

Factory – Kein Widerspruch zur individuellen Kundenansprache Prozessintegration ist das Thema der Zukunft

Von Helmut Kruppke,
Vorstandssprecher IDS Scheer AG, Saarbrücken

Betrachtet man die Möglichkeiten, die heute die Informationstechnologie bietet, so drängt sich beim Rückblick auf die vergangenen zehn Jahre die Frage auf, welche Rolle das Thema IT in der Vergangenheit für Unternehmen hatte und wo der Weg hinführt. In der Vergangenheit war die Informationstechnologie wichtig, hilfreich und auch teuer, aber sie hat ein Unternehmen nicht grundlegend beeinflusst. Viele der Prozesse, die durch IT unterstützt wurden, gab es bereits vorher. Sie wurden nicht grundlegend verändert, sondern lediglich elektronisch unterstützt. Heute verändert IT ganz entscheidend das Business, und zwar branchenunabhängig. Unternehmen können sich durch die konsequente Nutzung aller Möglichkeiten der IT vollständig neu positionieren.

Eine weitere Veränderung ist zu beobachten: Jetzt und in Zukunft geht es immer mehr darum, Prozesse zu gestalten und sie als eigentliches „Offering“ zu verstehen. Der Prozess wird somit zum Produkt eines Unternehmens.

Die IDS Scheer AG steht seit ihrer Gründung 1985 für das Thema Geschäftsprozesse. Im vergangenen Jahr hat das Software- und Beratungshaus für einen französischen Automobilhersteller ein Internet-Kundenportal eröffnet. Das Produkt hat sich für den Automobilhersteller als sehr erfolgreich erwiesen, denn es wird nicht nur das Fahrzeug als Objekt des Interesses präsentiert. Der gesamte Prozess wird über dieses Portal neu geschaffen. Ein Mehrwert für den Kunden ergibt sich auf den ersten Blick, denn hier findet er Antworten auf Fragen wie: „Was muss ich tun, um eine Probefahrt zu machen? Wo kann ich ein Fahrzeug bestellen? Wie melde ich mich bei der Werkstatt an?“ Das Fahrzeug selbst ist nur ein Teil dieses Gesamtprozesses. In Deutschland werden insbesondere ausländische Hersteller dazu gezwungen sein, sich intelligente, Mehrwert schaffende Prozesselemente für ihre Kunden auszudenken – als zusätzlichen Impuls für die Kaufentscheidung. Sich

allein über das Produkt durchzusetzen – das wird bei deutschen Kunden, die tendenziell immer noch auf heimische Marken setzen, schwer fallen.

Im Bankenumfeld hört man jetzt zunehmend das Schlagwort „factory“. Das mutet nur auf den ersten Blick seltsam an, erschließt sich aber angesichts der Komplexität von Bankprozessen sehr schnell. Diese Bankprozesse beherrscht man nämlich künftig nur dann, wenn man aus ihnen Teilkomponenten bildet, diese wiederum in feinere Strukturen zerlegt, anschließend diese Strukturen optimiert und derart wieder zusammenstellt, dass sehr kundenindividuelle Angebote entstehen. Der Bankkunde wird jederzeit individuell angesprochen, ohne dass jeweils der gesamte Backoffice-Prozess dahinter neu aufgebaut werden muss. Prozessorientierte Factory-Prinzipien, wie sie hier greifen, werden die Zukunft auch im Dienstleistungssegment bestimmen. Sie werden nicht zuletzt über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden. Time-to-Market sei hier als Stichwort genannt.

Doch Geschäftsprozesse neu zu erfinden und zu implementieren ist nur die eine Seite der Medaille. IDS Scheer hat über viele Jahre die Erfahrung gemacht, dass Kunden die externen Beratungs-Spezialisten zu dem Zeitpunkt zu verabschieden pflegen, wenn die neu implementierte Lösung in Betrieb genommen wird. Wer aber bis zu diesem Meilenstein beispielsweise fünf Millionen Euro ausgegeben hat, der sollte großes Interesse an der Frage haben, ob sich diese Investition gelohnt hat. Es muss messbar sein, wie die Geschäftsprozesse durch diese Investition verbessert werden, wie der Return on Investment für den Geschäftsprozess ausfällt. Deswegen hat IDS Scheer an dieser Stelle des Prozessoptimierungskreislaufs das Business Process Controlling etabliert. Es funktioniert wie ein Regelwerk, das immer wieder zu Veränderungen führt.

Daraus ist abzuleiten, dass Geschäftsprozessmanagement auch Geschäftsprozessveränderung bedeutet – eine Daueraufgabe für jedes Unternehmen, das langfristig erfolgreich bleiben will. Es muss permanent diejenigen Prozesse nachhaltig überprüfen, über die es sich definiert. Kosten, Qualitätsparameter oder die Zeit können dabei entscheidende Aspekte sein. Bei einem Automobilhersteller mag das die Entwicklungszeit für neue Modelle sein, bei einem Internet-Buchhändler die Zeit vom Mausklick des Kunden bis zur Übergabe an der Haustür. Die zentrale Frage lautet immer: Halten die wichtigen Prozesse noch dem Wettbewerb oder auch den eigenen Anforderungen stand?

Seit Anfang der neunziger Jahre hat IDS Scheer ihre marktführende Geschäftsprozessmanagement-Software ARIS so positioniert, dass die Kunden der IDS Scheer genau diese Frage beantworten können. Die ARIS-Software hilft, in einem kontinuierlichen Kreislauf Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu dokumentieren, zu analysieren und dann in Bezug auf ihre Performance zu messen – mit dem Ziel zu optimieren.

Jedes Unternehmen verfügt, wie erwähnt, über eine begrenzte Zahl von Kernprozessen. Instrumente müssen genau diese Aspekte messen – und zwar exakt abgestimmt auf die Bedürfnisse des Kunden. Nur dann sind die Mess-Reports so „punktgenau“ wie etwa der Tacho im Auto. Letztendlich werden alle präzisen Aussagen für den Kunden gebündelt, so dass ein optimierter Geschäftsprozess entsteht: Business Process Excellence. Die Qualitätssicherung ist für den Kunden wichtig, denn es geht für ihn um sein Geschäft. Bewusst plakativ sagt IDS Scheer: „Geschäftsprozesse, die man nicht messen kann, kann man auch nicht verbessern.“

Meistens sind es größere Unternehmen, die sich für Geschäftsprozessmanagement interessieren, denn sie haben komplexe Strukturen und Abläufe und sind oft überregional aufgestellt. Das bedeutet: In verschiedenen Unternehmensbereichen haben sie also vergleichbare Prozesse, von deren Verbesserung sie so mehrfach profitieren können. Trotzdem ist der Trend zu beobachten, dass Geschäftsprozessmanagement auch für den Mittelstand von zunehmender Bedeutung ist. Denn auch mittelständische Unternehmen verspüren verstärkt den Bedarf, sich über verbesserte Prozesse von ihren Konkurrenten abzuheben. Genau dieser Bedarf wird künftig für den Mittelstand, genau wie für die Großunternehmen, der eigentliche Treiber für Innovation sein – und damit die Voraussetzung, sich am Markt zu behaupten.

Das Leitprinzip für ein Unternehmen muss sein, alle Geschäftsprozesse an der Kundenzufriedenheit auszurichten. Ungeeignet ist deshalb eine reine Push-Strategie, die ein neu entwickeltes Produkt stur in Richtung Kunde schiebt. Vielmehr müssen die Belange des Kunden identifiziert werden, so dass sich Produkte und - nicht zuletzt - auch Prozesse daran orientieren können. Die Erfahrung zeigt in der Tat,

dass die Kundenbindung nicht nur über Produkte läuft, sondern über die Prozesse. Nicht alle Unternehmen haben das bisher erkannt.

Bestimmte Automobilhersteller haben es lange Zeit einfach gehabt. Denn viele ihrer Kunden vertrauten über Jahrzehnte derselben Marke. Bankprodukte dagegen lassen sich nicht so einfach gestalten, dass der Kunde sich konsequent und „markentreu“ verhält. Vielmehr spielt hier die Servicegestaltung eine große Rolle, die eine Bank wirklich für ihre Kunden identifizierbar macht. Insofern gehören Prozesse und Produkte untrennbar zusammen. Anders formuliert: Produkte sind letztendlich nichts als eine Variante von solchen Prozessen, die dem Kunden entgegen gebracht werden.

Mit Sicherheit wird die Prozessintegration in Zukunft das entscheidende Thema für Unternehmen sein – und nicht mehr die Frage, wer über die größte Datenmenge und die größte Sammlung an Funktionen verfügt. Das bedeutet auch für Global Player wie die SAP, dass sie sich zunehmend darauf einrichten müssen, nicht mehr zahllose Produkte und Funktionen bereitzustellen, sondern die Prozessintegration heterogener Systeme zu unterstützen. Es gilt dabei natürlich auch, Systeme zu integrieren, die sich schon beim Kunden im Haus befinden. Der beste Prozess kann eine 15 Jahre alte Software beinhalten, die der Kunde selbst entwickelt hat.

Die Unternehmen in der Industrie – insbesondere die Massenhersteller – haben sehr früh überlegen müssen, wie sie Prozesse optimal nutzen können. Es ist nicht unerheblich, wenn ein Unternehmen an einem Prozess, der sich am Tag eine Million Mal wiederholt, je einen Euro sparen kann.

Analog gilt dies im Dienstleistungssektor. So muss etwa eine Bank den privaten Kunden sehr individuell ansprechen können, obwohl im Backoffice ein Prozess läuft, der einen sehr hohen Standardisierungsgrad hat. Für den privaten Kunden steht im Vordergrund, dass das Endprodukt preiswert, hochwertig und schnell verfügbar ist. Es muss sicher gestellt sein, dass es in Bezug auf den dahinter stehenden Gesamtprozess und Service perfekt ist – Stichwort: Excellence. Die Tatsache, dass ein Fabrikgedanke zu Grunde liegt, wird einen aufgeklärten Kunden nicht abschrecken. Er käme auch nicht auf die Idee, sein neues Auto von Hand fertigen zu lassen.

Prozessorientierte Unternehmen sollten in ihrem Markt – egal wie klein oder groß er auch sein mag – das Thema „Excellence“ gegenüber ihren Kunden zum Anspruch erheben. Dies ist die beste Voraussetzung, um im Wettbewerb fit zu bleiben.