

Daniel Gerdes, Steffen Thiel

Baustelle Kundenwandel – das „Prozessfundament“ als Basis für Ihren Markterfolg

Kundenanforderungen unterliegen stetigen Veränderungen und werden zunehmend individueller

Als strategische Marketingberatung begegnen uns in den letzten Jahren verstärkt zentrale branchen- und industrieübergreifende Entwicklungen:

„Mass Customization – die Individualisierung von Produkten wird immer beliebter.“

„Vernetzte Kommunikation – der Kunde erwartet zunehmend eine individuelle Kaufberatung und die Bereitstellung von Servicedienstleistungen – über verschiedene Kanäle und rund um die Uhr (24 h).“

„Informationsquellen – der Kunde informiert sich über eine Vielzahl von Kanälen. Insbesondere gewinnen die Meinungen und die Bewertungen anderer Kunden zunehmend an Bedeutung.“

„Online-Shopping – die Relevanz der elektronischen Abwicklung von Kaufprozessen nimmt branchenübergreifend zu.“

Berücksichtigen Ihre Prozesse wirklich die veränderten Anforderungen Ihrer Kunden?

Neben dem Produkt sind deswegen heute insbesondere die Prozesse im Hintergrund sowie die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens die ausschlaggebenden Faktoren für den Markterfolg.

„Ein ICE fährt auch nur dann in einer Stunde und 42 Minuten von Hamburg nach Berlin, wenn die Weichen auf der Strecke richtig gestellt sind. Selbst wenn der Zug pünktlich losfährt und mit der richtigen Geschwindigkeit unterwegs ist – am Ende sind es die Stellwerke, die dafür sorgen, dass der Zug sein Ziel erreicht!“

Damit das „Stellwerk“ einer Organisation reibungslos funktioniert, muss ein Unternehmen veränderte Kundenanforderungen erkennen und in der Lage sein, schnell auf diese Veränderungen zu reagieren. Diese Flexibilität ist essenziell, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken sowie die eigene Marktposition nachhaltig auszubauen.

Es steht außer Frage, dass die kontinuierliche Erfassung und die Bewertung von Kundenanforderungen eine hohe Bedeutung besitzen. Solche Anforderungen können in diesem Zusammenhang oft als Taktgeber für gute Leistungsangebote in Form von Produkten, Service oder einer Kombination derselben betrachtet werden. Eine gute Idee ist aber noch lange kein Erfolgsgarant! Es gilt, die Kundenanforderungen und Produktideen in die richtigen Prozesse zu überführen.

Die folgenden Beispiele machen deutlich, wie Trends im Markt sowie veränderte Kundenanforderungen erkannt und daraus gute Ideen entwickelt wurden. Diese ließen dann durch die Transformation in die richtigen Prozesse erfolgreiche „Geschäftsmodellinnovationen“ entstehen.

Das Beispiel Zalando zeigt, dass aus einer „einfachen Geschäftsidee“ eine Erfolgsgeschichte werden kann. Der Verkauf von Schuhen über das Internet war zunächst nicht wirklich innovativ, zu-

mal Unternehmen wie Otto, Quelle etc. dies seit Jahren bereits betrieben haben. Zalando schafft es, durch leichte, auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Veränderung des Geschäftsmodells und entsprechend abgestimmte Prozesse das Schuhgeschäft „neu zu erfinden“. Das Erfolgsrezept ist „trivial“: ein gutes Sortiment, einfache Bestellmöglichkeit, schnelle Lieferung – kurz: zufriedenstellender Service.

Ein weiteres Beispiel ist SAP. Die Ursprungsidee von fünf ehemaligen Mitarbeitern von IBM, eine Software zu entwickeln, die in jedem Unternehmen und in jeder Branche verwendet werden kann, wurde vielfach von Branchenkollegen belächelt. Dietmar Hopp, einer der SAP-Gründerväter, sagt: „Wir haben nie verlernt, unseren Kunden zuzuhören.“ Der Erfolgsfaktor liegt auch hier in der konsequenten Berücksichtigung der Kundenanforderungen und entsprechend darauf ausgerichteten Arbeitsabläufen.“

Die Beispiele verdeutlichen, dass die optimale Ausrichtung der Prozesse maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. „Look Closer“ – neben Kosten, Zeit und Qualität ist insbesondere die detaillierte Betrachtung zentraler Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse ausschlaggebend. Der Faktor „Qualität“ impliziert hier die

Gesamtleistung – die Kundenansprache, das Verkaufserlebnis, den Kundenservice etc. und nicht nur das Produkt selbst.

Die Relevanz von Prozessen und die Optimierung von Arbeitsabläufen sind zwar in Unternehmen bekannt und oft schon ein integraler Bestandteil der Organisation. Es wird viel Arbeit, Zeit und Geld in Prozesse investiert, allerdings kommt es bei der Umsetzung im Tagesgeschäft häufig zu Problemen. Die Frage, warum Prozesse zwar auf dem „Blatt Papier“ existieren, in der Praxis aber nicht ihren Zweck erfüllen bzw. keine Verwendung finden, wird oft gar nicht erst gestellt oder bleibt unbeantwortet.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Der Prozess steht im Tagesgeschäft nicht im Fokus. Die Praxis zeigt, dass insbesondere eine starke Diskrepanz zwischen den Interessen der operativ verantwortlichen Fachbereiche (Output-Fokussierung) und dem internen Prozessmanagement (Ablauforientierung) besteht. Für das Produktmarketing und die Produktentwicklung hat beispielsweise die zeitnahe Marktreife eines Produkts oberste Priorität. Dabei wird oft die Einhaltung eines strukturierten Produktentstehungsprozesses vergessen. Das führt häufig dazu, dass markterfolgsentscheidende Faktoren nicht beachtet werden und die Organisation nicht aus Fehlern lernt. Auf Details wird in

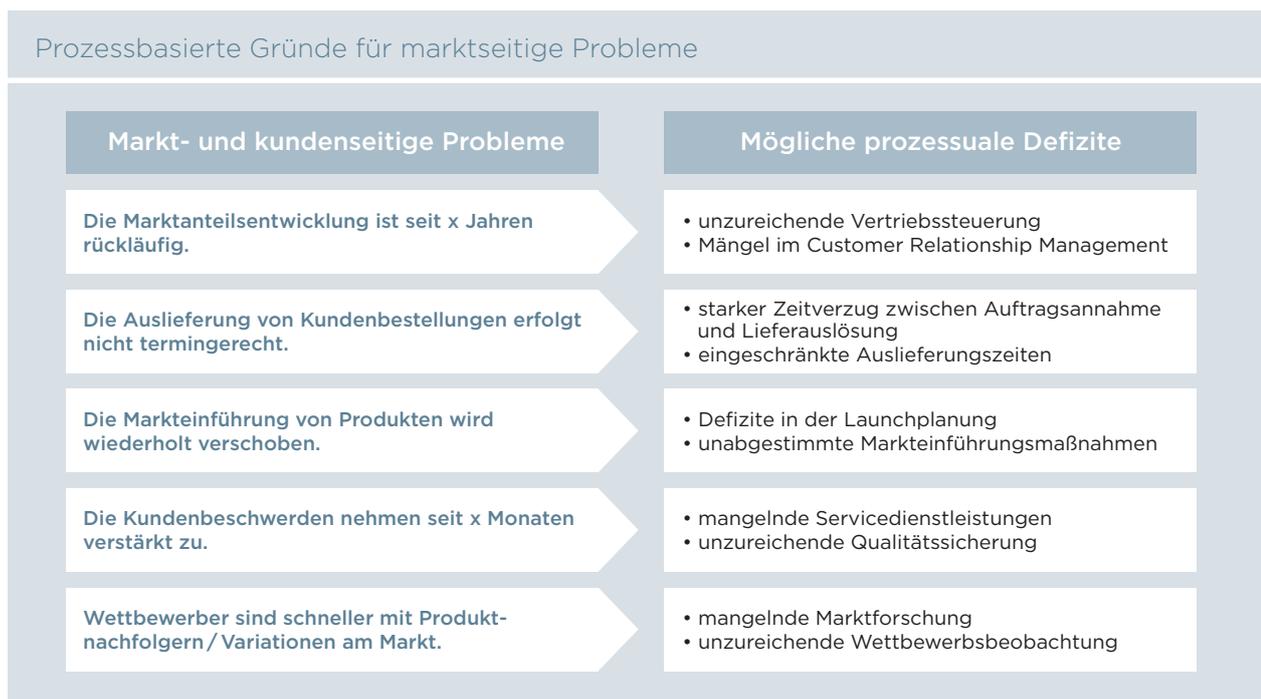


Abbildung 1: Prozessbasierte Gründe für marktseitige Probleme

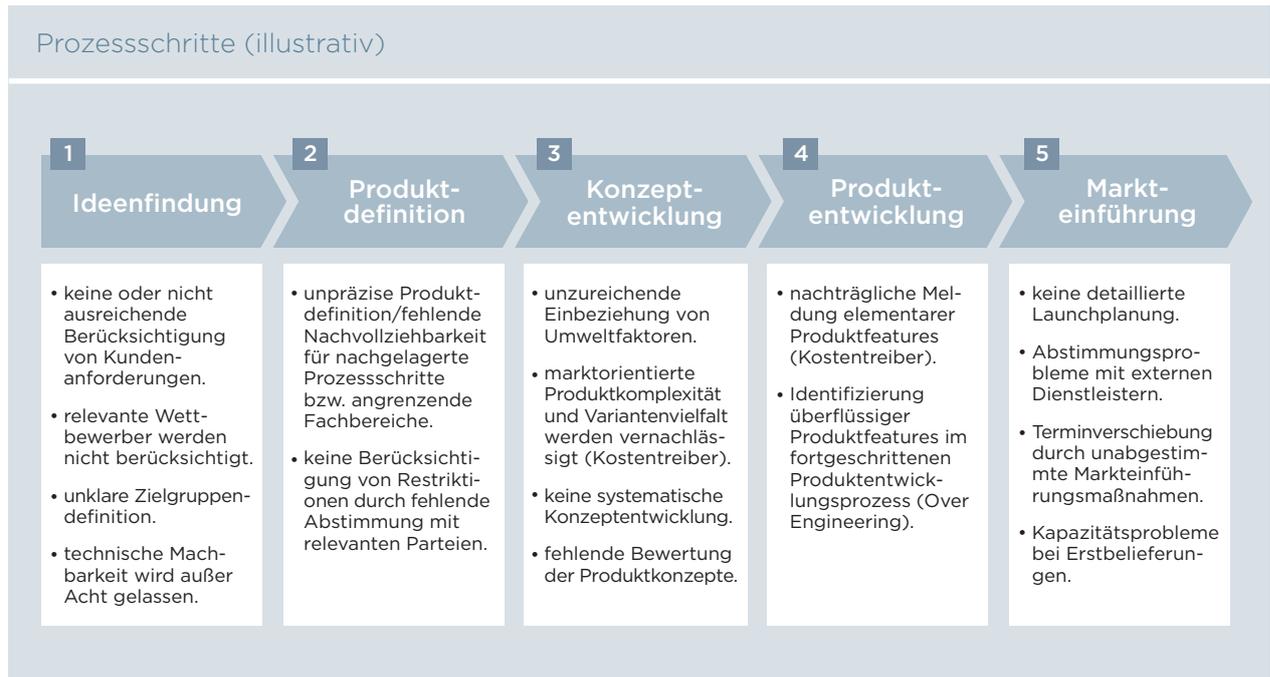


Abbildung 2: Stolpersteine im Produktentstehungsprozess

Abbildung 2 „Stolperfallen im Produktentstehungsprozess“ eingegangen.

Grundsätzlich sehen wir, dass markt- und kundenseitige Probleme erfahrungsgemäß häufig auf prozessuale Defizite zurückzuführen sind (s. beispielhaft Abb. 1).

Die bekannten Methoden der Prozessoptimierung (BPR, Six Sigma etc.) können zwar im Sinne des ablauforientierten Prozessmanagements „prozessuale Schwachstellen“ identifizieren, vernachlässigen dabei aber Markt- und Kundenanforderungen. Die Konsequenz daraus ist, dass die Prozesse nicht marktgerichtet modelliert sind, die Anforderungen auf operativer Ebene verfehlen und „im Prozesslabyrinth stecken bleiben“.

Es gilt daher, beides – im Sinne einer markt- und kundenorientierten Prozessstruktur – zusammenzuführen. Das Bindeglied stellt in diesem Zusammenhang die Transformation der genannten Markt- und Kundenanforderungen in konkrete Prozesse dar.

Am Beispiel eines typischen Produktentstehungsprozesses wird deutlich, dass mangelnde Orientierung an Markt- und Kundenanforderungen zu signifikanten Problemen innerhalb der einzelnen Prozessschritte führen kann (s. Abb. 1). Diese resultieren dann oftmals in einem „Verpuffen“ von Leistungen.

Aus der Grafik in Abbildung 2 lässt sich ableiten, dass ein Prozess nur dann zielführend ist, wenn der Prozess eben nicht losgelöst von den jeweiligen Markt- und Kundenanforderungen modelliert wird, sondern diese umfassend berücksichtigt.

Zentrale Leitfragen zur Ermittlung der Markt- und Kundenanforderungen sind:

- Wie sieht das Marktumfeld aus?
- Welche Wettbewerber sind relevant?
- Welche Leistungen sind aus Kundensicht relevant?
- Welche konkreten Anforderungen besitzt der Kunde in diesen Leistungsdimensionen?
- Welches Leistungsniveau muss das Unternehmen erfüllen, um einen Unique Selling Proposition (USP) aufzubauen, insbesondere im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Leistungen spielen für den Kunden eine untergeordnete Rolle und bilden daher Potenziale für Kostenreduzierungen?

Natürlich gibt es zahlreiche Methoden, mit deren Hilfe solche Fragestellungen effektiv und zügig beantwortet werden können. Die Erläuterung dieser Methoden ist allerdings nicht Sinn dieses Artikels, sondern die Verarbeitung der Ergebnisse solcher Methoden.

Die markt- und kundenorientierte Prozessoptimierung überführt „Consumer Insights“ in Leistungskriterien

Ein Abgleich von identifizierten „Consumer Insights“ mit bestehenden Geschäftsabläufen kann die kritischen Prozessschritte in Ihrem Unternehmen sichtbar machen. Dabei liegt die zentrale Herausforderung in der Überführung der generierten Markterkenntnisse und der „Consumer Insights“ in bewertbare Leistungskriterien und die dazugehörigen Prozessschritte.

Das folgende Beispiel einer Auftragsabwicklung in Abbildung 3 zeigt, wie durch die systematische Verknüpfung von Prozessen mit den jeweiligen

Kundenanforderungen kritische Prozessschritte identifiziert werden können.

Im Ergebnis lassen sich aus einer detaillierten Analyse eindeutige, auf „Consumer Insights“ basierende Empfehlungen zur Optimierung einzelner Prozessschritte ableiten. Die Einbeziehung der Kundenanforderungen gewährleistet unmittelbar den gewünschten Effekt im Hinblick auf Kosten, Zeit und Qualität - bei gleichzeitiger Sicherstellung, dass die Prozesse nicht „am Markt bzw. am Kunden vorbeiarbeiten“.

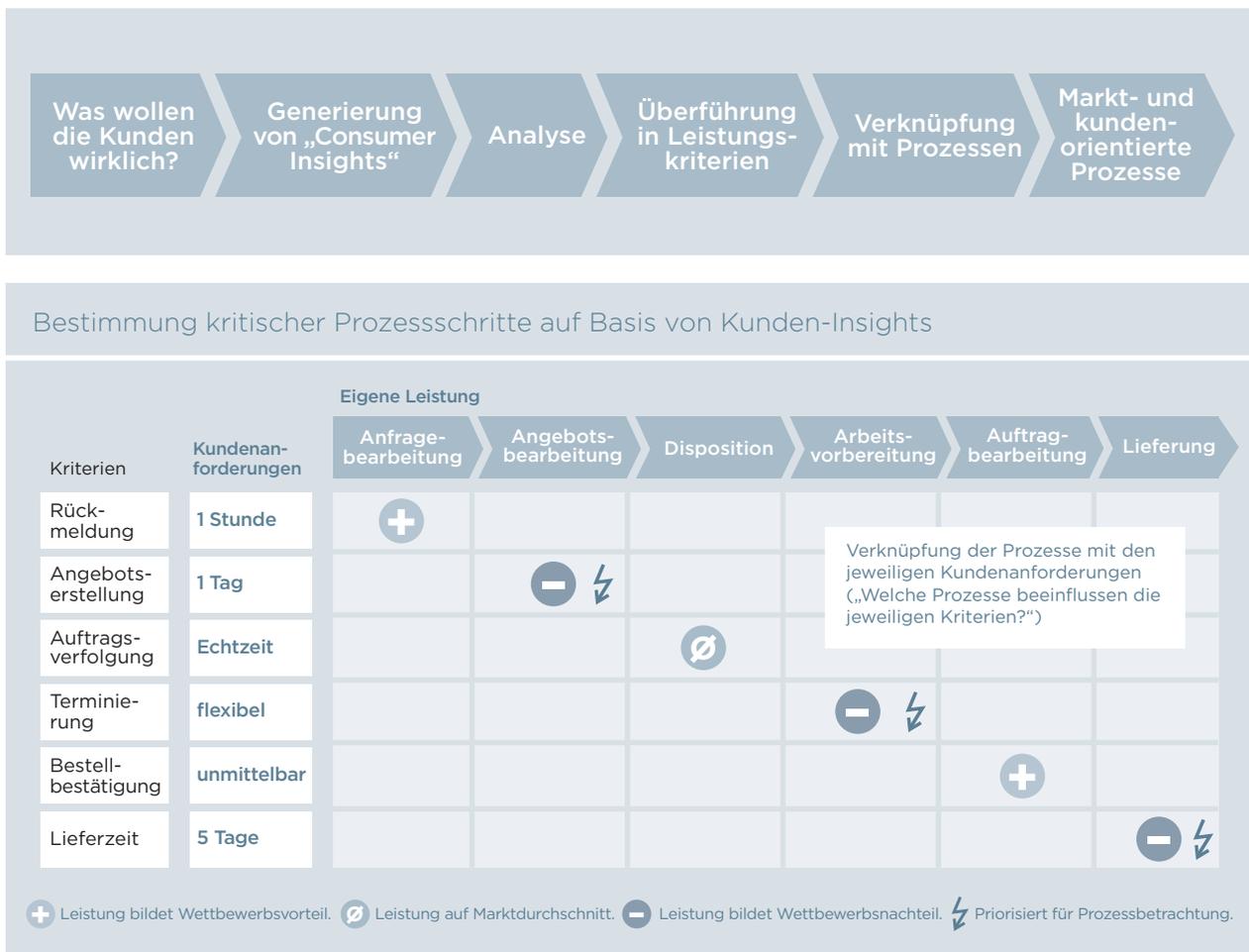


Abbildung 3: Bestimmung kritischer Prozessschritte auf Basis von Kunden-Insights



Abbildung 4: Relevante Key Performance Indikatoren zur Abdeckung von Kundenanforderungen

Da die Kundenanforderungen im direkten Zusammenhang mit der Marktstellung und der Produktivität Ihres Unternehmens stehen, ist eine kontinuierliche Überprüfung der genannten Faktoren erforderlich, um die Effizienz der modellierten Prozesse dauerhaft zu gewährleisten. Dies kann am besten durch regelmäßiges Benchmarking spezifischer Kennzahlen erreicht werden.

Abbildung 4 zeigt exemplarisch, welche Kenn-

ziffern für ein kontinuierliches Monitoring herangezogen werden können. Das Benchmarking der Kennzahlen erlaubt entsprechende Rückschlüsse auf die Prozesseffizienz.

Infolgedessen kann schnell auf sich verändernde Kundenanforderungen und Marktgegebenheiten reagiert werden. Damit sind Ihre Prozesse am Markt und am Kunden orientiert. Die Folge: Ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert sich signifikant.

Identifikation grundlegender Probleme von Prozessen

Natürlich führt eine solche Prozessoptimierung, die auf Kunden- und Marktanforderungen fokussiert ist, zeitgleich auch zur Identifikation allgemeiner, aus der Praxis bekannter Prozessprobleme:

- Bestehende Kernprozesse sind oft intransparent und im Unternehmen nicht ausreichend bekannt.
- Unterstützende Prozesse werden neben den Kernprozessen vernachlässigt.
- Nicht die richtigen oder zu viele Parteien sind im Prozess integriert.

- Einzelne Prozessschritte sind überflüssig, d. h. nicht wertschöpfend.
- Prozessverantwortliche Personen werden nicht definiert.

Die genannten Punkte verdeutlichen, dass Prozesse in der Regel zwar erhebliche Ressourcen in einem Unternehmen binden, dass aber die gewünschten Ziele nicht immer erreicht werden.

Vielfach haben Unternehmen im Zuge von ISO-Zertifizierung bereits geprüfte Prozesse. Diese

beschränken sich aber leider im Wesentlichen auf die Produktionsprozesse. Entscheidend für den Markterfolg eines Produkts sind aber insbesondere auch die unmittelbar mit der Markenführung, der Positionierung, der Markteinführung, dem Vertrieb etc. verbundenen Prozesse. Die Entwicklung einer Kommunikationskampagne, die Planung eines Messeauftritts und die Erstellung von Vertriebsmaterialien (Point of Sales (POS), Salesfolder etc.) seien an dieser Stelle nur beispielhaft genannt.

Gerade hier sind bei den meisten Unternehmen elementare Schwachstellen erkennbar, und gerade diese führen zu signifikanten Fehlern, Ressourcenvergeudung und allgemeinen „Kopfschmerzen“ in der Organisation. Es gilt daher, in zwei zentralen Phasen insbesondere die nicht zertifizierten und nicht dokumentierten Prozesse zu analysieren. Im Folgenden wird deutlich, dass in den meisten Unternehmen der „Knackpunkt“ innerhalb von und in dem Zusammenspiel zwischen Organisationseinheiten sowie EDV-Systemen zu finden oder auf zeitliche Aspekte zurückzuführen ist.

Im ersten Schritt ist die Dokumentation der jeweiligen Prozesse unerlässlich, die zentral auf Kundenanforderungen einzahlen. Nur die sorgfältige

Dokumentation und der Marktabgleich zwischen heutigen und notwendigen Leistungen, ermöglicht die Identifikation von Schwachstellen und Risiken innerhalb eines Prozesses. Bei der Dokumentation gilt es daher, sämtliche relevante Prozessschritte vom Anfang bis zum Ende der gesamten Prozesskette abzubilden.

Im zweiten Schritt werden die Prozessschritte systematisch den bereits genannten betroffenen Organisationseinheiten, EDV-Systemen und Zeiten zugeordnet, um so die Gründe und Risiken für die Leistungsunterschiede sichtbar zu machen (s. Abb. 5). Beispielhaft sind nachfolgend die Analyseergebnisse der in Abbildung 5 dargestellten Grafik skizziert:

- **Organisationseinheiten:** Häufige Sprünge zwischen Organisationseinheiten sprechen für Schnittstellenprobleme und fehlendes Verständnis zwischen Abteilungen.
- **Systeme:** Systembrüche werden transparent und zeigen Fehlerquellen auf, die durch manuelle Dateneingabe entstehen (beispielsweise in CRM-, ERP-Systemen etc.).
- **Zeiten:** Überflüssiger Zeitaufwand wird aufgedeckt.

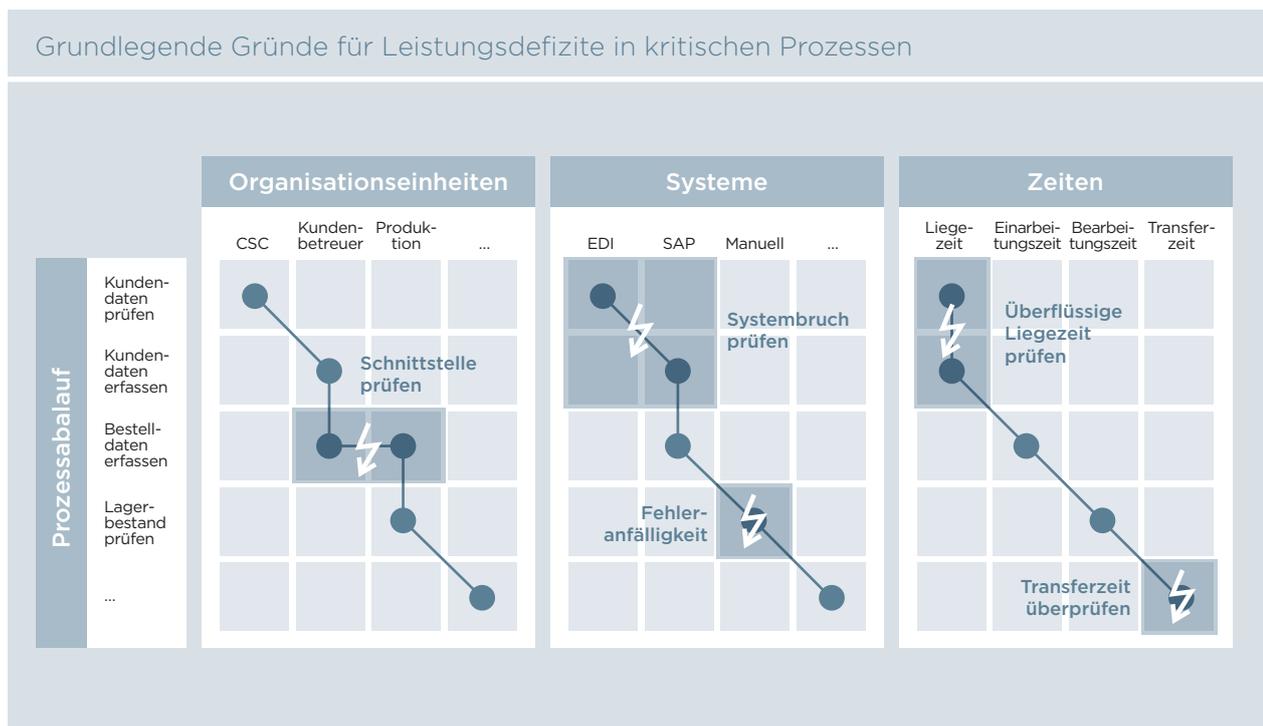


Abbildung 5: Grundlegende Gründe für Leistungsdefizite in kritischen Prozessen

Welche Grundvoraussetzungen müssen für die Prozessoptimierung im Unternehmen geschaffen werden?

Neben der Berücksichtigung der dargestellten markt- und kundenbezogenen Anforderungen gilt es zudem, die notwendigen Grundvoraussetzungen für die Implementierung von Prozessen zu schaffen.

Der Faktor Mensch spielt heute im Rahmen einer komplexen Organisation eine zentrale Rolle. Nur wenn alle relevanten Mitarbeiter und prozessbeteiligten Personen von Anfang an mit eingebunden werden, können auch eine ausreichende Akzeptanz und ein Eigeninteresse für die Optimierung von Leistungen im Unternehmen geschaffen werden. Des Weiteren muss ein „Mind Change“ - weg von einer hierarchischen Aufbauorganisation hin zu

einer flexiblen Ablauforganisation - im Unternehmen angeregt werden. Entscheidend ist hierbei, dass der „Wandel“ von allen Managementebenen mitgetragen und unterstützt wird. Es gilt insbesondere, die Mitarbeiter transparent über die Prozesse zu informieren, sie von den Vorteilen zu überzeugen und zur Umsetzung der Prozesse zu motivieren.

Dies wird durch die Dokumentation der Prozesse auf Basis konsistenter Formatvorgaben sicherlich unterstützt. Im Nachgang ist aber ein gewisser Support in Form von Reporting aus dem Management unerlässlich. Prozesse etablieren sich nicht von allein in Organisationen, sondern nur durch konsequentes Nachhalten.

Maßgebliche Kernelemente der Prozessoptimierung

Unsere Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zeigen, dass ferner die Berücksichtigung von neun

Kernelementen die Basis für eine erfolgreiche Implementierung bildet (s. Abb. 6).



Abbildung 6: Kernelemente der Prozessoptimierung

Welcher Mehrwert ergibt sich aus der markt- und kundenorientierten Prozessoptimierung für Ihr Unternehmen?

Die Einbeziehung von Markt- und Kundenanforderungen stärkt Ihre Wettbewerbsfähigkeit signifikant. Die notwendigen Arbeitsschritte zur Erstellung Ihres Leistungsspektrums sind spezifisch auf Ihren Markt und Ihre Kunden ausgelegt. In Abhängigkeit vom jeweilig betrachteten Prozess können damit die folgenden positiven Effekte erzielt werden:

- Optimierung der Vertriebswege
- Verbesserung der Vertriebssteuerung
- Gewinnung von Marktanteilen
- konsequente Erschließung neuer Märkte
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads
- Imageverbesserung
- Verbesserung der Innovationsrate

Darüber hinaus ergeben sich aus den Detailanalysen der einzelnen Prozessschritte für Ihr Unternehmen die folgenden Vorteile:

- Verbesserung der organisatorischen Unternehmensabläufe

- Optimierung von abteilungsübergreifender Zusammenarbeit
- Schaffung eines einheitlichen Verständnisses bei spezifischen Aufgabenabgrenzungen einzelner Fachbereiche
- Steigerung der Transparenz im Tagesgeschäft und Vermeidung von „double work“
- Definition standardisierter Arbeitsabläufe zur Steigerung der Produktivität entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Konkretisierung von Prozessverantwortlichkeiten
- Verbesserung der internen und externen Kommunikation
- Aufdeckung von Kapazitätsengpässen

Die Einführung derart standardisierter Prozesse führt im Tagesgeschäft zu positiven Effekten in Bezug auf die Faktoren Kosten, Zeit und Qualität.

Die so gewonnene Transparenz ermöglicht darüber hinaus die direkte Kommunikation zwischen den relevanten prozessbeteiligten Parteien. Nicht zuletzt wird die Produktivität durch die Eliminierung nicht wertschöpfender Arbeitsschritte gesteigert.

Fazit

Die Erfahrung aus unseren Projekten im Bereich markt- und kundenorientierter Prozessoptimierung für führende Bluechips und Mittelständler hat gezeigt, dass die Einbeziehung der Markt- und Kundenanforderungen bei der Prozessmodellierung die Weichen für eine nachhaltige Optimierung Ihrer Prozesse stellt.

Im Rahmen einer erprobten Vorgehensweise müssen für Ihr Unternehmen sämtliche relevanten Markt- und Kundenanforderungen generiert wer-

den. Diese müssen in konkrete Kriterien zur Bewertung der Leistungsanforderungen Ihrer Kunden transformiert werden. Ferner sind die Dokumentation, die Analyse und die Bewertung jedes einzelnen Prozessschrittes erforderlich. Die Einbindung der relevanten prozessbeteiligten Personen muss dabei sichergestellt werden. Im Nachgang der Implementierung ist ein kontinuierliches Monitoring unerlässlich.