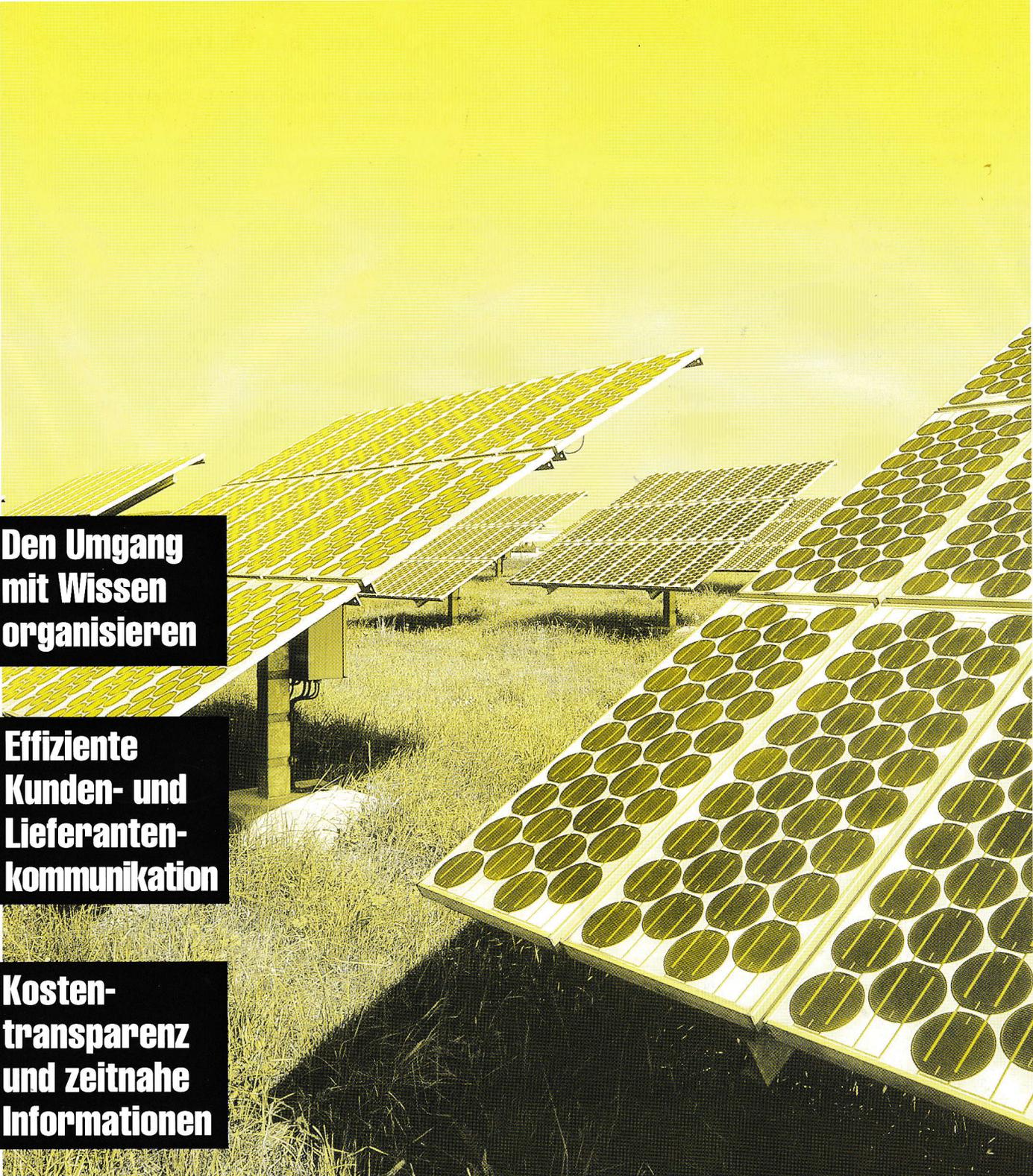


P
P

PLANUNG + PRODUKTION

Fachzeitschrift für: • Informationsverarbeitung
• Organisation • Produktionstechnik
• Rationalisierung • Qualität



**Den Umgang
mit Wissen
organisieren**

**Effiziente
Kunden- und
Lieferanten-
kommunikation**

**Kosten-
transparenz
und zeitnahe
Informationen**

Effiziente Kunden- und Lieferanten- kommunikation

Werner Schölling,
Claudia Schölling *

nen EDV-Mitteln und Internet-Anwendungen wird aus Effizienz- und Zeitgründen für diese Aufgaben zukünftig wachsen, denn Schnelligkeit – d.h. immer kürze Lieferfristen – der Unternehmen wird zukünftig viel stärker als die Kostenseite entscheidend für den Wettbewerbserfolg sein. Schnelligkeit in der Produktlieferung erfordert aber zwingend auch höhere Schnelligkeit in der Informationsübermittlung bzw. Kommunikation mit den Kunden und Lieferanten, da die damit verbundenen Aktivitäten sehr oft auf dem zeitkritischen Weg im Auftragsabwicklungsprozess liegen und damit die Lieferfrist wesentlich bestimmen. Bild 1 zeigt als Übersicht die notwendigen Informationsübermittlungen bzw. Kommunikationsaktivitäten mit Kunden und Lieferanten im Auftragsabwicklungsprozess, die durch Einsatz moderner EDV-Tools schneller und effizienter gestaltet werden können bzw. müssen. (Customer and Supplier Electronic Relationship Model for Order Process [CASERM/FORP]). Dabei sind im Auftragsabwicklungsprozess drei Phasen zu unterscheiden:

- Kundenauftragsannahme: Sie umfasst den Eingang und die Bestätigung (AB) des Kundenauftrages durch den Vertrieb und das Auftragsmanagement [3].
- Auftragsabwicklung, die alle Kommunikations-/Informationsbeziehungen von der Konstruktion bzw. Projektierung bis zum Versand beinhaltet, und
- Kaufmännischer Kundenauftragsabschluss mit den notwendigen Rechnungslegungen bzw. Zahlungsströmen.

Die für den Auftragsabwicklungsprozess zeitkritischen Kommunikationsbeziehungen sind im Bild 1 gesondert (kursiv) ausgewie-

Gebrauchswertseitig ähnliche Produkte verschiedener Wettbewerber unterscheiden sich aus funktionaler und aus Kostensicht für die Kunden immer weniger [1]. Deshalb werden über die Produktlieferung hinausgehende Leistungen der Unternehmen für ihre Kunden auch im Auftragsabwicklungsprozess zu einem immer wichtigeren Differenzierungsfaktor im härter werdenden Wettbewerb und einem wichtigen Weg, die eigene Marktstärke als eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg zukünftig zu sichern bzw. auszubauen. Dabei gewinnen Kundenorientierung und damit verbundene Kundenbindung für die Unternehmen zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung [2]. Dazu sind eine schnelle und umfassende Bereitstellung von Informationen sowie eine effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden sowie Lieferanten im Auftragsabwicklungsprozess wesentliche Erfolgsfaktoren im Wettbewerb und deshalb kundenorientiert zu gestalten. Der Einsatz von moder-

* Dr. Werner Schölling, Claudia Schölling, PI Consulting Gesellschaft für Prozess- und Innovationsmanagement mbH Mannheim

im Auftragsabwicklungsprozess mit modernen EDV-Tools

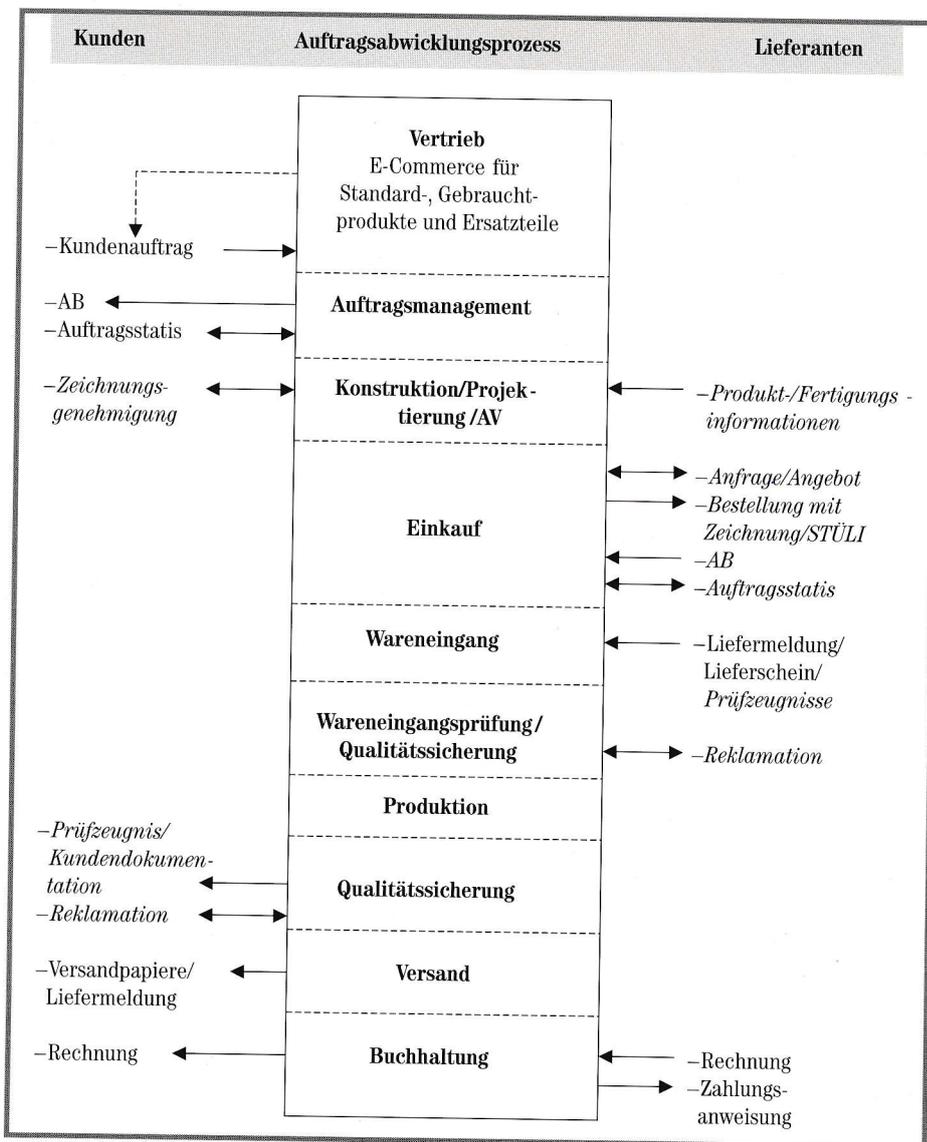


Bild 1: Kunden-/Lieferanteninformations- und -kommunikationsbeziehungen im Auftragsabwicklungsprozess (kursiv: zeitkritische Aktivitäten).

sen. Sie betreffen bezüglich der Kunden die endgültige Spezifikation der zu liefernden Produkte in Form der Zeichnungsgenehmigung und Prüfzeugnisse, Kundendokumentationen sowie eventuelle Kundenreklamationen (Nachlieferungen, Fehler usw.) für die Vollständigkeit der Lieferung als entscheidende Voraussetzung für die Rechnungslegung und letztlich den Zahlungseingang. Zeitkritischer sind in vielen Fällen die Lieferantenkommunikationsbeziehungen vor allem bei auftragsbezogenen Beschaffungsvorgängen und -prozessen, die damit für die EDV-technische Realisierung einen hohen Stellenwert besitzen.

EDV-Tools für Kunden- und Lieferantenbeziehungen

Bild 2 zeigt als Übersicht, welche modernen EDV-Tools für die

verschiedenen Arten der Kunden- und Lieferantenbeziehungen eingesetzt werden können. Schwerpunkte dabei sind:

- Nutzung des Internets im Zusammenhang mit eigenen Electronic Commerce-Systemen durch die Kunden [4] und Nutzung solcher Systeme bei den Lieferanten im Auftragsabwicklungsprozess.
- Nutzung von E-Mail-Systemen (Internet, Intranet, Lotus Notes u.a.) zur Übermittlung und zum Empfang von Kunden- sowie Lieferanteninformationen.
- Nutzung von speziellen Datenformaten zur Übermittlung von grafischen Daten (CAD-Zeichnungen u.a.) an Kunden und Lieferanten.
- Nutzung von Electronic Banking-Systemen zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs mit Kunden und Lieferanten.

Für die Gestaltung von modernen Kunden-/Lieferantenbeziehungen liegt der Schwerpunkt zukünftig bei der effizienten Nutzung von Electronic Commerce Systemen. Vertriebsseitig ist zwischen Business-to-market- (Unternehmen – anonyme Endkunden, beispielsweise bei Konsumgütern/Reisen, Bücher, Automobilindustrie [5]) und Business-to-business-Kundenbeziehungen (Unternehmen – Unternehmen, beispielsweise bei Investitionsgütern/Maschinen- und Anlagenbau) zu unterscheiden.

Diese Kundengruppen haben unterschiedliche Anforderungen an die Geschäftsbeziehungen und damit auch an die Gestaltung von E-Commerce-Systemen. Bei den Business-to Business-Lösungen ist zwischen zwei grundsätzlichen Varianten zu unterscheiden:

- Eigenständige E-Commerce-Lösungen für das eigene Unternehmen unter Nutzung von selbstentwickelter bzw. vorzugsweise handelsüblicher Softwareplattformen.
- Nutzung von Vermittlerstellen (Drehscheiben, e-Market, e-Hub [6]) für definierte Produktgruppen/Märkte, durch die eine Bündelung mehrere Lieferanten erfolgt und damit für Kunden bessere Auswahl- und Vergleichsmöglichkeiten schafft. Das eigene Unternehmen erhält dabei einen umfassenden Einblick in die Produktpalette von Konkurrenten und Zugriff auf einen grösseren Kundenstamm.

Unabhängig der gewählten Anwendungsvariante sind für ein E-Commerce-System die in Bild 3 dargestellten Funktionen in interaktiver und für die Kunden transparenter Form zu realisieren. Dabei ist aus Gründen der Übersichtlichkeit für die Kunden ein mehrschichtiges System zu gestalten, das Kunden von Übersichtsinformationen zu immer detaillierteren Informationen führt. Allerdings müssen das Überspringen von Informationsebenen möglich bzw. Suchfunktionen zur Selektion der von Kunden gewünschten Information vorhanden sein.

Mit einer Kunden- bzw. Lieferantenanfrage sind zweckmässigerweise E-Mail Systeme in definierter Form und Struktur (z.B. Struktur nach den Informationsarten) für den vielfältigen Informationsaustausch (Bild 1) automatisch – möglichst auch integriert mit dem E-Commerce-System – zu generieren. Darin eingebunden ist auch der Austausch von Zeichnungen (z.B. im TIFF- oder DXF/WMF-Format) für die Information bzw. Genehmigung durch Kunden zu realisieren.

Kopplung mit den EDV-Systemen des Unternehmens

Eine effiziente Anwendung von EDV-Tools in den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten erfordert, dass diese neuen Tools mit den im Unternehmen vorhandenen Datenbeständen und Anwendungsprogrammsystemen sachlich und zeitlich synchronisiert werden. Das ist notwendig zur

- Erreichung eines durchgängigen Informationsflusses im Abwicklungsprozess,

Kunden-/Lieferantenbeziehung	Einsetzbare EDV-Tools	EDV-Informationsquellen im Unternehmen	EDV-Informationsempfänger im Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> •Kundenauftrag •Auftragsbestätigung (AB) •Auftragsstatusinformation •Zeichnungsgenehmigung 	Internet/E-Commerce E-Mail/E-Commerce E-Mail/E-Commerce E-Mail/TIFF- oder DXF-/WMF-Format	E-Commerce Auftragsdatenbank/PPS-System PPS-System CAD-System	Auftragsdatenbank/PPS-System CAD-System
<ul style="list-style-type: none"> •Prüfzeugnis/Kundendokumentation •Reklamation (Kundenabnahme) •Versandpapiere/Liefermeldung •Rechnung 	E-Mail E-Mail E-Mail	DMS/QS-System PPS-System Vertriebs-/Finanzrechnungssystem	QS-System/PPS-System
<ul style="list-style-type: none"> •Produkt-/Fertigungsinformationen •Anfrage/Angebot •Bestellung •Auftragsbestätigung (AB) •Auftragsstatusinformation •Liefermeldung/Lieferschein/Prüfzeugnisse •Reklamation •Rechnung •Zahlungsanweisung 	Internet/E-Commerce E-Mail E-Mail/E-Commerce E-Mail E-Mail E-Mail E-Mail E-Mail E-Banking	DMS/Materialwirtschaft Materialwirtschaft Materialwirtschaft DMS/QS-System QS-System Finanzrechnungssystem	Materialwirtschaft Materialwirtschaft/PPS-System Materialwirtschaft/PPS-System Materialwirtschaft Kostenrechnungssystem

Bild 2: Einsatzmöglichkeiten von EDV-Tools für Kunden-/Lieferanteninformations- und -kommunikationsbeziehungen.

- Sicherung einer hohen Daten- und Informationsqualität,
- Vermeidung der Doppelerschaffung von Daten und damit von Fehlerquellen.

Besondere Bedeutung kommt dabei der effizienten Gestaltung der Schnittstellen zwischen den EDV-Tools für Kunden-/Lieferantenbeziehungen und den Datenbank- sowie Anwendungssystemen im Unternehmens-EDV-System zu. Das betrifft besonders das Prozesszeitverhalten – möglichst Echtzeitverhalten mit kurzen Reaktionszeiten, die Prozess- und Datenqualität (Vollständigkeit, Eindeutigkeit, Plausibilität, prozessseitig richtiges zeitliches Timing, Datensicherheit usw.) und die Prozessdurchgängigkeit (daten- und informationsflussseitige Abbildung des gesamten Abwicklungsprozesses, Vermeidung von Datendoppelerfassungen usw.).

Auswirkungen auf Vertriebs-, Abwicklungs- und Einkaufsfunktionen

Vertriebs-, Abwicklungs- und Einkaufsfunktionen werden sich zukünftig mit einer breiter werdenden Nutzung moderner EDV-Tools in den Kunden-/Lieferantenbeziehungen grundlegend wandeln. Dabei ist besonders die

Geschwindigkeit und Transparenz dieser Funktionen/Prozesse wesentlich zu erhöhen, damit die Vorteile der neuen Tools zu einem direkten Nutzen für die Kunden führen. Schwerpunkte dieser Veränderungen sind:

Vertriebsfunktionen/-prozesse

- Klare kundengruppenbezogene Marketing- und Vertriebsstrategie.
- Wesentlich stärkere Orientierung auf die Ermittlung und Darstellung des quantifizierbaren

Kundennutzens [7], da der Kunde schneller und bessere Wettbewerbsvergleiche selbst durchführen kann.

- Dynamische Preisgestaltung.
- Konzentration der persönlichen Kundenkontakte, vor allem auf weitgehend strategische und auftragsneutrale Kundenbindungsmassnahmen (z.B. aktive Kundenberatung [8]), da die Kunden viele der notwendigen Informationen vor der Auftragsvergabe online wesentlich objektiver und umfassender als bisher erhalten und vergleichen können.
- Aktive, qualifizierte und schnelle Bearbeitung der Kundeninformationen in den neuen Systemen inklusive interaktiver Arbeit mit den Kunden (z.B. Auftragspezifikationen, -klärung [8], Reklamationen) und an der Schnittstelle zum Auftragsabwicklungsprozess.
- Gestaltung einfacher und für Kunden transparenter Prozesse sowie Informationen.
- Erstellung und Pflege der Informationen in den neuen EDV-Tools.

Auftragsabwicklungsfunktionen/-prozesse

- Gestaltung von einfachen, transparenten, schnittstellenarmen

Literatur:

- [1] W. Schölling, C. Schölling: Den Einkauf zum Erlebnis machen! Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Anwendung der Theorie des Bedauerns, *io management* (1998)10, S. 28 bis 33.
- [2] R. Horstmann: Führt Kundenzufriedenheit automatisch zu Kundenbindung? *io management* (1998)10, S. 20 bis 23.
- [3] W. Schölling: Kundenorientierte Prozessorganisation – Kundenauftragsmanagement, *ZWF* (1998)7-8, S. 365 bis 368.
- [4] J. Johansson, W. Schölling: Kundenorientierte Serviceprozesse mit Einsatz moderner EDV-Tools, *ZWF* (1999)7-8, S. 457 bis 460.
- [5] N. Schiele: Mit dem Internet kommt das Auto in zwei Wochen, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 23.2.2000.
- [6] o. V.: Internet-Vertrieb durch Nutzung von Online-Dreh-scheiben. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 5.6.2000.
- [7] W. Schölling: Kundennutzen – wichtiger Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb. *Planung + Produktion* (1999)12, S. 12 bis 15.
- [8] W. Schölling: Das Chaos beginnt am Prozessanfang – Nur geklärte Kundenaufträge führen zu wirtschaftlich effizienten Kundenauftragsabwicklungsprozessen im Unternehmen! *Planung + Produktion* (2000)2, S. 7 bis 11.
- [9] M. Werthenbach: Prozessorientierte interaktive Erstellung von Kundendokumentationen, *ZWF* (1998)3, S. 72 bis 75.
- [10] R. Kalakota, A. B. Whinston: *Electronic Commerce, A Manager's Guide*, Addison-Wesley-Verlag 1997.
- [11] D. Kosiur: *Understanding Electronic Commerce. How online transactions can grow your business*, Microsoft Press Washington 1997.

- und schnellen Auftragsabwicklungsprozessen.
- Aktive Verfolgung der Bearbeitung der Kundenaufträge und der dazu notwendigen Beziehungen zu Kunden sowie Lieferanten, wobei die erforderlichen Aktivitäten automatisch vom EDV-System angestoßen werden.
- Eindeutige und transparente Echtzeitaussagen über die Kundenauftragsstatus direkt für die Kunden.
- Prozessorientierte interaktive Erstellung und Bereitstellung von Kundendokumentationen [9].
- Zunahme der auftragsbezogenen Kontakte mit den Kunden über die neuen Tools, aber auch im Telefonkontakt.

Einkaufsfunktionen/-prozesse

- Klare materialgruppenbezogene (ABC-Klassifikation) Beschaffungsstrategie.
- Mindestens europaweiter umfassender Vergleich von Lieferanten unter von E-Commerce, Systemen der Lieferanten.
- Auswahl der Lieferanten unter wirtschaftlich gesamtheitlicher Optimierung des Materialflusses vom Lieferant bis zur Auslieferung der eigenen Produkte.

- Konsequente Verfolgung des Bearbeitungsstatus von Bestellungen in den neuen Lieferanten-Tools und rechtzeitiges Einleiten von Massnahmen bei der Erkennung von Abweichungen.
- Konzentration der persönlichen Lieferantenkontakte auf strategische und weitgehend auftragsneutrale Massnahmen (z.B. Lieferantenauditierung, Lieferantenbefähigung).

Anwendungsvorbereitung

Die Einführung von modernen EDV-Tools in den Kunden-/Lieferantenbeziehungen muss auf der Basis eines erarbeiteten Business-Planes ([10, 11]) im Unternehmen erfolgen, da die Implementierung solcher Systeme kostenaufwendig, senibel in den Beziehungen zu Kunden/Lieferanten und langfristig orientiert ist. Wesentliche Elemente des notwendigen Business-Planes sind:

- Präzise Unternehmensziele, Haupterfolgskriterien, Strategien zur Zielerreichung und dazugehörige Meilensteine.
- Systematisches Bestimmen der Kundenanforderungen und des Kundennutzens bzw. der eigenen Anforderungen an die Lieferanten.

- Bestimmung der Marktsegmente auf der Kunden- und Lieferantenseite (Zielkunden-/lieferantengruppen, Umsatzentwicklung, Marktanteil usw.).
- Bewertung der Wettbewerbssituation auf dem Kunden- und Lieferantenmarkt (Konkurrierende Produkte/Leistungen, absehbare Neuentwicklungen, Stärken-/Schwächenanalyse, Wettbewerbs-/Beschaffungsvorteile usw.).
- Entwicklung des Leistungsangebotes (Produkte und Dienstleistungen) für Kundengruppen und der Leistungsanforderungen nach Materialgruppen an Lieferanten.
- Erarbeitung Marketing- und Vertriebs- bzw. Beschaffungskonzept (Preise, Volumen, Vertriebs-/Beschaffungskanäle usw.).
- Ermittlung der notwendigen Veränderungen im Vertriebs- und Einkaufsbereich durch die Anwendung der neuen Tools (Prozesse, Strukturen, Personal usw.).
- Abschätzung der Chancen und Risiken (Risk-Management).
- Festlegung des Einführungsplans mit Meilensteinen und erforderlichem Kapazitäts- sowie Finanzbedarf.

Auf dieser Basis sind die neuen EDV-Tools für die Kunden-/Lieferantenbeziehungen im Auftragsabwicklungsprozess mit Methoden des Projektmanagements in interdisziplinär zusammengesetzten Teams unter Einbeziehung von Hauptkunden und -lieferanten vorzubereiten und einzuführen. ■

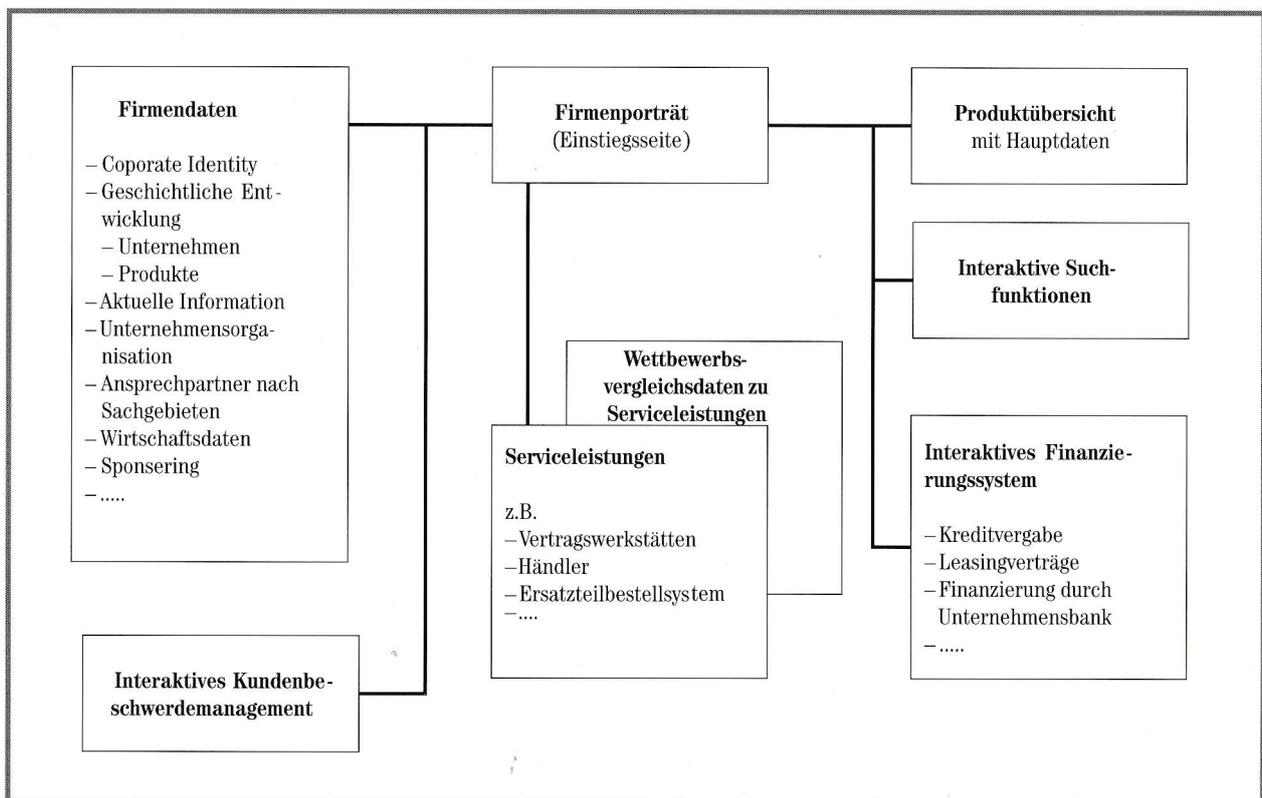


Bild 3: Erste Ebene eines E-Commerce-Systems für Unternehmen.