

DAS STANDARDWERK

zu den Themen Unternehmensgründung und -führung

vom Erfinder des ganzheitlichen Unternehmensmodells



Wie man ein verdammt gutes
Unternehmen gründet und betreibt

Die Gesamtausgabe

Alles, was Sie als Unternehmer wissen müssen.

Wolfgang Kierdorf



www.TheBlackSwan.de

WIE MAN EINEN PROZESS DOKUMENTIERT

Es wurde in diesem Buch bereits mehrfach erwähnt: Dokumentieren Sie Ihre Prozesse und Abläufe!

Gesetzt den Fall, dass Sie noch nie einen Prozess dokumentiert haben, ist dies vermutlich leichter gesagt als getan. In diesem Know-how möchte ich Ihnen zeigen, wie man Prozesse dokumentiert.

Ein Prozess hat ein Anfang und ein Ende. Ein Beispiel für einen Prozess sind zum Beispiel der Prozess zur Kundengewinnung über das Internet oder der Prozess zur Herstellung eines Buches.

Wenn Sie damit beginnen, Prozesse zu dokumentieren, beginnen Sie mit den Hauptprozessen, also den Prozessen, die für die Umsetzung Ihres Geschäftsmodells die wichtigsten sind. Erst wenn Sie alle Hauptprozesse (auch Kerngeschäftsprozesse genannt) dokumentiert haben, beginnen Sie damit, die sogenannten Unterstützungsprozesse zu dokumentieren.

Bevor Sie sich also daran setzen, Prozesse zu dokumentieren, sollten Sie zunächst herausfinden, welche Ihre Hauptprozesse sind.

Schreiben Sie diese in eine Liste.

Bei uns in der Beratung haben wir zum Beispiel die folgenden Hauptprozesse:

- 1. Kundengewinnung
- 2. Aus- und Fortbildung der Berater
- 3. Beratung
- 4. Abrechnung der Beratungsleistung

Zu unseren Unterstützungsprozessen gehören zum Beispiel die folgenden:

- U1. Wissensmanagement
- U2. Finanzbuchhaltung & Controlling
- U3. Qualitätsmanagement

Ausgehend von Ihrer Liste mit vermutlich recht umfangreichen Hauptprozessen, versuchen Sie nun diese in kleine Teilprozesse zu zerteilen. Am Beispiel unseres Prozess „Abrechnung der Beratungsleistung“ könnte dies zum Beispiel so aussehen:

Prozess: Abrechnung der Beratungsleistung

- Teilprozess 4.1: Erstellen der Beraterrechnung
- Teilprozess 4.2: Verfassen des Beratungsberichts
- Teilprozess 4.3: Abrechnung der Beratungsleistung mit dem Kostenträger (z. B. der KfW-Bank im Falle von Gründercoaching Deutschland)

Wie Sie sehen, ist Teilprozess 4.3 scheinbar erneut ein komplexerer Prozess, da es scheinbar mehr als einen Kostenträger gibt. Da mit jedem Kostenträger unterschiedlich abgerechnet wird, müssen wir also für jeden Kostenträger einen eigenen Teilprozess erstellen statt Teilprozess 3 haben wir also:

- Teilprozess 4.3a: Abrechnung der Beratungsleistung mit der KfW-Bank im Falle von Gründercoaching Deutschland
- Teilprozess 4.3b: Abrechnung der Beratungsleistung mit dem RKW im Falle des Beratungsprogramm Wirtschaft
- Teilprozess 4.3c: Abrechnung der Beratungsleistung mit dem BAFA im Falle von Gründungsberatung nach BAFA

Wie Sie sehen, haben wir nun beschreibbare Teilprozesse. Lassen Sie mich Ihnen nun am Beispiel von Teilprozess 4.1 zeigen, wie Sie einen (Teil-)Prozess dokumentieren.

Schauen wir uns zunächst an, welche Rollen an dem Prozess beteiligt sind. Eine Rolle ist dabei gleichzusetzen mit einer Funktion. Eine Rolle kann immer nur von einem Mitarbeiter übernommen werden, aber ein Mitarbeiter kann mehrere Rollen einnehmen.

Machen Sie sich die Mehrarbeit in einer Prozessbeschreibung auch die Rollen neben den realen Menschen zu benennen. Auch wenn ein Mitarbeiter heute vielleicht alle Rollen in einem Prozess übernimmt, so kann es durchaus sein, dass in einem stetig wachsenden Unternehmen die verschiedenen Rollen auch von verschiedenen Menschen ausgefüllt werden.

An unserem Teilprozess 4.1: „Erstellen der Beraterrechnung“ des Hauptprozess 4. „Abrechnen der Beratungsleistung“ sind folgende Rollen beteiligt:

- Leistungserfasser
- Rechnungsersteller
- Rechnungsprüfer
- Rechnungszeichner
- Rechnungsversender

Der einfachste Weg, diesen Prozess zu dokumentieren, ist den Prozessablauf in drei Teile zu teilen:

1. Die Vorbedingungen – Was muss getan worden sein, damit dieser Prozess durchgeführt werden kann? Welche (Teil-)Prozesse müssen vorher abgearbeitet worden sein?
2. Der Ablauf des Teilprozess
3. Was soll am Ende des Prozesses als Ergebnis vorliegen und welcher Teilprozess folgt als nächstes?

Die folgende Vorlage soll Ihnen dabei helfen, einen Prozess zu beschreiben. Sie finden diese Vorlage auch als Download auf der Website zu diesem Buch.

Prozessnr.:
Hauptprozess:
Teilprozess:
Prozessdesigner / Prozesseigner:
Prozessbeteiligte:
Vorbedingungen / Prozesse:
Ablauf des Prozess:
Nachbedingungen / Ergebnis / Prozesse:

Schauen wir uns eine ausgefüllt Version dieser Vorlage für unseren Teilprozess „Erstellen der Beraterrechnung“ des Hauptprozess „Abrechnen der Beratungsleistung“ an. Anmerkungen zum Inhalt der jeweiligen Felder finden Sie in {...}.

<p>Prozessnr.: 4.1 {Ausgehend davon, dass sowohl unsere Hauptprozesse, als auch die Teilprozesse durchnummeriert sind ist die Nummer des Hauptprozess 4 und die Nummer des Teilprozess 1. Hauptprozess 1=Kundengewinnung, 2=Aus- und Fortbildung der Berater, 3=Beratung, 4=Abrechnen der Beratungsleistung. Teilprozess 1= Erstellen der Beraterrechnung, 2=Verfassen des Beratungsberichts usw.}</p>
<p>Hauptprozess: Abrechnen der Beratungsleistung</p>
<p>Teilprozess: Erstellen der Beraterrechnung</p>
<p>Prozessdesigner / Prozesseigner: Werner Meier {Hier tragen Sie einen oder mehrere echte Menschen ein, da eine Rolle nicht viel Sinn machen würde. Der Prozessdesigner ist die Person, die den Prozess erstellt hat, der Prozesseigner die Person, die für dessen Pflege im Sinne von Verbesserungen und Optimierungen zuständig ist.}</p>
<p>Prozessbeteiligte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungserfasser (Berater) {Hier verwenden wir statt eines konkreten Namens einen Platzhalter, da nicht nur eine Person als Leistungserfasser auftreten kann. Alle unsere Berater erfassen Ihre Leistung selbst. Im Rahmen des Ablauf eines konkreten Prozesses kann die Rolle „Berater“ aber immer nur von einer Person „gespielt“ werden.} • Rechnungsersteller (Vera Müller) {Hier verwenden wir nun einen konkreten Namen, da unsere Rechnungen alle zentral erstellt werden.} • Rechnungsprüfer (Berater) • Rechnungszeichner (Wolfgang Kierdorf) • Rechnungsversender (Vera Müller) {Wie Sie sehen, taucht Frau Müller hier erneut auf. Sie hat in diesem Prozess also zwei Rollen zu spielen.}
<p>Vorbedingungen / Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Prozess 3. (Beratung) muss vollständig abgeschlossen sein. {An dieser Stelle kann es zum Beispiel sein, dass mehr als ein Prozess abgeschlossen sein muss. Schreiben Sie einfach alle Prozesse auf, die abgeschlossen sein müssen. Um das Ganze etwas übersichtlicher zu gestalten, verzichten Sie auf Prozesse, die bereits Vorbedingungen anderer Prozesse sind. Zum Beispiel muss der Prozess 1. (Kundengewinnung) natürlich ebenfalls abgeschlossen sein, allerdings ist Prozess 1 (Kundengewinnung) auch Vorbedingung für Prozess 3, der wiederum die Vorbedingung für den vorliegen Prozess ist. Somit taucht, aus Gründen der Übersichtlichkeit, Prozess 1 (Kundengewinnung) hier nicht mehr auf.} • Beratungszeiten müssen im Online-Tool erfasst sein. {Dies wäre vermutlich ein Teilprozess von Hauptprozess 3. (Beratung). Da wir dies aber nirgendwo definiert haben, nehmen wir es als autonome Vorbedingung mit auf.}
<p>Ablauf des Prozess:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Der Rechnungsersteller {wir sprechen hier immer von den Rollen, nicht von den konkreten Personen} exportiert die Abrechnungsdaten eines Mandanten aus dem CRM-System in eine Excel-Tabelle. 2. Der Rechnungsersteller verwendet die Vorlage „Rechnung_TBS_2011.dot“ als Vorlage für eine neue Rechnung und kopiert die Daten aus der Excel-Tabelle aus (1.) an die dafür vorgesehene Stelle. 3. Der Rechnungsersteller überträgt die Anschrift, die Anzahl der Beratungstage sowie das Tageshonorar aus dem Beratungsvertrag des Mandanten in die Vorlage. Der Beratungsvertrag findet sich im CRM-System jeweils im Korrespondenzarchiv des jeweiligen Mandanten. 4. Der Rechnungsersteller druckt die Rechnung zwei Mal aus, übergibt einen Ausdruck der Buchhaltung, trägt die

Rechnung in die „Offene Posten“-Liste ein und gibt den zweiten Ausdruck dem Rechnungsprüfer.

5. Der Rechnungsersteller legt die Rechnung im PDF-Format im Korrespondenzarchiv des Kunden im CRM-System ab.
6. Der Rechnungsprüfer prüft die Rechnung, zeichnet diese mit seiner Unterschrift frei und übergibt sie dem Rechnungsversender oder korrigiert die Einträge handschriftliche auf der Rechnung und gibt diese dann an den Rechnungsersteller zurück, der die Rechnung korrigiert und den Prozess ab Schritt 4 wiederholt.
7. Der Rechnungsversender übergibt die Rechnung an den Rechnungszeichner, der die Rechnung als verantwortlicher Geschäftsführer oder Prokurist unterschreibt und sie danach an den Rechnungsversender zurückgibt.
8. Der Rechnungsversender versendet die Rechnung in einem weißen, mit € 1,45 frankierten DIN-C5 Umschlag.
9. Die Durchlaufzeit dieses Prozesses darf in der Summe nicht mehr als 2 Tage betragen. Bei Urlaub oder Krankheit von Prozessbeteiligten übernehmen die jeweiligen Vertreter.

Nachbedingungen / Ergebnis / Prozesse:

- Die Beratungsrechnung wurde erstellt, geprüft und an den Mandanten versandt.
- Eine Kopie der Rechnung liegt unserer Buchhaltung vor und wurde in die „Offene Posten“-Liste übernommen.
- Die Rechnung wurde im CRM-System im Kundenkonto des Mandanten hinterlegt.

{An dieser Stelle gibt es keinen definierten Prozess, der auf diesen Prozess folgt. Im echten Leben würde hier vermutlich die Überwachung des Kontos bzgl. des Zahlungseingang folgen, sowie ein Mahnprozess, wenn die Rechnung nicht bezahlt wird.}

Wie Sie erkennen können, hat dieser Prozess noch einiges an Optimierungspotential. Zum Beispiel könnte man Schritt 5 an den Schluss setzen, damit im Falle von Rechnungskorrekturen nicht jedes Mal PDF-Dokumente in das CRM-System hochgeladen werden müssen, sondern nur am Schluss, wenn die Rechnung geprüft und korrekt ist.

Dokumentieren Sie alle Ihre Prozesse und sammeln Sie diese in Form eines Handbuchs. Ein Handbuch macht es allen Mitarbeitern, vor allem auch den neuen, leicht, sich in die Abläufe in Ihrem Unternehmen einzuarbeiten. Die Frage die Sie jetzt stellen wollen: „Wann habe ich genug dokumentiert?“ lässt sich leider nicht pauschal beantworten. Wenn Sie das Gefühl haben, das alle Mitarbeiter Dinge in der gleichen (und (nach dem derzeitigen Wissensstand) optimalen Weise) tun, haben Sie einen guten Job gemacht.



Aus den Prozessbeschreibungen lassen sich übrigens prima Arbeitsanweisungen und auch Stellenbeschreibungen erstellen!

Das Handbuch können Sie entweder in „Print“, also als Papierversion verteilen (zum Beispiel in einem Ringbuchordner) oder als elektronische Version in einem sog. Wiki-System zur Verfügung stellen. Der Vorteil des Wiki-Systems liegt darin, dass a) weniger Papier verbraucht wird und b) jeder Mitarbeiter immer automatisch die aktuellste Version des Handbuchs zu sehen bekommt, wenn er sich am Wiki-System anmeldet. Überdies können in einem Wiki auch gleich Benutzer bestimmt werden, die einen Prozess bearbeiten und pflegen dürfen.

Eine Übersicht freier Wiki-Systeme findet sich hier: <http://www.heise.de/open/artikel/Freie-Wiki-Systeme-im-Vergleich-221792.html>