



- Simulation bei der Montageplanung
- Prozeßintegrierte Managementsysteme
- Management- und Planungstools
- Kundenorientierte Serviceorganisation
- Ökologischer Produktlebenszyklus

Kundenorientierte Serviceorganisation

– effiziente Steuerung mit eindeutigen Datenstrukturen

Werner Schölling und Claudia Schölling

Im zunehmend globaler und härter werdenden Wettbewerb unterscheiden sich ähnliche Produkte verschiedener Wettbewerber aus funktionaler und Kostensicht für die Kunden immer weniger untereinander. Deshalb werden darüber hinausgehende Leistungen der Unternehmen für ihre Kunden zu einem immer wichtigeren Differenzierungsfaktor gegenüber den Wettbewerbern. Sie sind damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen für einen wirtschaftlich erfolgreichen Vertrieb ihrer Produkte und Leistungen auf den verschiedenen Marktgebieten. Eine Leistungsart der Unternehmen für ihre Kunden, die zunehmend auf dem Markt an Bedeutung gewinnt, sind – neben Finanzdienstleistungen, Entwicklungs- und Lieferantenpartnerschaft usw. – kundenorientierte Serviceleistungen für die verkauften eigenen und strategisch dazu passenden Produkte von Wettbewerbern.

Unter „kundenorientierten Serviceleistungen“ versteht man Leistungen eines Unternehmens, die sich grundsätzlich an den Erwartungen ihrer Kunden, ermittelt durch systematische und kontinuierliche Kundenbefragungen [1], orientieren und diese erfüllen. Nun sind die Kundenerwartungen an die Serviceleistungen eines Unternehmens produkt- und marktbezogen sehr vielfältig und unterschiedlich. Folgende Leistungsarten eines kundenorientierten Unternehmens gehören zu seinen „Mindest“-Standardserviceleistungen:

- *Lieferung von Ersatzteilen für aktuelle und nicht mehr produzierte Produkte*; das erfordert u. a. eine eindeutige Information der Kunden über definierte Ersatzteile (Ersatzteillisten als prozeßbegleitende Kundendokumentation [9]) und Ersatzteillieferungszeiträume mit der Einführung neuer Produkte und Leistungen im Markt
- *Lieferung von Austauschteilen*, meist im Garantiezeitraum der Produkte und Leistungen, ohne Verrechnung der Teile
- *Durchführung von Reparaturen* durch eigene und /oder Fremdorganisationen, wobei hinsichtlich der Fremdorganisationen (eigenes Unternehmen, Händler, Vertragsfirmen usw.) partnerschaftliche Beziehungen und eindeutige einheitliche „Spielregeln“ für das Reparaturgeschäft festzulegen sind.

Darüber hinaus werden zukünftig verstärkt Serviceleistungen für die Unternehmen in Form von *Entsorgungsleistungen für Altprodukte* (heute bereits in der Automobil- und Schienenfahrzeugindustrie praktiziert) sowie *Komplettleistungen* für definiert abgegrenzte Produkt- und Leistungsbereiche für *Kundenunternehmen* dazukommen – unabhängig von den Lieferanten dieser Produkte und Leistungen (z. B. Wartungsverträge für Industrie- und Gebäudetechnik). Auch die Anforderungen der Kunden an die *Serviceleistungen* und ihre Erbringung werden sich hinsichtlich einer Erhöhung des Leistungsumfanges sowie ihrer Qualität, der Schnelligkeit der Durchführung (= Durchlaufzeit der Serviceprozesse) und der Reduktion der Preise für diese Leistungen in den kommenden Jahren we-

sentlich verändern. Der Wettbewerb gerade im Servicebereich wird durch die Kundenanforderungen, aber auch durch die Unternehmen selbst wesentlich verschärft.

Sind die Unternehmen – insbesondere die Industrieunternehmen – auf diese Veränderungen ausreichend vorbereitet? Sicher gibt es eine Reihe guter Beispiele, bei den diese Frage bejaht werden kann, insgesamt gesehen sind aber die notwendigen Voraussetzungen in vielen Unternehmen nicht in einem ausreichenden Maße gegeben. Hauptursache dafür ist, daß in der Vergangenheit besonders in Industrieunternehmen *Servicebereiche als „Stiefkind“* betrachtet worden sind. Das führte oft dazu, daß

- Servicebereiche personell überaltert sowie anzahl- und qualifikationsmäßig unterbesetzt sind,
- ausreichende Informationen über den Markt, die Kundenerwartungen und den Wettbewerb nur in geringem Maße vorhanden sind,
- Investitionen in moderne notwendige Ausrüstungen und Tools für den Servicebereich nicht oder nur zögerlich getätigt wurden; selbst integrierte EDV-Softwarepakete großer EDV-Firmen enthalten meist nur Servicesoftwarepakete auf einem nicht ausreichenden kunden- und prozeßorientierten Niveau,
- Führungsstrategien und Führungsmethoden auf der Basis von Leistungskennzahlen (z. B. zwischen Serviceniederlassungen untereinander und im Vergleich mit Fremdorganisationen = Benchmarking [2]; Bild 1) und Prozeßdaten, beispielsweise Durchlaufzeit, Liefertermintreue usw., im allgemeinen nicht vorhanden und üblich sind,
- eine differenzierte sowie integrierte technisch-organisatorische und betriebswirtschaftliche Betrachtung von Vertrieb (Sales) und Service meist nicht vorgenommen wird und damit die tatsächliche Effizienz von Serviceleistungen für den Kunden, aber auch für das eigene Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb nicht bekannt ist.

Bildung von Relationskennzahlen für die jeweilige Region und den Regionalanteil am Gesamtbereich

- Regionenumsatz zu Gesamtumsatz
- Regionenpersonalanzahl zu Gesamtpersonalanzahl
- Umsatz je Mitarbeiter bzgl.
 - Gesamtumsatz
 - Servicedienstleistungsumsatz
- Bestände zu Umsatz (auch produktspezifisch)
- Garantiekosten zu Umsatz
- Kulanzkosten zu Umsatz
- Umschlagsrate (auch produktspezifisch)
- Nicht bewegte Positionen zu Gesamtpositionen im jeweiligen Lagerbestand
- Anzahl, Stunden und Kosten der Einsätze pro Techniker
- Anzahl, Stunden und Kosten der Fremdeinsätze, gesamt und nach Vertragswerkstätten
- Überstunden pro Techniker
- Vergleich der Vertragswerkstätten hinsichtlich Umsatz, Kosten, Ergebnis

Definition des Reporting-Umfangs über Vorgabe von

- absoluten Grenzwerten (Unter-/Überschreitung)
- Streubreiten (Best-/Schlechtstwert)

Bild 1: Sevicerrelevante Relationskennzahlen (Beispiele)

Für eine effiziente Führung von Serviceorganisationen – Servicebereiche, Serviceprozesse und Serviceleistungen – sind deshalb Informationen über den Markt, seine gegenwärtigen und potentiellen Kunden, seine Wettbewerber, die eigenen Serviceprozesse im Zusammenhang mit den Vertriebsprozessen und die vertraglich an das eigene Unter-

nehmen gebundenen Servicepartner unbedingt erforderlich. Diese Informationen müssen letztlich per DV in Daten und Datenstrukturen abgebildet werden, um damit sowohl eine effiziente Führung als auch eine kompetente Bearbeitung von Kundenanfragen und Kundenaufträgen im Servicebereich zu gewährleisten.

Organisationssystematik und Datengrundstruktur

Die Bearbeitung der Kunden und Märkte erfolgt durch die Unternehmen mit einer Sales- (Vertriebs-) und Serviceorganisation, die gegenseitig in Wechselbeziehung stehen:

- Der Verkauf neuer Produkte zieht Inbetriebnahme- und Serviceleistungen nach sich.
- Serviceleistungen können direkt oder indirekt zum Verkauf neuer Produkte beim Kunden führen.
- Sales- und Servicemitarbeiter müssen ihre Leistungen beim Kunden unter dem Aspekt beider Funktionen ausführen, da die Trennung in Sales und Service für den Kunden uninteressant ist; der Kunden will sein aktuelles Problem schnell, qualitätsgerecht und kostengünstig gelöst bekommen.

Daraus folgt, daß eine organisatorische Trennung zwischen Sales und Service besonders in den Vor-Ort-Aktivitäten beim Kunden, beispielsweise in regionalen Niederlassungen, nicht zweckmäßig ist. Allerdings muß datentechnisch eine quantitative getrennte Bewertung und Führung der Sales- und Serviceorganisation möglich sein, die durch eine kombinierte Profit-Center-Organisation nach Marktregionen und Sales/Service (Prinzip der Matrixorganisation) realisiert wird (Bild 2). Deshalb sind Finanzdaten und technisch-organisatorische Daten nach

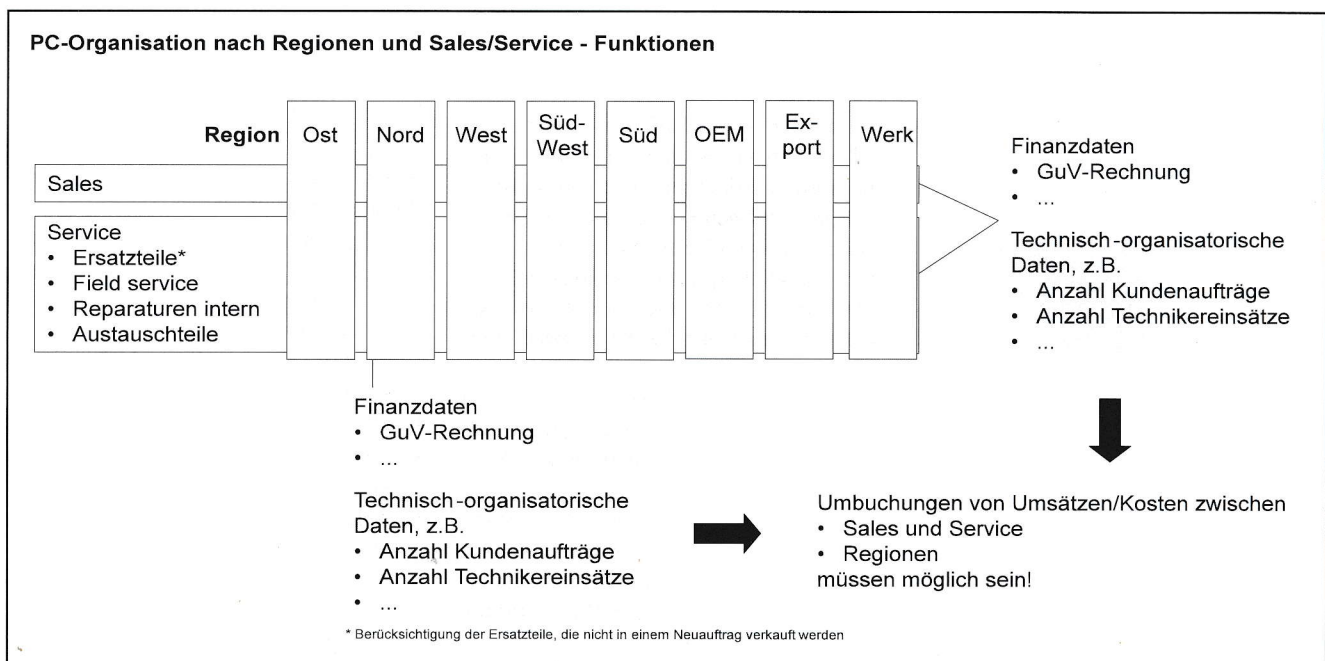


Bild 2: Anforderungen an die Datenstruktur aus der Organisationsstruktur

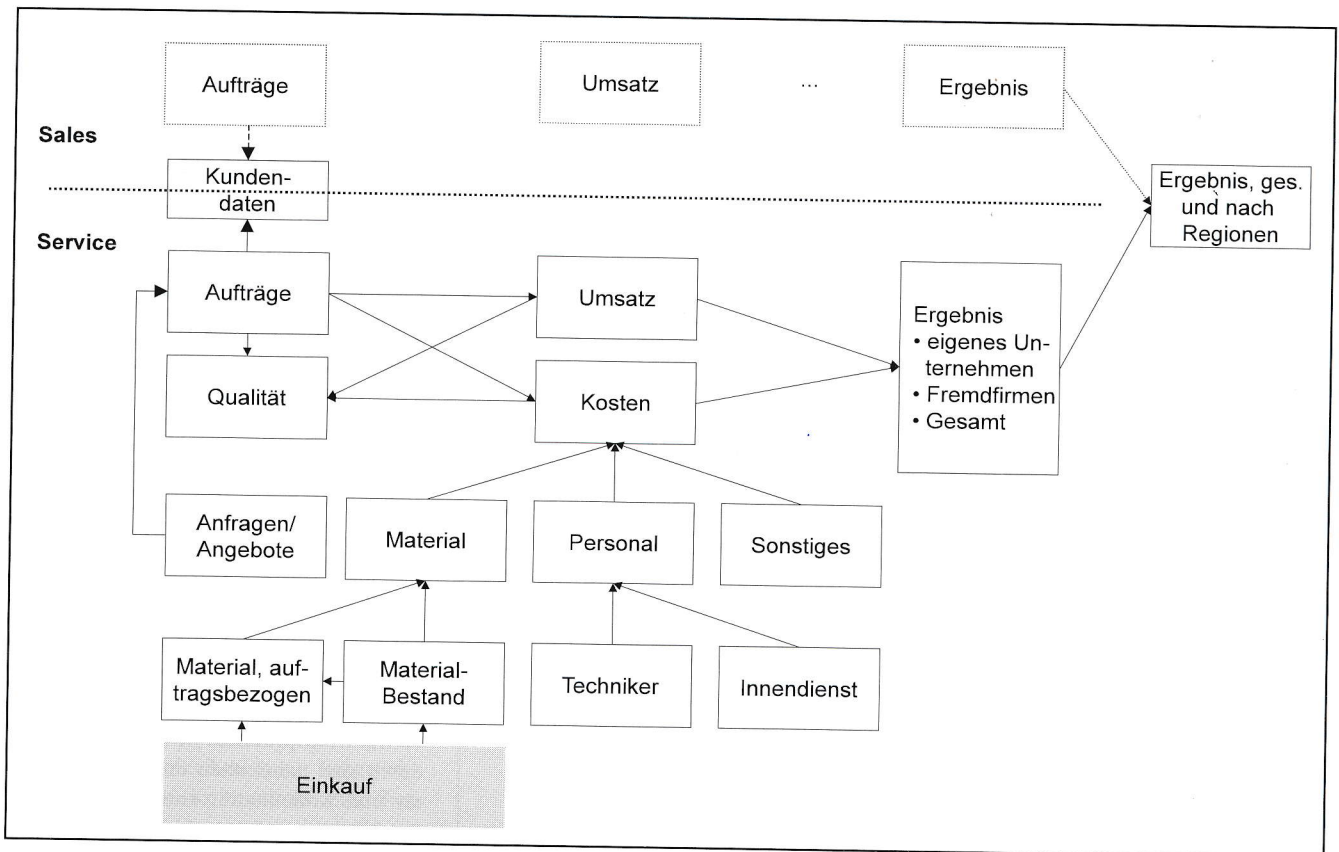


Bild 3: Datengrundstruktur

den Funktionen „Sales“ und „Service“, strukturiert nach ihren Leistungsarten, und den Marktregionen inklusive eventueller regionaler Niederlassungen zu strukturieren, zu erfassen und auszuwerten. Dabei muß eine Umbuchung von Umsätzen und Kosten zwischen den Funktionen „Sales“ und „Service“ sowie zwischen den Marktregionen mit geringem Aufwand möglich sein.

Für die definierten regionalen Service-Profit-Center sind die im Bild 3 dargestellten Datengruppen in der angegebenen Struktur DV-mäßig abzubilden. Ausgangspunkt für eine kundenorientierte Serviceorganisation und eine effiziente Führung der Serviceprozesse die Datenstruktur für die Kundenanfragen, Angebote an Kunden und vor allem die Kundenaufträge. Die Kundenaufträge müssen in der erforderlichen Qualität abgewickelt werden, sie generieren Umsatz sowie Kosten und bestimmen damit letztlich das wirtschaftliche Ergebnis für die Serviceorganisation.

Ausgehend von den Kundenaufträgen und Angeboten sind kundenorientierte Serviceprozeßdaten – beispielsweise Durchlaufzeiten, Liefertermintreue, Hitrate (Bild 4) – mittels Prozeßmeß-

systemen [4] ermittelbar, die im Zusammenspiel mit den Personal- (z.B. Technikeinsätze) und Materialdaten (z.B. Bestandsdaten) ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Serviceprozesse sind. Die Datengruppen der Serviceorganisation müssen natürlich entsprechend dem Matrixorganisationsprinzip mit den Datengruppen der Vertriebsorganisation

gekoppelt sein, um eine durchgängige, wirtschaftlich effiziente und gesamtheitliche Kundenorientierung in der Sales- und Serviceorganisation zu erreichen. Unter den Aspekten der Kunden- und Prozeßorientierung erfolgt dies über eine gemeinsame Kundendatei, von der man zu den kundenbezogenen Anfrage-, Angebots- und Auftragsdaten in beiden

Ermittlung von Prozeßdaten für die jeweilige Region und den Gesamtbereich

- Durchlaufzeit für Kundenanfragen/-angebote
- Durchlaufzeit für Ersatzteil- und Reparaturaufträge
- Liefertermintreue für Angebote
- Liefertermintreue für Ersatzteil- und Reparaturaufträge
- Anzahl Kundenbeschwerden /I/
- Anzahl Kundenbesuche
- Hitrate für Angebote (= Anzahl Aufträge/Anzahl Angebote)
- Anzahl Reparaturen pro verkauftem Produkt

Definition des Reporting-Umfangs über Vorgabe von

- absoluten Grenzwerten (Unter-/Überschreitung)
- Streubreiten (Best-/Schlechtstwert)

Bild 4: Servicerelevante kundenorientierte Prozeßdaten (Beispiele)

Organisationsbereichen gelangen kann [5]. Weiterhin müssen Ergebnis-, Umsatz- und Kostendaten über beide Bereiche aggregierbar und differenzierbar sein. Diese Daten sind die Basis für ein gesamtheitliches kundenorientiertes und betriebswirtschaftliches Controlling – in den Marktregionen ebenso wie für das gesamte Unternehmen.

Bezogen auf die einzelnen erforderlichen Datengruppen und ihre Grundstruktur (Bild 3) sind weiterhin folgende Daten zu erfassen und auszuwerten (Bild 5):

- **Relationsdaten** zwischen den verschiedenen Daten in der Grundstruktur (Ausgewählte Beispiele siehe in Bild 1) dienen zur Bewertung der Leistungsfähigkeit und Ergebnisse der Sales- und Servicebereiche sowie der Niederlassungen und Vertragswerkstätten untereinander, d.h. der Durchführung eines kontinuierlichen und systematischen internen Benchmarking. Aus den Ergebnissen der Bewertung und Vergleiche sind die erforderlichen Maßnahmen zur Qualifizierung und Orientierung der Niederlassungen und Vertragswerkstätten an den Besten zu organisieren.
- **Planungs- und Ist-Daten** für die Daten der Grundstruktur und die definierten Relationsdaten sind erforderlich für einen kontinuierlichen Soll(Budget)/Ist-Vergleich für die Sales- und Servicebe-

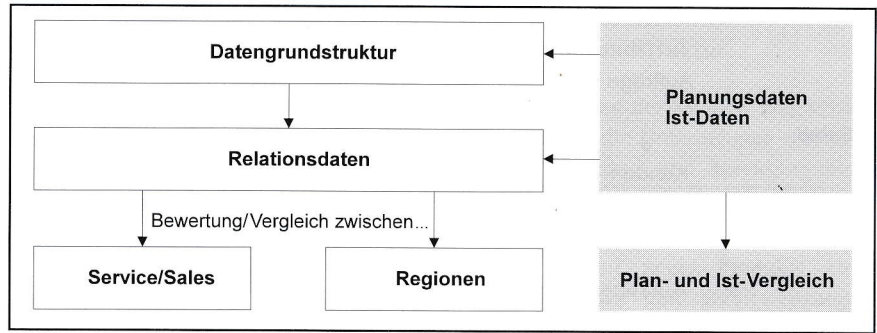


Bild 5: Datengrundstruktur und Relationsdaten

reiche sowie die regionalen Niederlassungen. Aus diesem Vergleich ist die Entwicklung der Bereiche und Niederlassungen zu erkennen. Ermöglicht wird damit das rechtzeitige Einleiten von Maßnahmen, um die Soll-Daten zu erreichen. Diese Vergleichsdaten sind ein sehr wichtiges Instrument für eine ergebnis- und kundenorientierte Führung in einer dezentralisierten Serviceorganisation.

Datensystematik

Grundlage einer effizienten Führung der Serviceprozesse durch Management und Mitarbeiter ist eine einheitliche Datensystematik für die Datengruppen der Datengrundstruktur (Bild 3). Sie ist eine wesentliche Voraussetzung für das einfache Verknüpfen der einzelnen Daten-

gruppen zu einem Gesamtsystem und damit zum Erreichen der gewünschten Führungs- und Steuerungsinformationen. Die Struktur der notwendigen Datensystematik ist in Bild 6 dargestellt. In dieser Systematik werden strukturiert und miteinander verknüpft:

- **Produkte**, die das Unternehmen servicemäßig betreut. Dies können auch Wettbewerbsprodukte sein. Die Produktdaten sind dabei nach ihrer Funktionalität und Komplexität entsprechend ihrer Stücklistenstruktur mit Kennzeichnung der Ersatz-, Austausch- und Verschleißteile strukturiert aus dem Stücklistensystem des Herstellers zu übernehmen.
- **Serviceleistungsarten**, die mit der eigenen und vertraglich gebundenen Fremdorganisationen am Markt realisiert werden. Leistungsarten sind im allgemeinen

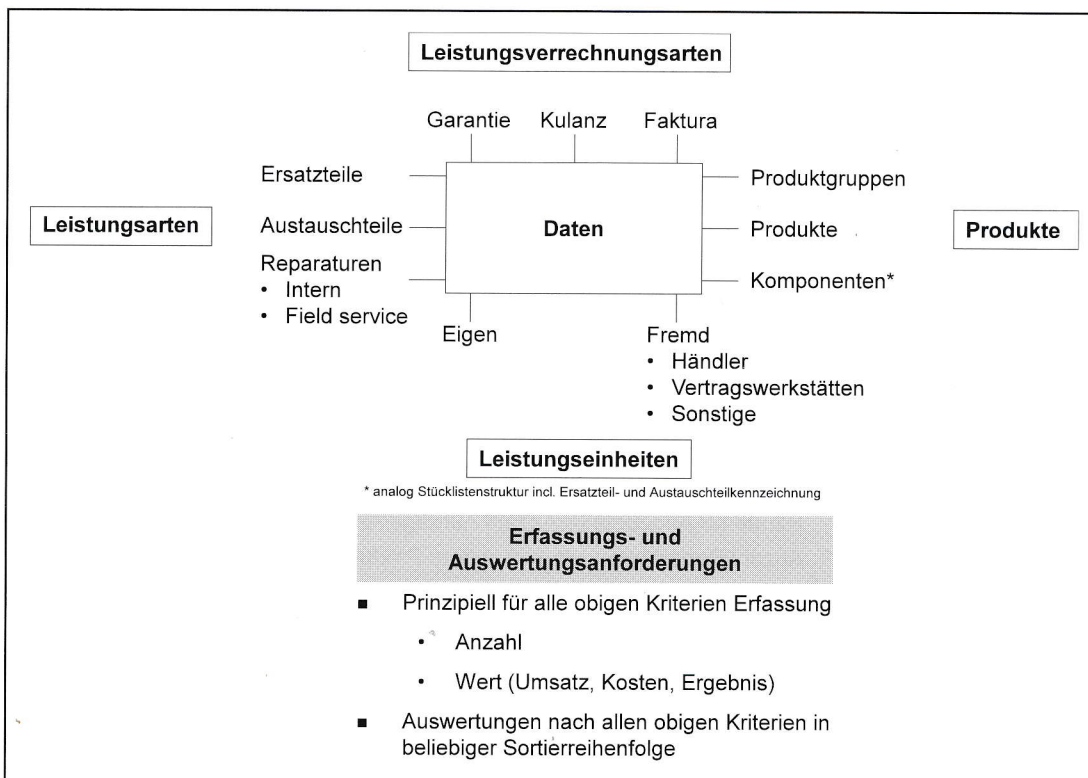


Bild 6: Datensystematik für die einzelnen Datengruppen in der Serviceorganisation

Ersatzteillieferungen, Lieferung von Austauschteilen und das Durchführen von Reparaturen, die zweckmäßigerweise in Reparaturen beim Kunden (Field service) und unternehmensinterne Reparaturen unterteilt werden. Erweiterte Leistungsarten können Wartungsvertrags-, Retrofit-, Modernisierungs-, Verschrottungs-, Recyclingleistungen u. a. sein.

- *Verrechnungsarten der Serviceleistungen* sind verrechenbaren Leistungen (Faktura), Garantie- und Kulanzleistungen. Dabei sind Kulanzleistungen, die durch den Sales-Bereich initiiert werden, auch diesem Bereich zuzurechnen.

- Eigene und vertraglich gebundene unternehmensexterne *Leistungseinheiten* führen Serviceleistungen aus. Die eigene Leistungseinheit kann dabei entsprechend der aufbauorganisatorischen Untergliederung der Servicebereiche weiter strukturiert werden. Allerdings erhöht eine Vertiefung der Strukturierung zwangsläufig den Aufwand bei der Datenerfassung, so daß hier ein unternehmensspezifischer Kompromiß zwischen Aufwand und Nutzen notwendig ist.

Für die einzelnen Ebenen der Datensystematik sind für alle definierten Daten, z. B. Produktgruppen, Ersatzteile, Faktura, Eigen/Fremd, mindestens die Anzahl (Anzahl Produkte, Anzahl Ersatzteile, Anzahl Rechnungen usw.), der Umsatz, die Kosten und das erzielte Ergebnis zu erfassen. Für eine effiziente Führung der Servicebereiche ist eine Auswertung der festgelegten Daten in beliebiger Sortierreihenfolge zwingend notwendig, beispielsweise nach Produktgruppen, Leistungsarten und Leistungseinheiten.

Die **Bilder 7** und **8** zeigen die Anwendung der vorgestellten Datensystematik für die Datengruppen „Auftragsdaten“ und „Kostendaten“. Bei den Auftragsdaten ist die Möglichkeit der gezielten Erfassung und Verrechnung (Kosten, Umsatz, Ergebnis) von „internen Aufträgen“ für andere Regionen sowie zwischen Sales- und Servicebereich, beispielsweise für Inbetriebnahmen, Messevorbereitungen, vorzusehen. Wesentlich ist auch eine transparente Abgrenzung und richtige Zuordnung von Inbetriebnahmeleistungen bei Sales-Umsätzen, die vom Servicebereich ausgeführt werden.

Die Kostendaten werden, wie im Bild 8 dargestellt, weiter untergliedert in Material-, Personal- und sonstige Kosten, die auch nach der einheitlichen Datensyste-

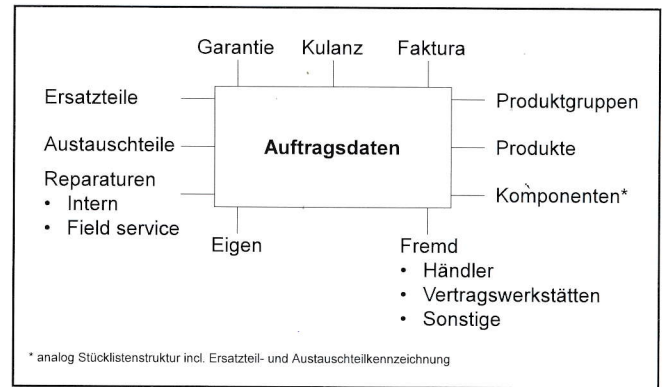


Bild 7:
Auftragsdaten

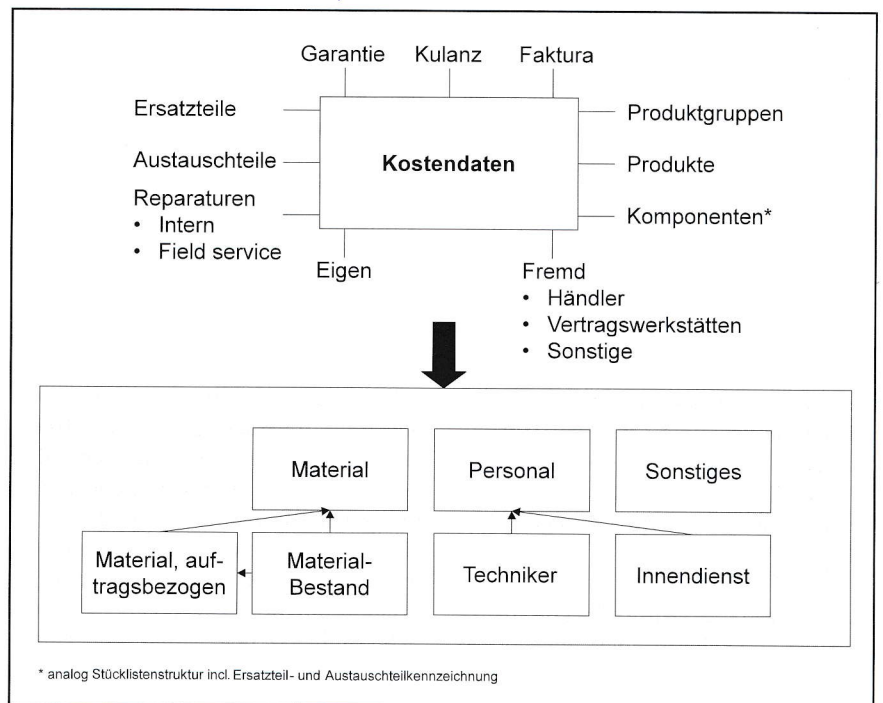


Bild 8: Kostendatengruppen und ihre Struktur

matik erfaßt werden. Bei den Materialdaten ist besonders das Problem der Lagerorte der Materialien (Lager in Niederlassungen, Technikerbestände, Kommissionslager usw.) eindeutig festzulegen, u. a. gilt auch der Pkw der Servicetechniker als Lagerort, und die Unterscheidung von Ersatz-, Austausch- sowie Neuteilen über die Lagerortentnahme eindeutig zu regeln. Auch alle durchgeführten Materialbewegungen, beispielsweise eine Übersicht über Lagerentlastungen je Niederlassung und Kunden, die Anzahl der entnommenen Materialpositionen, der Ursprungs- und Gutschriftwert der Materialien sowie die zeitliche Verteilung der Lagerbewegungen sind relevante Daten für die leistungsseitige Bewertung und Führung der Materialbestände im Servicebereich.

Bei den Servicetechniker-Daten sind Personal- und Personaleinsatzdaten in

Form von Anzahl, Stunden und Kosten der Technikereinsätze sowie Fremdeinsätze (Arbeitszeit und Fahrzeit) nach der Datensystematik zu erfassen. Dabei sind die vertriebsunterstützenden Leistungen konsequent getrennt von den Serviceleistungen auszuweisen. Außerdem muß ein kontinuierlicher Vergleich von verfügbarer und eingesetzter Servicetechniker-Kapazität inklusive einem Ausweis eventueller Überstunden nach ihrem Verwendungszweck möglich sein. Analoge Daten sind für den Serviceinnendienst zu erfassen und auszuwerten.

Aufbau einer strukturierten Datenbasis für die Serviceorganisation

Der Aufbau einer strukturierten Datenbasis für die Serviceorganisation muß

aus Effektivitätsgründen unter Nutzung vorhandener Datenbestände im Unternehmen, mit einer weitgehend automatisierten *Datenerfassung* und dem Einsatz moderner EDV- sowie Kommunikationsmittel [8] innerhalb der Serviceorganisation erfolgen. Wichtige Datenbestände im Unternehmen zum Aufbau der Servicedatenbasis sind Kostenrechnungs- und Finanzdaten (Kosten, Umsatz, Ergebnis), Stücklistendaten (Produkt-, Material-, Personal- und Sales-Daten (Kunden-, Produktverkaufsdaten), die aus den jeweiligen EDV-Systemen des Unternehmens übernommen werden. Bei der Datenerfassung ist auf eine konsequente Einmal- erfassung jeder Information und deren Ergänzung bzw. Fortschreibung in den Serviceprozeßabläufen unmittelbar bei Anfall der Daten (Technikereinsatz, Lagerbewegung usw.) vor Ort unter Anwendung durchgängiger Barcode- und Magnetkartensysteme zu achten.

Die *Datenübertragung* muß besonders in einer dezentralisierten Serviceorganisation tagbezogen über moderne Kommunikationsmittel (Internet, Mail-Systeme u.ä. [8]) erfolgen, um aktuelle Informationen für die Führung und Steuerung der Serviceorganisation zur Verfügung zu haben.

Voraussetzung für den Aufbau der strukturierten Datenbasis und zugehöriger Auswertungs- und Reportingsysteme ist eine kunden- und prozeßorientierte Strukturierung sowie Gestaltung der Serviceprozeß- und Aufbauorganisation (Prozeßmanagement).

Führung von Serviceprozessen unter Nutzung der Datenbasis

Die vorgestellte Strukturierung der Datenbasis ist ein Rahmen für eine systematische und durchgängige Planung von kunden-, prozeß-, und ergebnisorientierten Kennzahlen in einer Serviceorganisation. Diese Planung, basierend auf erfahrungsstatistischen Werten und Informationen über die Entwicklung des Marktes im Neuprodukt- und Servicegeschäft, ist eine wichtige Grundvoraussetzung für eine effiziente Führung der Serviceprozesse und -organisation. Aufbauend auf den definierten Soll-(Plan-)daten wird durch konsequente und kontinuierliche Erfassung von Ist-Daten ein systematischer Plan-/Ist-Vergleich ermöglicht. Dieser Ver-

gleich zeigt monatlich die Entwicklung, die Leistungsfähigkeit und die Ergebnisse der Serviceorganisation strukturiert nach Produkten, Serviceleistungsarten, Leistungseinheiten und Leistungsverrechnungsarten.

Aufgabe des Managements in der Serviceorganisation ist es, mit diesen Vergleichszahlen eine Wirkungs-/Ursachenanalyse durchzuführen und die erforderlichen strategischen sowie vor allem operativen Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung und der wirtschaftlichen Ergebnisse in der Serviceorganisation abzuleiten (= Servicestrategie und kontinuierlicher Verbesserungsprozeß), die Realisierung einzuleiten und ihre ergebnisverändernde Wirkungen mit Hilfe des Plan-/Ist-Vergleiches zu überwachen.

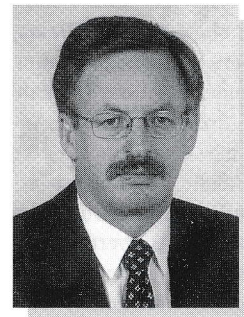
Die festgelegte strukturierte Datenbasis erlaubt in einer dezentralisierten Serviceorganisation (Niederlassungen, Marktregionen, Vertretungen, externe Vertragspartner usw.) einen kunden-, ergebnis- und leistungsbezogenen Vergleich der unternehmenseigenen Niederlassungen untereinander, der vertraglich gebundenen Fremdorganisationseinheiten untereinander und einen Vergleich der eigenen mit den Fremdorganisationsleistungseinheiten. Damit wird ein organisationsinternes Benchmarking möglich. Es liefert den Ansatz, die einzelnen Organisationseinheiten nach den Methoden und Prozeßlösungen der ermittelten besten Organisationseinheit auszurichten. Dieser Prozeß der Ermittlung und Transformation von Bestlösungen in einer dezentralen Serviceorganisation ist vom Management bewußt und aktiv zu fordern sowie zu unterstützen.

Grundlage für die effiziente Führung in einer Serviceorganisation ist ein monatliches DV-gestütztes Reporting mittels der definierten Datenstrukturen. Dabei muß aus Gründen der Handhabbarkeit der auszuwertenden Daten und der Konzentration auf die echten Schwerpunktprobleme der Organisation eine Begrenzung der Reporting-Datenmenge durch managementseitige Vorgabe von absoluten Grenzwerten (Reaktion bei Unter- bzw. Überschreitung) und/oder von einzuhaltenden Streubreiten (Best- bzw. Schlechtestwerte) mit definierten Reaktionen bei Überschreiten der vorgegebenen Streubreiten festgelegt werden.

Literatur

- [1] Pieske, R.: Jeder reagiert anders. *io management* (1997) 7/8, S. 40 bis 47
- [2] Pieske, R.: Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen. Landsberg: Verlag moderne industrie, 1997
- [3] Schölling, W.; Schölling, C.: Steigerung, der Kundenzufriedenheit durch Anwendung der Theorie des Bedauerns (Regret-Theorie). *io management* (1998), in Vorbereitung
- [4] Schölling, W.; Ripperger, A.: Kundenorientierte Prozeßorganisation – Kundenauftragsbezogene Prozeßmeßsysteme. *Planung+Produktion* 43 (1995) 6, S. 4 bis 8
- [5] Schölling, W.: Entscheidender Wettbewerbsvorteil – Kunden erfolgreicher machen! *Planung+Produktion* 46 (1998) 2, S. 8 bis 11
- [6] Schölling, W.: Kundenorientierte Prozeßorganisation – Kundenbeschwerde- und -management im Unternehmen. *Planung+Produktion* 44 (1996) 12, S. 8 bis 11
- [7] Schölling, W.: Wachstumschancen durch Professionalität im Vertrieb. *Blick durch die Wirtschaft* (18.05.1998) S. 6
- [8] Schulz, C.; Schäffer, P.: Informationstechnik für Manager. Von Internet bis Workflow – Chancen und Risiken erkennen und bewerten. München: Carl Hanser Verlag, 1997
- [9] Werthenbach, M.: Prozeßorientierte interaktive Erstellung von Kundendokumentationen. *ZWF* 93 (1998) 3, S. 72 bis 75

VERFASSER



Dr. oec. habil. Dr.-Ing. Werner Schölling



Claudia Schölling

PI Consulting Gesellschaft für Prozess- und Innovationsmanagement mbH, Mannheim