

«STRUCTURE FOLLOWS PROCESSES»

► In Zeiten wachsender Volatilität halten die konventionellen Geschäftsprozesse und das alte Kundenmanagement nicht mehr mit. Wie lassen sie sich anpassen? Wir fragten den Experten Frank Hendricks.



Aufzeigen neuer Wege: Frank Hendricks (links) von der Unternehmensberatung HENDRICKS, ROST & CIE. erläutert im Gespräch mit Wolf K. Müller Scholz, Chefredakteur des BUSINESS INTELLIGENCE MAGAZINE, wie Manager die Geschäftsprozesse deutlich agiler gestalten können – auch im Hinblick auf die Kunden.

BIM: Was sollten Unternehmen tun, um für die vielen neuen Herausforderungen besser gerüstet zu sein?

Hendricks: Sie müssen die betriebswirtschaftlichen Kernaufgaben wie etwa die Unternehmensplanung, ebenso wie das Risikomanagement und das Maßnahmencontrolling besser integrieren. Ganz besonders aber sollten sie sich um die Geschäftsprozesse kümmern.

BIM: Warum ist gerade das Prozessmanagement heute so wichtig?

Hendricks: Die heutigen Unternehmensstrukturen sind sehr funktional ausgerichtet; demgegenüber aber verlaufen die Geschäftsprozesse ihrer Natur nach funktional übergreifend. Deshalb muss das Ineinandergreifen von Prozessen und Strukturen von einer übergeordneten Instanz koordiniert werden.

BIM: Diese Koordination geschieht in den Organisationen bislang zu wenig?

Hendricks: Leider ja, denn die klassischen Organisationsabteilungen wurden in den meisten Unternehmen abgeschafft. Und selbst wo solche Abteilungen noch bestehen, kümmern sich die entsprechenden Mitarbeiter mehr um das Projektgeschäft als um die kontinuierliche Entwicklung der Geschäftsprozesse. Es gibt aber ande-

re Ansätze, diese Aufgabe zu lösen: Man kann zum Beispiel kleinere und autonomere Einheiten schaffen, die über einen internen Befähigungsstab die Koordination übernehmen.

BIM: Wollen Sie damit sagen, dass Unternehmen intern eine zweite, parallele Organisation aufbauen sollten, um agiler und dynamischer zu werden?

Hendricks: Es ist per se notwendig, eine von der normalen Organisation unabhängige Instanz zu schaffen, die sich um die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse kümmert. Sonst strebt jeder Unternehmensbereich seine eigenen Strukturen an, die dann nicht ausreichend auf die Geschäftsprozesse ausgerichtet sind, um derartige Egoismen zu unterbinden.

BIM: Die Integration moderner Geschäftsprozesse ist also nicht nur eine operative, sondern auch eine strategische Herausforderung?

Hendricks: Ja, das Prozessmanagement steht vor einer sehr strategischen Herausforderung: Die klassische Leitlinie im Managementdenken «structure follows strategy» muss erweitert werden zu «structure follows processes follows strategy».

BIM: Nennen Sie bitte ein Beispiel für einen derart erweiterten Ansatz?

Hendricks: Bei einem Unternehmen zum Beispiel, das mit zu hohen Prozesskosten in der Fertigung kämpfte, nahmen wir ein breites Spektrum von Einflussfaktoren unter die Lupe: vom Vertrieb über das Engineering und die Auftragssteuerung bis hin zur Fertigung mitsamt der Qualitätssicherung und der Distribution inklusive aller unterstützenden Prozesse wie etwa den Einkauf. Das Ergebnis war, dass es zwar vordergründig ein Problem in der Produktion gab – aber die Ursachen waren sehr komplex und lagen in den kumulierten Fehlern aus den Vorprozessen anderer Unternehmensbereiche. Und der eigentliche Kernprozess «Auftragsabwicklung» wurde durch die beteiligten Bereiche gestört.

BIM: Es reicht also nicht, die Probleme nur in einem einzelnen Bereich, wie hier der Fertigung, lösen zu wollen?

Hendricks: Genau, denn in diesem Fall existierte wie meistens ein übergreifen-

des Problem: Wenn der Vertrieb zum Beispiel bereits die Preise schlecht verhandelt oder das Engineering bestimmte Teile falsch konstruiert hat, hat die Produktion am Ende überhaupt gar keine Chance, wirtschaftlich zu fertigen. Oder wenn der Einkauf nicht die genaue Kenntnis über den Materialbedarf hat, weil die Auftragssteuerung nicht langfristig genug disponiert, dann stockt die Fertigung, denn es fehlt ja an Material. Derartige Unzulänglichkeiten liegen nicht in der Verantwortung des Produktionschefs, sondern müssen übergreifend angepackt werden.

BIM: Folglich erfordert modernes Prozessmanagement nicht nur die Installation einer übergreifenden Instanz im Unternehmen, sondern auch ein neues Managementdenken?

Hendricks: Die Entscheider sollten der Versuchung widerstehen, einfach den Unternehmensbereich, an dem ein Problem sichtbar wird, als den Ort der Ursache zu sehen. Wir müssen heute in komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen denken.

BIM: Helfen dabei neue Management-Dashboards?

Hendricks: Absolut. Wir entwickeln zum Beispiel in Kooperation mit IBM und Cubeware prozessübergreifende Dashboards, die dem Management die Gesamtzusammenhänge deutlicher machen.

BIM: Wie könnte eine neue, erweiterte Prozessorientierung andere Unternehmensbereiche wie etwa das oft träge Kundenmanagement voranbringen?

Hendricks: Obwohl die Kundenorientierung in der Regel als ein wichtiger Faktor für den Erfolg identifiziert wird, fehlt in vielen Unternehmen eine greifbar definierte Kundenstrategie. In anderen Organisationen wiederum versandet die Umsetzung. Die Kundenorientierung sollte von Anfang an in der Strategie verankert und auf dieser Grundlage verständliche Ziele festgelegt werden. Die bislang vor allem im Vertrieb eingesetzten, dort aber wenig akzeptierten Lösungen für CRM (Customer Relationship Management) reichen schon lange nicht aus.

BIM: Eine ganzheitliche Kundenorientierung sollte also Ihrer Meinung nach von vornherein ein grundlegender Be-

standteil des modernen Geschäftsprozessmanagements sein?

Hendricks: Ja, und zwar in zweierlei Hinsicht: Einerseits geht es um die schlüssige und stringente Verbindung von Marketing, Vertrieb und Service. Andererseits müssen die Unternehmen mehr Berührungspunkte nach außen zu den Kunden schaffen, über die sogenannten Customer-Touch-Points.

BIM: Was bedeutet das?

Hendricks: Customer-Touch-Points vergrößern die Oberfläche eines Unternehmens. Sie machen das Angebot für die Käufer transparenter. Umgekehrt ermöglichen sie mehr Informationen über die Kunden und helfen dabei, Angebot und Nachfrage besser aufeinander abzustimmen.

BIM: Was ist daran so neu? Viele Unternehmen haben doch schon haufenweise entsprechende Tools im Einsatz...

Hendricks: ... wissen aber immer noch nicht genau, was ihre Kunden hinsichtlich der Ausprägung oder Güte bestimmter Produkte oder Leistungen konkret nachfragen. Umgekehrt wissen die Kunden durch das Internet sehr viel, aber noch viel zu wenig darüber, was das Unternehmen über das Beliefern der gekauften Leistung hinaus für sie tun könnte.

BIM: Die Customer-Touch-Points öffnen also in beide Richtungen?

Hendricks: Absolut, die Transparenz muss in beide Richtungen gehen. Es lohnt sich im B-to-B-Bereich zum Beispiel, organisatorische Einheiten auf Kunden- wie auf Unternehmensseite zu schaffen, die gemeinsam an Geschäftsprozessen arbeiten. Was die Customer-Touch-Points für das Unternehmen bieten, können Supplier-Touch-Points bei der Zusammenarbeit mit den Zulieferern leisten.

BIM: Unter dem Strich entsteht dadurch also eine Art Osmose, welche die starren Grenzen zwischen dem Innenleben des Unternehmens und der Außenwelt aufbricht?

Hendricks: Richtig. Der neue Ansatz «Customer Related Organization & Processes» (CROP) erlaubt es dem Management, alle relevanten Aspekte des Markt- und Kundenmanagements in einer Organisation zu betrachten und die erforderlichen >

Prozesse zu gestalten - den Bedarf der Kunden und des Markts immer im Blick.

BIM: Was ist der Nutzen von CROP?

Hendricks: Zum Beispiel lässt sich eine kundenwertbasierte Steuerung in alle kundenbezogenen Prozesse integrieren.

BIM: Und welche Ansatzpunkte gibt es für das Management, um diese Methode einzusetzen?

Hendricks: Das Management sollte beispielsweise folgende Fragen beantworten: Welche Produkte und Leistungen entsprechen dem Kundenbedarf und was sind tatsächlich die kaufentscheidenden Kriterien? Und welche Kunden haben ein derart großes Entwicklungs- und Weiterempfehlungspotential, dass wir ihnen im Rahmen von Loyalty-Maßnahmen besondere Aufmerksamkeit widmen sollten?

BIM: Das sind die strategischen Fragen. Wie geht es dann praktisch weiter?

Hendricks: Mit der Beantwortung weiterer Fragen, wie zum Beispiel: Was können unsere Analysetools bereitstellen? Wie müssen wir Dashboards und KPIs entwickeln, die zeigen, wie gut wir den Kunden verstehen? Wohin tendieren dessen Vorlieben? Wo stehen wir, wo die Wettbewerber?

BIM: Die Impulse für die strategischen Entscheidungen kämen also direkt aus der besagten Osmose mit den Kunden?

Hendricks: Ja. Ein Beispiel dafür ist das Schweizer Unternehmen Omya, ein führender Anbieter von Industriemineralien für die Kunststoff- und Papierindustrie. Omya bezieht die gesamte Leistungskette seiner Kunden in seine strategische Planung ein - unter anderem für eine nachhaltige Forstwirtschaft: von der Düngung bis zur Supply Chain. Ein anderes Beispiel ist der Automobilzulieferer Dräxlmaier, der eigene Marktforschung betreibt, um Trends etwa über Fahrzeugausstattungen frühzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen - zum Teil sogar früher als die Autohersteller selbst. Somit kann der Zulieferer die Preise weitsichtiger gestalten und erzielt Wettbewerbsvorteile durch die Konzentration seiner Entwicklungskapazitäten auf die wesentlichen Aspekte.

BIM: Ein Zulieferer kann also, indem er sein Geschäft gegenüber den Kunden

transparenter gestaltet, Vorteile gegenüber Konkurrenten erzielen?

Hendricks: Richtig. Der Kern des nötigen neuen Kundenmanagements ist der strategische Wechsel auf eine ganzheitliche kundenzentrierte Managementsicht. Diese geht weit über die operativen Fragen hinaus, die etwa lauten: Wie optimiere ich mein Callcenter? Oder wie führe ich eine CRM-Lösung ein? Das Management reflektiert nach der neuen Methode vielmehr sämtliche bestehenden Leistungen gegenüber den Kunden im Hinblick auf verbesserte und neue Angebote.

BIM: Mal Hand aufs Herz: Wie leistungsstark ist heute das Informationsmanagement der Unternehmen im B-to-C-Bereich im Vergleich zu den immer besser informierten Verbrauchern?

Hendricks: Das Internet beschert den Kunden etwa durch Vergleichsportale einen riesigen Transparenzvorteil und einen exzellenten Wettbewerbsvergleich. Die Unternehmen haben in Richtung auf die Kunden und Märkte meist noch kein vergleichbares Tool.

BIM: Zeit also für einen schnellen Wandel. Zudem verfügen viele Privatleute heute vielfach über eine bessere IT als die Unternehmen....

Hendricks: ... das kommt noch hinzu. Das alles führt dazu, dass die Kunden heute auf der Basis einer viel größeren Transparenz selbstbewusst entscheiden, auf welche Anbieter sie zugehen. Auf der anderen

Seite läuft der gesamte klassische Informationsbildungsprozess über die Kunden- und Verantwortlichen in den Unternehmen oft weitgehend vorbei - etwa im Vertrieb.

BIM: Ein CROP-Ansatz kann also hier helfen, den Informationsvorsprung der Kunden aufzuholen?

Hendricks: Ja, denn die Kunden sitzen vor dem Panoramafenster und überblicken den ganzen Markt; der Vertrieb guckt durch das Schlüsselloch und sieht nur einen kleinen Ausschnitt der Informationsmenge, die beim Kunden ankommt.

BIM: Müssten die Unternehmen dabei nicht viel aktiver auf die Verbraucher zugehen?

Hendricks: Die Unternehmen sollten den Kunden klarmachen, dass ihr Informationsvorsprung nur ein kurzfristiger Vorteil ist. Denn so umfassend die Informationsmöglichkeiten für die Kunden durch das Internet auch sind, letztendlich verfügen auch die Verbraucher nur über eine gefilterte Sicht der Dinge.

BIM: Es geht also in der Unternehmenspraxis letztlich um die Synchronisation von Angebot und Nachfrage?

Hendricks: Unter dem Strich kommt es auf die Menschen auf beiden Seiten an - Vertrieb und Kunden. Sie sollten gemeinsam Ideen und Visionen entwickeln. Das Potential entfaltet sich erst im Dialog zwischen beiden Seiten. ■



► Frank Hendricks ist seit 1993 Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter von HENDRICKS, ROST & CIE. Die Schwerpunkte seiner Consultingarbeit liegen auf den Gebieten Prozess- und Organisationsberatung, Controlling und Kostenrechnung, BI-Systeme und Data Warehouse. Früher war er unter anderem für Ernst & Young/Cap Gemini tätig, ehe er mit avantum consult in Düsseldorf sein erstes eigenes Consultinginstitut mitgründete und als Vorstand leitete. 2009 hob er die Serwise Deutschland GmbH aus der Taufe - jetzt HENDRICKS, ROST & CIE. Seine akademischen Weihen erlangte Frank Hendricks an der Universität Duisburg beim Studium zum Diplom-Kaufmann / Wirtschaftsinformatik.