

Denn sie wissen nicht immer, was sie tun

Praxisbericht über die Einbindung von Vertrieb und Entwicklung bei der Produkt- und Auftragskonfiguration im Maschinen- und Anlagenbau

Wie vor einigen Jahrzehnten werden Angebote und Aufträge nach wie vor in mühevoller Handarbeit erstellt. In kaum einer Phase der Auftragsklärung und -bearbeitung hat sich so wenig weiterentwickelt wie bei den Abläufen vom Kundengespräch zum geklärten, gut durchkalkuliertem Auftrag vor dem Einlassen in das ERP-System. Aus Management-Sicht ist dies nur mit großem Wohlwollen nachvollziehbar – dabei können heutige Konfigurationslösungen den Vertrieb, die Konstruktion und die Arbeitsvorbereitung erheblich unterstützen, ohne die wichtige Flexibilität gegenüber dem Kunden zu beschränken. Was ist also nach heutigem Standard möglich – und was nicht?



Dr. Markus Reinhold ist Berater bei Dr. Wüpping Consulting im Segment Entwicklung.

Kaum ein Unternehmen, das nicht händelringend nach qualifiziertem neuem Personal sucht. Zugleich müssen auch die Herstellungskosten weiter sinken, da die Geschäftsführung um die nach wie vor guten Wachstumschancen weiß. Ohne neue Mitarbeiter eine Herausforderung, die nur wenige mit einer klaren Umsetzungsstrategie im eigenen Tagesgeschäft verbinden können. Genau an dieser Stelle findet sich im Rückblick auf die verschiedenen Industrieprojekte häufig der Maschinen- und Anlagenbau oder ähnliche Unternehmen. Zwei Gemeinsamkeiten fallen dabei auf:

Erstens: Der Vertrieb verkauft am liebsten genau das, was die Kunden brauchen und nicht das, was die Entwicklung/ Konstruktion unter dem Aspekt einer effizienten Auftragsabwicklung empfiehlt. So die häufige Erkenntnis: Vordefinierte modulare Baugruppen oder neue Standardkomponenten stehen in aller Regel nicht im Fokus des Kunden und damit nicht im Auftrag.

Zweitens: Die Entwicklung stellt genau diese Tatsache in Frage (und damit auch den Vertriebsmitarbeiter), denn die häufige Aus-

sage lautet: Einige der nicht nachvollziehbar häufig wechselnden Kundenwünsche ließen sich einfacher und kostengünstiger mit modularen Standardlösungen umsetzen. Diese werden nur vom Vertrieb nicht mitgetragen oder sind bei den Vertriebskollegen gar nicht bekannt. Am Ende ist dennoch ein Ergebnis gesichert – die AV, Fertigung und die Beschaffung bemühen sich, der Teileflut an Varianten in der Abwicklung Herr zu werden. Die Konstruktion wiederum muss bei teils einfach erscheinenden Kundenänderungswünschen zahlreiche Baugruppen, Softwarekomponenten oder Dokumentationen zeitaufwendig anpassen. Zuletzt stehen die Montage- und Inbetriebnahme, die sich angesichts unplanmäßig verspätet angelieferter Teile fragen, wie sie dieses Mal wieder den Endtermin einhalten sollen.

Eine Lösung für derartige Situationen ist in vielen Fällen eine pragmatische Vertriebs- und Auftragskonfiguration. Ziel ist die Straffung der Auftragsabwicklung, d.h. die Entlastung der Ressourcen bei gleichzeitiger Erhöhung des Durchsatzes und der Qualität der Auftragsabwicklung. Wesentlicher Ansatzpunkt dabei ist die gemein-

same Strukturierung des Produktprogramms bei gleichzeitiger Umsetzung der dabei erarbeiteten Ergebnisse im Konfigurator. Eine Anmerkung vorneweg: Die Hoffnung, eine vergleichbar wirkungsvolle Lösung durch Abstimmungen oder Dokumente zu erzielen, sollten Sie schnell aufgeben. Das haben zahlreiche Firmen bereits versucht und sind aus Sicht von 6 bis 12 Monaten daran gescheitert – Papier ist eben geduldig und wird irgendwann abgeheftet.

Gelingt es jedoch, die zahlreichen Kundenwünsche im Team konsensfähig zu ordnen und teilweise vorzudenken, dann gelingt es, auch große Teile des Angebots in einem Konfigurator abzubilden und automatisiert in wenigen Minuten nahezu fehlerfrei zu erstellen: Konkret können dies z.B. immer wiederkehrende Angebotstexte sein, kundenspezifische Liefer- und Leistungsumfänge mit Graphiken, technischen Detailspezifikationen und Preisen, usw. Die konkrete Zielsetzung ist es, stets den Mitarbeitern effiziente Angebotsanpassungen zu ermöglichen. Zugleich gilt es jedoch aus Sicht der nachgelagerten Ablaufprozesse Informationen und Spezifikationen fehlerfrei-

er als bisher und vor allem frühzeitiger an die Entwicklung, den Einkauf, die Kalkulation, usw. zu übergeben.

In der Praxis funktioniert dieses System weitaus besser, als einem Kritiker glauben machen möchten. Einige Hauptgründe sind zum Beispiel:

Mit Sonderumfängen im Angebot, d.h. seltenen kundenspezifischen Erweiterungen, Ergänzungen, usw. können moderne Konfigurationssysteme mittlerweile effizient umgehen, z.B. indem Standardangebotstexte frei vom Vertriebsmitarbeiter angepasst werden können.

Die Entwicklung bringt ihr aktuelles Detailwissen für den Vertrieb in eine Software ein, mit der tagtäglich gearbeitet wird. In der Konfigurationsoberfläche lassen sich z.B. neue Weiterentwicklungen über bevorzugte Standards markieren oder sogar fest vordefinieren, Änderungen werden für alle Anwender transparent und können ggf. mit ergänzenden Informationen z.B. für den Vertrieb im Ausland hinterlegt werden.

Verbesserungsvorschläge zur Erhöhung der Auftragsqualität und der Übergabe der vollständigen Auftragsdokumente zwischen Vertrieb und Entwicklung haben oft eine

kurze Halbwertszeit. Konfiguratoren helfen hier, Festlegungen dauerhaft einzuführen, z.B. indem Aufträge erst ab einem gemeinsam definierten Mindestinformationsumfang an die nachgelagerten Abteilungen weitergegeben werden können.

Wichtige Auftragsinformationen lassen sich über produktspezifische Eingabeoberflächen in Paketen bündeln. Die unkontrollierte, stückweise Informationsweitergabe entfällt zugunsten klar geklärter Ablaufschritte und definierbarer Bereitstellungs-terminen

Der Aufwand für die geeignete Strukturierung des Produktprogramms und die Erstellung der produktspezifischen Konfiguratoroberflächen ist in den heutigen Systemen gering geworden: Bereits bei Stückzahlen einer Produktgruppe von 5-10/Jahr lässt sich eine Reduktion der HK von >5-10% über alle Auftragsphasen hinweg in der Nachkalkulation erzielen (ohne Beachtung weiterer wesentlicher Einsparungseffekte in den schwerer greifbaren Gemeinkostenbereichen)

Zuletzt hervorzuheben sind einige wesentliche Schlüsselerfahrungen aus verschiedensten Projekten in den Unterneh-

men. Die eigentliche Herausforderung bei der Straffung der betrieblichen Ablaufprozesse durch eine Konfigurationsunterstützung sind häufig die Vielzahl an produktspezifischen Varianten und eingespielte Besonderheiten, die sich im Laufe der Zeit im Unternehmen und bei der Auftragsvergabe eingebürgert haben. Daraus abgeleitet ergeben sich drei Hauptstoßrichtungen bei der Einführung und Umsetzung von Vertriebskonfigurationen:

- Erfolgreich startet, wer das Produktprogramm straff und kritisch durchstrukturiert, z.B. nach häufig vorkommenden Kundenwünschen, Variantentreibern und nach auftragsrelevanten Sonderleistungen. Nicht selten werden häufig nachgefragte „Standard-Varianten“ nach einer Datenauswertung von den Kunden gerade einmal pro Jahr zu einem Auftrag. Methodisch bewährt hat sich hier vor allem eine neutrale Moderation der häufig sehr verschiedenen Vertriebs-, Entwicklungs- und Fertigungs-sichtweisen.
- Zügig voran kommt, wer die Abstimmungsphasen zeitlich eher großzügig einplant und nicht unterschätzt. Z.B. ist der Einmal-Aufwand zur Abklärung der Kon-

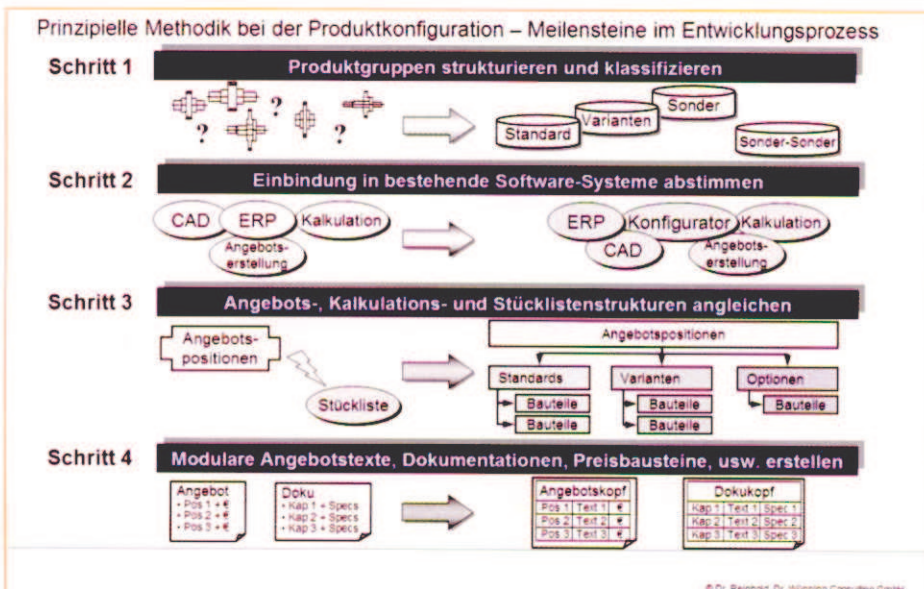


Abb. 1: Die Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses erfolgt in mehreren Einzelschritten, um die Komplexität im Produkt und Prozess aufzudecken und die Reibungspunkte schrittweise mit konfigurierbaren Lösungen zu ersetzen

figuratorintegration in das bestehende ERP-System oder zur Abstimmung der Kalkulationsstrukturen von teils sehr kontroversen Diskussionen begleitet, bis eine belastbare Lösung reift. Ein aktives Ma-

agement der einzelnen Schritte ist dringend empfohlen. Am Ende steht immer die Optimierung des Gesamtprozesses ggf. selektiv für die verschiedenen Produktgruppen.

- Effektiv das Ziel erreicht, wer die Denkweisen und Erfahrungen der Mitarbeiter in die Ausarbeitung der Detaillösungen eng einbindet, das Grundkonzept der Konfigurationen jedoch vordefiniert. Zweifel und Unsicherheit bei den Mitarbeitern, politisches Eigeninteresse oder zu viele ungeklärte Fragen erfordern eine versierte Führung, ansonsten ist das Projekt sehr rasch wieder beendet und die Chance auf Jahre vertan.

Zutreffend ist sicherlich auch, dass Konfiguratoren mehr Transparenz schaffen – das aktuelle „Wissen“ um Kundenwünsche, technische Lösungsmöglichkeiten sowie Spezifikationen ist vorgedacht und fest hinterlegt. Zu betonen ist jedoch, dass sich nur mit der Akzeptanz der Mitarbeiter der volle Einsparungseffekt auch nachhaltig einstellt.

Kontakt

Vera Credé
 Dr. Wüpping Consulting GmbH, Bochum
 Tel.: 0234/97835-0
 vc@wuepping.com
 www.wuepping.com