialisten für Optimierung ins Haus zu holen?

Ein hierauf spezialisierter Unternehmensberater wird zuerst in einem oder mehreren Analyseworkshops den Ist-Zustand aufnehmen und anschließend gemeinsam mit dem Unternehmer die Ergebnisse besprechen. Hieraus werden dann Handlungsoptionen abgeleitet, die wiederum priorisiert werden.

Anschließend wird der Berater den Unternehmer bei der Umsetzung dieser ToDos begleiten. Dies bietet sich vor allem deshalb an, weil der Unternehmer in seinem Tagesgeschäft nicht die Zeit hat, die Umsetzungen alleine voran zu treiben.



### Gefahr erkannt – Gefahr gebannt?

Die Umsetzung der kaufmännischen Optimierungsmaßnahmen sind erste wichtige Schritte zur Sicherung des Unternehmens. Doch nur wer den Weg der ständigen Verbesserung geht und sich immer wieder selbst einem Review unterzieht, wird auch langfristig im – im international stärker werdenden – Wettbewerb bestehen können.

\* Der Autor ist als Wirtschaftsjurist und Betriebswirt Gründungspartner der E|J Management Consultants und insbesondere auf Performance-Optimierung in mittelständischen Unternehmen spezialisiert.