

Technische Universität Dortmund
Fakultät Maschinenbau
Lehrstuhl für Unternehmenslogistik

Vorgelegte Dissertation
zur Erlangungen des akademischen Grades
Doktor-Ingenieur

**Ein Vorgehensmodell als Beitrag zur Integration des
Kundenmanagements in das Supply Chain Management**

Vorgelegt von
Dipl.-Wi.-Ing. Martin Neumann

Erstprüfer: Prof. em. Dr.-Ing. A. Kuhn
Zweitprüfer: Prof. Dr.-Ing. habil. H. Beckmann

Dortmund, April 2014

Kurzfassung

In der vorliegenden Arbeit wird ein ganzheitliches Vorgehensmodell für die Bewertung und Verbesserung von Kundenbeziehungen in Supply Chains entwickelt. Zunächst wird der aktuelle Forschungsstand in den Themengebieten Kundenmanagement und Supply Chain Management sowie die für das Thema wichtigen wissenschaftlichen Theorien und Modelle beschrieben. Darauf aufbauend werden inhaltliche und methodische Anforderungen an ein entsprechendes Vorgehensmodell abgeleitet.

Aufgrund dieser Anforderungen wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, welches anhand von drei Phasen (Gestaltung, Lenkung und Entwicklung) sowie drei Objekten (Prozesse, Kunde, Supply Chain) aufgebaut ist. Dadurch ergeben sich neun zu durchlaufende Schritte, die im Rahmen der vorliegenden Dissertation beschrieben sind.

Das Ziel der ersten Phase ist die Identifikation der Gestalt der internen Prozesse, der Kundenbeziehungen sowie des Entwicklungsstands der eigenen Supply Chain Kompatibilität. Die zweite Phase zielt darauf ab, die Lenkungsebenen hinsichtlich der Objekte Supply Chain, Kunden, interne Prozesse zu definieren. Darauf aufbauend werden in der dritten Phase entsprechende Entwicklungsstrategien identifiziert, die zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain führen.

Im Anschluss wird die Praxistauglichkeit dieses Vorgehensmodell im Rahmen eines realen Anwendungsbeispiels verdeutlicht.

Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick hinsichtlich des identifizierten zukünftigen Forschungsbedarfs.

Schlagwörter: Supply Chain Management, Kundenmanagement, Auftragsabwicklungsprozess, Kundenbewertung, Kundenentwicklung, Kundenmanagementprozess, Supply Chain Performance Measurement

Abstract

The aim of this thesis is to develop an integrated process model for the evaluation and improvement of customer relationships in supply chains. First, the current state of research in the areas of customer management and supply chain management as well as scientific theories and models that are relevant for this thesis are described. Based on these theoretical bases the requirements regarding content and methodologies of the process model are derived.

Due to these requirements, the process models structure is based on three phases (design, control and development) and three aspects (processes, customer, supply chain). The nine fields that are formed by this matrix represent the steps to be passed.

The aim of the first phase is to identify the shape of internal processes, customer relationships and the level of development of the own supply chain compatibility. The second phase aims to define the steering aspects of the internal processes, customer relationship and supply chain. In the third phase, strategies for improving the customer behavior and relationship have to be developed, which will lead to higher competitiveness of the entire supply chain.

Following the practicability of this process model is illustrated in the context of a real application example.

The thesis concludes with a summary and an outlook for identified future research needs.

Keywords: supply chain management, customer management, order fulfilment process, customer evaluation, customer development, customer management process, supply chain performance measurement

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Zeitraum meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) in Dortmund.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. em. Dr.-Ing. Axel Kuhn, ehemaliger geschäftsführender Leiter des Fraunhofer IML sowie emeritierter Leiter des Lehrstuhls für Fabrikorganisation an der Technischen Universität Dortmund, sowohl für seine Unterstützung als auch für die Möglichkeit in dieser Arbeit wissenschaftliche Aspekte mit anwendungsorientierter Forschung zu verbinden.

Herrn Prof. Dr.-Ing. habil. Holger Beckmann, danke ich für die Übernahme des Korreferates und die Durchsicht meiner Arbeit.

Bedanken möchte ich mich besonders bei meinen drei Abteilungsleitern – Achim, Denise und Michael – die mir von der Themenfindung und -abgrenzung bis zur Vollendung der Arbeit mit Rat und Tat zu Seite standen.

Besonders bedanke ich mich bei meinen Mit-Doktoranden, die stets für einen Gedankenaustausch sowohl fachlicher und als auch nicht fachlicher Art zur Verfügung standen.

Bei all meinen Bürokollegen bedanke ich mich für die angenehme Arbeitsatmosphäre, die es ermöglichte, auch kritische Phasen während des Entstehungsprozesses dieser Arbeit zu überstehen.

Weiterhin bedanke ich mich bei denjenigen, die mir Hinweise zur Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes gegeben haben.

Meiner Familie und meinen Eltern danke ich von ganzem Herzen. Zum einen meiner Frau und meinen beiden Söhnen, die mir immer wieder gezeigt haben, auf welche Dinge es im Leben wirklich ankommt. Die mich trotz eines manchmal angespannten Gemütszustandes immer unterstützt haben. Zum anderen meinen Eltern für die uneingeschränkte Unterstützung, ohne die ich es nicht bis hierher geschafft hätte.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	XI
Glossar.....	XII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung.....	1
1.1 Beschreibung der Ausgangssituation	1
1.2 Ableitung der Problemstellung.....	2
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Stand der Forschung	6
2.1 Kundenmanagement – Voraussetzung erfolgreicher Unternehmensführung.....	6
2.1.1 Grundlagen des Kundenmanagements.....	6
2.1.1.1 Definition von Kundenmanagement.....	6
2.1.1.2 Ziele des Kundenmanagements	8
2.1.2 Kundenbewertung als Grundlage eines strategischen Kundenmanagements	9
2.1.2.1 Definition von Kundenbewertung	9
2.1.2.2 Ziele der Kundenbewertung.....	11
2.1.2.3 Einordnung von Kundenbewertung und Kundenentwicklung in den Kontext des Kundenmanagements.....	12
2.1.2.4 Kundenbewertungsverfahren.....	14
2.1.2.4.1 Eindimensionale Kundenbewertungsverfahren	15
2.1.2.4.2 Mehrdimensionale Verfahren.....	21
2.2 Supply Chain Management – Konzept einer prozessorientierten Unternehmensführung.....	23
2.2.1 Grundlagen des Supply Chain Managements	23
2.2.1.1 Definition von Supply Chain Management	23
2.2.1.2 Ziele des Supply Chain Management	26
2.2.1.3 Supply Chain Typologien.....	28
2.2.2 Supply Chain Performance Measurement als Grundlage des Supply Chain Managements	30
2.2.2.1 Definition von Supply Chain Performance Measurement.....	30
2.2.2.2 Ziele des Supply Chain Performance Measurements	31
2.2.3 Der Auftragsabwicklungsprozess als zentraler Bestandteil der Supply Chain	32

2.2.3.1	Definition des Auftragsabwicklungsprozesses	32
2.2.3.2	Aufgaben und Ziele des Auftragsabwicklungsprozesses	33
2.2.3.3	Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses	34
2.3	Integrierte Betrachtung von Kundenmanagement und Supply Chain Management	36
3	Theoretische Erklärungsansätze und unterstützende Modelle.....	40
3.1	Theoretische Erklärungsansätze	40
3.1.1	Transaktionskostentheorie	40
3.1.2	Ressourcentheorie	42
3.1.3	Ressourcenabhängigkeitstheorie	43
3.1.4	Engpasskonzentrierte Strategie	45
3.2	Modelle zur Prozessvisualisierung.....	48
3.2.1	Grundlagen Modell.....	48
3.2.1.1	Definition Modell	48
3.2.1.2	Ziele des Einsatzes von Prozessmodellen.....	49
3.2.1.3	Darstellung verschiedener Prozessmodelle	49
3.2.2	Spezifische Modelle zur Prozessvisualisierung	52
3.2.2.1	Supply Chain Operations Reference-Modell	52
3.2.2.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette	54
3.2.2.3	Prozessketteninstrumentarium	55
4	Anforderungen an inhaltliche und methodische Aspekte des Vorgehensmodells	59
4.1	Anforderungen an inhaltliche Aspekte des Vorgehensmodells	59
4.1.1	Anforderungen aus Sicht des Kundenmanagements.....	59
4.1.2	Anforderungen aus Sicht des Supply Chain Managements.....	67
4.2	Anforderungen an methodische Aspekte des Vorgehensmodells	71
5	Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements.....	73
5.1	Phase 1: Gestaltung.....	75
5.1.1	Schritt 1: Identifikation der Gestalt der internen Prozesse	75
5.1.2	Schritt 2: Identifikation der Gestalt der Kunden mittels Durchführung einer Kundenbewertung anhand prozessorientierter Bewertungskriterien	77
5.1.3	Schritt 3: Identifikation von Maßnahmen zur Gestaltung der internen Prozesse im Sinne der Supply Chain Connectivity	87
5.1.4	Ergebnis der ersten Phase.....	88
5.2	Phase 2: Lenkung	89

5.2.1	Schritt 4: Definition von Rahmenbedingungen zur Sicherstellung einer eindeutigen Lenkung im Rahmen eines ganzheitlichen Supply Chain Managements	89
5.2.2	Schritt 5: Identifikation strategierelevanter Bewertungskriterien zur Ermittlung zu entwickelnder Kunden	91
5.2.3	Schritt 6: Festlegen von Regeln zur kundenwertorientierten Lenkung der Kundenaufträge	96
5.2.4	Ergebnis der zweiten Phase.....	98
5.3	Phase 3: Entwicklung	99
5.3.1	Schritt 7: Entwicklung von Normstrategien zur Erhöhung der Effizienz der internen Prozesse	99
5.3.2	Schritt 8: Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Kundenbeziehung.....	102
5.3.3	Schritt 9: Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Supply Chain Strategie	106
5.3.4	Ergebnis der dritten Phase.....	108
6	Anwendungsbeispiel zur prozessorientierten Kundenbewertung und – entwicklung in Supply Chains	109
6.1	Ausgangslage	109
6.2	Phase 1: Gestaltung.....	110
6.3	Phase 2: Lenkung	114
6.4	Phase 3: Entwicklung	115
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	119
7.1	Zusammenfassung der Arbeit.....	119
7.2	Ausblick und Forschungsbedarf	121
8	Literaturverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Anhang.....	137
	Anhang A – Kriterienermittlung.....	137
	Anhang B – Anwendungsbeispiel.....	170
	Erklärung	179

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit.....	5
Abbildung 2: Entwicklungsstufen des Kundenmanagements – siehe BRASCH/KÖDER et al.	6
Abbildung 3: Die „4 K“ des Kundenmanagement – siehe HELM/GÜNTER	12
Abbildung 4: Die „6 K“ des Kundenmanagements – in Anlehnung an HELM/GÜNTER.....	13
Abbildung 5: Übersicht zu den wichtigsten Modellen zur Kundenbewertung – in Anlehnung an CORNELSEN.....	15
Abbildung 6: Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse – in Anlehnung an HELM/GÜNTER.....	16
Abbildung 7: Grundschemata der Kundendeckungsbeitragsrechnung – siehe CORNELSEN und KRENZ.....	17
Abbildung 8: Beispiel Scoring Verfahren	21
Abbildung 9: Möglichkeit der Visualisierung einzelner Ausprägungen von Kundenbewertungskriterien anhand eines Spinnendiagramms.....	22
Abbildung 10: Umsetzungsstand des Supply Chain Management-Konzepts – siehe KARRER und POIRIER/QUINN.....	24
Abbildung 11: Teilziele des SCM – siehe HEIDTMANN.....	27
Abbildung 12: Ursachen und Arten von Wettbewerbsvorteilen – siehe FREILING ..	28
Abbildung 13: Übersicht Supply Chain Bewertungsmodelle	32
Abbildung 14: Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses – siehe SCHMELZER.....	35
Abbildung 15: Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses – siehe MATHAR	35
Abbildung 16: Schematische Darstellung des Zusammenhangs der Theorien bzw. Untersuchungsobjekte.....	40
Abbildung 17: Entwicklung von Kennzahlensystemen – in Anlehnung an BAUSCH/KAUFMANN.....	44
Abbildung 18: Integration von Ressourcentheorie und Ressourcenabhängigkeitstheorie im SCM	45
Abbildung 19: Wasserfallmodell – siehe BALZERT.....	50
Abbildung 20: Vorgehens-Modell – siehe BALZERT.....	51
Abbildung 21: Darstellung des SCOR-Modells	53
Abbildung 22: Schematische Darstellung eines Prozesskettenplans – siehe KUHN	55
Abbildung 23: Parameter zur Beschreibung der Prozesskettenelemente – siehe KUHN	56
Abbildung 24: Darstellung der 17 Potenzialklassen des Prozessketteninstrumentariums – siehe KUHN.....	58
Abbildung 25: Konzeptualisierung von Kundenorientierung – siehe FRESE/NOETEL und HOMBURG.....	60
Abbildung 26: Selbsteinschätzung und Umsetzung der Kundenorientierung – entnommen aus BRUHN.....	61

Abbildung 27: Vorgehensmodell zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements.....	74
Abbildung 28: Referenz-Auftragsabwicklungsprozess	76
Abbildung 29: Darstellung eines detaillierten Referenz-Auftragsabwicklungsprozesses zur Ermittlung von Kriterien zur prozessorientierten Kundenbewertung	77
Abbildung 30: Beispiel einer Vergleichsmatrix des paarweisen Vergleichs	84
Abbildung 31: Beispiel zur Notenvergabe der quantitativen Kriterien.....	85
Abbildung 32: klassische Darstellung eines Portfolio mit vier Kundenklassen	86
Abbildung 33: Beispiel einer fehlerhaften Zuordnung bei der klassischen Portfoliotechnik.....	86
Abbildung 34: Kundenportfolio entsprechend Aufwand-/Nutzenverhältnis	87
Abbildung 35: Überblick konkreter Maßnahmen zur Umgestaltung der Prozesse – siehe ENTHELMEIER.....	88
Abbildung 36: Strategien als Leitlinien für das tägliche Handeln – in Anlehnung an GAUSEMEIER	91
Abbildung 37: schematische Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Kundenverhalten und SC-Leistung	94
Abbildung 38: schematische Darstellung zur Erstellung einer Kriteriendatenbank	95
Abbildung 39: Beispielhafte Gegenüberstellung von Dienstleistungen und Kundenklassen.....	96
Abbildung 40: kundenwertorientierte Prozessanpassung	97
Abbildung 41: Gegenüberstellung von Kundenklassen und Supply Chain Typologien.....	101
Abbildung 42: Trade-off zwischen Prozesseffizienz und individuellem Kundennutzen – siehe SCHUH/WIEGAND.....	103
Abbildung 43: Maßnahmen zur individuellen Kundenentwicklung (Aufwandsreduzierung).....	105
Abbildung 44: Maßnahmen zur individuellen Kundenentwicklung (Nutzenerhöhung).....	105
Abbildung 45: Ebenen und Prozess des strategischen Supply Chain Managements – siehe HEUSLER.....	106
Abbildung 46: Kriterien zur Messung von Nutzen und Aufwand der Kundenbeziehung.....	110
Abbildung 47: Exemplarische Darstellung einer Kriteriengewichtung	111
Abbildung 48: Verknüpfung der verschiedenen Datentabellen zur Gesamtbewertungstabelle	112
Abbildung 49: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis)	113
Abbildung 50: Beispielhafte Darstellung zur Verschiebung der Grenzen	113
Abbildung 51: relativer Änderungszeitpunkt und entsprechender Aufwand	115
Abbildung 52: Normstrategien im Rahmen des Kundenportfolios	116
Abbildung 53: Gegenüberstellung der identifizierten Serviceleistungen mit den Kundengruppen.....	116

Abbildung 54: Zuordnung der Änderungsarten mit entsprechenden Maßnahmen zu den Kundenklassen	117
Abbildung 55: Strategische Entwicklung der Kunden hinsichtlich Nutzensteigerung auf Basis der identifizierten Bewertungskriterien	118
Abbildung 56: Strategische Entwicklungsmaßnahmen hinsichtlich Aufwandsreduzierung auf Basis der identifizierten Bewertungskriterien.....	118
Abbildung 57: Entwicklungsstufen des Kundenmanagements – in Anlehnung an BRASCH/KÖDER et al	120
Abbildung 58: "Organisationales Lernen" in Supply Chains.....	122
Abbildung 59: Referenzauftrags-Abwicklungsprozess (siehe Abbildung 28 im Text).....	143
Abbildung 60: Darstellung eines detaillierten Referenz-Auftragsabwicklungsprozesses (siehe auch Abbildung 29).....	149
Abbildung 61: Fragebogen zur Ermittlung qualitativ wichtiger Kriterien.....	170
Abbildung 62: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium <i>Menge</i> haben.....	171
Abbildung 63: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium <i>Marktpotenzial</i> haben...	172
Abbildung 64: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium <i>Bonität</i> haben.....	173
Abbildung 65: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium <i>Lead User</i> haben	174
Abbildung 66: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium <i>Bedeutung beim Kunden</i> haben	175
Abbildung 67: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die den höchsten Aufwand im Aufwandskriterium <i>Serviceleistungen</i> verursachen.....	176
Abbildung 68: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die den höchsten Aufwand im Aufwandskriterium <i>Änderungen</i> verursachen.....	177
Abbildung 69: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden mit der längsten durchschnittlichen Bestellvorlaufzeit (grün) sowie mit den 30 Kunden mit der kürzesten durchschnittlichen Bestellvorlaufzeit (rot).....	178

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von Kundenmanagement	7
Tabelle 2: Definitionen zur Kundenbewertung	10
Tabelle 3: Definitionen des Supply Chain Managements.....	25
Tabelle 4: Gegenüberstellung der Ziele des Kundenmanagements mit den Zielen des Supply Chain Managements	37
Tabelle 5: Gegenüberstellung der Ziele der Kundenbewertung mit den Zielen des Supply Chain Performance Measurements.....	38
Tabelle 6: Gegenüberstellung der SCM Ziele und der eingesetzten Kundenbewertungskriterien	39
Tabelle 7: Analyse der in Kundenbewertungsverfahren genutzten Kriterien	66
Tabelle 8: Beispiel zur Analyse des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess	78
Tabelle 9: Beispiele zur Analyse des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess	80
Tabelle 10: aus dem Auftragsabwicklungsprozess abgeleitete Kriterien zur Kundenbewertung	82
Tabelle 11: Zuordnung prozessorientierter Kundenbewertungskriterien zu den SCM-Zielen	93
Tabelle 12: Analyse der in SCPM Verfahren genutzten Kriterien.....	95
Tabelle 13: Gegenüberstellung Ziele Kundenmanagement und Ziele Supply Chain Management (siehe auch Tabelle 4).....	137
Tabelle 14: Gegenüberstellung Ziele Kundenbewertung und Ziele Supply Chain Performance Measurement (siehe auch Tabelle 5)	138
Tabelle 15: Gegenüberstellung der eingesetzten Kundenbewertungskriterien und der SCM Ziele (siehe auch Tabelle 6).....	139
Tabelle 16: Analyse der in Kundenbewertungsverfahren genutzten Kriterien (siehe auch Tabelle 7).....	140
Tabelle 17: Kriterien zur Bewertung der Supply Chain Leistung	141
Tabelle 18: Kriterien zur Bewertung der Supply Chain Leistung	142
Tabelle 19: systematische Entwicklung prozessorientierter Bewertungskriterien	150
Tabelle 20: Zuordnung von Bewertungskriterien bzw. abzuleitenden Maßnahmen und Teilzielen des SCM (Kostensenkung)	167
Tabelle 21: Zuordnung von Bewertungskriterien bzw. abzuleitenden Maßnahmen und Teilzielen des SCM (Serviceverbesserung)	168
Tabelle 22: Zuordnung von Bewertungskriterien bzw. abzuleitenden Maßnahmen und Teilzielen des SCM (Erhöhung der Anpassungsfähigkeit).....	169

Glossar

In der vorliegenden Arbeit werden neue Sichten eines Kundenmanagements behandelt. Dafür müssen neue Begriffe eingeführt werden. Diese sind in der Arbeit an geeigneter Stelle umfassend erläutert. Diese Textstellen sind dem Leser nicht immer präsent. Deswegen wurden nachfolgende Definitionen zusammengestellt.

Auftragsabwicklungsprozess

Der Auftragsabwicklungsprozess beginnt mit der Erteilung des Auftrags durch den Kunden und endet mit der Übergabe des Produktes bzw. der Dienstleistung an den Kunden.

Integration

Integration bedeutet eine Eingliederung von etwas in ein größeres Ganzes (aus dem lateinischen *integratio*: Wiederherstellung eines Ganzen).

Kundenmanagement

Kundenmanagement als Managementkonzept umfasst alle strategischen und taktischen Maßnahmen, um Kundenbeziehungen auf- und auszubauen, um die Verbesserung der Kundenbeziehung zur Ausschöpfung zusätzlicher Potenziale zu erreichen. Es geht dabei um die Aufgaben der Planung, Durchführung und Kontrolle bei der Gestaltung, der Lenkung und der Erhaltung von Geschäftskontakten zu bestimmten Kunden oder Kundengruppen.

Kundenwert

Der Kundenwert spiegelt den Beitrag eines Kunden zur Zielerreichung des Anbieterunternehmens wider. Aufgrund verschiedener Zielsetzungen kann der Kundenwert im spezifischen Fall unterschiedlich definiert werden.

Kundenbewertung

Die Kundenbewertung beschreibt den Prozess zur Ermittlung des Kundenwertes, also seines Wertbeitrags zum Unternehmenserfolg.

Kundenbewertungsverfahren

Zur Ermittlung des Kundenwertes durch die Kundenbewertung gibt es verschiedene Verfahren, welche sich aufgrund verschiedener Dimensionen wie z. B. quantitativ / qualitativ oder eindimensional / mehrdimensional unterscheiden lassen.

Kundenbewertungskriterien

Im Rahmen der Kundenbewertungsverfahren werden verschiedene Kriterien eingesetzt wie z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Referenz-Potenzial u.v.m.

Kundenentwicklung

Kundenentwicklung als Teil des Kundenmanagements bedeutet, Maßnahmen zu entwickeln, anhand deren Umsetzung der Beitrag des Kunden zu den spezifischen Unternehmenszielen gesteigert wird.

Kundenportfolio

Das Kundenportfolio ist ein Modell zur Analyse der Kundenstruktur. Im Kundenportfolio werden die Kunden anhand zweier Dimensionen (häufig Kundenattraktivität und Anbieterposition) in einer Matrix abgebildet. Diese Matrix wird in vier Bereiche aufgeteilt, in welche die Kunden entsprechend der Kundenbewertung eingeordnet werden.

kundenwertorientierte Lenkung der Kundenaufträge

Aufgrund der jeweils ermittelten Kundenwerte sind insbesondere in Engpasssituationen die erforderlichen Ressourcen entsprechend der Wertigkeit der Kunden priorisiert einzuplanen.

Normstrategien

Normstrategien liefern erforderliche Aussagen über festgelegte Ressourcenverteilungen innerhalb bestimmter Segmente eines Portfolios – hier eines Kundenportfolios.

Prozess

Prozesse sind systemübergreifende Verkettungen sachlich zusammengehöriger Aktivitäten einzelner Systeme (System: Abteilung, Bereich, Kostenstelle).

Prozesskette

Eine Prozesskette ist eine Abfolge einzelner Teilprozesse, sogenannter Prozesskettenelemente.

Prozessorientierte Kundenbewertung

Die Kundenbewertung wird anhand des Nutzens und Aufwands in den Prozesskettenelementen des Auftragsabwicklungsprozesses durchgeführt.

Prozessorientierte Kundenbewertungskriterien

Zur Bewertung der Auswirkungen des Kundenverhaltens auf die Auftragsabwicklung werden Kriterien abgeleitet, mit denen man mögliche Auswirkungen des Kundenverhaltens beschreibt.

Ressource

Als Ressourcen werden die logistischen Betriebsmittel Personal, Bestand, Fläche, Arbeitsmittel, Arbeitshilfsmittel und Organisationsmittel bezeichnet.

Selbstähnlichkeit

Selbstähnlich heißen Objekte, wenn sie sich in jeder Detaillierung gleicher Strukturen bedienen.

Supply Chain Typologien

Typologien dienen dazu, verschiedene Typen von Untersuchungsobjekten zu unterscheiden. Supply Chain Typologien entstehen durch eine Zusammensetzung von Merkmalen. Es ergeben sich bestimmte Merkmalsausprägungen die als Supply Chain Typologien bezeichnet werden.

Supply Chain Performance Management

Supply Chain Performance Measurement bezeichnet den Aufbau eines Kennzahlensystems und den Einsatz verschiedener Kenngrößen zur Bewertung der Effektivität und Effizienz der Leistung der Prozesse und Ressourcen. Das Konzept fokussiert sich dabei nicht nur auf ein einzelnes Unternehmen sondern auf die gesamte Supply Chain.

Supply Chain Connectivity

Grad der Vernezttheit der einzelnen Elemente innerhalb der Supply Chain, ursprünglich bezogen auf die IT-Systeme, hier angewendet auf jegliche Prozessschnittstellen zu den Prozessen des Supply Chain Partners „Kunde“.

Vorgehensmodell

Ein Vorgehensmodell beschreibt alle Aktivitäten/Prozesse in ihrer spezifisch notwendigen Abfolge, welche für eine definierte Zielerreichung erforderlich sind.

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
EKS	Engpasskonzentrierte Strategie
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
I&K Technologie	Informations- und Kommunikations-Technologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PKE	Prozesskettenelement
PKI	Prozessketteninstrumentarium
PM	Performance Measurement
RBV	Resource-based View
SCBSC	Supply Chain Balanced Scorecard
SCM	Supply Chain Management
SCOR-Modell	Supply Chain Operations Reference Modell
SCPM	Supply Chain Performance Measurement
SMI	Supply Chain Management Institute

1 Einleitung

1.1 Beschreibung der Ausgangssituation

Die Märkte werden zukünftig wesentlich „kosten- und wettbewerbsintensiver, komplexer, dynamischer, schneller, digitaler, globaler, vernetzter und individueller sein als heute“¹.

Der seit Jahren steigende Wettbewerbsdruck für Unternehmen wird sich auch in Zukunft weiter erhöhen. Gründe dafür sind vor allem steigende Kundenanforderungen hinsichtlich kürzerer Lieferzeiten, schnellerer Produktinnovationen und individuellerer Auftragserfüllung.² Diesen wachsenden Kundenanforderungen wird verstärkt durch Unternehmenskooperationen begegnet, wobei die dadurch entstehenden unternehmensübergreifenden Schnittstellen kundenorientiert und effizient zu gestalten sind.³

Aufgrund der steigenden Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, steht daher die Analyse des Kunden seit einigen Jahren mit wechselnden Schwerpunkten auf der Liste der Forschungsprioritäten.⁴ In einer im Jahr 2009 durchgeführten Studie wurde bspw. die *aktive Kundenbindung* als wichtigster Erfolgsfaktor genannt. Neben der *Verbesserung der Kundenbeziehung* wurden die *Organisations- und Prozessoptimierung* sowie die *Entwicklung neuer Innovationen* als erfolgskritische Maßnahmen angegeben.⁵ Auch die Ergebnisse einer im Jahr 2012 durchgeführten Studie stellen eine für die Zukunft *hohe Kundenorientierung* sowie *kundenspezifische Lösungen* als die wichtigsten Herausforderungen für die kommende Zeit dar.⁶ Daneben gilt jedoch gleichzeitig der *steigende Kostendruck* als größte Herausforderung der Zukunft.⁷

Diese Studienergebnisse zeigen, dass die Kunden das bestimmende Element und damit Impulsgeber für die Gestaltung von Prozessen und Organisationsstrukturen sein sollten. Dabei darf jedoch die eigene Effizienz nicht vernachlässigt werden. Auch wenn in einigen Unternehmen diese Erkenntnis bereits vorhanden ist, werden die entsprechend notwendigen Maßnahmen meist nicht erkannt bzw. nicht ganzheitlich umgesetzt.⁸ Zwar

¹ Gracht et al. 2008, S. 8 (gemeinsame Studie der Bundesvereinigung der Logistik (BVL) und des Supply Chain Management Institute (SMI) zur Zukunft der Logistik-Dienstleistungsbranche)

² Arndt 2008, S. 39

³ Schweicher und Weidemann 2006, S. 542

⁴ *Research Priorities* des Marketing Science Institute (MSI): http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf und http://www.msi.org/pdf/MSI_RP06-08.pdf, letzter Zugriff: 16.09.2013

⁵ BBDO Consulting 2009b

⁶ „Der Kunde steht im Mittelpunkt“, TNS Infratest, Oktober/November 2012

⁷ BBDO Consulting 2009a

⁸ Töpfer 2008b, S. 3

existieren bereits kundenorientierte Konzepte zur Optimierung des Kundenverhältnisses, wie z. B. das Customer Relationship Management. Allerdings ist dieses Konzept immer noch stark vom Marketing bzw. Vertrieb geprägt, wodurch der Zusammenhang und die Ganzheitlichkeit der Prozess- und Kundenorientierung zu wenig berücksichtigt wird. Die Aussage BOGASCHEWSKY´s, die Prozess- und Kundenorientierung seien auch für den Beschaffungsbereich von hoher Relevanz⁹, verdeutlicht die enge Verbundenheit der beiden Konzepte sowie deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Diese Vernetzung wird im Konzept des Supply Chain¹⁰ Managements aufgegriffen und dadurch versucht handhabbar zu machen. So sehen nach KUHN/HELLINGRATH erfolgreiche Anwender von Supply Chain Management-Lösungen vor allem die Verbesserung der Kundenorientierung als Nutzenpotenzial.^{11 12} So werden der stetige Anstieg der Supply Chain Komplexität und die wachsenden Anforderungen der Kunden als größte Herausforderungen der Zukunft bezeichnet¹³ und sollten daher integriert bewertet und gestaltet werden.

1.2 Ableitung der Problemstellung

Im vorangegangenen Kapitel wurde aufgezeigt, dass der Kunde in einem stark vernetzten und komplexen Unternehmensumfeld als Auslöser unternehmerischen Handelns immer stärker in den Fokus wissenschaftlicher und praxisorientierter Forschung rückt.

Kundenbeziehungen werden bereits als wesentliche Vermögenswerte und dadurch als entscheidend für den Unternehmenserfolg angesehen¹⁴, wodurch die Bewertung und Entwicklung von Kundenbeziehungen immer wichtiger wird¹⁵ – „Unsere Kunden sind unsere Existenzgrundlage“¹⁶. Allerdings erfolgt die Bewertung von Kundenbeziehungen in der Unternehmenspraxis meist „unsystematisch, unregelmäßig und methodisch anspruchslos“¹⁷. Häufig werden langjährig etablierte Kundenbeziehungen zum Nachteil potenzialstarker, aber noch wenig bekannter Kunden vorgezogen.¹⁸ Dies liegt v.a. daran,

⁹ Bogaschewsky 2009, S. 199

¹⁰ Der englische Begriff *Supply Chain* ist wörtlich mit Versorgungskette zu übersetzen. Zusammenhänge und Begrifflichkeiten im Rahmen des *Supply Chain Management* werden im noch folgenden Kapitel 2.2 erläutert.

¹¹ Kuhn und Hellingrath 2002, S. 34

¹² In der vorliegenden Arbeit wird hinsichtlich der Schreibweise des Wortes Potenzial (Potential) der Empfehlung des Duden gefolgt: <http://www.duden.de/rechtschreibung/potenzial>, letzter Zugriff: 15.02.2013

¹³ European Logistics Association (ELA) und A.T. Kearney 2004

¹⁴ Heidemann et al. 2009, S. 184

¹⁵ ebenda S. 183

¹⁶ Henning 2010a, S. 36

¹⁷ Helm und Günter 2006, S. 5

¹⁸ ebenda S. 23

dass kaum wissenschaftliche Arbeiten existieren, die strategische und implementierungsorientierte Konzepte des Kundenmanagements verfolgen.¹⁹ Des Weiteren wurde die Analyse des Kunden bzw. der Kundenbeziehung in den letzten Jahren mit einem stets wandelnden Fokus betrachtet (siehe Kapitel 2.1.1.1), wodurch die Kundenbeziehung bisher nicht ganzheitlich betrachtet wurde. Die Ermittlung der Kundenwerte ist demzufolge ein sehr komplexer Sachverhalt, der ein bis dato nicht ganzheitlich gelöstes Problem darstellt.²⁰

Neben der steigenden Bedeutung der Kundenbeziehung steht aber auch die Prozessoptimierung im Fokus der Unternehmensführung²¹, insbesondere da zukünftig der Wettbewerb nicht zwischen einzelnen Unternehmen sondern komplexen Supply Chains stattfinden wird.²² Dies führt zu der Notwendigkeit, die Kunden- und Prozessorientierung im Rahmen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit systematisch und integriert zu analysieren und zu optimieren. Die Prozessperspektive ist bei der Kundenbewertung jedoch bisher nicht genügend berücksichtigt worden, was vor dem Hintergrund einer zukünftig verstärkten prozessorientierten Zusammenarbeit und des dadurch steigenden Einflusses des Kunden auf die gesamte Supply Chain zu Fehleinschätzungen des Kundenwertes bzw. des Einflusses des Kundenverhaltens auf die eigenen Prozesse und der daraus abzuleitenden Maßnahmen führen wird.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

„Während das schöpferische Genie von einst sich durch exklusives Wissen auszeichnet habe, sei heute das Kombinieren von Wissen wichtig. – Zusammendenken, was vorher nicht zusammengehörte.“²³

In der Unternehmensführung rücken eine ganzheitliche Denkweise und die Implementierung integrierter Managementsysteme stärker in den Vordergrund.²⁴ In der vorliegenden Arbeit werden daher Kundenmanagement und Supply Chain Management gemeinsam betrachtet, um die Basis zu schaffen, ein prozessorientiertes Kundenmanagement im Supply Chain Managements zu implementieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hierzu wird in dieser Arbeit ein Vorgehensmodell für eine ganzheitliche und im Sinne des Supply Chain Managements prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung erstellt.

¹⁹ Bruhn und Georgi 2004, S. 373

²⁰ Mödritscher 2008, S. 155

²¹ BBDO Consulting 2009b

²² Kuhn und Hellingrath 2002, S. VI und Beckmann 2004, S. V

²³ „Wie genial muss es denn sein?“ von Evelyn Finger erschienen in Die Zeit Nr. 43 vom 18. Oktober 2012, S. 39

²⁴ Löbel et al. 2005, S. 31–32

Im Rahmen dieses Vorgehensmodells werden neuartige prozessorientierte Kriterien zur Kundenbewertung und -entwicklung ermittelt. Auf Grundlage der identifizierten Bewertungskriterien werden Maßnahmen erarbeitet, anhand derer die jeweilige Kundenbeziehung strategiekonform weiterentwickelt werden kann.

Aus der beschriebenen Situation, der abgeleiteten Problem- und der formulierten Zielstellung ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende zu beantwortende Forschungsfragen:

Forschungsfrage 1: Inwieweit sind die bekannten Verfahren und Kriterien zur Kundenbewertung im Rahmen des ganzheitlichen Supply Chain Managements sinnvoll einsetzbar?

Forschungsfrage 2: Welche Bewertungskriterien sind für eine prozessorientierte Kundenbewertung in Supply Chains erforderlich?

Forschungsfrage 3: Inwieweit können Kriterien, welche bis dato zur Bewertung der Supply Chain Leistung genutzt werden, in die Kundenbewertung innerhalb von Supply Chains integriert werden?

Forschungsfrage 4: Wie lassen sich, anhand der Ergebnisse der prozessorientierten Kundenbewertung, Maßnahmen zur Weiterentwicklung der jeweiligen Kundenbeziehung ableiten?

Aus der Zielstellung und den abgeleiteten Forschungsfragen ergibt sich folgender Aufbau dieser Dissertation:

In **Kapitel 2** (*Stand der Forschung*) werden die Themen *Kundenmanagement* und *Supply Chain Management* getrennt voneinander betrachtet. Darauf aufbauend wird untersucht, inwieweit diese beiden Konzepte bisher vielleicht schon integriert betrachtet werden.

In **Kapitel 3** werden *Theorien und Modelle* vorgestellt, anhand derer die wissenschaftlichen Grundlagen und Erklärungsansätze der Thematik erläutert werden.

Die in Kapitel 2 analysierten Grundlagen und die in Kapitel 3 dargestellten theoretischen Zusammenhänge werden in **Kapitel 4** dazu verwendet, die wesentlichen *Anforderungen* an eine prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung herauszuarbeiten.

Auf der Grundlage der ermittelten Anforderungen wird in **Kapitel 5** das entwickelte generische *Vorgehensmodell zur prozessorientierten Kundenbewertung und -entwicklung* in Supply Chains beschrieben. Hierbei wird anhand eines Beispielprozesses das Vorgehen detailliert erarbeitet und vorgestellt, wobei eine gewisse Abstraktheit die Allgemeingültigkeit des Vorgehensmodells sicherstellt.

Kapitel 6 verdeutlicht mithilfe eines Projektbeispiels die Praxistauglichkeit des entwickelten Vorgehensmodells.

In **Kapitel 7** wird ein Fazit der Arbeit gezogen und ein Ausblick für weiteren Forschungsbedarf gegeben.

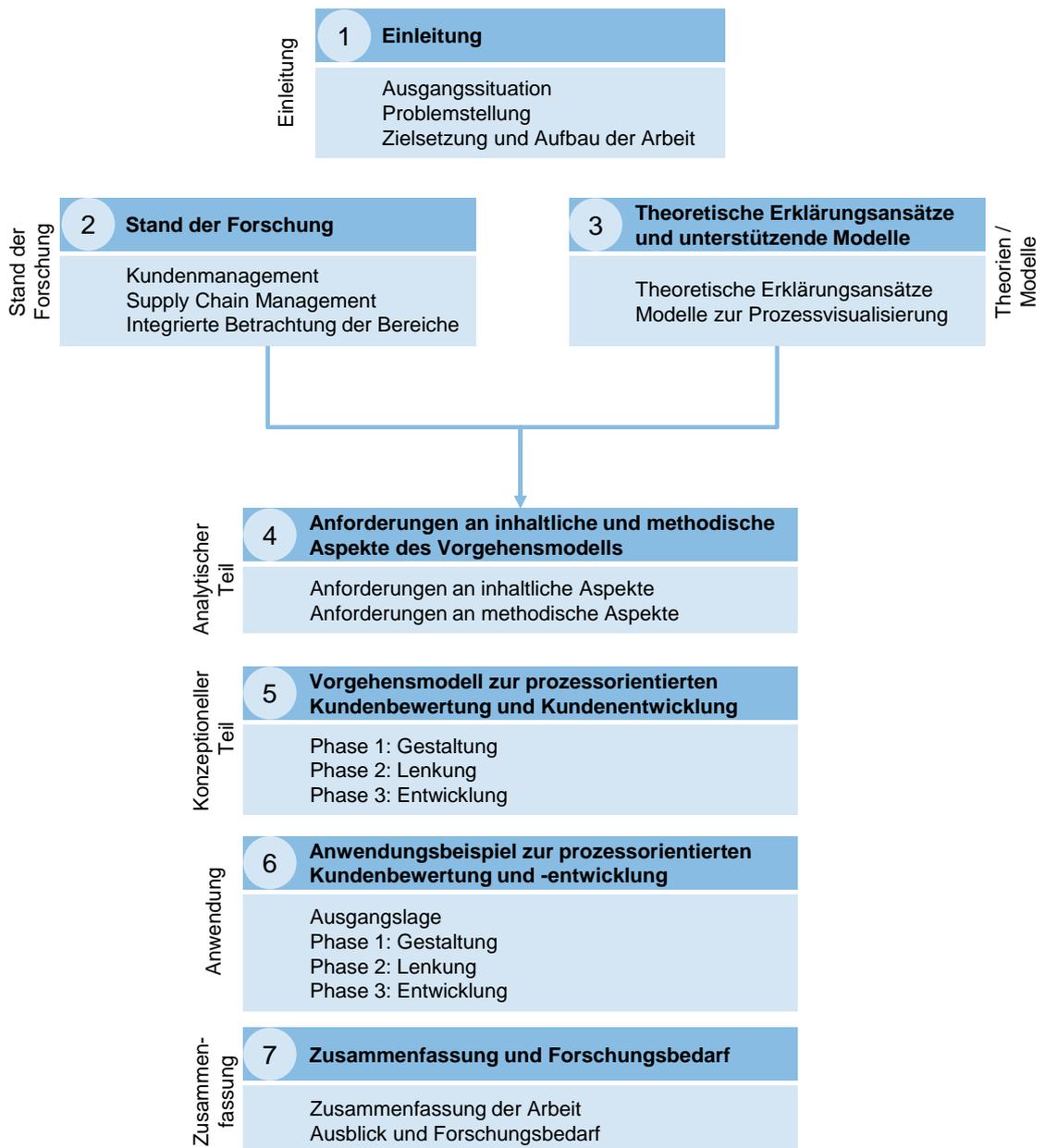


Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit

2 Stand der Forschung

2.1 Kundenmanagement – Voraussetzung erfolgreicher Unternehmensführung

2.1.1 Grundlagen des Kundenmanagements

2.1.1.1 Definition von Kundenmanagement

Das Kundenmanagement hat sich über die Jahre hinweg aufgrund unterschiedlicher Schwerpunkte verändert. BRASCH/KÖDER et al. haben die Entwicklung der letzten Jahrzehnte untersucht und die jeweiligen Auslöser der Veränderung herausgearbeitet (vgl. Abbildung 2). Die Schwerpunkte Orientierung, Kontakte, Beziehung und Wert sind den Disziplinen geschuldet, welche den entsprechenden Entwicklungsschritt vorangetrieben haben (Strategie, Vertrieb/Service, Marketing und Finanzen).

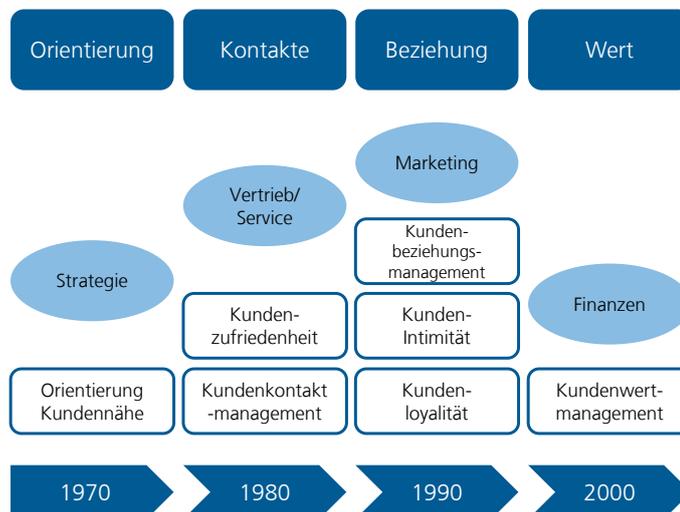


Abbildung 2: Entwicklungsstufen des Kundenmanagements – siehe BRASCH/KÖDER et al.²⁵

Aufgrund dieser verschiedenen Kernelemente ist die große Anzahl und Vielfalt von Definitionen von Kundenmanagement nachvollziehbar. In Tabelle 1 ist eine kleine Auswahl dargestellt.

²⁵ Brasch et al. 2007, S. 21

Definition Kundenmanagement	Quelle
„Kundenmanagement (KM) beinhaltet das Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.“	Diller, H.; Haas, A.; Ivens, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption, S. 23
„Kundenmanagement umfasst alle unternehmensrelevanten Aktionen und Reaktionen, die für den externen Faktor <i>Kunden</i> Wert schaffen. Kundenmanagement ist damit ein Mittel zum Zweck, um wiederum Wert für das Unternehmen zu schaffen. Aus diesen Werten resultieren dann wieder Werte für die Bezugsgruppen (Stakeholder).“	Cam-Mai Brasch, Kerstin Köder, Reinhold Rapp (2007): Praxishandbuch Kundenmanagement, S. 29
„Das wertorientierte Kundenmanagement umfasst in einem funktionalen Verständnis die Planung, Durchführung und Kontrolle bei Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhaltung bzw. Beendigung der Geschäftsbeziehung zu bestimmten Kunden(-gruppen) auf Basis von deren Wertbeitrag zu den Anbieterzielen. [...] baut also auf einer ressourcenorientierten Prioritätssetzung bezüglich bestimmter Kunden auf.“	Bernd Güter, Sabrina Helm (2006): Kundenwert, S. 11

Tabelle 1: Definitionen von Kundenmanagement²⁶

Trotz der vielen Facetten des Kundenmanagements wird es meist einseitig aus Sicht des Marketings betrachtet. So betonen KOTLER/BLIEMEL die Bedeutung des Kundenmanagements, indem sie es als wichtige „Säule des Marketingkonzepts“²⁷ bezeichnen. Auch TÖPFER lässt andere Unternehmensfunktionen unberücksichtigt, da er das Kundenmanagement nur in den „Entwicklungsprozess des Marketingverständnisses und der Marketingwissenschaft“²⁸ einordnet. FRIEGE hingegen geht mit seinem systematischen Ansatz zur Definition der Begrifflichkeit *Kundenmanagement* in die richtige Richtung. Er unterscheidet dabei zwischen verschiedenen Gestaltungsebenen – Kundenmanagement als Konzept, als Prozess und als Organisationseinheit²⁹:

- Kundenmanagement als Konzept bezeichnet die strategischen und taktischen Maßnahmen, um Geschäftsbeziehungen auf- und auszubauen.
- Kundenmanagement als Prozess umfasst alle Interaktionspunkte entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus.
- Kundenmanagement als Organisationseinheit beschreibt die Unternehmensbereiche, welche in dem Kundenmanagementprozess Leistungen für den Kunden erbringen.

Obwohl er betont, dass das Kundenmanagement zukünftig der entscheidende Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktor sein wird, geht er in seinen weiteren Ausführungen zu den jeweiligen Gestaltungsebenen nicht darauf ein, wie diese Ebenen in Bezug auf sich immer schneller wandelnde Umfeldbedingungen zu gestalten bzw. zu entwickeln sind.³⁰ Auch für ZADEK sind langfristige Kundenbeziehungen ein bedeutender strategischer

²⁶ Diller et al. 2005; Brasch et al. 2007; Günter und Helm 2006b

²⁷ Kotler und Bliemel 2001, S. 35

²⁸ Töpfer 2008b, S. 15

²⁹ Frieger 2007, S. 467f

³⁰ ebenda S. 480

Wettbewerbsfaktor, der in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird.³¹ Dabei hat sich das Kundenmanagement den sich wandelnden Unternehmensbedingungen anzupassen. Vor diesem Hintergrund ist nach Ansicht des Autors der vorliegenden Arbeit eine stetige Entwicklung des Kundenmanagements zwingend erforderlich.

Die bis dato entwickelten Definitionen beziehen sich zu sehr auf die unternehmensinternen Aspekte des Kundenmanagement. Auch die Definition von FRIEGE zeigt, dass zwar verschiedene Ebenen betrachtet werden, aber im Sinne einer gemeinsamen Weiterentwicklung der Kunde zu wenig mit einbezogen wird. Für die in der vorliegenden Arbeit geltende Definition des Begriffs *Kundenmanagement* werden die von ULRICH et al. definierten, allgemeinen Funktionsbereiche eines integrierten Managements – Gestaltung, Lenkung, Entwicklung – genutzt.³² Demnach wird *Kundenmanagement* für die vorliegende Themenstellung anhand folgender Phasen definiert:

- *Gestaltung* bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen strategische Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung erarbeitet und nachhaltig umgesetzt werden können.
- *Lenkung* heißt, die Kundenbeziehung in der Form zu lenken, dass ein jeweils gewünschter Zustand erreicht wird.
- *Entwicklung* bedeutet, das eigene und das Kundenverhalten dahingehend anzupassen, dass die gemeinsame Zusammenarbeit entsprechend den sich wandelnden externen Einflüssen kontinuierlich verbessert werden kann.

In der ersten Phase der *Gestaltung* sind die von FRIEGE angesprochenen Ebenen Konzept, Prozess und Organisationseinheit zu berücksichtigen, die auch alle in der Phase *Entwicklung* zu verbessern sind. Insbesondere die Phase *Lenkung* der Kunden bzw. deren Verhaltens (sowie die dazugehörigen Prozesse) wird bis dato im Rahmen des Kundenmanagements vernachlässigt. Diese umfassende Definition lässt auf vielfältige Ziele des Kundenmanagements schließen, welche im folgenden Kapitel beschrieben werden.

2.1.1.2 Ziele des Kundenmanagements

Nach BAUER stellt der Kunde „eine existenzkritische Ressource in Form von Umsätzen zur Verfügung“³³. Daher ist es wichtig zu erkennen, dass „... products come and go, but customers remain“³⁴. Hieraus leitet sich zweifelsfrei eines der grundlegendsten Ziele des Kundenmanagements ab. Unternehmen zielen darauf ab, mit ihren Kunden Umsatz bzw. Gewinn zu erzielen und diesen, im Rahmen einer langfristigen Partnerschaft, zu steigern.

Für BRASCH/KÖDER et al. ist Kundenmanagement ein Mittel zum Zweck. Indem ein externer Wert für den Kunden geschaffen wird, kann die Kundenbindung gesteigert und

³¹ Zadek 2004, S. 157

³² Ulrich et al. 1984, S. 99ff und Beckmann 1996, S. 127

³³ Bauer et al. 2006, S. 49

³⁴ Rust et al. 2000, S. 6

somit auch der Wert für das Unternehmen erhöht werden.³⁵ Nach GÜNTER ist das Kundenmanagement auf eine „ressourcen- wie potenzialorientierte Betreuung bestimmter Kunden“³⁶ auszurichten. Neben der Zielstellung, *effektive* Verbesserungen der Angebote für Kunden zu realisieren, wird es immer wichtiger, die Kundenbeziehungen auch aus Anbietersicht *effizient* zu gestalten.³⁷

Ein weiterer Aspekt, der ebenfalls stärker in den Fokus des Kundenmanagements rückt, ist die Beendigung von im weitesten Sinne unrentablen Kundenbeziehungen.³⁸

Die Ziele des Kundenmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Steigerung von Umsatz und Gewinn im Rahmen einer langfristigen Partnerschaft
- Schaffung eines externen Wertes für den Kunden, zur Erhöhung der Kundenbindung
- Ressourcen- und potenzialorientierte Kundenpriorisierung
- Beendigung von unrentablen Kundenbeziehungen

Für all die genannten Ziele, jedoch ausdrücklich für eine ressourcen- und potenzialorientierte Priorisierung, sind die Werte der Kunden zu ermitteln. Einige Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes werden im Weiteren anhand ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile beschrieben (Kapitel 2.1.2.4). Zunächst wird jedoch der Begriff *Kundenbewertung* definiert, in das Konzept Kundenmanagement eingeordnet sowie einige Ziele der Kundenbewertung erläutert.

2.1.2 Kundenbewertung als Grundlage eines strategischen Kundenmanagements

2.1.2.1 Definition von Kundenbewertung

Die Bedingung eines erfolgreichen Kundenmanagements ist das detaillierte Wissen um die eigenen Kunden.³⁹ Nach KOTLER/BLIEMEL ist dieses Wissen eine der wichtigsten Voraussetzungen eines systematischen Kundenmanagements.⁴⁰ Der Wert eines Kunden ergibt sich dabei aus der Bewertung durch den Anbieter.⁴¹ Der Kundenwert spiegelt den individuellen Beitrag eines Kunden zur Zielerreichung des Anbieterunternehmens wider

³⁵ Brasch et al. 2007, S. 29

³⁶ Günter und Helm 2006a, S. 367–368

³⁷ Helm und Günter 2006, S. 6

³⁸ Siehe hierzu Helm 2004

³⁹ Friege 2007, S. 472

⁴⁰ Kotler und Bliemel 2001, S. 35

⁴¹ Der Begriff *Kundenwert* wird aus zwei unterschiedlichen Perspektiven erforscht. Zum einen aus Sicht des Nachfragers (value to customer), zum anderen aus Sicht des anbietenden Unternehmens (customer value). In der vorliegenden Arbeit wird der Kundenwert aus Sicht des liefernden Unternehmens analysiert (customer value). Für eine detaillierte Unterscheidung der beiden Blickwinkel siehe Freter und Naskrent 2008, S. 357

und entspricht somit dem vom Anbieter bewerteten Beitrag zu dessen Zielerreichung.⁴² In Tabelle 2 sind beispielhaft zwei Definitionen von Kundenbewertung dargestellt.

Definition Kundenbewertung	Quelle
„Kundenbewertung ist die Messung des erwarteten pagatorischen Gewinns einzelner Kunden oder Kundengruppen eines Unternehmens. Die Kundenbewertung wird nach Branchenerfordernissen, individuellen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen ausgestaltet und erfolgt auf Einzel- oder Gesamkundenebene für einen begrenzten Zeitraum oder die gesamte Dauer der Kundschaft. Sie umfasst bei Bedarf auch die Messung des Nutzens von Mundpropaganda, Weiterempfehlungen und sonstigem Verhalten von Kunden durch das indirekt zum Erfolg der Unternehmung beigetragen wird.“	Andreas Rödl (2010): Kundenbewertung im Lebensmitteleinzelhandel, S. 20
„Aufgabe der Kundenbewertung (Kundenqualifizierung) ist somit die Aufteilung des Interessenten- und Kundenstammes in wichtige und unwichtige Kunden. Dazu sind die Kunden aus verschiedenen Blickwinkeln heraus im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung zu bewerten und zu klassifizieren. Die Kunden erhalten Prioritäten, auf die die Vertriebsressourcen und insbesondere die Betreuungsmaßnahmen ausgerichtet werden.“	Peter Winkelmann (2010): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, S.321

Tabelle 2: Definitionen zur Kundenbewertung⁴³

Nach FRETER gibt es verschiedene Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes, die sich entweder dem Marktpotenzial oder dem Ressourcenpotenzial des Kunden zuordnen lassen.^{44 45} Allerdings wird zur Bewertung meist nur das Marktpotenzial herangezogen, welches sich aus monetären Determinanten wie z. B. Ertragspotenzial und Cross-Buying-Potenzial zusammensetzt.⁴⁶ Das Ressourcenpotenzial, bestehend aus Referenz-, Informations- und Kooperationspotenzial, wird hingegen häufig noch zu wenig analysiert. Dieser Widerspruch zwischen Zielsetzung und tatsächlicher Umsetzung muss in der Praxis zukünftig überwunden werden.⁴⁷ Die Bewertung des Kunden ist zukünftig ganzheitlicher durchzuführen.

Zur Bestimmung des Kundenwertes sind im ersten Schritt Kriterien zu ermitteln, anhand derer die Kundenbeziehung bewertet wird.⁴⁸ Diese Kriterien sind nicht willkürlich sondern vor dem Hintergrund einer strategischen und operativen Entwicklung der Kundenbeziehung zu ermitteln. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird mit Kundenbewertung der gesamte Prozess zur Ermittlung der jeweiligen Kundenwerte verstanden, wodurch sich folgende Definition ergibt:

⁴² Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 129 und Helm 2006, S. 105

⁴³ Rödl 2010, S. 20; Winkelmann 2010, S. 321

⁴⁴ Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 132

⁴⁵ Andere Autoren benutzen ähnliche Begrifflichkeiten, wobei sie im Kern die gleichen Dinge bezeichnen. So benennt beispielsweise HIPNER das Marktpotenzial mit „Transaktionspotential“ und das Ressourcenpotenzial bezeichnet er als „Relationspotential“ (Hippner 2006, S. 27)

⁴⁶ Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 132

⁴⁷ Wortmann 2012, S. 97

⁴⁸ Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 130

Kundenbewertung bezeichnet den gesamten Prozess zur Ermittlung der jeweiligen Kundenwerte. Dieser Prozess umfasst die Ableitung der Ziele zur Kundenbewertung aus den implementierten Strategien, die Identifikation der zur Zielerreichung notwendigen Bewertungskriterien, die Anwendung dieser Bewertungskriterien sowie die Visualisierung der entsprechenden Bewertungsergebnisse.

Häufig wird in der wissenschaftlichen Literatur anstatt *Kundenbewertung* auch der Begriff *Kundenwertanalyse* verwendet. So bezeichnet bspw. LISSAUTZKI die Kundenwertanalyse als elementaren Bestandteil der kundenwertorientierten Unternehmenssteuerung.⁴⁹ Beide Begriffe, Kundenbewertung und Kundenwertanalyse, werden jedoch meist synonym verwendet.⁵⁰ STEINER unterscheidet zwar zwischen einer „langfristig orientierten Kundenbewertung“ und einer „regelmäßigen detaillierten Kundenwertanalyse“⁵¹, geht im weiteren Verlauf ihrer Arbeit jedoch nicht weiter auf diese Unterscheidung ein. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff *Kundenbewertung* verwendet, um die Bedeutung dieses Schrittes zu betonen und ihn von weiteren Analyseschritten wie z. B. Kundenentwicklung abzugrenzen.

2.1.2.2 Ziele der Kundenbewertung

Nach BRUHN/GEORGI wissen Unternehmen häufig wenig über den Wert, den die eigenen Kunden für das Unternehmen darstellen⁵², obwohl dieser nach VON DEN EICHEN unmittelbar den Erfolg eines Unternehmens bestimmt.⁵³ Das Ziel der Kundenbewertung ist es, den individuellen Wert der Kunden für das Unternehmen zu ermitteln. Hierzu werden die Kunden im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung bewertet und daraufhin klassifiziert bzw. mit entsprechenden Prioritäten versehen.⁵⁴ Diese Prioritäten bieten die Grundlage für eine effiziente Ressourcennutzung im Rahmen des Kundenmanagements (siehe Kapitel 2.1.1.2). Wobei effiziente Ressourcennutzung vor dem Hintergrund eines geringen Kundenwertes auch die Beendigung der Kundenbeziehung bedeuten kann.⁵⁵

In der Unternehmenspraxis spielt der individuelle Kundenwert für die weitere Analyse bzw. Optimierung der Kundenbeziehung selten eine Rolle. Meist werden die Kunden anhand ihrer Kundenwerte in Kundenklassen eingeordnet und durch entsprechende Normstrategien bedient. MÖDRITSCHER gibt jedoch zu bedenken, dass die Ableitung von Normstrategien aufgrund des hohen Aggregationsniveaus oftmals problematisch ist.⁵⁶ Obwohl die Dringlichkeit einer systematischen Kundenbewertung mit der wachsenden

⁴⁹ Lissautzki 2007, S. 56

⁵⁰ Rudolf-Sipötz 2001, S. 31

⁵¹ Steiner 2009, S. 131

⁵² Bruhn und Georgi 2004, S. 373

⁵³ von den Eichen et al. 2009, S. 471

⁵⁴ Winkelmann 2010, S. 321

⁵⁵ Bayón et al. 2007

⁵⁶ Mödritscher 2008, S. 175

Heterogenität des Kundenstamms steigt⁵⁷, wird die Heterogenität und Individualität der Kunden in vielen Unternehmen nicht systematisch untersucht.⁵⁸

Aufgrund des in der Einleitung skizzierten Zukunftsszenarios von komplexen und individuellen Kundenanforderungen wird die Bedeutung einer systematischen Kundenbewertung und einer individuellen Kundenentwicklung in den nächsten Jahren weiter steigen. In der unzureichenden Differenzierung zwischen Kundenbewertung und Kundenentwicklung sieht der Autor der vorliegenden Arbeit einen Anlass für den in der Praxis geäußerten Mangel an implementierungsorientierten Konzepten eines ganzheitlichen Kundenmanagements (siehe Kapitel 1.2). Aus diesem Grund ist ein Kernaspekt dieser Dissertation die getrennte und differenzierte Betrachtung von Kundenbewertung und -entwicklung. Diese beiden Aspekte werden im Folgenden in den Kontext des Kundenmanagements eingeordnet.

2.1.2.3 Einordnung von Kundenbewertung und Kundenentwicklung in den Kontext des Kundenmanagements

HELM/GÜNTER beschreiben die „4 K“ als die wesentlichen Bestandteile eines erfolgreichen Kundenmanagements. Dabei unterscheiden sie zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert (vgl. Abbildung 3).

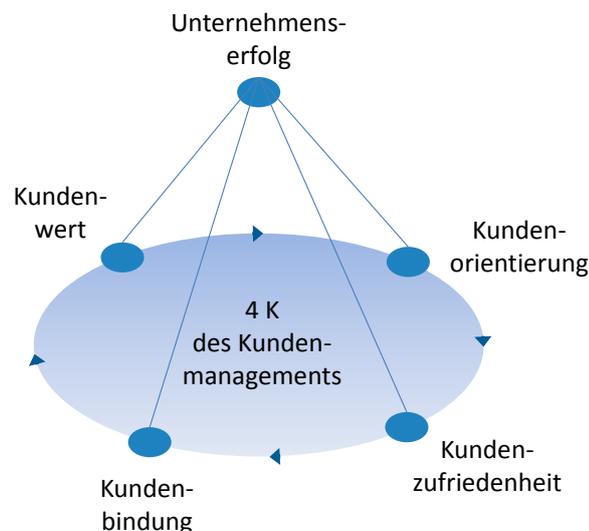


Abbildung 3: Die „4 K“ des Kundenmanagement – siehe HELM/GÜNTER⁵⁹

Diese Beschreibung vernachlässigt jedoch den Prozess zur Ermittlung des Kundenwertes sowie das oberste Ziel des Kundenmanagements – Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Verbesserung der Kundenbeziehung (vgl. 2.1.1.2). Daher ist eine detaillierte Kundenbewertung und -entwicklung explizit in diese Betrachtung mit einzubeziehen.

⁵⁷ Cornelsen 2006, S. 185

⁵⁸ Homburg et al. 2010, S. 34

⁵⁹ Helm und Günter 2006, S. 11

hen. Für die vorliegende Arbeit werden daher die „4 K“ auf „6 K“ des Kundenmanagements erweitert (vgl. Abbildung 4). Darüber hinaus wurden die „6K“ dahingehend unterteilt, ob eine aktive Beeinflussung möglich ist oder ob es sich um einen aus den vorherigen Schritten resultierenden Zustand handelt.

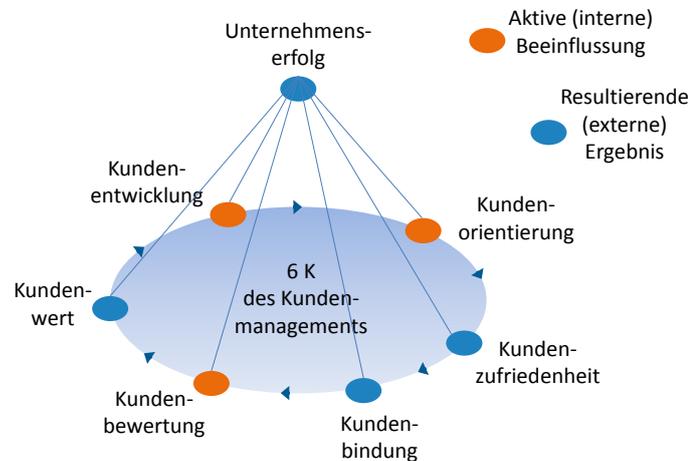


Abbildung 4: Die „6 K“ des Kundenmanagements – in Anlehnung an HELM/GÜNTER⁶⁰

Im weiteren Verlauf liegt dabei der Fokus auf den beiden *neuen K* des Kundenmanagements – der Kundenbewertung und Kundenentwicklung. Für die anderen Begrifflichkeiten wird im Folgenden auf weiterführende Literatur verwiesen.

So hat die Kundenorientierung für VON DEN EICHEN eine „existenzielle Bedeutung“ für den Unternehmenserfolg⁶¹. STEINER bspw. bezeichnet die Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als wichtige „vorökonomische Größen“⁶². TÖPFER bezeichnet diese Aspekte als „Vorsteuerungsgrößen des Unternehmenserfolgs“⁶³. Eine Übersicht empirischer Studien, in denen die Auswirkungen der kundenorientierten Unternehmensführung auf

- den wirtschaftlichen,
- den marktbezogenen,
- den produktbezogenen und
- den wirtschaftlichen und marktbezogenen Unternehmenserfolg

nachgewiesen wurde, findet sich bei BRUHN/FROMMEYER.⁶⁴

⁶⁰ Helm und Günter 2006, S. 11

⁶¹ von den Eichen et al. 2009, S. 471

⁶² Steiner 2009, S. 1

⁶³ Töpfer 2008b, S. 19

⁶⁴ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 22

Ebenso haben MATZLER/STAHL einen Überblick über Studien erstellt, die einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg darlegen.⁶⁵ Des Weiteren werden die entsprechenden Zusammenhänge von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen auch von HIPPNER detailliert thematisiert.⁶⁶

Im Hinblick auf einen dauerhaften Unternehmenserfolg bzw. eine hohe Wettbewerbsfähigkeit ist daher die Kundenorientierung zu verstärken. Hierzu ist jedoch eine hohe Transparenz über die eigenen Kunden bzw. die jeweiligen Wertbeiträge zum Unternehmenserfolg zwingend erforderlich. Daher werden im folgenden Kapitel einige Verfahren sowie die eingesetzten Kriterien zur Bewertung der Kunden beschrieben.

2.1.2.4 Kundenbewertungsverfahren

In der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Kundenbewertung sind bis dato verschiedene Verfahren beschrieben worden. Diese lassen sich anhand ihrer Dimensionalität in ein- und mehrdimensionale Verfahren unterteilen. Die Dimension gibt dabei Aufschluss über die Anzahl verwendeter Bewertungskriterien.⁶⁷ Anhand dieser Systematik sind die wichtigsten Verfahren in Abbildung 5 dargestellt.

⁶⁵ Matzler und Stahl 2000

⁶⁶ Hippner et al. 2011, S. 213–246 und Hippner 2005

⁶⁷ Cornelsen 2000, S. 149

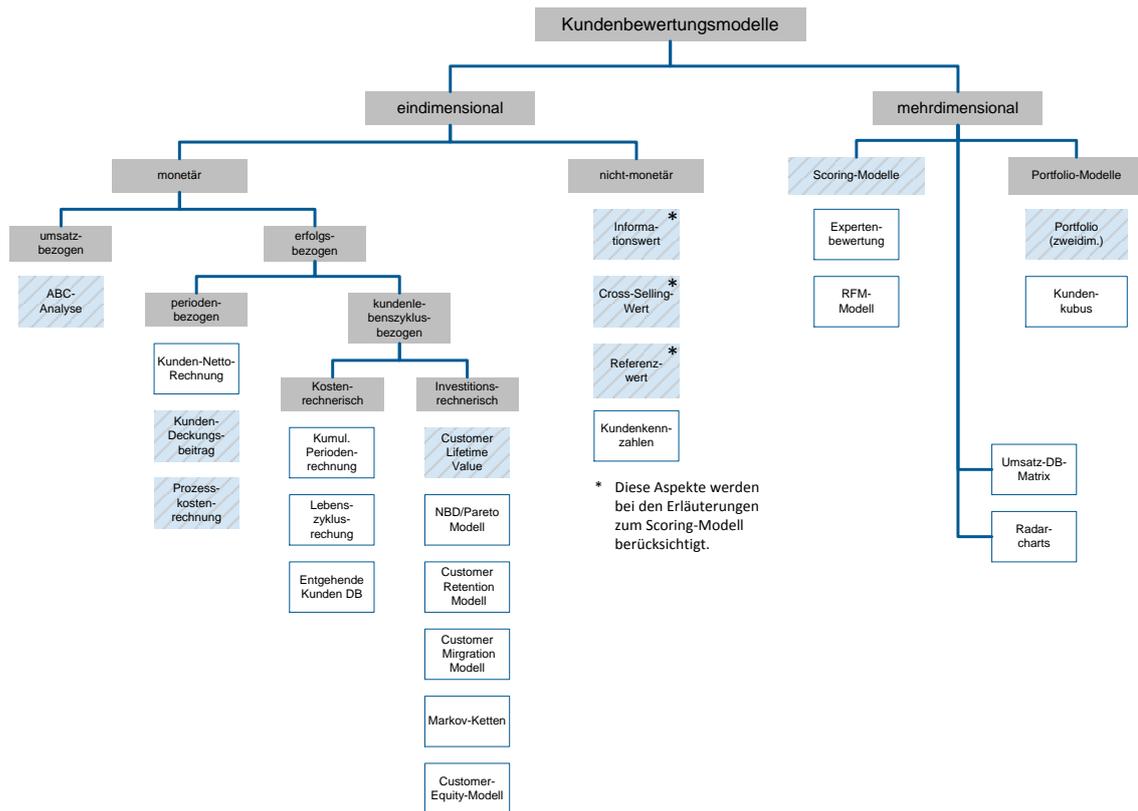


Abbildung 5: Übersicht zu den wichtigsten Modellen zur Kundenbewertung – in Anlehnung an CORNELSEN⁶⁸

Die in Abbildung 5 schraffiert dargestellten Verfahren beinhalten für diese Arbeit wichtige Aspekte und werden daher anhand ihrer Vor- und Nachteile beschrieben.

2.1.2.4.1 Eindimensionale Kundenbewertungsverfahren

2.1.2.4.1.1 ABC-Analyse

Bei der ABC-Analyse werden Kunden meist nach deren Umsatzhöhen bewertet und entsprechend dieser in sehr gute (A), gute (B) oder normale Kunden (C) eingeteilt.⁶⁹

Zur Veranschaulichung der Kundenumsatzanteile werden alle Kundenumsätze absteigend sortiert und anhand einer Lorenzkurve dargestellt. Auf der Ordinate wird der kumulierte Umsatzanteil der Kunden in Prozent des Gesamtumsatzes des Unternehmens abgetragen. Die Abszisse weist die kumulierte Kundenanzahl der Gesamtkundenanzahl in Prozent aus (vgl. Abbildung 6).

⁶⁸ Cornelsen 2000, S. 91; 101; 133

⁶⁹ Skiera et al. 2005, S. 124 und Krenz 2006, S. 124

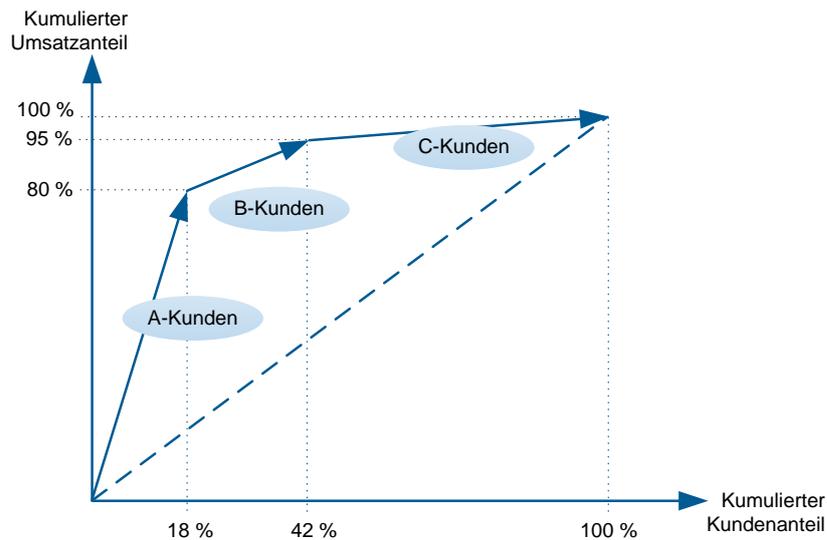


Abbildung 6: Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse – in Anlehnung an HELM/GÜNTER⁷⁰

Bei umsatzmäßig gleichverteilten Lieferumfängen über alle Kunden würde die Lorenzkurve der 45 Grad Achse (gestrichelt dargestellt) entsprechen. In dem Beispiel verursachen 18% der Kunden 80% aller Umsätze (A-Kunden). Die B-Kunden tragen zu weiteren 15% des Umsatzes bei und die umsatzschwächsten C-Kunden zu 5%. Generell gilt, je linksschiefer die Lorenzkurve verläuft, desto größer ist die Konzentration des Gesamtumsatzes auf nur wenige Kunden, wodurch das Risiko einer ungewollten Umsatzabhängigkeit seitens des Unternehmens steigt.⁷¹

Der wesentliche Vorteil der ABC-Analyse ist die einfache und schnelle Durchführung. Nach DROLL ist sie daher ein gutes Werkzeug, um einen ersten Eindruck über die Kundenstruktur zu erhalten.⁷² Die Methode weist aber deutliche Nachteile auf, die in der Praxis leicht zu Fehleinschätzungen führen. So wird bspw. das Entwicklungspotenzial der Kunden gar nicht betrachtet.⁷³ Zudem verzerren Ereignisse mit Zufallscharakter, wie bspw. ein einmaliger Großauftrag, das Ergebnis der ABC-Analyse.⁷⁴

Weiterhin wird vernachlässigt, dass die umsatzstärksten Kunden nicht auch zwingend die ertragsstärksten sein müssen – die kundenspezifischen Kosten bleiben unberücksichtigt.⁷⁵ Häufig erzeugen jedoch die umsatzstarken A-Kunden durch intensive Kundenbetreuung, hohe Rabattporderungen und Sonderleistungen überdurchschnittliche interne Aufwände und sind daher nicht selten unrentabel.⁷⁶ Für ein differenziertes Bild der Kun-

⁷⁰ Helm und Günter 2006, S. 16

⁷¹ Cornelsen 2000, S. 93

⁷² Droll 2008, S. 150

⁷³ Hofbauer und Schöpfel 2009, S. 147

⁷⁴ Stahl et al. 2009, S. 253

⁷⁵ Schneider 2007, S. 29

⁷⁶ Stahl et al. 2009, S. 254

den ist es somit erforderlich, diese hohen Aufwände in den Prozessen detailliert zu ermitteln. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Eindimensionalität des Bewertungsverfahrens, welche keine ausreichende Grundlage für differenzierte Entwicklungsstrategien im Rahmen des Kundenmanagements liefert.⁷⁷

2.1.2.4.1.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Ein weiteres Verfahren zur Kundenbewertung ist die Kundendeckungsbeitragsrechnung, die auf der Teilkostenrechnung basiert. Dabei werden lediglich ganz bestimmte Kosten- und Erlösteile den Kunden unter Einhaltung des Verursachungsprinzips zugerechnet. Dafür ist zu überprüfen, welche Kosten bzw. Erlöse bei der Belieferung eines Kunden entstehen und welche Kosten bei Nicht-Belieferung theoretisch entfallen (Opportunitätskosten). Mit Hilfe dieser Methode wird der Beitrag eines jeden Kunden zum Periodenerfolg des Unternehmens ermittelt.⁷⁸ In Abbildung 7 ist das Grundschemata der Kundendeckungsbeitragsrechnung abgebildet.

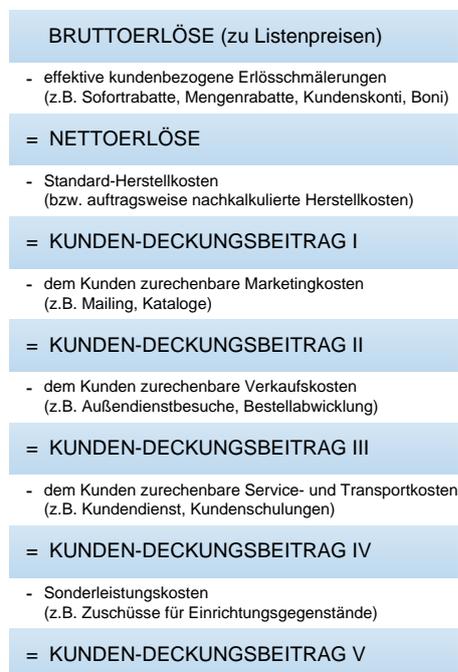


Abbildung 7: Grundschemata der Kundendeckungsbeitragsrechnung – siehe CORNELSEN und KRENZ

Der individuelle Kundendeckungsbeitrag ergibt sich nach Abzug der Erlösschmälerungen, der Herstellkosten sowie der dem Kunden direkt zurechenbaren Marketing- und Vertriebskosten, Service- und Transportkosten sowie Sonderleistungskosten. Dies wird auch als Rentabilität der Kundenbeziehung bezeichnet.⁷⁹

⁷⁷ Hofbauer und Schöpfel 2009, S. 147

⁷⁸ Krenz 2006, S. 130

⁷⁹ Schnauffer und Jung 2004, S. 10

Ein geringer Deckungsbeitrag stellt dabei die Attraktivität einer Kundenbeziehung in Frage, wohingegen ein hoher Kundendeckungsbeitrag auf einen wertvollen Kunden hinweist. Weiterhin können, durch die Beobachtung der Kundendeckungsbeiträge im Zeitverlauf, Verhaltensänderungen seitens der Kunden identifiziert werden. Konstante oder steigende Deckungsbeiträge deuten auf eine stabile Geschäftsbeziehung hin. Sinkende Deckungsbeiträge kündigen unbeständige Geschäftsbeziehungen oder ein ausnutzendes Verhalten seitens der Kunden an.⁸⁰

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung trägt somit einem Kritikpunkt zur ABC-Analyse Rechnung, indem auch die Kostenseite einer Kundenbeziehung betrachtet wird.⁸¹ Ein weiterer Vorteil gegenüber der ABC-Analyse ist die Mehrdimensionalität, die zu einer größeren Informationsbasis für strategische Entscheidungen im Rahmen der Kundenentwicklung führt.

Jedoch werden auch bei der Kundendeckungsbeitragsrechnung nur vergangenheitsbezogene Daten ausgewertet und ausschließlich monetäre Kriterien berücksichtigt⁸², wodurch keine Aussage über das Entwicklungspotenzial des Kunden getroffen werden kann. Zudem wird das Referenzpotenzial (Weiterempfehlungen) der Kunden nicht berücksichtigt.⁸³

2.1.2.4.1.3 Prozesskostenrechnung

Bei der Prozesskostenrechnung werden die Prozesskosten den Kunden verursachungsgerecht zugeschrieben. Als Basis der Ermittlung wird zunächst eine Prozesshierarchie erstellt. Zur Erstellung dieser Prozesshierarchie sind die Ist-Prozesse aufzunehmen. Die Hauptprozesse werden dazu in Teilprozesse aufgeteilt, denen wiederum einzelne Aktivitäten und Kostentreiber zugeordnet werden. Bspw. ist der Kostentreiber für die Aktivität der Eingabe von Aufträgen die Anzahl von Bestellungen.⁸⁴

Anschließend werden die durchschnittlichen Prozesskostensätze ermittelt, indem die Prozesskosten durch die Prozessmenge (Anzahl Kundenaufträge) dividiert werden. Diese Prozesskostensätze fließen gemäß der Prozesshierarchie in die jeweils höhere Prozessstufe ein. So werden die in allen Prozessen angefallenen Aufwände dem jeweiligen Kunden verursachungsgerecht zugeordnet.⁸⁵

Der wesentliche Vorteil der Prozesskostenrechnung liegt in der Identifikation der vom Kunden in Anspruch genommenen betrieblichen Ressourcen, wodurch Ineffizienzen und Rationalisierungspotenzialen aufgedeckt werden.⁸⁶ Obwohl die Prozesskostenrechnung

⁸⁰ Rese 2006, S. 305

⁸¹ Mödritscher 2008, S. 165

⁸² Töpfer und Seeringer 2008, S. 238 und Rese 2006, S. 301f

⁸³ Reinecke und Janz 2007, S. 87

⁸⁴ Cornelsen 2000, S. 121 und Hoffmann 2007, S. 303

⁸⁵ Cornelsen 2000, S. 122

⁸⁶ Stahl et al. 2009, S. 257

wichtige Hinweise auf die Inanspruchnahme betrieblicher Ressourcen liefert, setzt nur ein verschwindend geringer Anteil von Unternehmen die Prozesskostenrechnung regelmäßig ein.⁸⁷ Dies liegt v. a. an der Anforderung hinsichtlich hoher Datenquantität und -qualität, welcher viele Unternehmen nur eingeschränkt oder gar nicht nachkommen können.⁸⁸ Zudem betrachtet auch die Prozesskostenrechnung lediglich Vergangenheitswerte und lässt somit die zukünftige Entwicklung der Kundenbeziehung außer Acht. Ebenso bleiben der gegenwärtige Zustand der Kundenbeziehung sowie nicht-monetäre Kundenwerte unberücksichtigt.⁸⁹

2.1.2.4.1.4 Customer Lifetime Value

Ein weiteres Verfahren ist der Customer Lifetime Value (CLV) nach dessen Grundidee der Kunde als Investitionsobjekt angesehen wird.⁹⁰ Der Barwert zukünftiger Ein- und Auszahlungen während der Kundenbeziehung spiegelt dabei die Profitabilität des Kunden wider.⁹¹

Die Grundform der Berechnungsformel des CLV ist in Formel 1 dargestellt⁹²:

Formel 1: Grundform der Berechnungsformel des Customer Lifetime Value

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{1+i} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

e_t = (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t = (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i = Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t = Periode ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)

n = Dauer der Geschäftsbeziehung

Nach dieser Grundformel wird die Differenz der zu erwartenden Ein- und Auszahlungen eines Kunden mit einem Kalkulationszins auf einen einheitlichen Zeitpunkt abgezinst und über alle Perioden kumuliert. In der Literatur herrscht nur hinsichtlich der hier beschriebenen Grundformel Einigkeit. Auf Basis dieser sind einige weitere Berechnungsverfahren zum CLV entwickelt worden. Die Methoden unterscheiden sich z. B. darin, ob der Wert des Einzelkunden oder der eines Kundensegments berechnet wird und inwieweit

⁸⁷ Homburg 2007, S. 403

⁸⁸ Mödritscher 2008, S. 170

⁸⁹ Krenz 2006, S. 144

⁹⁰ Stahl et al. 2009, S. 258

⁹¹ Homburg 2007, S. 406

⁹² Günter und Helm 2011, S. 280

andere monetäre und nicht-monetäre Aspekte, wie z. B. die Wiederkaufwahrscheinlichkeit, in die Berechnung miteinbezogen werden.⁹³ So integrieren bspw. BAUER/HAMMERSCHMIDT die Bindungsrate (Retention Rate) in die Grundform zur Berechnung des CLV (vgl. Formel 2).⁹⁴ Die Bindungsrate ist eine nicht-monetäre Wertkomponente für die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde, der bereits in der vergangenen Periode bei einem Unternehmen gekauft hat, auch in der nächsten Periode bei dem gleichen Unternehmen kaufen wird.

Formel 2: erweiterte CLV-Berechnung nach BAUER/HAMMERSCHMIDT

$$CLV = \sum_{t=0}^n R_t \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t}$$

R_t = Retention Rate im Zeitpunkt t

e_t = (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t = (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i = Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t = Periode ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)

n = Dauer der Geschäftsbeziehung

Auch wenn das Konzept des Customer Lifetime Value (CLV) in der Wissenschaft häufig untersucht und weiterentwickelt wird, ist der Einsatz in der Unternehmenspraxis wenig verbreitet. Dies liegt vornehmlich an der Komplexität der zur Berechnung des Kundenlebenszeitwertes notwendigen mathematischen Methoden.⁹⁵ Nach BRUHN wird hinsichtlich der Berechnung des CLV in der Unternehmenspraxis bemängelt, dass die „Modelle und Ansätze aus der Marketingwissenschaft an den Bedürfnissen der Unternehmen vorbei entwickelt werden“⁹⁶.

Der CLV ermöglicht zwar eine periodenübergreifende, zukunftsbezogene Ermittlung eines Gesamtkundenwertes. Jedoch beruht die Bewertung auf unsicheren Schätzwerten, deren Verlässlichkeit abhängig ist von der zukünftigen Preis- und Kostenentwicklung, der Veränderung der Kundenloyalität sowie geänderten Marktbedingungen.⁹⁷ Darüber hinaus fällt der CLV, unter ausschließlichem Einbezug monetärer Größen, immer zu gering aus, da ebenfalls Faktoren wie Referenz- und Lernpotenzial an der Steigerung des Kundenwertes beteiligt sind.⁹⁸

Im folgenden Kapitel werden die mehrdimensionalen Verfahren beschrieben, anhand derer die Violdimensionalität des Kunden generell besser berücksichtigt werden kann.

⁹³ Stahl et al. 2009, S. 259f

⁹⁴ Bauer und Hammerschmidt 2005, S. 334

⁹⁵ Droll 2008, S. 151

⁹⁶ Bruhn und Georgi 2004, S. 373

⁹⁷ Stahl et al. 2009, S. 259; Skiera et al. 2005, S. 126 und Töpfer und Seeringer 2008, S. 244

⁹⁸ Stahl et al. 2009, S. 259

2.1.2.4.2 Mehrdimensionale Verfahren

2.1.2.4.2.1 Scoring-Modell

Eines der bekanntesten mehrdimensionalen Kundenbewertungsverfahren ist das Scoring-Modell. Dieses Punktbewertungsverfahren ist einfach strukturiert, aber gleichzeitig differenziert und flexibel gestaltbar. Mit Hilfe eines Punktwertes (Score) wird die Wertschätzung des bewerteten Objektes wiedergegeben.⁹⁹ Bei der Bewertung können alle Kriterien berücksichtigt werden, welche einem Unternehmen zur Identifizierung eines Kundenwertes dienen. Hierbei kann es sich sowohl um quantitative, wie den Umsatz oder den Deckungsbeitrag, als auch qualitative Faktoren, wie bspw. die Kundenzufriedenheit oder die Kundenloyalität handeln.¹⁰⁰ Ziel des Scoring-Modells ist es, die Kunden anhand der Addition gewichteter Kriterienausprägungen in eine Rangfolge zu bringen, um dadurch für das Unternehmen wichtige Kunden zu identifizieren.¹⁰¹

	Kriterium 1	Gewichtung 1	Wert 1	Kriterium 2	Gewichtung 2	Wert 2	Kriterium 3	Gewichtung 3	Wert 3	Summe Werte
Kunde 1	3	25%	0,75	1	60%	0,60	5	15%	0,75	2,1
Kunde 2	2	25%	0,50	1	60%	0,60	6	15%	0,90	2,0
Kunde 3	4	25%	1,00	2	60%	1,20	1	15%	0,15	2,4
Kunde 4	5	25%	1,25	3	60%	1,80	3	15%	0,45	3,5

Abbildung 8: Beispiel Scoring Verfahren

Ein großer Vorteil ist die einfache Umsetzung trotz Berücksichtigung mehrerer Kriterien.¹⁰² Dabei können monetäre und nicht-monetäre Daten miteinander kombiniert werden und so alle relevanten Faktoren im Kundenwert gleichermaßen berücksichtigt werden.¹⁰³

Ein Nachteil der Scoring-Modelle ist die Aggregation auf einen Gesamtwert, wodurch hohe Bewertungen einzelner Kriterien niedrige Bewertungen anderer Kriterien ausgleichen – „kompensatorische Beziehungen zwischen den Kriterien“¹⁰⁴. Eine Möglichkeit diese Kritik zu entkräften, ist die Visualisierung der Ausprägungen aller Kriterien, was jedoch bei einem großen Kundenstamm mit einem hohen Aufwand und einer kaum überschaubaren Komplexität verbunden ist. In Abbildung 9 ist beispielhaft eine Möglichkeit der Visualisierung dargestellt.

⁹⁹ Cornelsen 2000, S. 149

¹⁰⁰ Cornelsen 2000, S. 149f und Helm und Günter 2006, S. 17

¹⁰¹ Töpfer und Seeringer 2008, S. 239

¹⁰² Cornelsen 2000, S. 149, 151

¹⁰³ Mödritscher 2008, S. 172

¹⁰⁴ Droll 2008, S. 151

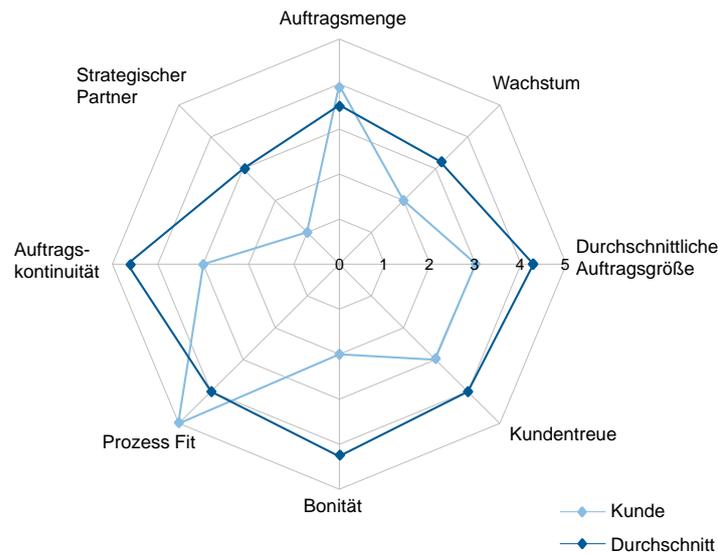


Abbildung 9: Möglichkeit der Visualisierung einzelner Ausprägungen von Kundenbewertungskriterien anhand eines Spinnendiagramms

Ein Vorteil dieser Visualisierung ist die Möglichkeit zur vergleichenden Darstellung mit Durchschnittswerten über z. B. alle Kunden, alle Kunden in einem Segment, alle Kunden einer Region etc.. Der Einsatz dieser Visualisierung ist somit im spezifischen Anwendungsfall vom Aufwands-/Nutzenverhältnis abhängig.

2.1.2.4.2.2 Kundenportfolios

Die Dimensionen anhand derer ein Portfolio aufgezogen wird, sind nicht standardmäßig gleich belegt und lassen somit einen großen Gestaltungsspielraum. Allgemein lässt sich sagen, dass die Portfoliodarstellung der Erreichung einer ausgeglichenen Risikoverteilung im jeweils dargestellten Unternehmenskontext dient.¹⁰⁵ Im Gegensatz zu den Scoring-Modellen steht hierbei nicht der Wert eines einzelnen Kunden, sondern die Zusammensetzung und Gestaltung des gesamten Kundenstammes im Vordergrund.¹⁰⁶ Dies kann auf der einen Seite als vorteilhaft, auf der anderen Seite auch als negativ betrachtet werden. Vorteilhaft sind die einfache graphische Darstellung sowie die daraus resultierende Möglichkeit der Ableitung von Normstrategien je Kundensegment.¹⁰⁷ Der negative Aspekt dieser aggregierten Sichtweise ist die Tatsache, dass die steigende Individualisierung der Kunden nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Die aus der vorgestellten Theorie zum Kundenmanagement für die Entwicklung einer neuartigen prozessorientierten Kundenbewertung und -entwicklung als wichtig angesehen Aspekte werden im Kapitel 4 „Anforderungen an inhaltliche und methodische Aspekte des Vorgehensmodells“ zusammengefasst und bewertet.

¹⁰⁵ Reinecke und Janz 2007, S. 125

¹⁰⁶ Mödritscher 2008, S. 172

¹⁰⁷ Eberling und Specht 2002, S. 215

In der Einleitung wurde dargestellt, dass die steigenden Kundenanforderungen zu einer stärkeren arbeitsteiligen Zusammenarbeit von Unternehmen geführt haben, so dass sich daraus das Konzept des Supply Chain Management entwickelt hat. Dieses wird im folgenden Kapitel entsprechend der Themenstellung der vorliegenden Arbeit beschrieben.

2.2 Supply Chain Management – Konzept einer prozessorientierten Unternehmensführung

2.2.1 Grundlagen des Supply Chain Managements

2.2.1.1 Definition von Supply Chain Management

Der Begriff *Supply Chain Management* (SCM) erschien in der wissenschaftlichen Literatur zum ersten Mal zu Beginn der 1980er Jahre¹⁰⁸ und war eine Bezeichnung für eine intensivere Zusammenarbeit von Kunden mit ihren Lieferanten. Der Kern des ersten Supply Management Konzeptes bedeutete eine strategisch angelegte Reduktion der Lieferantenzahl zu Gunsten einer schnelleren und einfacheren Auftragsabwicklung.¹⁰⁹ Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg sind jedoch optimierte interne Prozesse.¹¹⁰ POIRIER schreibt in diesem Zusammenhang über die Herbeiführung einer Supply Chain „Connectivity“¹¹¹.

Diese *Connectivity* herzustellen, entspricht nach BAUMGARTEN der ersten Entwicklungsphase des Supply Chain Management, die Anfang der 1990er Jahre eingeordnet wird.¹¹² Nach jahrelanger Fokussierung auf die internen Optimierungspotenziale, wird jedoch seit einiger Zeit gefordert, unternehmensübergreifende Verbesserungen zu erkennen und umzusetzen.¹¹³ BECKER et al. sehen in einer weitgehend ausgereizten innerbetrieblichen Optimierung der Supply Chain sogar einen Treiber der Fokussierung auf externe Supply Chain Partner.¹¹⁴ Allerdings scheint das theoretische Potenzial bei weitem noch nicht ausgeschöpft (vgl. Abbildung 10).¹¹⁵

¹⁰⁸ Hieber und Schönsleben 2002 Der Begriff des „Supply Chain Management“ wird demnach erstmalig in einem Beitrag von OLIVER/WEBBER (1982) verwendet, dort aber inhaltlich nicht nennenswert vertieft: *“Supply chain management (SCM) is the process of planning, implementing, and controlling the operations of the supply chain with the purpose to satisfy customer requirements as efficiently as possible. Supply chain management spans all movement and storage of raw materials, work-in-process inventory, and finished goods from point-of-origin to point-of-consumption”*.

¹⁰⁹ Schönsleben und Hieber 2004, S. 49

¹¹⁰ Heusler 2004, S. 231

¹¹¹ Heusler 2004, S. 231 und Poirier 2002

¹¹² Baumgarten 2004, S. 55–56

¹¹³ ebenda S. 51

¹¹⁴ Becker et al. 2005, S. 456

¹¹⁵ Poirier und Quinn 2003

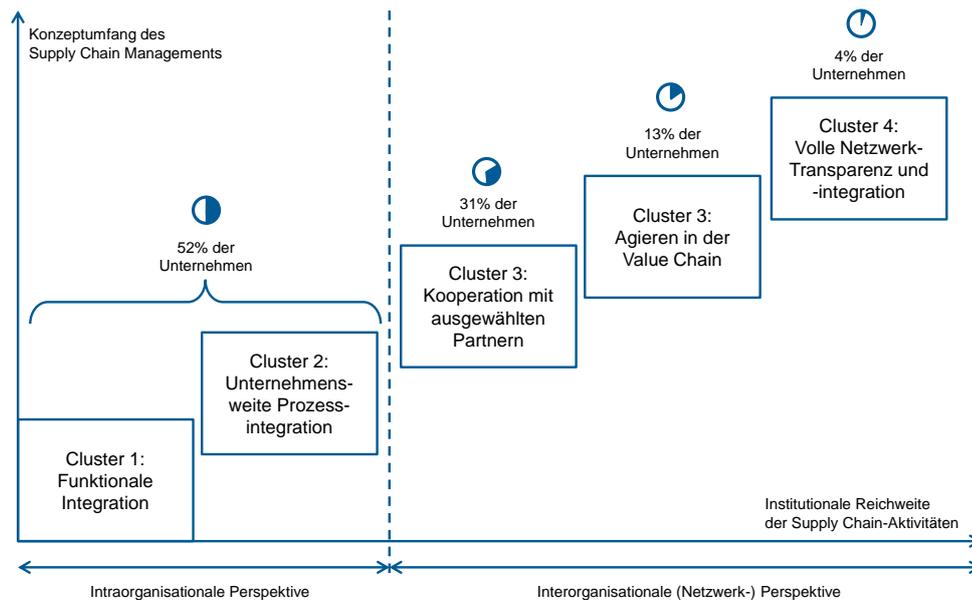


Abbildung 10: Umsetzungsstand des Supply Chain Management-Konzepts – siehe KARRER¹¹⁶ und POIRIER/QUINN¹¹⁷

Die geringe Verbreitung einer wirklich unternehmensübergreifenden Optimierung der Supply Chain deutet auf Schwierigkeiten bei der Implementierung hin, da es über die Sinnhaftigkeit des Konzeptes und die Optimierungspotenziale breite Zustimmung in Wissenschaft und Praxis gibt. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich noch zu sehr auf die alleinige Optimierung der internen Prozesse.¹¹⁸

Aufgrund der Komplexität des Konzeptes SCM und der Tatsache, dass nahezu alle Unternehmensbereiche betroffen sind, haben sich über die Zeit viele unterschiedliche Definitionen ergeben.¹¹⁹ Die Vielfalt der Definitionen ist nicht selten den unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten sowie den dahinter stehenden Fakultäten geschuldet.¹²⁰ Darüber hinaus sind durch die Weiterentwicklung des SCM neben dem ursprünglich zu optimierenden Materialfluss zusätzliche Objekte, wie z. B. Informationen, Rechte und Finanzmittel in den Fokus des SCM gerückt, wodurch weitere Unternehmenseinheiten und wissenschaftliche Disziplinen an der Weiterentwicklung der Begrifflichkeit beteiligt sind.¹²¹ In Tabelle 3 sind beispielhaft einige Definitionen zu SCM dargestellt.

¹¹⁶ Karrer 2006, S. 13

¹¹⁷ Poirier und Quinn 2003, S. 42

¹¹⁸ Karrer 2006, S. 14

¹¹⁹ Heusler 2004, S. 1

¹²⁰ Konrad 2005, S. 8: „So sind sowohl die Disziplinen Maschinenbau mit den Schwerpunkten Fabrikorganisation, -planung, Produktionsplanung und -steuerung (PPS) und Logistik als auch die Betriebswirtschaftslehre mit den Fachgebieten Produktionswirtschaft, Unternehmensführung/Organisation, aber auch Marketing besonders hervorzuheben.“

¹²¹ Skiera et al. 2005; Stölzle et al. 2002, S. 514

Definition Supply Chain Management	Quelle
„Supply Chain Management ist die unternehmensübergreifende Koordination und Optimierung der Material-, Informations- und Wertflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen bis hin zum Endkunden mit dem Ziel, den Gesamtprozess unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse sowohl zeit- als auch kostenoptimal zu gestalten.“	Holger Arndt (2008): Supply Chain Management, S. 47
„Ein Supply Chain Management kennzeichnet interne wie Netzwerk gerichtete integrierte Unternehmensaktivitäten von Versorgung, Entsorgung und Recycling, inklusive begleitende Geld- und Informationsflüsse.“	Harmut Werner (2008): Supply Chain Management, S.6
„Supply Chain Management ist die integrierte prozessorientierte Planung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Kunden bis zum Rohstofflieferanten.“	Axel Kuhn, Bernd Hellingrath (2002): Supply Chain Management, S.10
„Supply Chain Management ist das Management aller logistischen Vorgänge und Funktionen innerhalb einer Versorgungskette (Supply Chain) vom Lieferanten bis zum Verbraucher [...] Durch prozesskettenübergreifende Kommunikation und gemeinsame Planungsprozesse wird das Ziel verfolgt die Bestände entlang der Supply Chain zu reduzieren, Überreaktionen wie den Bullwhip-Effekt zu vermeiden und zugleich den Service für den Endkunden zu verbessern.“	Michael ten Hompel, Volker Heidenblut (2008): Taschenlexikon Logistik, S. 281
„Supply Chain Management ist eine Organisations- und Managementphilosophie, die durch eine prozessoptimierende Integration der Aktivitäten der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen auf eine unternehmensübergreifende Koordination und Synchronisierung der Informations- und Materialflüsse zur Kosten-, Zeit- und Qualitätsoptimierung zählt.“	Wildemann (2003) Supply Chain Management, S. 22

Tabelle 3: Definitionen des Supply Chain Managements¹²²

Weitere Definitionen sind bspw. bei HEUSLER und FETTKE zu finden. Für eine umfassende Literaturangabe verschiedenster Definitionsansätze basierend auf unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten siehe auch HEIDTMANN.¹²³

Vor dem Hintergrund der dieser Arbeit zugrunde liegenden Problemstellung entscheidet sich der Autor der vorliegenden Arbeit dem Definitionsansatz von BECKMANN zu folgen. Hierbei werden die von ULRICH et al. definierten Funktionsbereiche eines integrierten Managements angewendet.¹²⁴ BECKMANN versteht somit unter Supply Chain Management „die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der logistischen Kette über alle Wertschöpfungsstufen von der Rohstoffgewinnung bis hin zu Serviceleistungen beim Endverbraucher“¹²⁵. Die einzelnen Definitionsmerkmale erläutert BECKMANN folgendermaßen¹²⁶:

- Gestaltung bedeutet, die Supply Chain als zweckgerichtete, handlungsfähige Gesamtheit in der Art zu erstellen, dass sie ihre Aufgaben unter Beibehaltung ihrer Lenkungs- und Entwicklungsfähigkeit erfüllen kann.
- Lenkung bedeutet, die Wertschöpfungskette in der Form zu lenken, dass sie einen jeweils gewünschten Zustand annimmt und auch beibehalten kann.

¹²² Arndt 2008; Werner 2008; Kuhn und Hellingrath 2002; ten Hompel und Heidenblut 2011; Wildemann 2003

¹²³ Heusler 2004, S. 10; Fettke 2007 und Heidtmann 2008, S. 24–25

¹²⁴ Ulrich et al. 1984, S. 99ff Diese Merkmale wurden entsprechend einer konsistenten Vorgehensweisen auch bereits zur Definition des Kundenmanagement verwendet (siehe Kapitel 2.1.1.1)

¹²⁵ Beckmann 2004, S. 3

¹²⁶ ebenda S. 3–4

- Entwicklung weist darauf hin, dass die gesamte Wertschöpfungskette in einem permanenten Prozess der Evolution im Sinne von kontinuierlicher Verbesserung überprüft und optimiert werden muss.

Dieser Definitionsansatz ist aufgrund seiner Ganzheitlichkeit, seines Phasenbezugs und insbesondere der Berücksichtigung der Weiterentwicklung der gesamten Wertschöpfungskette für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit sehr gut geeignet.

Der beschriebene Ursprung des SCM – strategisch angelegte Reduktion der Lieferantenzahl zu Gunsten einer schnelleren und einfacheren Auftragsabwicklung – wird mittlerweile als *systematisches Lieferantenmanagement* bezeichnet und ist in seiner Entwicklung in Wissenschaft und Praxis bereits sehr weit fortgeschritten.¹²⁷ Allerdings sind im Rahmen der unternehmensübergreifenden Supply Chain Optimierung nicht nur die Schnittstellen zu den Lieferanten, sondern auch die zu den Kunden systematisch zu analysieren und weiter zu entwickeln.¹²⁸

Zur Verdeutlichung der Komplexität im SCM werden im Folgenden die Ziele des Supply Chain Management betrachtet.

2.2.1.2 Ziele des Supply Chain Management

Da der Wettbewerb zukünftig immer weniger zwischen einzelnen Unternehmen, sondern zwischen gesamten Wertschöpfungsketten stattfinden wird¹²⁹, sind speziell „unternehmensübergreifende Erfolgspotenziale zu erschließen“¹³⁰, um so die „Wettbewerbsposition der gesamten Supply Chain zu verbessern“¹³¹. Zur Erreichung dieses Ziels sind „ausgewählte Kooperationspartner in einer langfristigen und partnerschaftlichen Win-Win Beziehung in das Wertschöpfungssystem des Unternehmens zu integrieren“¹³².

HEUSLER hat anhand einer umfassenden Literaturrecherche die folgenden vier SCM-Ziele als die am häufigsten genannten identifiziert¹³³:

- Steigerung des Endkundennutzens
- Kostensenkung
- Realisierung von Zeitvorteilen
- Verbesserung der Qualität

Auf einem übergeordneten Level scheinen durchaus Übereinstimmungen hinsichtlich der Zielsetzung zu bestehen. Diese strategischen Ziele sind allerdings nur anhand einer

¹²⁷ Helm und Günter 2006, S. 5

¹²⁸ Pfohl 2010, S. 63; Stölzle et al. 2002, S. 513

¹²⁹ Corsten und Gabriel 2004, S. 4

¹³⁰ Heidtmann 2008, S. 25

¹³¹ Beckmann 2004, S. 4

¹³² ebenda S. 4

¹³³ Heusler 2004, S. 16–17 siehe auch die dort angegebene Literatur

differenzierten Betrachtung von Teilzielen zu erreichen. Beispielhaft ist hier die Unterteilung der Teilziele von HEIDTMANN dargestellt (vgl. Abbildung 11). Hiernach lassen sich Teilziele den drei Hauptzielen Kostensenkung, Erhöhung des Serviceniveaus und Erhöhung der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit zuordnen.¹³⁴

Kategorie Ziel	Güterfluss	Informationsfluss	Finanzfluss
Kosten- senkung	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung von Beständen • Erhöhung der Kapazitätsauslastung • Glättung und Vereinfachung des Güterflusses • Erhöhung der Prozesssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Planungsgüte • Steigerung der Genauigkeit von Bedarfsprognosen • Verbesserung der Kommunikation mit Kunden und Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Finanzierung des Umlaufvermögens • Verkürzung der Cash-to-Cash-Zyklen • Effiziente Ausnutzung von Kreditlinien • Minimierung der Kapitalkosten
Service- verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung von Beständen • Verkürzung von Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung • Fehlerreduzierung der Informationsverarbeitung • Orientierung an der Nachfrage des Endkunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Finanzplanung
Erhöhung der An- passungs- fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung von Beständen • Vorhalten ausreichender Kapazitätsreserven • Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen • Steigerung der Mobilität eingesetzter Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Informationstransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen

Abbildung 11: Teilziele des SCM – siehe HEIDTMANN¹³⁵

Diese Teilziele können jedoch nicht alle gleichzeitig erreicht werden. So führt z. B. eine Reduzierung der Bestände zu einer geringeren Kapitalbindung, allerdings hat gleichzeitig einen negativen Einfluss auf die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Es ist somit entsprechend der Unternehmensstrategie zu entscheiden, welche Teilziele anzustreben sind, um entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung ableiten zu können.

HEUSLER weist darauf hin, dass sich Ziele und Gestaltungsoptionen des Supply Chain Management generell an den bewährten Kriterien der Effektivität und Effizienz orientieren.¹³⁶ Effektivität liegt dann vor, wenn die richtigen Dinge getan werden. Aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen gilt es somit stetig einen Abgleich mit den strategischen Zielen durchzuführen, um entsprechende Maßnahmen ableiten zu können. Bei diesen ist dann auf eine hohe Effizienz zu achten. Diese ist in einer Supply Chain gegeben, wenn die Dinge richtig gemacht werden. Die Maßnahmen sollen dazu führen, die angestrebten Ziele mit einem möglichst geringen Ressourceneinsatz zu erreichen. Hierzu sind verschiedene Wettbewerbsvorteile zu generieren. FREILING unterscheidet dabei zwischen drei Ursachen aus denen Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Effektivität und Effizienz entstehen (vgl. Abbildung 12).

¹³⁴ Heidtmann 2008, S. 25

¹³⁵ ebenda S. 26

¹³⁶ Heusler 2004, S. 15

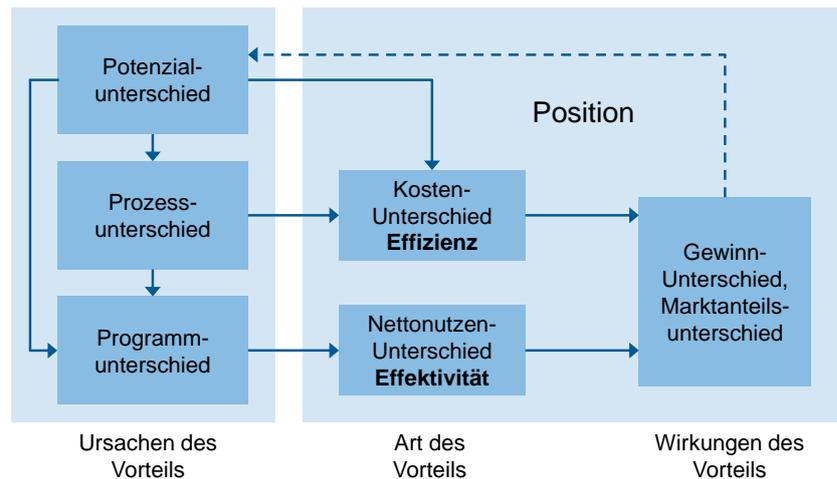


Abbildung 12: Ursachen und Arten von Wettbewerbsvorteilen – siehe FREILING¹³⁷

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sei ausdrücklich auf die Prozessunterschiede verwiesen, da diese eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung und die Steigerung der Effizienz und somit der Wettbewerbsfähigkeit von Supply Chains bilden. Aufgrund der Forderung nach effizienten Supply Chains wurden in den letzten Jahren verschiedene SC-Typologien entwickelt, um gewisse Standardprozesse zu implementieren. Mittels dieser Typologien soll die Gestaltung der *richtigen* Supply Chain vereinfacht werden.

2.2.1.3 Supply Chain Typologien

Analog der Ermittlung von Kundenklassen zur Effizienzsteigerung im Rahmen des Kundenmanagements, wird im SCM mittels Supply Chain Typologien versucht eine höhere Prozesseffizienz zu erreichen. Nach GIESE bildet die Systematisierung von Supply Chains eine Grundlage für die Gestaltung und Entwicklung der gemeinsamen Zusammenarbeit. Maßgeblich für die Aussagekraft einer Systematisierung ist dabei die Auswahl der richtigen Systematisierungsmerkmale des Untersuchungsobjektes.¹³⁸

Bisher werden Supply Chains häufig entsprechend einer *produktorientierten Typologie* systematisiert. Hierbei wird zwischen zwei Ansätzen unterschieden – dem *beschaffungsorientierten* Ansatz nach FINE und dem *distributionsorientierten* Ansatz nach FISHER.¹³⁹ Beim *beschaffungsorientierten* Ansatz von FINE wird zwischen *integralen* und *modularen* Produkttypen unterschieden, wohingegen FISHER in seinem *distributionsorientierten* Ansatz *funktionale* und *innovative* Produkttypen definiert. Die Produkttypen integral und modular führen zu den gleichnamigen Supply Chains – *integrale* bzw. *modulare* Supply Chain. Dabei zeichnet sich die *integrale* Supply Chain durch eng gekoppelte, nicht austauschbare Elemente, stark synchronisierte Prozesse und gut abgestimmte Informati-

¹³⁷ Freiling 2001, S. 6

¹³⁸ Giese 2012, S. 98f

¹³⁹ Giese 2012, S. 104; Fine 2000 und Fisher 1997

onssysteme aus. Die *modulare* Supply Chain hingegen wird durch austauschbare Elemente und wenig synchronisierte Prozesse beschrieben.¹⁴⁰ Aus der Definition von funktionalen und innovativen Produkten ergeben sich zum einen die *effiziente* SC zur planbaren und kostenminimalen Abdeckung von funktionalen Produkten und zum anderen die *responsive* SC zur Erfüllung einer schwer prognostizierbaren Nachfrage.¹⁴¹ Charakteristika der *effizienten* SC sind eine berechenbare Nachfrage und kurze Durchlaufzeiten. Die *responsive* oder *reaktionsfähige* Supply Chain zeichnet sich hingegen durch unberechenbare Nachfrage, höhere Sicherheitsbestände sowie Prioritäten für Schnelligkeit und Flexibilität aus.¹⁴²

Neben der produktorientierten Systematisierung gibt es noch die *produktionsorientierte Typologisierung*. Dieser Ansatz, der nach GIESE auf NAYLOR et al. zurückzuführen ist, basiert auf den Konzepten *Lean Production* und *Agile Manufacturing*. In der produktionsorientierten Typologisierung wird daher zwischen *schlanken* (*lean*) und *agilen* Supply Chains unterschieden. Das Konzept der *schlanken* SC hat das Ziel, nicht-wertschöpfende Prozesse zu eliminieren bzw. zu minimieren. Dabei wird als oberstes Ziel die Kostenminimierung verfolgt, zu Lasten eines Flexibilitätsverlustes. Demgegenüber ist das primäre Ziel der *agilen* SC, eine schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu erreichen.¹⁴³

Dieser bipolare Ansatz (entweder *lean* oder *agil*) wurde von MASON-JONES et al. dahingehend erweitert, dass eine *hybride* Supply Chain eingeführt wurde.¹⁴⁴ Damit wird der Ansatz von NAYLOR et al. etwas aufgeweicht, wodurch er nach Ansicht des Autors praxistauglicher wird. Eine strikte Zuordnung in die beiden Kategorien schlank und agil ist nicht immer möglich bzw. häufig nicht empfehlenswert.¹⁴⁵

Die Supply Chain Systematisierung dient dem strategischen Zweck eines effizienten Ressourceneinsatzes gemäß der Zielstellung im SCM. Die Ziele sind aber, wie bereits angedeutet, von Fall zu Fall sehr verschieden. Auch MEYR/STADTLER sind trotz ihrer umfangreichen Merkmalssammlung zur SC-Systematisierung der Meinung, dass diese nur eine erste Basis zur groben Strukturierung der Supply Chains darstellt und im Einzelfall eine detailliertere Betrachtung notwendig ist.¹⁴⁶ Zudem verändern sich die Ziele im Zeitverlauf, aufgrund der sich stetig wandelnden Unternehmensumwelt. Aus diesem Grund ist die Wahl des SC-Typs in gewissen Abständen zu wiederholen und anzupassen.¹⁴⁷

¹⁴⁰ Corsten und Gabriel 2004, S. 233

¹⁴¹ Aliche 2005, S. 149

¹⁴² Corsten und Gabriel 2004, S. 235

¹⁴³ Naylor et al. 1999, S. 112 und Giese 2012, S. 110

¹⁴⁴ Mason-Jones et al. 2000, S. 4602ff

¹⁴⁵ Werden von einem Kunden mehrere Produkte gekauft, wird er unter Umständen durch unterschiedliche Prozesse/Supply Chains bedient. Hierdurch entfallen Bündelungseffekte, was zur Folge hat, dass die Effizienz sinkt.

¹⁴⁶ Meyr und Stadler 2005, S. 70f

¹⁴⁷ Aliche 2005, S. 151

Generell lässt sich sagen, dass die Supply Chain Systematisierung der Steigerung der Effizienz und der Supply Chain Leistung dient. Im folgenden Kapitel wird daher das Konzept zur Messung der Supply Chain Leistung erläutert.

2.2.2 Supply Chain Performance Measurement als Grundlage des Supply Chain Managements

2.2.2.1 Definition von Supply Chain Performance Measurement

Seit Ende der 1980er Jahre wird für neue und erweiterte Ansätze zur Unternehmenssteuerung der Begriff *Performance Measurement* (PM) verwendet.¹⁴⁸ NEELY et al. verstehen unter Performance Measurement den Prozess der Effektivitäts- und Effizienzmessung einer Leistungserbringung. Dabei stellt die Effektivität das Maß dar, inwieweit die Leistungsanforderung erfüllt wurde, wohingegen die Effizienz den wirtschaftlichen Grad, den Einsatz der Unternehmensressourcen abbildet.¹⁴⁹

Ein Performance Measurement System hingegen ist der Aufbau und Einsatz von Maßgrößen (Performance Measures) verschiedener Dimensionen, wie Kosten, Qualität und Zeit. Diese dienen zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz von Unternehmensoperationen, Unternehmen und Prozessen.¹⁵⁰ Die Notwendigkeit des Einsatzes von Performance Measurement Systemen beruht generell auf der dynamischen Unternehmensumwelt, den steigenden Kundenanforderungen sowie einer verstärkten Prozessorientierung.¹⁵¹ Im Supply Chain Performance Measurement (SCPM)¹⁵² als besonderer Form des PM, ist das System dessen Leistung gemessen wird die Supply Chain.

In der vorliegenden Arbeit werden auch bei der Definition des SCPM die Funktionsbereiche des integrierten Managements nach ULRICH et al.¹⁵³ angewendet:

Supply Chain Performance Measurement bezeichnet:

- die Gestaltung der zur Messung eingesetzten Verfahren,
- die Lenkung der darin ablaufenden Prozesse, und
- die Entwicklung der neuer strategiekonformer Bewertungskriterien als Grundlage einer ganzheitlichen Supply Chain Optimierung.

¹⁴⁸ Gleich 2011, S. 11

¹⁴⁹ Neely et al. 1995, S. 80

¹⁵⁰ Erdmann 2007, S. 66 und Neely et al. 1995, S. 81

¹⁵¹ Giese 2012, S. 35

¹⁵² In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig auch der Begriff des Supply Chain Performance Management verwendet. Eine eindeutige Unterscheidung ist jedoch bisher nicht ausreichend gegeben, sie werden zum Teil sogar synonym verwendet (vgl. Klingebiel 1999, S. 13 und Erdmann 2007, S. 79). Auch wenn KLINGEBIEL (1999) versucht diese Lücke zu schließen, werden keine nennenswerten Ergebnisse zur Unterscheidung der Begrifflichkeiten erreicht. Diese Problematik wird in der vorliegenden Arbeit nicht gelöst, zeigt jedoch die Notwendigkeit einer genaueren Abgrenzung für detaillierte Analyse im Rahmen des SCPM.

¹⁵³ Ulrich et al. 1984, S. 99ff.

Aufgrund der Komplexität von Supply Chains sowie steigender Anforderungen Kundenanforderungen sind Unternehmensprozesse ständig zu hinterfragen und veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. In diesem Zusammenhang sei auf die wichtige Verknüpfung von strategischen Zielen und den daraus abzuleitenden operativen Maßnahmen im Rahmen des Supply Chain Performance Measurements hingewiesen.¹⁵⁴

2.2.2.2 Ziele des Supply Chain Performance Measurements

Die Ziele eines allgemeinen Performance Measurements sind sehr vielfältig. Nach Ansicht des Autors der vorliegenden Arbeit lassen sich all diese Ziele auch auf den besonderen Fall des SCPM anwenden, müssen jedoch spezifiziert werden, wodurch sich auch die Komplexität erhöht. Eine Übersicht der allgemeinen Ziele findet sich bei KLINGEBIEL¹⁵⁵:

- Operationalisierung der Unternehmensstrategie (Supply Chain Strategie)
- Identifikation und Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren (der Supply Chain)
- Visualisierung der Zusammenhänge (innerhalb der unternehmensübergreifenden SC)
- Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes (interner und externer Ressourcen)
- Leistungsbeurteilung
- Mitarbeitermotivation
- Kommunikationsprozesse (auch über Unternehmensgrenzen hinweg)
- Lerneffekte (Organisationales Lernen in Supply Chains vgl. Kapitel 7.2)

Diese Ziele werden verfolgt, indem die Supply Chain Leistung anhand verschiedener Kriterien bewertet wird, um daraufhin entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Eine Liste der genutzten Kriterien ist im Anhang angefügt (vgl. Tabelle 17 und Tabelle 18). Diese Kriterien werden im weiteren Verlauf der Arbeit wieder aufgegriffen.

Die Kriterien kommen in verschiedenen Verfahren zur Leistungsmessung zum Einsatz. Verfahren zur Messung und Beurteilung der Leistung von Supply Chains haben unterschiedliche Ursprünge. Auf der einen Seite gibt es Bewertungsmodelle, die von Wissenschaftlern und Beratern entwickelt wurden, auf der anderen Seite sind einige Verfahren aus der Unternehmenspraxis entstanden.¹⁵⁶ In Abbildung 13 sind diese Verfahren entsprechend ihres Ursprungs dargestellt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zeigt die Abbildung die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten angegebenen Ansätze. Für

¹⁵⁴ Schomann 2001, S. 109

¹⁵⁵ ebenda S. 118

¹⁵⁶ Gleich 2011, S. 67

eine detaillierte Erläuterung der einzelnen Verfahren sei hier auf die weiterführende Literatur verwiesen.¹⁵⁷ Allerdings stehen die in den Verfahren verwendeten Kriterien im Fokus dieser Arbeit und werden im weiteren Verlauf detailliert betrachtet.

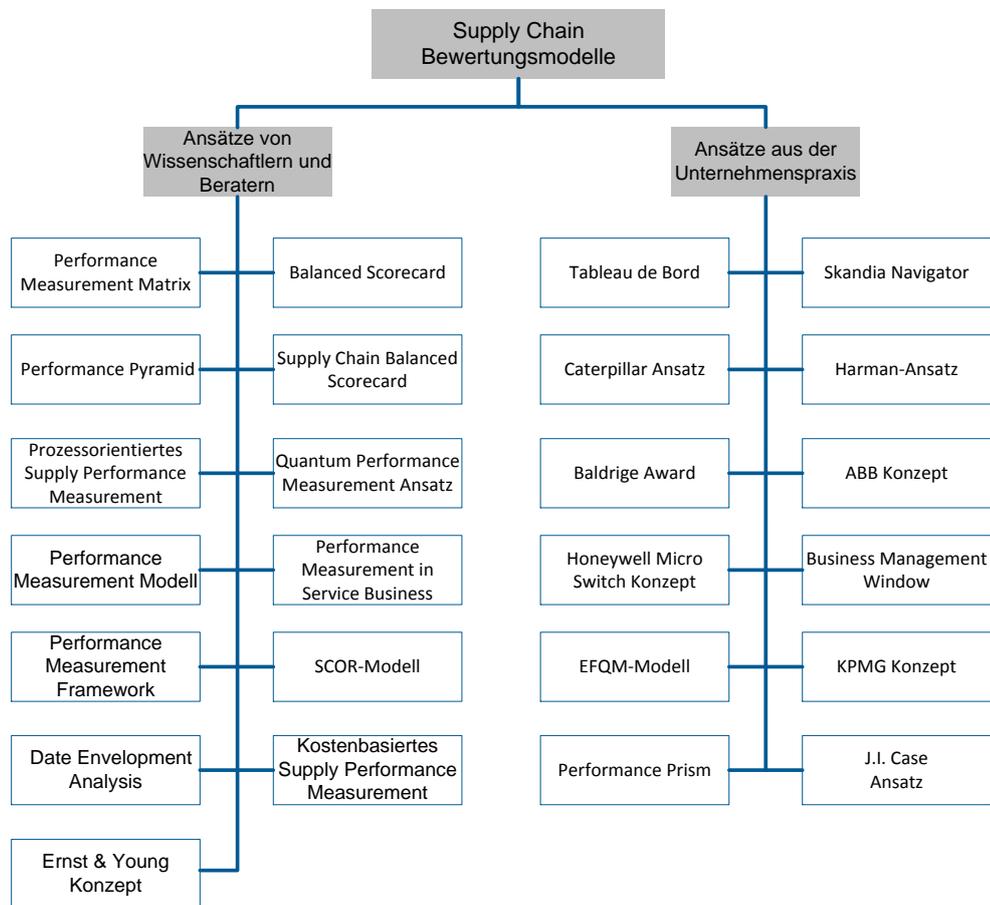


Abbildung 13: Übersicht Supply Chain Bewertungsmodelle

Das oberste Ziel des Einsatzes von SCPM-Verfahren ist die Optimierung der SC-Leistung. Dies geschieht über die Messung der Leistung, Aufdeckung von Schwachstellen und anschließender Verbesserung der Prozesse innerhalb der Supply Chain. Ein elementarer Teil dieser Supply Chain ist der Auftragsabwicklungsprozess, der im Rahmen der Entwicklung des Vorgehensmodells eine große Bedeutung hat.

2.2.3 Der Auftragsabwicklungsprozess als zentraler Bestandteil der Supply Chain

2.2.3.1 Definition des Auftragsabwicklungsprozesses

Nach BULLINGER muss sich jedes Unternehmen im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung mit zwei Kernprozessen auseinandersetzen, dem Auftragsabwicklungs- und dem Innovationsprozess.¹⁵⁸ Besonders der Auftragsabwicklungsprozess wird durch

¹⁵⁷ Keegan et al. 1989; Erdmann 2007, Gleich 2011; McNair et al. 1990; Entchelmeier 2008

¹⁵⁸ Bullinger 2003, S. 461

Kunden bzw. deren Verhalten stark beeinflusst. So haben die Anforderungen des Kunden „weit reichende Auswirkungen auf die Produktions-, Logistik- und Serviceabteilungen des Unternehmens“¹⁵⁹. Der Auftragsabwicklungsprozess umfasst somit alle Entscheidungs- und Realisationshandlungen und durchläuft „alle Unternehmensfunktionen, die zur Erstellung einer vereinbarten Leistung erforderlich sind“¹⁶⁰. Der Auftragsabwicklungsprozess ist der zentrale Prozess einer unternehmensübergreifenden Supply Chain und wird daher auch als „Rückgrat [...] eines Unternehmens bezeichnet“¹⁶¹. Er ist somit das beste Beispiel für einen integrierten Prozess und wird daher im modernen Management als Kernprozess der Wertschöpfungskette bezeichnet.¹⁶² Auf Grund dessen ist er gekennzeichnet durch zahlreiche Schnittstellen, Intransparenz, Systembrüche und zum Teil starre Planungssysteme.¹⁶³

Wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt, werden Prozesse als erfolgskritisch bezeichnet, wenn sie kritische Erfolgsfaktoren beeinflussen.¹⁶⁴ Ebenso wurde bereits ausgeführt, dass *der Kunde* als erfolgskritische Ressource anzusehen ist (Kapitel 2.1.1.2). Folglich ist der Auftragsabwicklungsprozess, welcher durch den Kunden und sein Verhalten wesentlich beeinflusst wird, als erfolgskritisch zu betrachten und daher bei der strategischen Entwicklung der Supply Chain zu berücksichtigen.

Anhand des Auftragsabwicklungsprozesses werden Ziele und Aufgaben sämtlicher Organisationseinheiten miteinander verknüpft. So müssen zur optimalen Auftragserfüllung verschiedenste Parameter geprüft sowie Ressourcen entsprechend ihrer Verfügbarkeit effizient eingeplant werden. Nicht selten ist es in Unternehmen noch so, dass die vom Kunden geäußerten Wünsche erfüllt werden, ohne die zusätzlichen internen Ressourcenaufwände zu hinterfragen bzw. zu bewerten. Die lange Zeit geltende *Maxime der Kunde ist König* wirkt hier noch negativ nach.

2.2.3.2 Aufgaben und Ziele des Auftragsabwicklungsprozesses

Im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses ist es nicht möglich, von einem allgemeingültigen Referenzoptimum zu sprechen. Es geht in jedem Anwendungsfall darum, die folgenden beispielhaft aufgeführten Teilziele, entsprechend der Gesamtstrategie eines situativen Optimums abzuwägen. Folgende Teilziele stehen dabei ständig im Fokus¹⁶⁵:

- Reduzierung der Durchlaufzeit

¹⁵⁹ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 73

¹⁶⁰ Hellmich 2003, S. 7–8

¹⁶¹ Heusler 2004, S. 267

¹⁶² Bullinger 2003, S. 461

¹⁶³ Baumgarten 2004, S. 58

¹⁶⁴ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 75 „Als erfolgskritisch wird ein Prozess bezeichnet, wenn er maßgebend für den Erfolg eines Unternehmens ist, weil davon kritische Erfolgsfaktoren berührt werden.“

¹⁶⁵ Becker und Luczak 2003, S. 127

- Steigerung der Termintreue
- Steigerung der Kapazitätsauslastung
- Reduzierung der Materialbestände
- Steigerung der Flexibilität
- Steigerung der Qualität
- Erhöhung der Prozesssicherheit

Die Maßnahmen zur Erreichung dieser Teilziele sind jedoch z. T. konträr ausgerichtet. So kann sich bspw. eine Erhöhung der Durchlaufzeit auf die Termintreue auswirken, eine Reduzierung der Materialbestände wird Auswirkungen auf die Flexibilität haben und eine Steigerung der Kapazitätsauslastung beeinflusst möglicherweise die Prozesssicherheit. Das oberste Ziel ist also darin zu sehen, entsprechend der Unternehmensstrategie die optimale Balance zwischen den Teilzielen zu verfolgen und den Anforderungen des Kunden ressourceneffizient gerecht zu werden. Zur besseren Steuerung aller Aktivitäten innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses wird dieser in Teilprozesse unterteilt.

2.2.3.3 Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses

Der Auftragsabwicklungsprozess wird auf verschiedenste Weisen in Teilprozesse unterteilt. Über die Art und Anzahl der Teilprozesse sowie über die Nomenklatur, die Detaillierungstiefe und die Zuordnung einzelner Prozesse besteht in der Literatur kein einheitliches Verständnis. GUDEHUS bspw. unterteilt ihn anhand sechs administrativer Teilprozesse (Auftragserteilung, Auftragsannahme, Auftragsbearbeitung, Auftragsdisposition, Sendungsankündigung und Empfangsbestätigung).¹⁶⁶ Diese bestimmen die Auftragsdurchlaufzeiten, die Belieferungsstrategien und damit auch die Belieferungskosten und sind daher zur Optimierung der Lieferketten detailliert zu analysieren. Durch diese Fokussierung auf die administrativen Prozesse werden allerdings die nicht weniger wichtigen und ebenso durchlaufzeitkritischen Teilprozesse wie bspw. Produktion oder interne Materialbereitstellung nicht berücksichtigt.

Weitere Beispiele sind von SCHMELZER, fünf Teilprozesse mit entsprechenden Inputs und Ergebnissen (vgl. Abbildung 14) und MATHAR, vier Teilprozesse mit zugehörigen Aktivitäten (vgl. Abbildung 15).

¹⁶⁶ Gudehus 2010, S. 927

Teilprozesse	Auftrag erfassen und einplanen	Material abrufen und bereitstellen	Produkt/System fertigen	Produkt/System liefern	Auftrag fakturieren
Objekte	Kundenauftrag	Materialauftrag	Fertigungs-auftrag	Lieferauftrag	Rechnung
Inputs	Kundenauftrag	Fertigungs-programm, Fertigungs-auftrag, Stücklisten	Zugeliefertes Material, Fertigungs-auftrag, Fertigungs-unterlagen	Fertigmeldung	Kundenauftrag, Lieferschein
Ergebnisse	Auftrags-bestätigung, Fertigungs-programm, Fertigungs-auftrag	Material-bestellung	Fertigmeldung, Prüfprotokoll	Ausgeliefertes und installiertes Produkt/System	Bezahlte Rechnung

Abbildung 14: Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses – siehe SCHMELZER¹⁶⁷

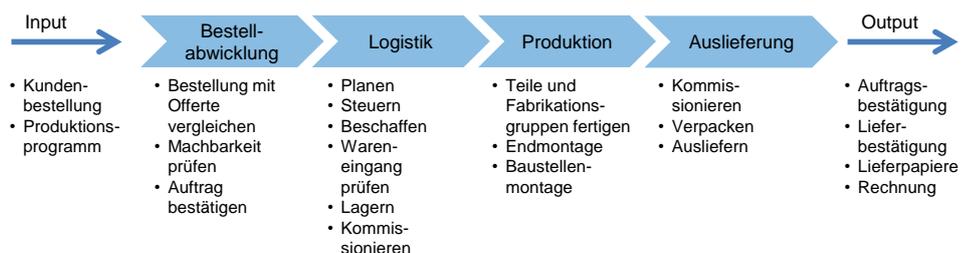


Abbildung 15: Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses – siehe MATHAR¹⁶⁸

Die bereits thematisierten steigenden Kundenanforderungen führen dazu, dass der Auftragsabwicklungsprozess weiterhin an Komplexität zunehmen wird. Nach TRÄNCKNER entsteht die Komplexität im Auftragsabwicklungsprozess durch mangelnde interne Koordinationseffizienz aufgrund von Intransparenz.¹⁶⁹ Auch WINZ betont, dass für die Abwicklung eines Auftrags viele Abteilungen involviert sind, „wodurch sich vielfältige Schnittstellen und Medienbrüche ergeben können. Dies bringt erhebliche Verluste mit sich“.¹⁷⁰

Diese interne Komplexität ist nur nachhaltig aufzulösen bzw. zu verringern, indem die ursächlichen externen Auslöser dieser Komplexität identifiziert, analysiert und in die Lösungsfindung integriert werden – nicht die Probleme sind zu bekämpfen, sondern die

¹⁶⁷ Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 215

¹⁶⁸ Mathar und Scheuring 2009, S. 135

¹⁶⁹ Hellmich 2003, S. 17

¹⁷⁰ Winz und Quint 1997, S. 10 „Zahlreiche Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen belegen, daß sich die gesamte Durchlaufzeit eines Auftrages zu 90-95% aus Liege- und Wartezeiten und nur zu 5-10% aus Bearbeitungszeiten zusammensetzt“

Ursachen zu beheben. Dies kann nur gelingen, indem im ersten Schritt die internen Prozesse transparent dargestellt werden und im zweiten Schritt der Kunde als externer Partner in eine ganzheitliche Betrachtung und Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses mit einbezogen wird. Der Betrachtungshorizont der vorliegenden Arbeit geht damit weiter als der Problembereich von TRÄNCKNER oder die von WINZ angesprochenen internen Abstimmungsprobleme.

Der Kunde ist *externer* Impulsgeber und Initiator des Auftragsabwicklungsprozesses und beeinflusst durch sein Verhalten maßgeblich die internen Prozesse. Die systematische Betrachtung, wie und in welchem Ausmaß der Kunde durch sein Verhalten die internen Unternehmensprozesse beeinflusst, ist die Grundlage einer ganzheitlichen Supply Chain Optimierung. Hierbei ist der *gesamte* Auftragsabwicklungsprozess zu betrachten, da wie in jedem System die Supply Chain nur so gut ist, wie die schwächste Komponente.¹⁷¹

Im folgenden Kapitel wird überprüft, inwieweit die beiden Konzepte, Kundenmanagement und Supply Chain Management, bis dato miteinander verknüpft betrachtet bzw. analysiert wurden.

2.3 Integrierte Betrachtung von Kundenmanagement und Supply Chain Management

Wie bereits im Verlauf des zweiten Kapitels angedeutet, ist eine integrierte Betrachtung von Kunden- und Supply Chain Management vor dem Hintergrund einer geforderten hohen Wettbewerbsfähigkeit von Supply Chains dringend zu empfehlen. Vor dem Hintergrund, dass eine auf gemeinsame Prozessoptimierung ausgelegte Kundenorientierung von Wettbewerbern schwer kopierbar ist, müssen sich Unternehmen dieses Potenzials bewusst werden. Dieses Potenzial zu erkennen und auszuschöpfen führt zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.¹⁷²

In der Einleitung der vorliegenden Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass das Management der Lieferanten in Wissenschaft und Praxis systematisch erforscht und weiterentwickelt wurde.¹⁷³ Dahingegen wird ein *systematisches Kundenmanagement* im Rahmen eines ganzheitlichen SCM weiterhin vernachlässigt. Die Aussicht, dass der zukünftige Wettbewerb zwischen Supply Chains stattfinden wird, die der Kunde als erfolgskritische Ressource stark beeinflusst, verdeutlicht jedoch die Notwendigkeit einer umfassenden Betrachtung des Kundenmanagements innerhalb von Supply Chains.

Zur Prüfung des Grades einer bisher gemeinsamen Betrachtung der beiden Konzepte, hat der Autor der vorliegenden Arbeit die Ziele des Kundenmanagements denen des Supply Chain Managements gegenübergestellt. Dabei wurde analysiert, inwieweit die Ziele des SCM durch die Ziele des derzeitigen Verständnisses von Kundenmanagement abgedeckt werden. Das Ergebnis ist in Tabelle 4 dargestellt. Auf der linken Seite der

¹⁷¹ McNair et al. 1990, S. 30

¹⁷² Löbel et al. 2005, S. 30

¹⁷³ Helm und Günter 2006, S. 5

Tabelle 4 sind die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Ziele des Kundenmanagements abgebildet (siehe Kapitel 2.1.1.2), oben in der Tabelle sind die Ziele des Supply Chain Managements eingetragen (siehe Kapitel 2.2.1.2).

Inwieweit werden die Ziele des Supply Chain Management in den Zielen des heutigen Kundenmanagements (aus Sicht des Einzelunternehmens) berücksichtigt?		Ziele Supply Chain Management									Tendenz (Mittelwert)	häufigste Bewertung
		Erschließen unternehmensübergreifender Erfolgspotenziale	Verbesserung der Wettbewerbsposition der gesamten SC	langfristige und partnerschaftliche Win-Win Beziehung	Kostensenkung	Erhöhung des Serviceniveaus	Erhöhung der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit	Steigerung des Endkundennutzens	Realisierung von Zeitvorteilen	Verbesserung der Qualität		
Ziele Kundenmanagement	Erreichung eines hohen Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktors	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Umsatz/Gewinn mit den Kunden erzielen	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	Werte für das Unternehmen schaffen (über den „Umweg“ externen Wert für den Kunden zu schaffen)	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Effiziente Ressourcennutzung (über ressourcenorientierte Kundenpriorisierung)	○	○	○	●	●	○	○	●	○	○	○
	Potenzialorientierte Priorisierung	●	○	●	○	●	●	●	○	○	●	●
	Förderung/ Unterstützung von Potenzialkunden	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
	Beendigung von im weitesten Sinne unrentabler Kundenbeziehungen	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	Tendenz (Mittelwert)	●	○	●	●	●	●	●	○	○		
häufigste Bewertung	●	○	●	●	●	●	●	○	○			

●	berücksichtigt
◐	teilweise berücksichtigt
○	nicht berücksichtigt

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Ziele des Kundenmanagements mit den Zielen des Supply Chain Managements¹⁷⁴

Anhand dieser Gegenüberstellung wird deutlich, dass die Ziele des Supply Chain Managements in den Zielen des Kundenmanagements nicht bzw. lediglich teilweise berücksichtigt werden. Insbesondere die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten SC wird durch das heutige Verständnis des Kundenmanagements nicht berücksichtigt. Es ist durchaus kritisch anzumerken, dass nicht jedes Ziel des Kundenmanagements jedes Ziel des SCM abdecken kann. Ebenso ist es im Rahmen des SCM nicht möglich alle dargestellten Ziele gleichermaßen zu verfolgen. Darüber hinaus erhebt die Aufzählung der jeweiligen Ziele keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dennoch verdeutlicht die Tabelle 4 den Handlungsbedarf einer integrierten Sichtweise der beiden Konzepte und bestätigt die in den vorangegangenen Kapiteln angedeutete Vernachlässigung eines systematischen Kundenmanagements innerhalb von Supply Chains.

Neben dem Vergleich der Ziele von SCM und Kundenmanagement wurden auch die Ziele von Kundenbewertung und der Bewertung der Supply Chain Leistung gegenübergestellt. Auch hier ist zu erkennen, dass viele Ziele der jeweils anderen Disziplin nicht berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 5).

¹⁷⁴ siehe auch Tabelle 13 im Anhang

Inwieweit werden die Ziele des Supply Chain Performance Measurement in den Zielen der heutigen Kundenbewertung (aus Sicht des Einzelunternehmens) berücksichtigt?		Ziele Supply Chain Performance Measurement							Tendenz (Mittelwert)	häufigste Bewertung
		Operationalisierung der Strategie*	Identifikation und Fokussierung auf Erfolgsfaktoren der Supply Chain	Visualisierung der Zusammenhänge der einzelnen Erfolgsfaktoren	Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes	Leistungsbeurteilung der Supply Chain nach Effektivität und Effizienz	Verbesserung der Kommunikation	Unterstützung von Lernprozessen innerhalb der Supply Chain		
Ziele Kundenbewertung	individueller Wert des Kunden für das Unternehmen ermitteln und kennen	○	○	◐	○	○	◐	◐	○	○
	Verteilung von Prioritäten in der Kundenbehandlung	○	○	○	●	○	◐	○	○	○
	Entwicklung von Kundenklassen zur Anwendung von Normstrategien	○	○	◐	●	○	◐	◐	◐	○
	systematische Entwicklung und Anwendung von individuellen Strategien zur Verbesserung der Kunden(beziehung)	○	◐	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐
Tendenz (Mittelwert)		○	○	◐	◐	○	◐	◐		
häufigste Bewertung		○	○	◐	●	○	◐	◐		

●	berücksichtigt
◐	teilweise berücksichtigt
○	nicht berücksichtigt

Tabelle 5: Gegenüberstellung der Ziele der Kundenbewertung mit den Zielen des Supply Chain Performance Measurements¹⁷⁵

Nach dem Vergleich der jeweiligen Ziele, hat der Autor der vorliegenden Arbeit eine weitere Gegenüberstellung untersucht und zwar die der zur Kundenbewertung genutzten Kriterien in Bezug zu den Supply Chain Management Zielen. Ziel dieser Überlegung ist es, die Kriterien zu identifizieren, welche zur Kundenbewertung im Rahmen des SCM sinnvoll einsetzbar sind.

¹⁷⁵ siehe auch Tabelle 14 im Anhang

Inwieweit werden die Ziele des SCM in den zurzeit genutzten Kriterien zur Kundenbewertung berücksichtigt (bei der Betrachtung der Kundenbewertung als Frühwarnsystem der Supply Chain Leistung)?		Ziele Supply Chain Management									Tendenz (Mittelwert)	häufigste Bewertung	
		Erschließen unternehmensübergreifender Erfolgspotenziale	Verbesserung der Wettbewerbsposition der gesamten SC	langfristige und partnerschaftliche Win-Win Beziehung	Kostensenkung	Erhöhung des Servicelevels	Erhöhung der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit	Steigerung des Endkundennutzens	Realisierung von Zeitvorteilen	Verbesserung der Qualität			
meist genutzte Kriterien zur Kundenbewertung	Ausgangsprodukt	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Folgeprodukte	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Informationsnutzen	●	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●
	Einzelkosten	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Prozesskostensätze	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Informationskosten	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Migrations-/Abbruchrate	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Homogenität der Migrations-/Abbruchrate	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Zahlungsverhalten	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Loyalität	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Dauer der Geschäftsbeziehung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Umsatz	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	(Erwartete) Einnahmen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	(Erwartete) Ausgaben	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Transaktionshäufigkeit	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Bonität des Kunden	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Homogenität der Transaktionshäufigkeit	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Zeitpunkt der letzten Transaktion	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Getätigte Käufe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Wiederkaufswahrscheinlichkeit	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Cross-Selling Wahrscheinlichkeit	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Bedarfswachstum	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Bedarfsvolumen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Referenzvolumen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Referenzpotenzial	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Tendenz (Mittelwert)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
häufigste Bewertung	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

● berücksichtigt
 ◐ teilweise berücksichtigt
 ○ nicht berücksichtigt

Tabelle 6: Gegenüberstellung der SCM Ziele und der eingesetzten Kundenbewertungskriterien¹⁷⁶

Die aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen geforderte Integration der beiden Managementbereiche Kunden- und Supply Chain Management ist demnach nicht ausreichend gegeben. Das Kundenmanagement hat sich bis dato nicht ausreichend an die neuen Unternehmensbedingungen bzw. die Anforderungen des SCM angepasst. Dieser identifizierte Handlungsbedarf erfordert die spezifischen Anforderungen an ein Kundenmanagement in Supply Chains zu ermitteln. Dies geschieht in Kapitel 4.

Vorher werden in Kapitel 3 die Zusammenhänge der beiden Konzepte in einen wissenschaftstheoretischen Rahmen eingeordnet. Es werden dazu vier verschiedene Theorien erläutert, die jeweils einen speziellen Teilaspekt betrachten. Im Anschluss werden einige Modelle zur Prozessvisualisierung dargestellt.

¹⁷⁶ siehe auch Tabelle 15 im Anhang

3 Theoretische Erklärungsansätze und unterstützende Modelle

Zur Erläuterung der wissenschaftstheoretischen Zusammenhänge der beiden Managementkonzepte Kundenmanagement und Supply Chain Management werden in diesem Kapitel die in diesem Zusammenhang wichtigen Theorien beschrieben – die Transaktionskostentheorie, die Ressourcentheorie, die Ressourcenabhängigkeitstheorie sowie die Engpasskonzentrierte Strategie. Der Zusammenhang dieser vier Theorien im Rahmen der Kundenbeziehung ist in Abbildung 16 schematisch dargestellt.

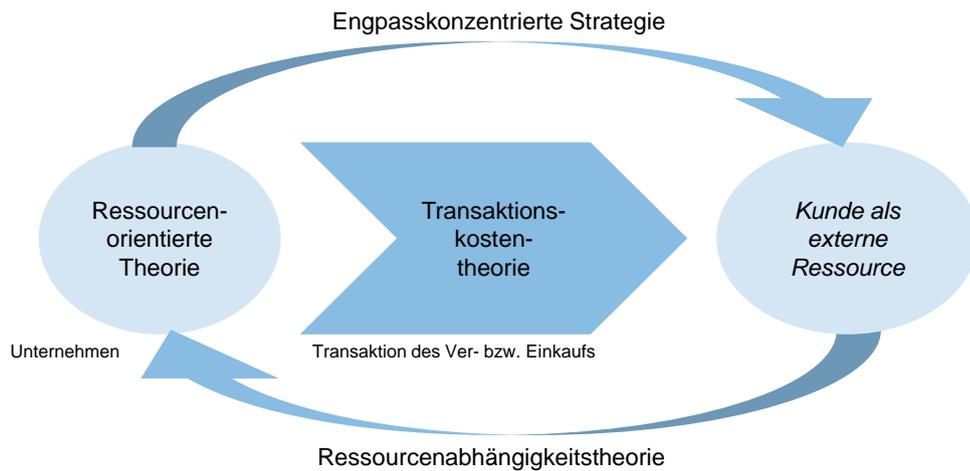


Abbildung 16: Schematische Darstellung des Zusammenhangs der Theorien bzw. Untersuchungsobjekte

Im weiteren Verlauf des dritten Kapitels werden verschiedene Modelle zur Darstellung von Prozessen kurz erläutert sowie deren Vor- und Nachteile beschrieben. Basierend darauf wird das für die Themenstellung der vorliegenden Arbeit geeignetste Verfahren ermittelt.

3.1 Theoretische Erklärungsansätze

3.1.1 Transaktionskostentheorie

Nach RÖDERSTEIN legte COASE mit seinem Aufsatz *The Nature of Firm* die Basis für die Transaktionskostentheorie.¹⁷⁷ Diese Theorie beschäftigt sich mit den Reibungsverlusten, die bei Transaktionen entstehen. Eine Transaktion findet statt, „wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle (Unternehmen oder Aktivität) hinweg übertragen wird.“¹⁷⁸ Die Transaktionskostentheorie dient zur Verdeutlichung von

¹⁷⁷ Röderstein 2009, S. 47

¹⁷⁸ Herrmann 2010, S. 45

Zusammenhängen zur Minimierung der Transaktionskosten. ECKERT unterteilt die Transaktionskosten in¹⁷⁹:

- Koordinationskosten – entstehen vor Vertragsabschluss
- Motivationskosten – entstehen nach Vertragsabschluss

Die vor einer Transaktion entstehenden Kosten sind die Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten. Die nach einer Transaktion anfallenden Kosten sind die Absicherungs-, Durchsetzungs- und Anpassungskosten.¹⁸⁰

Transaktionskosten, als Teil von kooperationsbedingten Kosten, tauchen speziell in Unternehmensnetzwerken¹⁸¹ bzw. Supply Chains auf. Ein Ziel des SCM ist daher, die durch Tausch und Abstimmung zwischen den Partnern entstehenden Reibungsverluste zu minimieren und die Koordination der Prozesse zwischen den beteiligten Partnern zu verbessern.¹⁸² Dabei sei darauf hingewiesen, dass die Transaktionskosten nicht nur die direkten Kosten, sondern auch die Opportunitätskosten umfassen.¹⁸³ So ist jede Änderung der ursprünglichen Planung (Mengenplanung, Produktionsplanung, Absatzplanung) mit entsprechenden Opportunitätskosten zu bewerten.

STOTKO geht davon aus, dass durch eine hohe Kundenintegration die Transaktionskosten von Folgetransaktionen deutlich gesenkt werden können. Insbesondere weil mit der Dauer der Partnerschaft bzw. der Häufigkeit der Transaktionen auch die Kontrollkosten abnehmen.¹⁸⁴ Ziel ist es demnach Kundenbeziehungen möglichst langfristig bestehen zu lassen, so dass die Geschäftsbeziehung beiden Partnern aufgrund geringer Transaktionskosten einen hohen Mehrwert und vor dem Hintergrund des SCM eine hohe Wettbewerbsfähigkeit verschafft.

Die Höhe der Transaktionskosten wird häufig auch auf die Größe der Unsicherheit zurückgeführt, wodurch bei der Bewertung von Geschäftspartnern immer stärker das Vertrauen im Vordergrund steht. Je mehr sich die Transaktionspartner vertrauen, umso geringer sind die erforderlichen formalen Regelungen der Partnerschaft.¹⁸⁵ Ziel ist es, langjährige Partnerschaften zur Reduzierung von Transaktions- und Kontrollkosten zu etablieren. Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind daher so zu gestalten, dass die Transaktionskosten so gering wie möglich ausfallen. Somit ist die Transaktionstheorie als theoretische Grundlage und Erklärungsansatz vor dem Hintergrund der Zielstellung der vorliegenden Arbeit anwendbar.

¹⁷⁹ Eckert 2009, S. 95

¹⁸⁰ ebenda S. 96

¹⁸¹ ebenda S. 95

¹⁸² Werner 2010, S. 5 und Röderstein 2009, S. 79

¹⁸³ Droll 2008, S. 47

¹⁸⁴ Groll und Weber 2004, S. 110 und Stotko 2005, S. 92

¹⁸⁵ Röderstein 2009, S. 52 und Eckert 2009, S. 95

3.1.2 Ressourcentheorie

Eine weitere Theorie zu Erklärung der hier betrachteten Zusammenhänge ist die Ressourcentheorie. Die Entwicklung dieser Theorie führte zu einem Perspektivenwechsel in der Unternehmensführung. Während der *Market-based view* von der Annahme ausging, die zu erbringende Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sei von der Absatzmarktseite determiniert wird, einer somit eher reaktiven Sichtweise, entwickelte sich durch den *Resource-based view* eine Inside-out-Perspektive.¹⁸⁶ Entsprechend dieser neuen Sichtweise sind Unternehmen durch die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Input) und die durch sie entwickelten Prozesse und Marktleistungen (Output) gekennzeichnet.¹⁸⁷ Der *Market-based view* geht noch „von einigen vereinfachenden Annahmen aus, wie z. B. der Identität sämtlicher, strategisch relevanter Ressourcen in einer Branche, der weitgehenden Mobilität von Unternehmensressourcen oder der Stabilität der Unternehmenskontexte.“¹⁸⁸ Insbesondere die Annahme der Stabilität der Unternehmenskontexte ist in der heutigen Zeit nicht haltbar. Diese vereinfachenden Annahmen sind die Basis für die Kritikpunkte aus denen sich die Sichtweise des *Resource-based view* entwickelte.¹⁸⁹ Aufgrund unterschiedlicher Ressourcenkombinationen sind Unternehmen demnach heterogene Systeme, deren ursächlichste Aufgabe es ist, anhand optimaler Ressourcenkombination, eine hohe und konstante Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

Die Grundannahme des Resource-based view ist, dass konkurrierende Unternehmen versuchen, sich durch ihre spezifische Ressourcenbündelung und damit einhergehende Wettbewerbsvorteile voneinander abzugrenzen.¹⁹⁰ Maßgeblich für die Entwicklung des Resource-based view ist somit die Perspektive eines einzelnen Unternehmens.¹⁹¹ Diese vereinfachte *inside-out* Sichtweise wird jedoch dem komplexen Unternehmensumfeld nicht mehr gerecht. Ausdrücklich moderne Unternehmensformen wie z. B. Strategische Allianzen, Strategische Netzwerke oder Supply Chains müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, neben der Fokussierung auf interne Ressourcen auch die externen Ressourcen in die strategischen Planungen mit einbeziehen. So führte die ursprünglich auf ein Unternehmen fokussierte Sichtweise des Resource-based view zu wachsender Kritik bzw. der Forderung neben den intra- auch die interorganisationalen Prozesse der Ressourcendisposition zu betrachten.¹⁹² Ein Ansatz, der die externen Ressourcen betrachtet, ist die Ressourcenabhängigkeitstheorie.

¹⁸⁶ Heusler 2004, S. 200 und Bea und Haas 2005, S. 28

¹⁸⁷ Freiling 2001, S. 6

¹⁸⁸ Heusler 2004, S. 200

¹⁸⁹ Barney 1991, S. 100–101

¹⁹⁰ Heusler 2004, S. 199

¹⁹¹ ebenda S. 198

¹⁹² Freiling 2001, S. 8

3.1.3 Ressourcenabhängigkeitstheorie

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie geht im Wesentlichen auf die Arbeiten der Autoren ALDRICH, PFEFFER und SALANCIK zurück und gehört nach SYDOW zu den am häufigsten im Zusammenhang mit der Analyse netzwerkartiger Beziehungen zitierten Theorien.¹⁹³ Ihren Ursprung hat die Ressourcenabhängigkeitstheorie in der Systemtheorie. Das Unternehmen wird dabei als System aufgefasst, welches die Ressourcen (Inputs) aus der gesamten Unternehmensumwelt in Outputs transformiert. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie fokussiert sich hierbei auf die Abhängigkeit der Organisationen von ihrer Umwelt.¹⁹⁴ Der Grad der Abhängigkeit richtet sich dabei u. a. nach folgenden Punkten¹⁹⁵:

- der Bedeutung der spezifischen Ressource (z. B. Kundenwissen) für den Unternehmenserfolg
- der Größe der Verfügungsgewalt der externen Akteure über die Ressource (bzw. die Bereitschaft zur Zusammenarbeit) und
- der Anzahl von alternativen Beschaffungsmöglichkeiten für diese Ressource (Spezifität/Individualität der Ressource Kunde).

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie leitet den Erfolg eines Unternehmens aus dem Management dieser Abhängigkeiten ab.¹⁹⁶ Die externen Ressourcen sind daher strategisch und effizient zu nutzen.

Es ist jedoch zu beachten, dass die Nutzung von externen Ressourcen auch interne Ressourcen bindet. So führt z. B. ein Kunde durch den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung dem Unternehmen eine kritische Ressource zu – finanzielle Mittel. Die für den Kunden im Unternehmen erbrachte Wertschöpfung muss dann im Verhältnis zu dieser finanziellen Ressource betrachtet werden.¹⁹⁷ Diese Balance gilt für alle externen kritischen Ressourcen (z. B. Kundenwissen nutzen vs. den Aufwand dieses Kundenwissen nutzbar zu machen).

Nach FREILING ist das *Erklärungsziel* der Ressourcenorientierung in der Ergründung der Erfolgsursachen eines Unternehmens zu sehen. Darauf aufbauend ergibt sich das *Gestaltungsziel*, nämlich die Ableitung unternehmerischer Maßnahmen zur Zielerreichung.¹⁹⁸ Zur Gestaltung bzw. Optimierung der Supply Chain hinsichtlich eines effizienten Ressourceneinsatzes sind somit die Faktoren zu kennen, die diese geforderte Effi-

¹⁹³ Sydow 1993, S. 196

¹⁹⁴ Droll 2008, S. 43

¹⁹⁵ ebenda S. 44

¹⁹⁶ Pfeffer und Salancik 2003, S. 2

¹⁹⁷ Krenz 2006, S. 75

¹⁹⁸ Freiling 2001, S. 5

zienz beeinflussen. Der Ressourcenabhängigkeitstheorie wird daher eine sehr strategische bis visionäre Grundausrichtung zugeschrieben.¹⁹⁹ Im Rahmen dieser Sichtweise ist der Kunde mit all seinen Facetten als strategische Ressource zu betrachten.

BAUSCH/KAUFMANN haben zwar die Ressourcenorientierung als Schwerpunkt von Planungs- und Kontrollsystemen der letzten Dekade erkannt (vgl. Abbildung 17).²⁰⁰

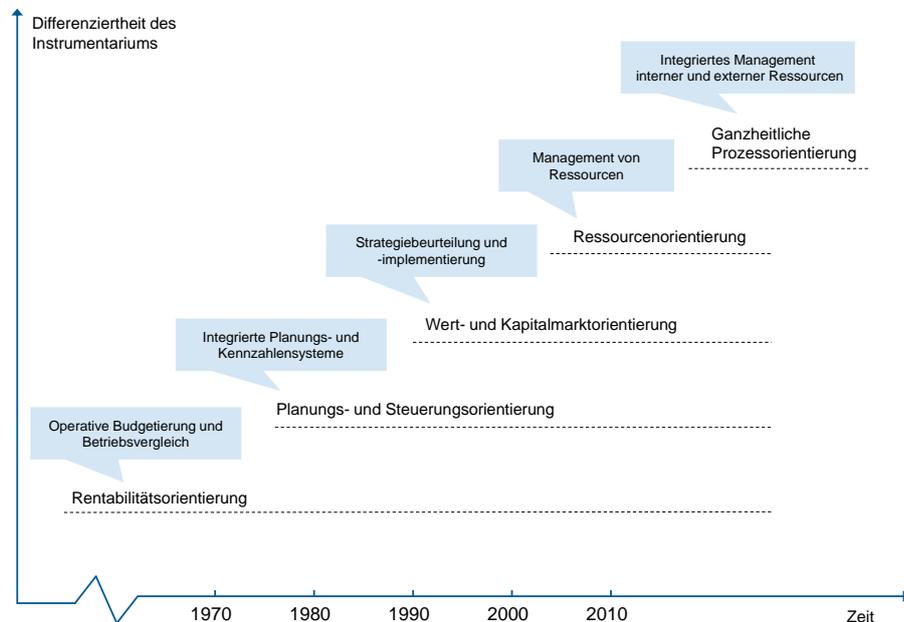


Abbildung 17: Entwicklung von Kennzahlensystemen – in Anlehnung an BAUSCH/KAUFMANN²⁰¹

Jedoch nehmen sie in die Ressourcenorientierung (vierte Phase der historischen Entwicklung von Kennzahlensystemen) die externe Ressource (den Kunden) nicht explizit mit auf. Nach Ansicht des Autors der vorliegenden Arbeit ist daher die Kombination aus interner und externer Ressourcenorientierung als Schwerpunkt der nächsten Dekade anzusehen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es die Aufgabe des Supply Chain Managements ist, die Ressourcen aus diesen beiden Ressourcenquellen optimal miteinander zu verbinden (vgl. Abbildung 18). Auf der einen Seite der nach innen gerichtete Blick des Ressourcenmanagements und auf der anderen Seite der nach außen gerichtete Fokus des Managements externer Erfolgspotenziale.

¹⁹⁹ Freiling 2001, S. 162 eigentlich der Nachdruck von 2009

²⁰⁰ Bausch und Kaufmann 2000, S. 121ff

²⁰¹ ebenda S. 121

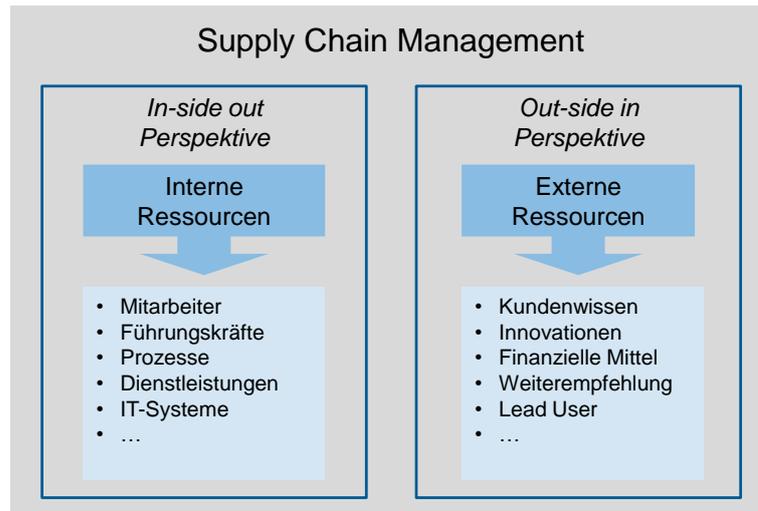


Abbildung 18: Integration von Ressourcentheorie und Ressourcenabhängigkeitstheorie im SCM

3.1.4 Engpasskonzentrierte Strategie

Entsprechend der *Engpasskonzentrierten Strategie* (EKS) ist eine kundenorientierte Unternehmensführung dann vorteilhaft, wenn der Kunde einen Engpass im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele darstellt.²⁰² Dieser Sachverhalt ist, entsprechend den Ausführungen zur Ausgangssituation und Problemstellung (vgl. Kapitel 1), gegeben.

Bereits in den 1970er Jahren wurde die EKS von dem Systemanalytiker MEWES entwickelt. Sie basiert auf Integration und Kooperation und funktioniert daher überall dort, „wo Menschen miteinander und füreinander arbeiten“²⁰³. Die EKS orientiert sich in erster Linie am Kundennutzen und zielt damit auf einen gemeinschaftlichen Erfolg der im System Beteiligten.²⁰⁴ Im Rahmen der Zielfindung orientiert sich die Engpasskonzentrierte Strategie dabei nicht primär an quantitativen sondern qualitativen Aspekten.²⁰⁵ So hat bspw. immaterielles Vermögen wie Wissen und Know-how eine größere Bedeutung als materielles Vermögen.

Durch das Vorgehen im Rahmen der EKS werden Wachstumsfaktoren und drohende Engpässe im eigenen Unternehmen und speziell beim Kunden identifiziert.²⁰⁶ Des Weiteren strebt die EKS eine Zielerreichung mit effizientem Ressourceneinsatz an. Das Kernelement der EKS ist die Bündelung kooperierender Kräfte zur Lösung eines jeweiligen Engpasses.²⁰⁷ Auf das Thema der vorliegenden Arbeit angewendet bedeutet dies,

²⁰² Lissautzki 2007, S. 46–47

²⁰³ Friedrich et al. 2009, S. 10

²⁰⁴ Bürkle 2012, S. 7 So schreiben auch BELZ/BEIGER dass der Shareholder-Value die Folge von Customer-Value sei Belz und Bieger 2006, S. 27

²⁰⁵ Bürkle 2012, S. 18

²⁰⁶ Boersch und Diest 2006, S. 187

²⁰⁷ Bürkle 2012, S. 23

eine *gemeinschaftliche* Verbesserung eines bestehenden Systems anhand einer vorherigen Identifikation kritischer Prozesse des Systems zu erreichen. Die EKS verfolgt nicht das Ziel der Kapitalerhöhung, sondern der Verbesserung von immateriellen Faktoren, insbesondere von Lernprozessen.²⁰⁸ Sie folgt dabei vier Prinzipien²⁰⁹:

1. Konzentration und Spezialisierung
2. Minimumprinzip
3. Immaterielle vor materiellen Vorgängen
4. Nutzen- vor Gewinnmaximierung.

Diese Prinzipien werden folgendermaßen erläutert²¹⁰:

- Mit *Konzentration und Spezialisierung* ist gemeint, sich zum einen „auf die eigenen Kompetenzen zu konzentrieren“ zum anderen darauf zu spezialisieren, „was dem Kunden den größten Nutzen bietet“.
- Unter dem *Minimumprinzip* wird verstanden, die „vorhandenen Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt zu richten“. Es wird analysiert, was dem Unternehmen, der Zielgruppe bzw. dem gesamten System fehlt – der *Minimum- oder Engpassfaktor*.
- Nach FRIEDRICH argumentiert MEWES für sein drittes Prinzip – *Immaterielle vor materiellen Vorgängen* – dass jede materielle Leistung einen immateriellen Ursprung (Problem, Bedürfnis) hat und dieser identifiziert werden muss. Generelle immaterielle Erfolgsfaktoren sind Vertrauen der Kunden, Innovationsfähigkeit und die Bereitschaft und Fähigkeit sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Erfolgsfaktoren sind auch im Supply Chain Management wiederzufinden.
- Das vierte Prinzip – *Nutzen- vor Gewinnmaximierung* – folgt der Idee, dass Gewinne die Folge von Nutzenmaximierung sind – somit eine Strategie der „indirekten Gewinnmaximierung“ verfolgt wird.

Die kurz dargestellten Prinzipien der EKS werden anhand der folgenden sieben Phasen umgesetzt²¹¹:

1. Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken
Aufstellen aktueller und potentieller Leistungen; Analyse der Beziehungen zu Zielgruppen
2. Identifikation des Spezialgebietes
Ableitung von möglichen Spezialgebieten; genaue Definition zukünftig anzubietender Spezialgebiete; erneute Prüfung, ob Spezialgebiet und eigene Stärken in Einklang stehen

²⁰⁸ Friedrich et al. 2009, S. 12

²⁰⁹ ebenda S. 19ff

²¹⁰ ebenda S. 187

²¹¹ ebenda S. 190–196

Es ist ausdrücklich darauf zu achten, dass die Identifikation der Spezialgebiete beidseitig, d.h. von Kunden und intern heraus, getrieben wird.

3. Identifikation der erfolgsversprechenden Zielgruppe
Die Kundenorientierung wird auch als Impulsgeber der wechselseitigen Lernprozesse bezeichnet. In diesem Umsetzungsschritt ist die Zielgruppe des jeweiligen Spezialgebietes zu finden. Hierzu sind die Kunden detailliert zu analysieren und in entsprechende Ziel-/Kundengruppen zu kategorisieren.
4. Engpassanalyse
In der vierten Phase sind die Probleme der Zielgruppe zu identifizieren und zu analysieren. Bestenfalls lassen sich die eigenen Spezialgebiete mit diesen Engpässen in Einklang bringen. Danach wird versucht, gemeinsam mit der Zielgruppe Lösungsvorschläge zu erarbeiten.
5. Innovationsstrategie
Die gemeinsamen Lösungsideen sind in Innovationen umzuwandeln – jedoch sind nicht nur Produkte und Leistungen kontinuierlich den sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen, sondern ausdrücklich im Rahmen des SCM auch die Prozesse.
6. Kooperationsstrategie
Unter Spezialisten ist Kooperation notwendig, da Partner mit gleichen Fähigkeiten keine Synergien entwickeln. Ziele und Strategie sind zwischen den Kooperationspartnern gemeinsam zu ermitteln.
7. Das konstante Grundbedürfnis – langfristige Absicherung der Strategie
Es gilt das konstante Grundbedürfnis zu identifizieren, um langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein. Das Bedürfnis nach Information bspw. wird vermutlich weiterhin konstant sein, die Möglichkeiten zur Befriedigung dieses Bedürfnisses werden jedoch variieren. Ein wesentlicher Bestandteil zur Zielerreichung ist ein intensiver Informations- und Wissensaustausch.

Zusammenfassend sind die im Kontext der vorliegenden Arbeit (einer effizienten im Sinne des SCM ganzheitlichen Kundenentwicklung) wichtigsten Kernelemente der Engpasskonzentrierten Strategie folgende²¹²:

- Ressourcenorientierung
- Entwicklung einer ganzheitlichen Lösung ausgehend vom Engpass
- klare Zielgruppenorientierung

Um die dargestellten theoretischen Zusammenhänge in der Unternehmenspraxis transparent gestalten zu können, stehen verschiedene Modelle zur Prozessvisualisierung zur Verfügung. Diese werden im folgenden Kapitel kurz erläutert.

²¹² Bürkle 2012, S. 24f

3.2 Modelle zur Prozessvisualisierung

3.2.1 Grundlagen Modell

3.2.1.1 Definition Modell

Selbst bei der Darstellung von einfachen Systemen stößt man schnell an Komplexitätsgrenzen. Daher wird versucht, komplexe Sachverhalte anhand von Modellen vereinfacht darzustellen. Diese Vereinfachung kann durch verschiedene Arten geschehen²¹³:

- fokussieren auf wesentliche Aspekte, unwichtige Dinge werden weggelassen,
- vereinfachen des Systems durch das Reduzieren von Interaktionen,
- reduzieren der Komplexität durch Schaffen von Teilsystemen.

BERNROIDER versteht unter einem Modell „eine systematische Darstellung eines Systems mit Methoden und Werkzeugen“²¹⁴. Nach STACHOWIAK wird der Begriff Modell generell durch drei Merkmale definiert²¹⁵:

- Abbildungsmerkmal: Modelle sind Abbildungen natürlicher oder künstlicher Originale.
- Verkürzungsmerkmal: Modelle erfassen meist nicht alle Eigenschaften des durch sie dargestellten Originals.
- Pragmatisches Merkmal: Modelle sind ihren Originalen nicht eindeutig zugeordnet und somit genereller anwendbar.

Aufgrund dieser Vereinfachung lassen sich bestimmte Aspekte des realen Systems begreifen, wodurch Maßnahmen zur Veränderung des realen Systems entwickelt werden können.

Neben der Vereinfachung von Systemen dienen sie auch einer einheitlichen Kommunikation²¹⁶ und Wissensweitergabe. So ist die Modellierung von Prozessen ein Instrument zur Kommunikation, wodurch sich der Begriff des Prozessmodells in der Unternehmenspraxis etabliert hat.

Ihren Ursprung haben Prozessmodelle in der Software-Entwicklung, da diese stets in einem bestimmten organisatorischen Rahmen erfolgen. Ein Prozessmodell beschreibt einen solchen Rahmen und legt dabei u. a. folgende Elemente fest²¹⁷:

- die Reihenfolge des Arbeitsablaufs
- durchzuführende Aktivitäten
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

²¹³ Bernroider und Stix 2006, S. 3

²¹⁴ ebenda S. 4

²¹⁵ Stachowiak 1973, S. 131ff

²¹⁶ Bernroider und Stix 2006, S. 5

²¹⁷ Balzert 1997, S. 98

- anzuwendende Richtlinien, Methoden und Werkzeuge

In der Literatur werden verschiedene Prozessmodelle beschrieben. Ein spezifisches dieser Prozessmodelle ist das *Vorgehensmodell*, welches in Kapitel 3.2.1.3 kurz erläutert wird. Da alle Prozessmodelle eine Vorgehensweise darstellen, wird dieser Begriff in anderen Disziplinen häufig verwendet, ohne dass explizit das spezifische Prozessmodell *Vorgehensmodell* gemeint ist. Die synonyme Verwendung wird dadurch deutlich, dass einige Autoren davon sprechen, dass ein Vorgehensmodell alle Aktivitäten in ihrer Abfolge beschreibt, die zur Durchführung einer Tätigkeit bzw. zur Zielerreichung erforderlich sind.²¹⁸ Bevor jedoch die eigentlichen Unterschiede einzelner Prozessmodelle dargestellt werden, sind im Folgenden die allgemeingültigen Ziele des Einsatzes von Prozessmodellen beschrieben.

3.2.1.2 Ziele des Einsatzes von Prozessmodellen

Die Auswahl eines spezifischen Prozessmodells richtet sich letztlich nach der Zielstellung des jeweiligen Einsatzes. Häufig tritt dies jedoch aufgrund einer möglichst einfachen Anwendung in den Hintergrund.²¹⁹

Durch den Einsatz einer systematischen und nachvollziehbaren Methode werden generell folgende Ziele verfolgt²²⁰:

- Sicherstellung einer gleichbleibenden Qualität
- Definition und Abgrenzung einzelner Prozessschritte
- Transparenz des Ressourcenbedarfs
- Integrationspotenzial angrenzender Unternehmenseinheiten
- Dokumentation über eine mögliche Integration des Kunden

Im Folgenden werden einige Prozessmodelle anhand charakteristischer Merkmale kurz beschrieben. Für die vorliegende Arbeit wichtige Aspekte werden im weiteren Verlauf der Arbeit bei der Entwicklung des Vorgehensmodells wieder aufgegriffen.

3.2.1.3 Darstellung verschiedener Prozessmodelle

Wasserfall-Modell

Das Wasserfall-Modell beschreibt einen stufenweisen und sukzessiven Ablauf von Aktivitäten. Zwischen den einzelnen Stufen gibt es Rückkopplungsschleifen, die jedoch zur Vermeidung von teuren Anpassungen auf die angrenzenden Stufen beschränkt sind (vgl. Abbildung 19).

²¹⁸ Schneider et al. 2006, S. 116

²¹⁹ ebenda S. 118

²²⁰ ebenda S. 117

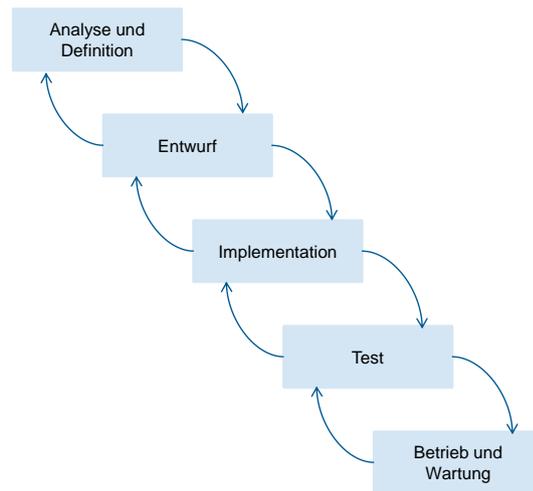


Abbildung 19: Wasserfallmodell – siehe BALZERT²²¹

Jede Aktivität wird in der richtigen Reihenfolge und vollständig durchgeführt. Der Ablauf ist sequentiell d. h. jede Aktivität muss beendet sein, bevor die nächste beginnt. Dies führt dazu, dass es leicht verständlich ist. Aufgrund dieser Einfachheit ist das Wasserfall-Modell das am häufigsten eingesetzte Prozessmodell. Jedoch führt eben diese einfache Anwendung auch zu einigen Kritikpunkten²²²:

- Die Prämisse, alle Aktivitäten vollständig durchführen zu müssen, kann zu Zeiteinbußen führen.
- Aufgrund eines festgelegten Ablaufs sind sich verändernde Rahmenbedingungen nicht mehr mit einzubeziehen.

V-Modell (Vorgehensmodell)

Das V-Modell ist eine Weiterentwicklung des Wasserfalls-Modells. Anhand festgelegter Verifikations- und Validierungsschritte wird die Qualitätssicherung in den Ablauf integriert. Die Verifikation steht für die Prüfung der Übereinstimmung eines Objektes und seiner Spezifikation. Unter Validierung wird die Eignung des entwickelten Objektes für den jeweiligen Anwendungsfall verstanden (vgl. Abbildung 20).

²²¹ Balzert 1997, S. 99

²²² ebenda S. 100

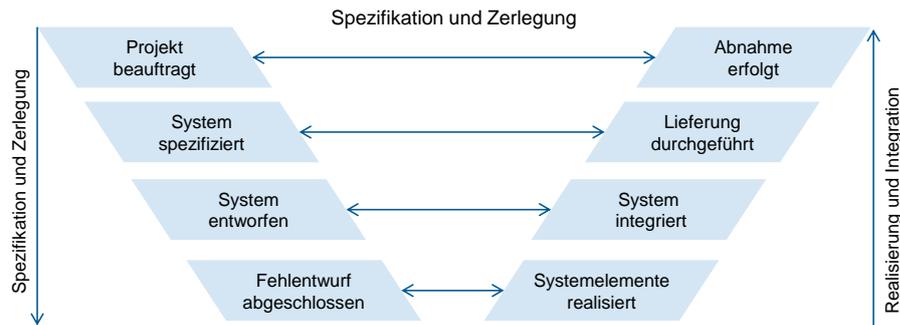


Abbildung 20: Vorgehens-Modell – siehe BALZERT²²³

Dieser regelmäßige Abgleich zwischen Anforderung und Zwischenergebnis führt zwar im ersten Schritt zu einem höheren Aufwand, reduziert jedoch die Wahrscheinlichkeit notwendiger Anpassungen im weiteren Verlauf.

Nebenläufiges Modell

Im Nebenläufigen Modell werden alle beteiligten Abteilungen von vornherein in den Entwicklungsprozess mit eingebunden (im Gegensatz zum strikt sequentiell organisierten Wasserfall-Modell). Daraus ergeben sich folgende positive Eigenschaften des Nebenläufigen Modells:

- Fehlerminimierung durch paralleles Ursprünglich sequentieller Aktivitäten
- Ganzheitliche Problemlösung durch frühzeitige Zusammenarbeit der Beteiligten
- Reduzierung von Wartezeiten aufgrund Schnittstellenminimierung

Ein Nachteil ist ein erhöhter Planungs- und Koordinierungsaufwand, der jedoch durch ein gut strukturiertes Prozessmodell im Vorfeld transparent gestaltet werden kann.²²⁴

Objektorientiertes Modell

Die Idee des objektorientierten Modells ist die Wiederverwendung bereits erarbeiteter Planungs-/Projektergebnisse. Diese Vorgehensweise setzt voraus, dass die bereits erarbeiteten Ergebnisse einen generischen Charakter haben und durch spezifische Veränderungen an die jeweilige Situation anpassbar sind. Die Wiederverwendung spart wertvolle Ressourcen und Zeit.²²⁵

Evolutionäres Modell

Ausgangspunkt des evolutionären Modells sind Kernanforderungen. Anhand dieser wird eine Kernlösung entwickelt. Die Kann-Anforderungen sind bis dahin noch nicht definiert, sie beziehen sich auf die peripheren Lösungsbestandteile wie z. B. Schnittstellenprozesse oder parallel verlaufende Prozesse und werden in weiteren Schritten in die Lösung

²²³ Balzert 1997, S. 101

²²⁴ ebenda S. 126

²²⁵ ebenda S. 123

integriert. Hierdurch ist ein frühzeitiger Einsatz einer Kernlösung möglich, weitere Anforderungen werden während der Anwendung ermittelt.

Durch diese Vorgehensweise ergeben sich folgende Vorteile:

- durch Erfahrung gesteuerte stufenweise Entwicklung/Anpassung
- gut geeignet falls die Anforderungen noch nicht komplett bekannt sind
- kurze Zeit bis zur ersten einsatzfähigen Version

Ein möglicher Nachteil ist, dass zu starke ungeplante Entwicklungen des Unternehmensfeldes nicht mehr als Anpassung integriert werden können. Eine komplette Neuentwicklung aufgrund gestiegener Kernanforderungen ist die Konsequenz.²²⁶

Nach der Erläuterung allgemeiner Grundlagen sowie verschiedener Prozessmodelle werden im Folgenden spezifische Modelle zur Prozessvisualisierung und –optimierung dargestellt.

3.2.2 Spezifische Modelle zur Prozessvisualisierung

3.2.2.1 Supply Chain Operations Reference-Modell

Das Supply Chain Operations Reference (SCOR) Modell dient der Beschreibung, Bewertung und Analyse von Supply Chains.²²⁷ Das SCOR-Modell ist ein hierarchisches Modell, welches die gesamte Lieferkette über mehrere Ebenen anhand standardisierter Prozessbausteinen betrachtet.²²⁸ Es werden die Interaktionen, welche im Zusammenhang mit Kunden, Produkten und Märkten entstehen, erfasst.²²⁹

Die Grundidee des SCOR-Modells ist es, jedes Produktions- und Logistiknetz durch fünf grundlegende Basisprozesse zu beschreiben.²³⁰ Auf der ersten Ebene werden Inhalt und Umfang der Aufgaben der Supply Chain Teilnehmer beschrieben und folgenden fünf Hauptprozessarten zugeordnet:

- Planen (Plan),
- Beschaffen (Source),
- Herstellen (Make),
- Liefern (Deliver) und
- Rückliefern (Return).

²²⁶ Balzert 1997, S. 120

²²⁷ Poluha 2010, S. 65

²²⁸ Poluha 2007, S. 89

²²⁹ Gleich 2011, S. 97

²³⁰ Poluha 2007, S. 81

Auf der zweiten Ebene werden die Prozessarten in insgesamt 30 Prozesskategorien aufgelöst. So können Schnittstellenprobleme, Steuerungsaktivitäten und die Verknüpfung von Teilprozessen sichtbar gemacht werden. Auf der dritten Ebene werden einzelne Prozesselemente für jede Prozesskategorie bestimmt, wodurch Input und Output Relationen veranschaulicht werden.²³¹ Die vorab getroffenen Kategorien werden in der vierten Ebene anhand von Prozesselementen detailliert. Allerdings wird dieses Vorgehen im SCOR-Modell nicht weiter spezifiziert.²³²



Abbildung 21: Darstellung des SCOR-Modells²³³

Die Kritikpunkte am SCOR-Modell sind jedoch vielfältig. Einige ausgewählte Kritikpunkte sind im Folgenden angeführt²³⁴:

- Es ist ein isoliertes System, welches nicht in ein integriertes Managementsystem zur Prozessverbesserung eingebunden werden kann.
- Es wird eine eigene Terminologie verwendet, die sich von der meist genutzten Anwendung im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements unterscheidet.
- Frühestens auf der vierten Ebene – eher noch später – können die für Unternehmen so wichtigen spezifischen Prozesse detailliert beschrieben werden.

Ferner ergeben sich folgende Schwachstellen²³⁵:

- Eine unternehmensübergreifende Planung ist im Modell nicht beschrieben.
- Einige wichtige Aspekte eines Unternehmensnetzwerks bleiben unberücksichtigt, so sind speziell auf den beiden oberen Ebenen Informationsflüsse nicht vorgesehen.
- Einzelne für die Logistik relevante Prozesse können nicht abgebildet werden.

²³¹ Gleich 2011, S. 99

²³² Grün et al. 2010, S. 59

²³³ entnommen aus der Informationsbroschüre (S. 6) des Supply Chain Council von der Internetseite <http://supply-chain.org/f/SCOR-Overview-Web.pdf> letzter Zugriff am 21.11.2012

²³⁴ Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 241

²³⁵ Hieber et al. 2002

Insgesamt ist das SCOR-Modell zu sehr auf die Materialflüsse ausgerichtet und ist daher für eine ganzheitliche Betrachtung von Kundenbeziehungen nicht geeignet. Insbesondere die Ganzheitlichkeit ist nicht gegeben, da weitere Prozesse wie z. B. Forschung und Produktentwicklung sowie Vertrieb unzureichend berücksichtigt werden.

3.2.2.2 Ereignisgesteuerte Prozesskette

Ein weiteres Modell, welches zur Analyse von Geschäftsprozessen genutzt wird, ist die ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK). Diese Methode wurde von SCHEER im Rahmen des ARIS-Konzeptes entwickelt.²³⁶ Die EPK ist ein zentraler Bestandteil der SAP-Referenzmodelle sowie des ARIS-Toolsets der IDS Scheer AG²³⁷, was die häufige Anwendung in der Unternehmenspraxis erklärt.²³⁸

Die EPK wird durch vier Elemente gebildet. Sie besteht aus einer Reihenfolge von *Ereignissen* und *Funktionen*, welche durch *Kanten* verbunden sind. Die Parallelität von Funktionen kann durch *logische Operatoren* ausgedrückt werden²³⁹:

- UND (\wedge): alle Ereignisse müssen eintreten damit es weitergehen kann
- ODER (\vee): mindestens eines der Ereignisse muss eintreten
- exklusives ODER (XODER ∇): genau eines der Ereignisse muss eintreten

Durch die Einfachheit ist das Vorgehen leicht erlernbar, eine hohe Genauigkeit in der Prozessdarstellung jedoch nicht immer möglich. Des Weiteren ist es nur bedingt möglich, die Informations- und Materialflüsse sowie im Prozess eingesetzte Ressourcen abzubilden.

Durch diese Standarddarstellung sind häufig nicht alle zu analysierenden Prozesse darstellbar. Daher wurde die EPK durch Elemente erweitert, so dass häufig von einer *erweiterten EPK* (eEPK) die Rede ist.²⁴⁰ Diese Erweiterung macht es möglich, umfassendere Prozesse abzubilden, führt jedoch auch in der Durchführung zu einer höheren Komplexität.

Die bereits angesprochene enge Verbundenheit zur SAP-Software hat zum Vorteil, dass es zu einer hohen Verbreitung der EPK beiträgt. Durch die hohe Abhängigkeit zur SAP-Software besitzt die EPK allerdings eine sehr geringe Flexibilität hinsichtlich alternativer Softwarelösungen.²⁴¹ Wegen des nicht ausreichenden Detaillierungsgrades sowie der geringen Flexibilität hinsichtlich Softwareunterstützung, ist die EPK für den Einsatz im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht sinnvoll.

²³⁶ Staud 2006, S. 59

²³⁷ Krallmann 2007, S. 97

²³⁸ Wilhelm 2007, S. 207

²³⁹ Staud 2006, S. 66

²⁴⁰ Gadatsch 2012, S. 187

²⁴¹ Allweyer 2009, S. 9

3.2.2.3 Prozessketteninstrumentarium

Das *Prozessketteninstrumentarium*²⁴² wurde in den 1990er Jahren am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) in Anlehnung an die Wertkette nach PORTER entwickelt.²⁴³ Die Grundlage des Prozessketteninstrumentariums sind einzelne Prozessketten, die aus mehreren Prozesskettenelementen bestehen. Die Prozesskettenelemente beschreiben „die Transformation von Input- zu Outputgrößen“²⁴⁴. Diese Darstellung vermittelt dem Betrachter den Eindruck, als durchlaufe er mit dem Auftrag den gesamten Auftragsabwicklungsprozess.²⁴⁵ Das Ziel dieser Vorgehensweise ist es, alle zur Erfüllung des Kundenauftrags notwendigen Prozesse zu erkennen und gemeinsam mit den entstehenden Abhängigkeiten abzubilden.²⁴⁶ Das Prozessketteninstrumentarium ermöglicht somit die Visualisierung, Analyse und Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses.²⁴⁷

Die Basis des Prozesskettenmanagements sind die bereits angesprochenen Prozesskettenelemente (PKE) die in einem Prozesskettenplan chronologisch miteinander verbunden werden (vgl. Abbildung 22).

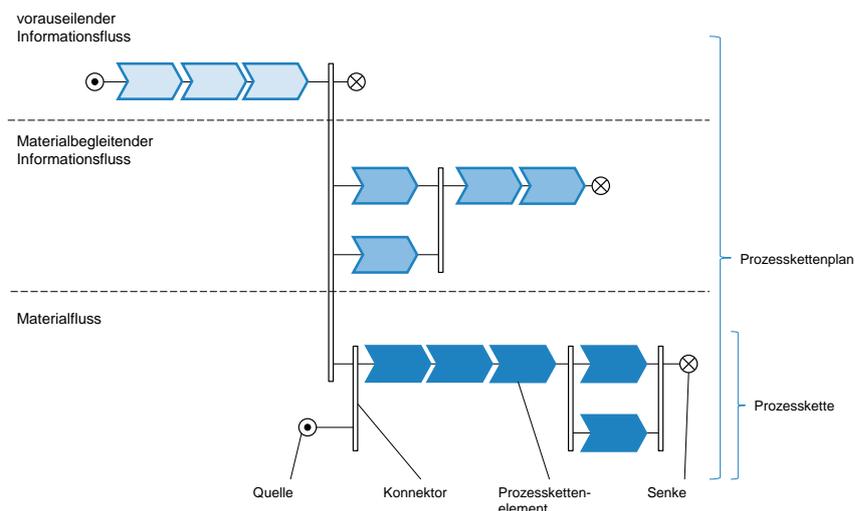


Abbildung 22: Schematische Darstellung eines Prozesskettenplans – siehe KUHN²⁴⁸

Jedes PKE wird als ein eigenes System interpretiert und kann aus anderen PKE bestehen für welche die gleichen Regeln gelten. Dies wird als „Selbstständigkeit von Prozesskettenelementen“²⁴⁹ bezeichnet. Hierdurch ist das Detaillierungslevel je nach Zielstellung beliebig darstellbar.

²⁴² auch *Dortmunder Prozesskettenparadigma* genannt

²⁴³ Kuhn und Bernemann 1995

²⁴⁴ Kuhn und Hellingrath 2002, S. 118

²⁴⁵ Kuhn und Winz 1999, S. 13

²⁴⁶ Winz und Quint 1997, S. 17

²⁴⁷ Kuhn und Winz 1999, S. 13

²⁴⁸ Kuhn und Bernemann 1995, S. 16

²⁴⁹ ebenda S. 42ff

Jedes Prozesskettenelement ist durch bestimmte Parameter beschrieben, die im Folgenden kurz erläutert werden (vgl. Abbildung 23).

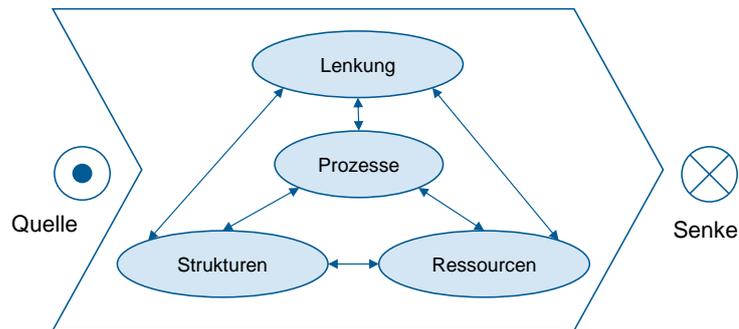


Abbildung 23: Parameter zur Beschreibung der Prozesskettenelemente – siehe KUHN²⁵⁰

Quellen und Senken

Quellen beschreiben den Eingang eines Prozesskettenelements und stellen Basisobjekte (Informationen, Materialien etc.) zur Verfügung, welche die Prozesskettenelemente im Sinne der Leistungstransformation durchlaufen. In einer Quelle ist sowohl die Art des Basisobjekts als auch der Durchsatz festgelegt. Die Kombination der beiden Größen zu Basisobjekten pro Zeiteinheit wird als Systemlast bezeichnet.²⁵¹

Senken beschreiben den Ausgang eines Prozesskettenelements und geben die transformierten Basisobjekte weiter. Stellt die Senke nicht das Ende einer Prozesskette dar, ist sie gleichzeitig die Quelle für das nachfolgende Prozesskettenelement. Quellen und Senken bilden die Schnittstellen zwischen den einzelnen PKE.

Prozesse

Prozesse repräsentieren die Leistungstransformation, die in einem Prozesskettenelement durchgeführt werden. Es wird zwischen den Prozesstypen Bearbeiten, Prüfen Transportieren und Puffern bzw. lagern unterschieden. Einen Wertzuwachs erfährt ein Basisobjekt nur durch Bearbeitungsprozesse, die übrigen Prozesstypen verursachen lediglich einen Ressourcenverbrauch.²⁵²

Ressourcen

Die in den Prozessen stattfindende Leistungstransformation benötigt verschiedene Ressourcen. Die Nutzung von Ressourcen führt zu Aufwänden und Kosten. Hierbei wird zwischen personellen, technischen und informationstechnischen Ressourcen unter-

²⁵⁰ Kuhn und Winz 1999, S. 22

²⁵¹ Kuhn und Bernemann 1995, S. 43

²⁵² ebenda S. 43

schieden. Genauer umfasst das Ressourcenmodell mit Personal, Fläche, Bestand, Arbeitsmittel, Arbeitshilfsmittel und Organisationshilfsmittel die so genannten sechs knappen Betriebsmittel der Logistik.²⁵³

Lenkungsebene

Die Lenkungsebene setzt Rahmenbedingungen und Steuerungsvorschriften für die Prozesse. Die fünf Lenkungsebenen sind bezeichnet mit *Normative, Administration, Dispositive, Netzwerk und Prozesssteuerung*.²⁵⁴

Die *Normative* als oberste Ebene legt allgemeine Normen, Werte und Ziele fest. In ihr spiegeln sich Unternehmenskultur und –philosophie wider – wie z. B. das Maß der Kundenorientierung. Die darunterliegende Ebene der *Administration* bildet die Kommunikation und die Organisation der Beziehungen zur Außenwelt ab. Als am stärksten nach außen gerichtete Ebene ist es ihre Aufgabe, Veränderungen in der Systemumwelt wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Die *Dispositive* ist für die Verwaltung und Verarbeitung von Kundenaufträgen zuständig. Sie koordiniert den Ressourceneinsatz unter Beachtung von Rahmenbedingungen (z. B. Lieferterminen) und Optimierungskriterien (z. B. Reduzierung der mittleren Durchlaufzeit). Die *Netzwerk*-Ebene lenkt, koordiniert und synchronisiert mehrere Prozesse, die zusammengenommen in der Lage sind, komplexe Aufgaben autonom zu erfüllen. Die *Prozesssteuerung* als unterste Ebene beinhaltet Ablauf- und Steuerungsregeln mit Bezug auf die (physische) Transformation eines Basisobjekts.²⁵⁵

Strukturen

Der Parameter *Struktur* gibt Aufschluss über die Beziehung zwischen Prozesskettenelementen und der Struktur eines Unternehmens. Dabei ist eine Unternehmensstruktur maßgeblich durch das Layout (Anordnung von Flächen, Gebäuden und Maschinen), die Aufbauorganisation (Einteilung in Abteilungen, Bereiche und Hierarchieebenen) und die technische Kommunikationsstruktur (Rechnernetze, Telefonnetze, Datenstrukturen etc.) beschrieben. Diese Strukturen sind relativ starr und unflexibel, grundsätzlich jedoch änderbar und so zu gestalten, dass sie Prozesse unterstützen und nicht behindern.²⁵⁶

Die jeweiligen Ausprägungen der beschriebenen Parameter des Prozessketteninstrumentariums sind die Potenzialklassen. Diese dienen der Systematisierung von Veränderungspotenzialen und somit der strategischen Planung von Prozessketten. In Abbildung 24 sind die dem Prozessketteninstrumentarium zugehörigen 17 Potenzialklassen dargestellt.

²⁵³ Kuhn und Bernemann 1995, S. 45

²⁵⁴ Kuhn und Winz 1999, S. 66 ff

²⁵⁵ Beckmann 1995, S. 218; Kuhn und Bernemann 1995, S. 66 ff; Pielok 1995, S. 64

²⁵⁶ Kuhn und Bernemann 1995 S. 107

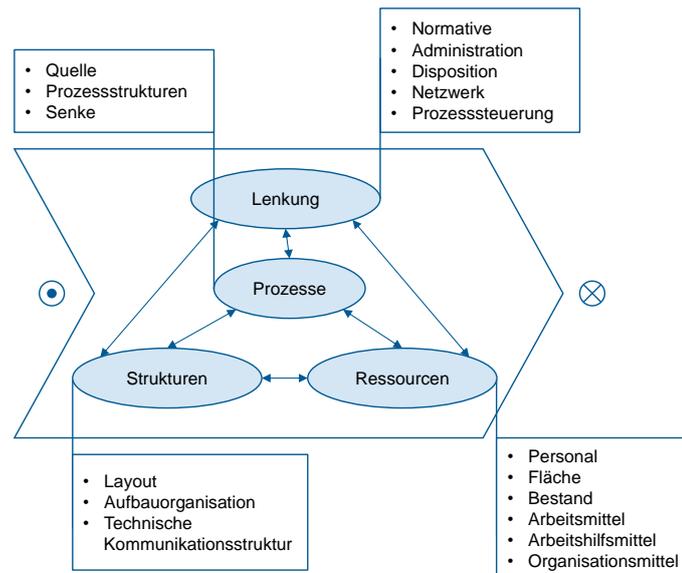


Abbildung 24: Darstellung der 17 Potenzialklassen des Prozessketteninstrumentariums – siehe KUHN²⁵⁷

Anhand dieser Potenzialklassen lassen sich Prozesse systematisch analysieren.²⁵⁸ Diese Methodik lässt sich u. a für Optimierungsvorhaben im Bereich von Prozessabläufen, Kunden-Lieferanten-Beziehungen und Ressourcenverteilungen einsetzen.²⁵⁹ Aufgrund der Systematisierung von Optimierungspotenzialen im Rahmen der genannten Optimierungsvorhaben (s.o.) und vor dem Hintergrund der Themenstellung dieser Arbeit wird im weiteren Verlauf das Prozessketteninstrumentarium zur Prozessvisualisierung und -analyse verwendet.

²⁵⁷ Kuhn und Winz 1999, S. 22

²⁵⁸ ebenda S. 21

²⁵⁹ Kuhn 1999, S. 13

4 Anforderungen an inhaltliche und methodische Aspekte des Vorgehensmodells

In diesem Kapitel werden die auf Basis der theoretischen Grundlagen abgeleiteten inhaltlichen und methodischen Anforderungen an das Vorgehensmodell beschrieben. Während sich die inhaltlichen Anforderungen auf die Ausgestaltung und Durchführung der Kundenbewertung und Kundenentwicklung beziehen, richten sich die methodischen Aspekte an den generellen Aufbau und Ablauf des Vorgehensmodells.

4.1 Anforderungen an inhaltliche Aspekte des Vorgehensmodells

4.1.1 Anforderungen aus Sicht des Kundenmanagements

In den vorangegangenen Kapiteln wurde aufgezeigt, dass sich das Kundenmanagement den sich wandelnden Unternehmensbedingungen stärker anpassen bzw. sich aufgrund neuer Anforderungen weiterentwickeln muss. Des Weiteren wurde dargelegt, dass die Beziehungen zu den direkten Kunden zukünftig noch kundenindividueller gestaltet werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können. Auf Grund dessen sind kundenspezifische Maßnahmen zu identifizieren, anhand derer die Kundenbeziehung im Sinne von Effektivität und Effizienz individuell verbessert werden kann.²⁶⁰ Insbesondere vor dem Hintergrund, dass zukünftig der Wettbewerb vermehrt zwischen Supply Chains und weniger zwischen Einzelunternehmen stattfinden wird, ist eine gemeinsame und prozessorientierte Weiterentwicklung der Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain zu verfolgen. Hierfür ist ein prozessorientiertes Kundenmanagement zu installieren und somit die Kundenbewertung durch den Aspekt der Prozessorientierung zu erweitern.

Im Rahmen des Kundenmanagements sollte nicht nur die Entwicklung kundenspezifischer Produkte, sondern vor allem die Entwicklung von auf den jeweiligen Supply Chain-Partner abgestimmten Prozessen im Vordergrund stehen. Dies zu erreichen erfordert eine intensive Kundenorientierung und eine hohe Transparenz hinsichtlich der Individualität der einzelnen Kunden. Anhand der skizzierten zukünftigen Entwicklungen hat der Autor der vorliegenden Arbeit die *Konzeptualisierung von Kundenorientierung* von FRESE/NOETEL entsprechend erweitert (vgl. Abbildung 25).

²⁶⁰ siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.1.2

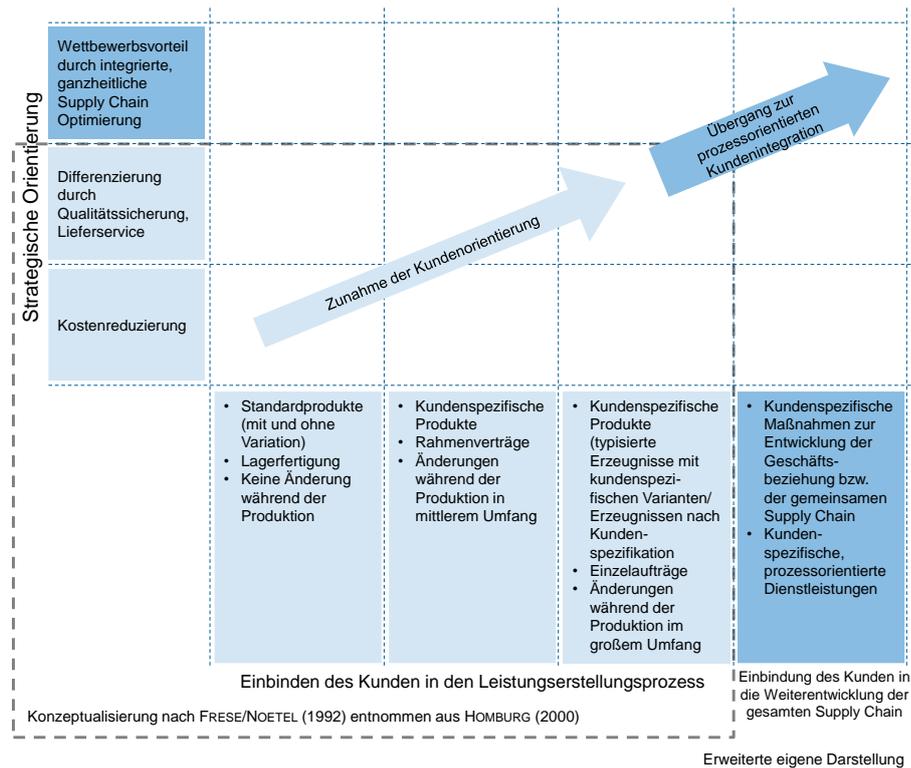


Abbildung 25: Konzeptualisierung von Kundenorientierung – siehe FRESE/NOETEL²⁶¹ und HOMBURG²⁶²

Demnach hat sich die strategische Orientierung stärker an der ganzheitlichen Supply Chain zu orientieren, was dazu führt, dass der Kunde noch stärker in die interne und externe Entwicklung der Zusammenarbeit eingebunden werden muss. Eine stärkere Kundenorientierung wird von vielen Unternehmen als strategische und geschäftskritische Herausforderung angesehen, genauso wie eine kundenspezifischere Gestaltung von Leistungen.²⁶³

Die Ergebnisse einer Studie von DROEGE & COMP. deuten jedoch auf gewisse Umsetzungsschwierigkeiten einer notwendigen hohen Kundenorientierung hin. Entsprechend der Studienergebnisse übertrifft die Selbsteinschätzung der eigenen Kundenorientierung die tatsächliche Umsetzung der Kundenorientierung in jeder der untersuchten Branchen (vgl. Abbildung 26).

²⁶¹ Frese und Noetel 1992, S. 84

²⁶² Homburg 2000

²⁶³ TNS Infratest 2012 Studie „Open Innovation: ein Weg zu stärkerer Kundenorientierung“

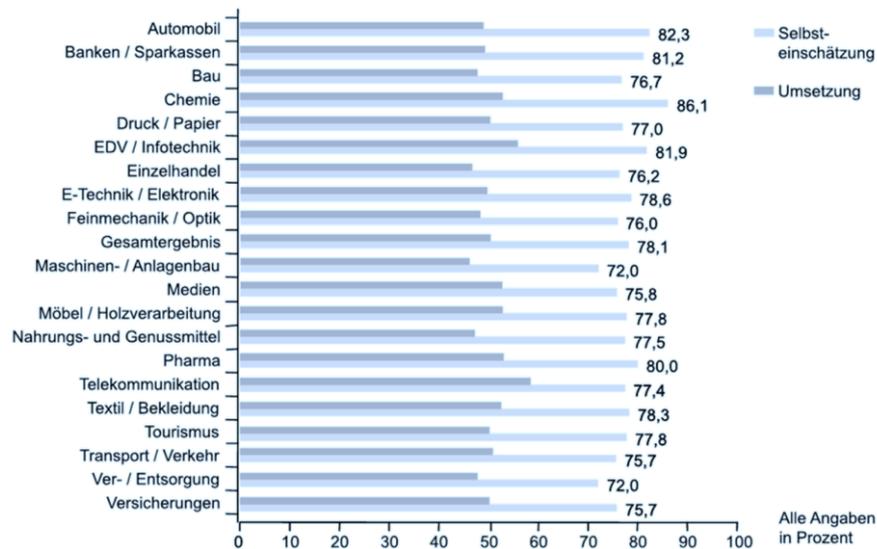


Abbildung 26: Selbsteinschätzung und Umsetzung der Kundenorientierung – entnommen aus BRUHN²⁶⁴

Auch die Ergebnisse der Studie von DROLL verdeutlichen eine große Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung und der Umsetzung von Maßnahmen zur Kundenorientierung. So haben ca. 80% der an der Studie beteiligten Unternehmen eine Strategie der Kundenpriorisierung verankert, jedoch sind lediglich 38% in der Lage, diese konsequent umzusetzen.²⁶⁵

Entsprechend einer von PLINKE durchgeführten Studie zur Ermittlung der Barrieren der Kundenorientierung sind zwei Drittel der genannten Faktoren auf interne Dimensionen zurückzuführen (v. a. Struktur und System, Kultur und Stil, Zusammenarbeit).²⁶⁶ Auch HARRIS kategorisiert in seiner durchgeführten Metaanalyse verschiedener Forschungsarbeiten zu Ursachen mangelnder Kundenorientierung diese nur nach internen Kriterien – „employee based“ und „system based“²⁶⁷.

Häufig scheidet die Umsetzung einer hohen Kundenorientierung an einer mangelnden Strategiekonformität der Strukturen und den darin ablaufenden Prozessen.²⁶⁸ Daraus leitet sich die Kernanforderung an eine prozessorientierte Kundenbewertung ab. Alle Schritte sind konsequent an den relevanten Strategien auszurichten und in operative Maßnahmen umzusetzen.

In Anbetracht der steigenden Vernetzung von Unternehmen wird es zukünftig verstärkt darum gehen, im Kundenmanagement und demnach auch in der Kundenbewertung so-

²⁶⁴ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 18 und Bullinger et al. 2008, S. 52 Die Studie von Droege & Comp. war im Original leider nicht erhältlich.

²⁶⁵ Droll 2008, S. 138: 141

²⁶⁶ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 23 und Plinke 1996, S. 50

²⁶⁷ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 23

²⁶⁸ ebenda S. 257

wohl die *In-side out* als auch die *Out-side in* Perspektive einzunehmen (vgl. auch Abbildung 18). Die identifizierten Barrieren sind daher auch in einem unternehmensübergreifenden Kontext zu analysieren und anschließend gemeinsam mit dem Kunden zu reduzieren.

Eine weitere Anforderung, die auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird, ist die Forderung nach hoher Effizienz. Im Kontext des Kundenmanagements sind somit nicht nur die Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu bedienen, vielmehr sind alle Schritte insbesondere die Kundenbewertung und -entwicklung mit möglichst geringem Ressourcenaufwand (interner und externer Ressourcen) zu erfüllen.

Die allgemeinen Anforderungen an eine prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung aus Sicht des Kundenmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- kundenindividuell
- strategiekonform
- ganzheitlich – *In-side out* und *Out-side in* Perspektive
- ressourceneffizient

Neben den aus Sicht des Kundenmanagements allgemeinen Anforderungen sind weitere spezifische Anforderungen aus Sicht der allgemeinen Zielsetzungen von Kundenbewertungen zu ermitteln. Dies geschieht im Folgenden auf Grundlage der in Kapitel 2.1.2.4 vorgestellten Kundenbewertungsverfahren. Des Weiteren werden zurzeit verwendete Bewertungskriterien hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit zur Kundenbewertung in Supply Chains untersucht.

Anforderungen aus Sicht der Zielstellung der Kundenbewertung

Zahlreiche Studienergebnisse zur Einsatzhäufigkeit von Kundenbewertungsverfahren zeigen, dass die ABC-Analyse am häufigsten eingesetzt wird. Nach z. B. DROLL wird die ABC-Analyse branchenübergreifend mit 55% am häufigsten genutzt.²⁶⁹ Einen ähnlichen Wert (60%) zeigt das Ergebnis der Studie von TOMCZAK/RUDOLF-SIPÖTZ. Die ABC-Analyse ist aufgrund der einfachen Anwendung zwar ein gängiges Instrument im Kundenmanagement, vernachlässigt jedoch Kriterien wie bspw. Potenzialgrößen und Kosten.²⁷⁰ So weisen TOMCZAK/RUDOLF-SIPÖTZ in ihren Studienauswertungen darauf hin, dass die „Violdimensionalität“ des Wertes eines Kunden von den meisten Unternehmen zwar wahrgenommen, in der Kundenbewertung aber unzureichend berücksichtigt wird. Häufig konzentrieren sich die Verfahren immer noch primär auf die monetäre Komponente des Kundenwertes.²⁷¹

²⁶⁹ Droll 2008, S. 150 Für eine weitere Studie zur Nutzung von Kundenbewertungsverfahren siehe auch Helm, S. (2004): „Customer Valuation as a driver of relationship dissolution“, *Journal of Relationship Marketing*, S. 77-91

²⁷⁰ Droll 2008, S. 150

²⁷¹ Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 146

Weiterhin ist es für jedes Unternehmen existenziell wichtig, auf der einen Seite mit operativen Maßnahmen Erfolge in der Gegenwart zu erzielen und auf der anderen Seite mit strategischen Maßnahmen Erfolgspotenziale aufzubauen, mittels derer sich zukünftig Erfolge erzielen lassen.²⁷² Insofern ist darauf zu achten, dass sowohl strategisch als auch operativ wichtige Kriterien zur Bewertung der Kunden eingesetzt werden.

Bei der Nutzung von Scoring-Modellen (22%²⁷³) ist ein großer Vorteil darin zu sehen, dass die Anzahl der Bewertungskriterien (theoretisch) nicht begrenzt ist. Aufgrund einer umfangreichen Anzahl von Bewertungskriterien, bieten sich viele Anknüpfungspunkte zur Erhöhung des jeweiligen Kundenwertes bzw. zur Verbesserung der Kundenbeziehung, was wegen der steigenden Individualität der Kunden zukünftig eine wichtige Anforderung sein wird. Allerdings sei kritisch anzumerken, dass in vielen Unternehmen „Kennzahlenfriedhöfe“ entstehen, da es generell wichtig erscheint viele Kennzahlen zu ermitteln. Nach MÖDRITSCHER sind 20 bis 25 Kennzahlen ausreichend, um die jeweilige Strategie abzubilden.²⁷⁴

Weiterhin bietet das Scoring-Verfahren die Möglichkeit zur regelmäßigen Anpassung der Kundenbewertung durch neue Kriterien. Darüber hinaus kann auch durch eine jederzeit veränderbare Gewichtung der Kriterien schnell und flexibel auf neue Umfeldbedingungen reagiert werden. Aufgrund dieser Vorteile ist auch bei internen Veränderungen, wie z. B. einer notwendigen Strategieanpassung, nicht das gesamte Bewertungskonzept zu erneuern, sondern lediglich die Gewichtung anzupassen oder neue Kriterien zu integrieren.

Das Verfahren des Customer Lifetime Value wird zwar in der Wissenschaft unter verschiedenen Gesichtspunkten weiter erforscht, jedoch gibt es aus der Praxis viel Kritik (vgl. Kapitel 2.1.2.4.1.4). Zum einen werden zukünftige Entwicklungen und qualitative Kriterien, wie z. B. Referenz- und Lernpotenzial, bis dato zu wenig berücksichtigt – sowie auch die Prozesssicht. Zum anderen ist die Komprimierung der Einflussfaktoren auf eine einzelne Kennzahl für eine differenzierte und strategische Entwicklung der Kundenbeziehung ungeeignet. Die Ausprägungen der Einzelkriterien sind nicht mehr zu erkennen, wodurch Ansatzpunkte zur ganzheitlichen Supply Chain Optimierung unkenntlich sind.

Eine weitere gängige Methode zur Kundenbewertung ist das Kundenportfolio. Dieses ist das in der Praxis am zweithäufigsten eingesetzte Verfahren.²⁷⁵ Ein großer Vorteil dieses Verfahrens ist die freie Gestaltung der Darstellung anhand von zwei Dimensionen.²⁷⁶ In der Regel wird eine Dimension für *Unternehmenskomponente*, die andere für die *Umfeldkomponente* verwendet, die bekanntesten sind der relative Lieferanteil (in Bezug zu

²⁷² Pfohl 2004, S. 31

²⁷³ Droll 2008, S. 151

²⁷⁴ Mödritscher 2008, S. 279

²⁷⁵ Droll 2008, S. 152 und Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006, S. 145

²⁷⁶ Beim Kundenkubus sind es sogar drei Dimensionen, wodurch allerdings die Komplexität, einer der größten Kritikpunkte aus der Praxis, wieder erhöht wird.

den Konkurrenten) und die Kundenattraktivität (bezogen auf das Kundenwachstum).²⁷⁷ Anhand dieser lassen sich verhältnismäßig einfach sogenannte Normstrategien für Kundensegmente ableiten. In diesen Dimensionen werden jedoch die Vielseitigkeit und insbesondere die gemeinsame Prozessperspektive nicht berücksichtigt, wodurch im Sinne des SCM keine Maßnahmenentwicklung hinsichtlich Prozessverbesserungen und einer höheren Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain möglich sind.

Die Portfoliotechnik als Verfahren zur Visualisierung der Kundenwerte lässt sich sehr gut mit dem Scoring-Verfahren kombinieren. So werden die jeweiligen Vorteile beider Verfahren miteinander verknüpft – zum einen sehr umfassende Bewertung (Scoring-Verfahren) und zum anderen dennoch übersichtliche Darstellung (Portfoliotechnik).

Der größte Vorteil der Kombination dieser beiden Verfahren liegt in der hohen Flexibilität. Je nach veränderter Zielstellung der Kundenbewertung werden die Kunden mittels der angepassten Gewichtung der Kriterien schnell und einfach in das Portfolio neu einsortiert. Im weitesten Sinne können auf diese Weise verschiedene Zukunftsszenarien möglicher Kundenverteilungen bewertend dargestellt werden, wodurch strategische Entscheidungen im Vorfeld unterstützt werden. Die Kombination beider Verfahren liefert bspw. eine Antwort auf folgende Fragestellung: Wessen Kundenwert ändert sich, wenn sich die Strategie von der Erhöhung des Umsatzes/Marktanteils zu einer Innovationsführerschaft wandelt (und dadurch das Kriterium Lead User höher als der Umsatz bewertet wird)?

Zusammenfassend wird noch einmal betont, dass die Kundenbewertung nicht zum Selbstzweck durchgeführt wird. Die Ergebnisse bilden die Basis für ein umfangreiches Kundenmanagement (*6 K des Kundenmanagement*, vgl. Abbildung 4), mit dem Ziel, die Kundenbeziehungen und dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit sowie die der gesamten Supply Chain zu verbessern. Je umfangreicher, differenzierter und strategiekonformer die Kundenbewertung durchgeführt wird, umso mehr Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der jeweiligen Kundenbeziehungen im Hinblick auf eine interne und unternehmensübergreifende Supply Chain-Entwicklung ergeben sich.

Aus Sicht der Zielstellung von Kundenbewertungen leiten sich folgende Anforderungen an eine prozessorientierte Kundenbewertung und –entwicklung ab²⁷⁸:

- Einfachheit bei der Anwendung
- Berücksichtigung der Vieldimensionalität der Kunden
- Kombination operativ und strategisch wichtiger Kriterien zur Erarbeitung entsprechender Maßnahmen (Erfolge in Gegenwart und Identifikation von zukünftigen Erfolgspotenzialen)
- Identifikation von präzisen Messgrößen

²⁷⁷ Reinecke und Tomczak 2006, S. 265

²⁷⁸ Neben den im vorherigen Kapitel genannten aus dem SCM allgemeinen abgeleiteten Anforderungen.

- Verwendung vieler Bewertungskriterien zur individuellen Entwicklung der Kundenbeziehungen
- Flexibilität hinsichtlich neuer Umfeldbedingungen und Strategiewechsel
- Ableitung von Normstrategien zur Komplexitätsreduzierung
- Abbildung von Zukunftsszenarien
- Implementierungsorientierung

Entsprechend dieser Anforderungen sind auch die bis dato genutzten Bewertungskriterien hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in Supply Chains zu prüfen. Die in der Unternehmenspraxis vorwiegend eingesetzten Kriterien zur Kundenbewertung sind in Tabelle 7 dargestellt.^{279 280} Sie sind zum einen nach den drei Hauptzielen des SCM (vgl. Abbildung 11) und zum anderen hinsichtlich möglicher interner bzw. externer Optimierungspotenziale gruppiert. Darüber hinaus wurden diese Kriterien hinsichtlich einer direkten oder indirekten Abhängigkeit des Auftragsabwicklungsprozesses bewertet und dahingehend gruppiert, ob sie einen Nutzen- oder Aufwandsaspekt der Kundenbeziehung abbilden. Eine weitere Gruppierung wurde anhand der zeitlichen Dimension durchgeführt - vergangenheits- oder zukunftsorientiert. Diese Unterscheidungen wurden aufgrund der aus den verschiedenen Konzepten abgeleiteten Anforderungen, die in diesem Kapitel 4 dargestellt werden, getroffen.

²⁷⁹ Skiera et al. 2005, S. 124; Cornelsen 2000, S. 109, 172, 183, 230f; Krenz 2006, S. 132f; Mödritscher 2008, S. 172; Töpfer und Seeringer 2008, S. 241

²⁸⁰ siehe auch Tabelle 16 im Anhang

		interne Optimierungspotenziale	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (direkt)	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (indirekt)	externe Optimierungspotenziale	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (direkt)	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (indirekt)
SCM-Ziele	Kostensenkung	Einzelkosten		x	Dauer der Geschäftsbeziehung		x
		Prozesskostensätze	x		Loyalität		x
		Informationskosten		x	Umsatz		x
					(Erwartete) Einnahmen		x
					(Erwartete) Ausgaben		x
					Zahlungsverhalten	x	
					Bedarfswachstum	x	
	Serviceverbesserung				Bedarfsvolumen	x	
					Referenzvolumen		x
					Referenzpotenzial		x
		Informationsnutzen		x	Transaktionshäufigkeit		x
		Ausgangsprodukt		x	Homogenität der Transaktionshäufigkeit		x
		Folgeprodukte		x	Zeitpunkt der letzten Transaktion		x
					Bonität des Kunden		x
	Erhöhung der Anpassungsfähigkeit				Getätigte Käufe		x
					Wiederkaufswahrscheinlichkeit		x
					Cross-Selling Wahrscheinlichkeit		x

Nutzenkriterium	17
Aufwandskriterium	4
neutrales Kriterium	2
vergangenheitsbezogen	14
zukunftsbezogen	9

Tabelle 7: Analyse der in Kundenbewertungsverfahren genutzten Kriterien

Einige der aktuell in Wissenschaft und Praxis verwendeten Bewertungskriterien sind verschiedenen Bereichen zuzuordnen, wobei der Autor der vorliegenden Arbeit die seiner Meinung nach passendste Zuordnung gewählt hat. Aus Tabelle 7 lassen sich folgende Aspekte ablesen:

1. Es werden mehr Bewertungskriterien herangezogen, welche den Nutzen der Kundenbeziehung bewerten als Kriterien, welche den durch das Kundenverhalten erzeugten Aufwand darstellen.
2. Es werden nur wenige Kriterien genutzt, die mit dem Auftragsabwicklungsprozess – als integrierter Prozess im Rahmen des SCM – direkt verknüpft sind.
3. Es werden vornehmlich vergangenheitsorientierte Kriterien eingesetzt.
4. Es ist festzustellen, dass das SCM-Ziel Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch kein Kriterium abgedeckt wird. Dies sieht der Autor dieser Arbeit in der mangelnden Prozessorientierung begründet.

Die Darstellung spiegelt das wider, was bereits im Verlauf der vorliegenden Arbeit ausgeführt wurde. Aus diesen Gegebenheiten ergibt sich die Forderung, neue Kriterien zu entwickeln, welche folgenden Anforderungen gerecht werden:

- höhere Aussagekraft hinsichtlich der durch den Kunden entstehenden Aufwände
- höhere Anpassungsfähigkeit durch stärkere Prozessorientierung
- stärkere Zukunftsorientierung

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es auch generelle Anforderungen an Bewertungskriterien gibt, welche hier nicht im Detail analysiert werden, obgleich sie bei der

Kriterienentwicklung in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden. Häufig führen allgemein formulierte strategische Ziele zwar schnell zu einem Konsens (wie z. B. Steigerung der Kundenorientierung), können jedoch im Verlauf der operativen Strategieumsetzung durch die mangelnde Präzision von Messgrößen zu Implementierungsschwierigkeiten führen.²⁸¹ Daher sei auf die Ausführungen von ERDMANN verwiesen, der anhand einer detaillierten Literaturanalyse u.a. folgende grundlegende Anforderungen an Bewertungskriterien identifiziert hat²⁸²:

- *Validität*: Misst das Kriterium das, was es messen soll?
- *Eindeutigkeit*: Misst das Kriterium auch nur das, wofür es eingesetzt wird? Eine Mehrdeutigkeit verfälscht die Aussage, wodurch falsche Maßnahmen abgeleitet werden.
- *Verständlichkeit*: Je komplexer das Bewertungskriterium, umso seltener ist es einzusetzen – insbesondere aufgrund der Forderung nach implementierungsorientierten Ansätzen.
- *Rechtzeitigkeit*: Die Kriterien(ausprägungen) müssen zeitnah zur Verfügung stehen, damit auch entsprechende Korrekturmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können.
- *Erhebungswirtschaftlichkeit*: Der Aufwand zur Erhebung der jeweiligen Kennzahlen muss in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen stehen.

Neben den in diesem Kapitel genannten Anforderungen aus Sicht des Kundenmanagements bzw. den Zielen der Kundenbewertung, gibt es weitere Anforderungen aus Sicht des Supply Chain Managements bzw. den Zielen der Messung des Supply Chain Leistung. Diese werden im folgenden Kapitel beschrieben.

4.1.2 Anforderungen aus Sicht des Supply Chain Managements

Obwohl das Konzept des SCM bereits lange existiert und die Vorteile bekannt sind, wird es „nur in wenigen Unternehmen durchgängig vom Vertrieb über die Produktion bis zum Einkauf praktiziert, da andere Prioritäten, eine rigide Spartenorganisation oder starke Manager mit abweichenden Zielvorstellungen dem entgegenstehen“²⁸³. Eine wichtige Anforderung an eine prozessorientierte Kundenbewertung ist somit, die Supply Chain ganzheitlich zu betrachten. Gerade im Rahmen einer strategischen Planung im SCM muss der Kunde bzw. die Kundenbeziehung von allen Seiten und auf verschiedenen Ebenen betrachtet und bewertet werden.

Nach BAUMGARTEN ist die Realität von dem theoretischen Konzept des Supply Chain Managements, einer effizienten Steuerung der unternehmensübergreifenden Prozesse,

²⁸¹ Mödritscher 2008, S. 277f

²⁸² Erdmann 2007, S. 160ff

²⁸³ Gudehus 2010, S. 974

aber noch relativ weit entfernt.²⁸⁴ Dies liegt unter anderem daran, dass viele Unternehmen ihre Prozesse nicht kennen²⁸⁵ und somit auch nicht wissen, wie diese durch die Kunden beeinflusst werden. Daraus lässt sich eine weitere wichtige Anforderungen an eine prozessorientierte Kundenbewertung ableiten – *Transparenz über die eigenen Prozesse*. Zum einen ist zu analysieren wie stark der Kunde durch sein Verhalten diese Prozesse beeinflusst (externe Prozessorientierung) und zum anderen wie Schnittstellen zwischen Abteilungen gesteuert werden (interne Prozessorientierung).

Vor dem Hintergrund einer intern und extern angestrebten Prozessoptimierung ist der Auftragsabwicklungsprozess, als Bindeglied aller primären und sekundären Prozesse und Basis einer unternehmensübergreifenden Supply Chain, mit allen Teilprozessen detailliert aufzunehmen. Diese Ganzheitlichkeit spielt vor allem für die Identifikation neuer Bewertungskriterien eine entscheidende Rolle. Hierzu ist herauszuarbeiten, an welchen Stellen und in welchem Ausmaß der spezifische Kunde durch sein Verhalten den Auftragsabwicklungsprozess und somit die Supply Chain Performance beeinflusst. Ein in diesem Kontext zu betrachtendes Konzept ist die Kundenintegration, da diese einen großen positiven Einfluss auf den Erfolg der Supply Chain hat.²⁸⁶ Nach BAUMGARTEN ist die Kundenintegration innerhalb der Supply Chain häufig nicht weitreichend genug.²⁸⁷ Auch entsprechend den Ergebnissen einer Studie des Supply Chain Management Institute (SMI) ist die Kundenintegration zu verstärken. Vornehmlich in einem dynamischen Unternehmensumfeld wird die Kundenintegration als sehr wichtig für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Supply Chains beschrieben.²⁸⁸ Auch die Studienergebnisse von BACKHAUS/VOETH zum zukünftigen Forschungsbedarf im Industriegütermarketing zeigen, dass Kundenintegration und Geschäftsbeziehungen die wichtigsten Forschungsschwerpunkte der Zukunft sein werden.²⁸⁹ Kundenintegration wird sogar als „Meisterstück der Kundenorientierung“ bezeichnet²⁹⁰. Allerdings gaben in einer Studie von SCHWEICHER nur 20% der Befragten an, eine externe Prozessintegration zu haben. Als Hindernisse wurden vor allem fehlende unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse genannt.²⁹¹ Unternehmen müssen jedoch zukünftig in der Lage sein, ihre Prozesse mit denen der Kunden zu verknüpfen (*outside-in capabilities*).²⁹² Hierzu ist jedoch, gemäß der bereits angesprochenen Studie des Supply Chain Management Institute sowie nach RÖDERSTEIN zuerst darauf zu achten, dass die internen Ressourcen hinsichtlich der externen Anforderungen effizient eingesetzt werden (*spanning capabilities*).²⁹³

²⁸⁴ Baumgarten 2004, S. 52–53

²⁸⁵ Werth 2007, S. 6

²⁸⁶ Frohlich und Westbrook 2001, S. 185

²⁸⁷ Baumgarten 2004, S. 58

²⁸⁸ Wöhner et al. 2010

²⁸⁹ Backhaus und Voeth 2004, S. 15

²⁹⁰ Winkelmann 2013, S. 195

²⁹¹ Schweicher und Weidemann 2006, S. 543

²⁹² Röderstein 2009, S. 66–67

²⁹³ ebenda S. 67

Zusammenfassend lassen sich die aus dem SCM abgeleiteten inhaltlichen Anforderungen an eine prozessorientierte Kundenbewertung folgendermaßen darstellen:

- ganzheitliche Analyse der Supply Chain
- hohe Transparenz über die eigenen Prozesse
- Fokussierung auf den Auftragsabwicklungsprozess
- Integration der Kunden
- Ressourceneffizienz

Darüber hinaus werden im Folgenden weitere spezielle Anforderungen aus Sicht des SCPM bzw. aufgrund der Zielstellung im Sinne der Messung und Erhöhung der SC Leistung erläutert.

Anforderungen aus Sicht des Supply Chain Performance Measurement

Die prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung haben zum Ziel, die Prozesse in der Supply Chain unternehmensintern und -übergreifend zu verbessern, um die Leistung und somit die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain zu erhöhen. Daher ist der zweite Ansatz in der vorliegenden Arbeit, neben den neuartigen aus dem Auftragsabwicklungsprozess entwickelten Bewertungskriterien auch einige für die Messung der Supply Chain Leistung eingesetzte Kriterien in eine prozessorientierte Kundenbewertung zu integrieren. Viele der zur Messung der Supply Chain Leistung genutzten Kriterien werden maßgeblich durch den Kunden bzw. sein Verhalten beeinflusst – wie z. B. Anteil der Entwicklungsstunden, Anzahl auf Lager vorgehaltener kundenindividueller Teile, Kosten zurückgewiesener Materialien, Komplexität kundenindividueller Produkte, Prozentsatz der kundenindividuellen Eillieferungen. Genau diese und weitere SCPM-Kriterien sind nach Ansicht des Autors der vorliegenden Arbeit in eine prozessorientierte Kundenbewertung zu integrieren. Auf diese Weise kann eine veränderte Supply Chain Leistung auf das Kundenverhalten zurückgeführt und dahingehend optimiert werden.

Daher werden hier weitere Anforderungen an eine prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung aus Sicht des SCPM dargestellt. Diese Anforderungen werden anhand der von ERDMANN aufgestellten Kategorien zur allgemeinen Bewertung von Systemen zur Leistungsmessung gegliedert²⁹⁴:

- Zeit
Die Kriterien zur Bewertung des Kundeneinflusses auf die Supply Chain Leistung müssen verstärkt zukunftsorientiert ausgerichtet sein.
- Ausrichtung
Zur Bewertung der Leistung in Supply Chains sind intern- und extern-orientierte

²⁹⁴ Erdmann 2007, S. 167

Kriterien einzusetzen – die extern-orientierten Kriterien sind als Hinweise auf verändertes Kundenverhalten mit Blick auf die SC-Leistung in eine prozessorientierte Kundenbewertung zu integrieren.

- **Aggregationsgrad**
Auf Basis der zur Bewertung der SC-Leistung genutzten Kriterien bzw. derer die in die Kundenbewertung integriert werden sollen, müssen sowohl strategische als auch operative Maßnahmen entwickelt werden können.
- **Steuerungsziel**
Auf Grundlage der Bewertungskriterien sind kurz und langfristig orientierte Maßnahmen zur gemeinsamen Weiterentwicklung der SC-Prozesse abzuleiten.
- **Dimension**
Die Kennzahlen sollen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Aspekte der Supply Chain Leistung bzw. des Kundenverhaltens berücksichtigen.
- **Format**
Zur Identifikation von Entwicklungspotenzialen sind quantitative und qualitative Kriterien aus der Supply Chain Bewertung in die Kundenbewertung zu integrieren.
- **Planungsbezug**
Die Bewertungsverfahren und -kriterien sind regelmäßig mit den Unternehmens-/ Supply Chain Strategien abzugleichen bzw. aus ihnen abzuleiten. Nur dadurch ist gewährleistet, dass die abgeleiteten Maßnahmen zum gewünschten Unternehmenserfolg beitragen.
- **Prozessorientierung**
Aufgrund einer stärkeren Prozessorientierung sind prozessorientierte Bewertungskriterien in die Kundenbewertung zu integrieren.

All diese Aspekte beziehen sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Beziehung zu den direkten Kunden. Nach KARRER ist die Eingrenzung des Performanceverständnisses auf die Beziehungsebene (gegenüber der Netzwerkebene) aus anwendungsorientierter Sicht sinnvoll, „da dyadische Austauschbeziehungen in der Unternehmenspraxis nach wie vor die häufigste Ausprägungsform unternehmensübergreifender Supply Chains darstellen“²⁹⁵. Allerdings bemängelt KARRER, dass bislang keine Abstimmung mit den Kunden bezüglich eines gemeinsamen Zielsystems erfolgt.²⁹⁶ Einer der Gründe für diese fehlende Abstimmung ist in einer nicht vorhandenen unternehmensübergreifenden Supply-Chain-Strategie zu sehen.²⁹⁷ Der Aspekt einer gemeinsamen Strategieentwicklung wird daher ebenfalls im Vorgehensmodell aufgegriffen.

Nachdem die inhaltlichen Anforderungen an eine prozessorientierte Kundenbewertung und –entwicklung dargelegt wurden, werden im folgenden Kapitel einige Anforderungen an die Methodik des Vorgehensmodells beschrieben.

²⁹⁵ Karrer 2006, S. 139f siehe hierzu auch das Mehrebenenmodell Karrer 2006, S. 108

²⁹⁶ ebenda S. 140

²⁹⁷ ebenda S. 143

4.2 Anforderungen an methodische Aspekte des Vorgehensmodells

In diesem Kapitel werden die Charakteristika der in Kapitel 3.2.1.3 vorgestellten Prozessmodelle aufgegriffen und in Anforderungen an die Methodik eines Vorgehensmodells überführt. Als erstes sei hierbei auf die Zielstellung des Einsatzes von Prozessmodellen verwiesen. Zum einen dienen sie der Fokussierung auf wesentliche Aspekte und zum anderen zur Reduzierung der Komplexität durch die Identifikation von Teilsystemen. Dies wird im Rahmen des Vorgehensmodells durch die Darstellung unterschiedlicher Objekte und verschiedener Phasen aufgegriffen.

Vor dem Hintergrund einer geforderten Ganzheitlichkeit ist die Eigenschaft des *Nebenläufigen Modells*, alle beteiligten Abteilungen von vornherein in den Entwicklungsprozess mit einzubinden, als vorteilhaft zu bewerten. Hierdurch werden Fehler minimiert und Wartezeiten reduziert. Ein Nachteil ist ein erhöhter Planungs- und Koordinierungsaufwand, der jedoch durch ein gut strukturiertes Prozessmodell transparent gestaltet und in Anbetracht der Forderung nach Ganzheitlichkeit nicht verhindert werden kann.

Vor dem Hintergrund einer kaum greifbaren Komplexität der Unternehmensprozesse, insbesondere aufgrund des unternehmensübergreifenden Charakters der notwendigen Analysen, sei auf das *evolutionäre Modell* hingewiesen. Der Ausgangspunkt des evolutionären Modells sind die Kernanforderungen. Im vorliegenden Fall sind dies die Kundenbewertungskriterien, die anhand des Auftragsabwicklungsprozesses ermittelt werden. Anhand dieser Kernanforderungen wird eine Kernlösung erarbeitet, die nach und nach mit Kann-Anforderungen, die zum Beispiel aus parallel zum Auftragsabwicklungsprozess laufenden Aktivitäten erwachsen können, erweitert wird. Vor dem Hintergrund einer implementierungsorientierten Lösung beschäftigt sich die Kernlösung mit den am wichtigsten priorisierten Kriterien, welche im weiteren Verlauf durch andere Kriterien erweitert wird.²⁹⁸ Diese stufenweise Vorgehensweise ermöglicht es, eine erste Kundenbewertung sehr zeitnah durchzuführen.

Die Idee des *objektorientierten Modells* ist die Wiederverwendung bereits erarbeiteter Ergebnisse. Diese Vorgehensweise setzt voraus, dass die bereits erarbeiteten Ergebnisse einen möglichst generischen Charakter haben. Diese Idee wird im Vorgehensmodell aufgegriffen, da anhand des Referenz-Auftragsabwicklungsprozesses in der vorliegenden Arbeit bereits einige Kriterien erarbeitet werden, die zur Nutzung in verschiedenen Detailstufen geeignet sind. Dennoch ist bei der Übertragung der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Kriterien eine Verifikation und Validierung²⁹⁹ entsprechend der im jeweiligen Anwendungsfall implementierten Kundenmanagement- und Supply Chain-Strategie notwendig.

²⁹⁸ Es ist möglich, dass einige Kriterien mit den vorhandenen IT-Systemen nicht erfasst bzw. ausgewertet werden können, so dass technische Anpassungen durchgeführt werden müssen. Des Weiteren kann es sein, dass einige qualitative Kriterien in Zusammenarbeit mit den Außendienstmitarbeitern erhoben werden müssen, was meist eine zeitintensivere Aufgabe ist.

²⁹⁹ zwei Kernelemente des in Kapitel 3.2.1.3 vorgestellten V-Modells

Ein generell wichtiger Aspekt zur Methodik ist eine kontinuierliche Verbesserung des Vorgehensmodells. Dies wird durch die jeweils möglichen Rückschritte entsprechend des Wasserfallmodells sowie durch regelmäßig durchzuführende Validierungsschritte entsprechend des *V-Modells* gewährleistet. Zudem ist das Vorgehensmodell bzw. die jeweiligen Phasen nie als komplett abgeschlossen zu betrachten, da es immer wieder neu zu durchlaufen ist.

5 Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

Das im Folgenden dargestellte, auf Basis der beschriebenen wissenschaftlichen Grundlagen sowie den abgeleiteten Anforderungen entwickelte Vorgehensmodell ist als generisches Modell zu verstehen und stellt somit den auf einen spezifischen Anwendungsfall anzupassenden Rahmen für eine prozessorientierte Kundenbewertung und –entwicklung dar.

Entsprechend der Eigenschaft eines Modells der Fokussierung auf wichtige Aspekte orientiert sich die Entwicklung des Vorgehensmodells an den Definitionselementen des integrierten Managements nach ULRICH et al. – Gestaltung, Lenkung und Entwicklung, welche im Rahmen dieser Arbeit bereits mehrfach angewendet wurden.³⁰⁰ Des Weiteren stehen die vor dem Hintergrund der Themenstellung zu betrachtenden Objekte interne Prozesse, Kunden und Supply Chain im Fokus. Anhand der drei Definitionselemente sowie der zu betrachtenden Objekte ergeben sich zwei Dimensionen, anhand derer sich eine 9-Felder-Matrix aufspannen lässt (vgl. Abbildung 27). In den folgenden Unterkapiteln werden diese einzelnen Schritte erläutert. Dabei wird sich auf die Vorstellung der Vorgehensweise konzentriert und weniger auf die Entwicklung und Bewertung konkreter Maßnahmen. Obgleich einige Schritte anhand möglicher Maßnahmen erläutert werden. Diese sind aber im jeweiligen Anwendungsfall gesondert zu verifizieren.

³⁰⁰ Diese Definitionsmerkmale nach ULRICH wurden entsprechend einer konsistenten Vorgehensweisen bereits zur Definition des Kundenmanagements (siehe Kapitel 2.1.1.1) sowie des Supply Chain Managements (siehe Kapitel 2.2.1.1) verwendet.

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

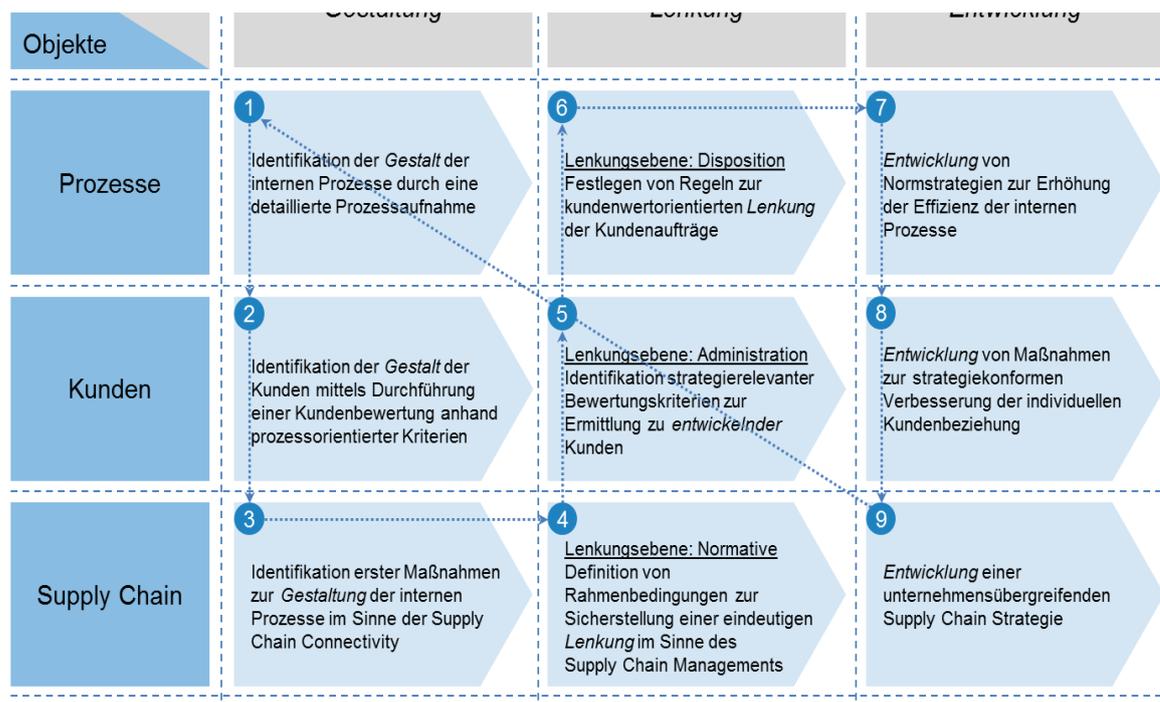


Abbildung 27: Vorgehensmodell zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

Die Schritte orientieren sich an den übergeordneten Phasen. Dabei geht es im Rahmen der *Gestaltung* darum, anhand einer detaillierten Ist-Analyse die „Gestalt“ des Systems (hier Prozesse und Kunden) zu identifizieren und umzugestalten (zur Erreichung der Supply Chain *Connectivity* siehe Kapitel 2.2.1.1). Die *Lenkung* konzentriert sich auf Regeln, um die Objekte innerhalb der Wertschöpfungskette strategiekonform zu leiten. Die *Entwicklung* dient der Steigerung der Effizienz der eigenen sowie der gemeinschaftlichen Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Entsprechend der Charakteristik des eigentlichen Vorgehensmodells (V-Modells, siehe Kapitel 3.2.1.3) sind in dem hier vorgestellten Vorgehensmodell ebenfalls Validierungsschritte eingebaut. Zwar ist das Vorgehensmodell in erster Linie entsprechend den eingetragenen ablauflogischen Schritten 1-9 zu durchlaufen, allerdings ist es ebenfalls in horizontaler Weise zu lesen. So bildet der Schritt 4 eine Validierung und somit den Abgleich zwischen den entwickelten Werten, Visionen und Strategien und den einen Schritt vorher identifizierten Schritten hin zu einer *Supply Chain Connectivity*. Ebenso wird in Schritt 5 bei der Ermittlung strategiekonformer Bewertungskriterien die in Schritt 2 durchgeführte Bewertung überprüft. Weiterhin ist Schritt 6, die Entwicklung von Regeln im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses, gleichzeitig ein Prüfschritt hinsichtlich der aufgenommenen Prozesse. Neben dieser Prüfung sind entsprechend des Wasserfallmodells (vgl. Kapitel 3.2.1.3) Rückkopplungsschleifen zwischen den direkt zusammenhängenden ablauflogischen Schritten möglich. Auch die einzelnen Schritte in der Phase Entwicklung sind Validierungsschritte für die entsprechenden Schritte der Lenkungsphase.

5.1 Phase 1: Gestaltung

Die erste Phase bezieht sich auf die Ermittlung der Gestalt der internen Prozesse, der Kundenbeziehungen sowie der Supply Chain. Diese Phase orientiert sich in erster Linie an der Anforderung hoher Transparenz. Ziel des ersten Schrittes ist es somit eine hohe Prozesstransparenz zu erhalten.

Auf Basis der so erreichten Prozesstransparenz werden im nächsten Schritt die für eine neuartige prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung erforderlichen Kriterien abgeleitet. Anhand dieser wird eine Kundenbewertung zur Ermittlung der Gestalt der Kundenbeziehungen durchgeführt.

Eine Analyse der transparenten internen Prozesse führt zu ersten Optimierungsansätzen auf dem Weg zu einer Supply Chain Connectivity.

5.1.1 Schritt 1: Identifikation der Gestalt der internen Prozesse

Zur Ermittlung der Gestalt der internen Prozesse sind diese detailliert und systematisch aufzunehmen. In diesem Vorgehensmodell wird dabei der Fokus auf den Auftragsabwicklungsprozess vom Eingang des Kundenauftrags bis zur Auslieferung des Produktes bzw. der Dienstleistung gelegt. Im Folgenden wird ein Referenz-Auftragsabwicklungsprozess dargestellt, anhand dessen die weiteren Schritte des Vorgehensmodells erläutert werden.

Der Auftragsabwicklungsprozess wird in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich dargestellt, es werden unterschiedliche Begrifflichkeiten genutzt oder nur bestimmte Teilbereiche betrachtet. Darüber hinaus bedingen unterschiedliche Zielstellungen verschieden detaillierte Darstellungen (vgl. Kapitel 2). Der für die vorliegende Arbeit erstellte Referenz-Auftragsabwicklungsprozess, entstand sowohl durch Impulse aus der wissenschaftlichen Literatur (siehe Kapitel 2.2.3) als auch durch Expertengespräche mit prozesserfahrenen Mitarbeitern des Fraunhofer IML (vgl. Abbildung 28). Dieser Referenz-Auftragsabwicklungsprozess dient insbesondere zur Identifikation der zur prozessorientierten Kundenbewertung sinnvollen Bewertungskriterien.

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

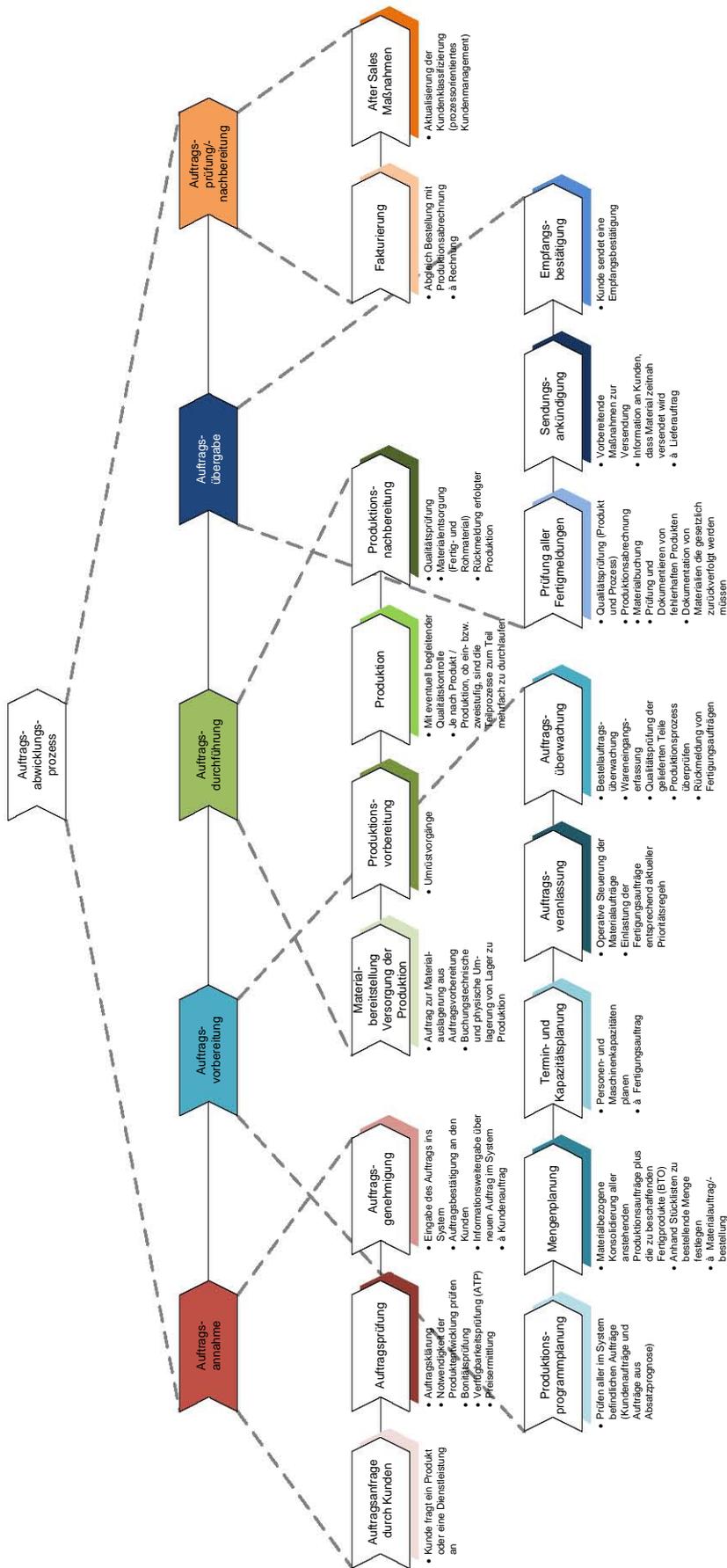


Abbildung 28: Referenz-Auftragsabwicklungsprozess

Der aufgenommene und dokumentierte unternehmensspezifische Auftragsabwicklungsprozess ist mit allen beteiligten Unternehmenseinheiten im Detail zu besprechen und gemeinsam zu validieren. Die erreichte Prozesstransparenz und die darauf basierende Kommunikation führen dazu, dass sich alle Beteiligten mit dem Auftragsabwicklungsprozess ganzheitlich auseinandersetzen und ein Verständnis für die Komplexität sowie häufig auftretende Schnittstellenprobleme interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen erhalten.

Das Ergebnis dieses ersten Schrittes ist eine detaillierte und validierte Prozessdokumentation, welche die notwendige Grundlage für die weiteren Schritte im Rahmen der prozessorientierten Kundenbewertung und –entwicklung darstellt. Entsprechend der Charakteristik des nebenläufigen Modells (vgl. Kapitel 3.2.1.3), alle beteiligten Abteilungen frühzeitig in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen, sind bereits in der ersten Phase der zweite Kernprozess (Entwicklungs- und Innovationsprozess, vgl. Kapitel 2.2.3) sowie die unterstützenden Prozesse mit aufzunehmen. Die Erläuterungen zur Vorgehensweise in diesem Modell fokussieren sich beispielhaft auf den Auftragsabwicklungsprozess.

5.1.2 Schritt 2: Identifikation der Gestalt der Kunden mittels Durchführung einer Kundenbewertung anhand prozessorientierter Bewertungskriterien

Identifikation und Operationalisierung prozessorientierter Bewertungskriterien

Im zweiten Schritt des Vorgehensmodells wird die Gestalt der Kunden ermittelt. Gemäß der abgeleiteten Anforderungen einer höheren Prozessorientierung werden im Vorfeld zur eigentlichen Bewertung neuartige prozessorientierte Bewertungskriterien anhand des Auftragsabwicklungsprozesses ermittelt. Zur Identifikation prozessorientierter Kriterien zur Kundenbewertung ist daher der Auftragsabwicklungsprozess sehr differenziert zu beschreiben. Aus diesem Grund wurde der in Abbildung 28 dargestellte Prozess weiter detailliert (vgl. Abbildung 29).

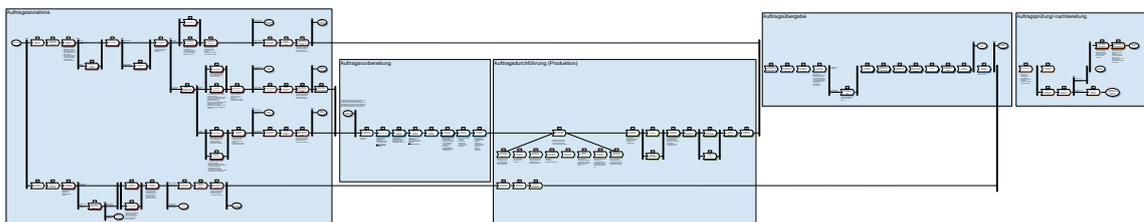


Abbildung 29: Darstellung eines detaillierten Referenz-Auftragsabwicklungsprozesses zur Ermittlung von Kriterien zur prozessorientierten Kundenbewertung³⁰¹

Im Anschluss an die Prozessaufnahme ist für jeden einzelnen Prozessschritt zu prüfen, ob und inwieweit dieser durch das Kundenverhalten positiv oder negativ beeinflusst wird. Mit Kundenverhalten sind hierbei folgende Optionen gemeint:

³⁰¹ siehe auch Abbildung 60 im Anhang

- die Auftragserteilung
 - Art der Übermittlung (z. B. Fax, Telefon, Mail, Webportal)
 - Inhalt des Auftrags (z. B. Menge, Artikel, Anzahl Positionen)
 - Qualität der Informationen (z. B. Präzision von Produkteigenschaften bei Neuentwicklung, alle erforderliche Daten vorhanden)
- Sonder-/Änderungswünsche während des Auftragsabwicklungsprozesses
- Sonder-/Änderungswünsche nach Fertigstellung des Produktes/der Dienstleistung

Anhand der, durch das Kundenverhalten beeinflussbaren Prozessschritte, werden im Folgenden prozessorientierte Kriterien zur Bewertung der Kunden abgeleitet. Generell wird die Selektion relevanter Kriterien aufgrund fehlender unterstützender Instrumente häufig als problematisch beschrieben.³⁰² Dieser Problematik wird in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, indem die Kriterien anhand der Methodik des PKI systematisch entlang des Auftragsabwicklungsprozesses erarbeitet werden. Anhand der 17 Potenzialklassen³⁰³ des PKI ist jeder Prozess dahingehend zu überprüfen, ob und wenn ja, wie Potenziale zur Prozessoptimierung durch ein verändertes Kundenverhalten aktiviert werden können. Die Tabelle 8 zeigt ein Beispiel eines solchen Prüfungsschrittes.³⁰⁴

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen können Potenziale zur Prozessoptimierung erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketteninstrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potenzialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?
001	Kunde fragt Produkt / DL an	Der Kunde äußert seine Wünsche für ein Produkt / eine Dienstleistung	Auftragsannahme / Kundenservice / Verkauf	Ja	Mittels welcher Technik gibt der Kunde seine Anforderungen bekannt? Der Kunde sollte das für das Unternehmen "beste" Verfahren nutzen (z.B. Online-Portal, Online-Formular, E-Mail, Fax, Telefon).	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen	Administration / Personal / technische Kommunikationsstruktur

Tabelle 8: Beispiel zur Analyse des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess

Der erste Prozessschritt, der Start des Auftragsabwicklungsprozesses, wird im Referenzprozess mit *Kunde fragt Produkt / DL an* bezeichnet. In diesem Beispiel ist die Art

³⁰² Mödritscher 2008, S. 278

³⁰³ vgl. Abbildung 24, S. 77

³⁰⁴ Die vollständige Analyse ist in Tabelle 19 im Anhang A nachzulesen.

und Weise wie der Kunde bestellt zu bewerten. Dabei ist zu prüfen, ob dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten im Hinblick auf die SCM-Ziele verbessert werden kann.

In diesem Beispiel stehen die Parameter Lenkungsebene, Ressourcen und Strukturen bzw. die dazugehörigen Potenzialklassen Administration, Personal und technische Kommunikationsstruktur zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Fokus. Durch eine Veränderung in der genutzten Kommunikationsstruktur (Eingabe der Informationen durch den Kunden in ein Online-Portal mit festgelegten Muss-Feldern anstatt freier Bestellung per Fax) werden Informationen sicherer übertragen und so die Fehlerwahrscheinlichkeit reduziert. Darüber hinaus werden aufgrund nicht mehr doppelt einzugebender Daten Ressourcen eingespart. Diese Veränderung des Kundenverhaltens hat somit positiven Einfluss auf den Auftragsabwicklungsprozess bzw. auch die unternehmensübergreifende Supply Chain und trägt letztlich dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain zu erhöhen.

Die Implementierung eines Online-Portals zur Auftragsannahme birgt somit große Verbesserungspotenziale für die Zusammenarbeit mit den Kunden, da die Lieferzeit verringert und die Prozesssicherheit erhöht wird. Dieser Aspekt ist im Rahmen von Kundenbewertungen und vor dem Hintergrund der immer stärkeren Prozessorientierung bis dato nicht ausreichend betrachtet worden. Obwohl hierfür die technischen Möglichkeiten bereits seit längerer Zeit existieren und der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zu den Erfolgsfaktoren im SCM zählt³⁰⁵, werden diese in der Unternehmenspraxis noch zu selten eingesetzt und nicht in eine systematische Kundenbewertung integriert. Im Anschluss an die Identifikation der durch das Kundenverhalten beeinflussbaren internen Prozessschritte sind die Kriterien abzuleiten anhand derer das Kundenverhalten bewertet und im späteren Verlauf entwickelt werden kann.

Die im ersten Beispiel (*Kunde fragt Produkt / DL an*) anhand der Potenzialklassen des PKI identifizierten Verbesserungspotenziale zum Auftragsabwicklungsprozess führen zu dem Bewertungskriterium „technical fit“, welches den Aufwand zur Auftragsannahme darstellt. Dieser ist durch eine qualitative Bewertung der Art und Weise der Bestellung bzw. des resultierenden Aufwandes zu bewerten. So sind die Varianten zur Bestellung hinsichtlich des Aufwandes zu bewerten:

- Online-Portals/Formulars = geringer Aufwand (schnelle Übertragung ins System, nur einmalige Fehlerprüfung beim Besteller)
- Bestellung per E-Mail = mittlerer Aufwand (Daten müssen ins eigene System eingegeben, können aber aus der E-Mail übernommen werden)
- Fax-Bestellung = hoher Aufwand (langsame Übertragungstechnik, doppelte Prüfung bei manueller Eingabe ins System).

³⁰⁵ Röderstein 2009, S. 61 Metaanalyse 24 empirischer Studien

In diesem Fallbeispiel wird sich auf Einzelaufträge konzentriert, da sie im Gegensatz zu Abrufaufträgen bei Rahmenverträgen in der Regel einen höheren Aufwand bedeuten.

Weitere Beispiele für Auswirkungen des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess bzw. durch verändertes Kundenverhalten verbesserungsfähige Prozessschritte sind folgende:

- Vorkommissionierung
- Etikettierung und Bereitstellung im Warenausgang
- Pufferung bis zum Ausliefertermin

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen können Potenziale zur Prozessoptimierung erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten- instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potenzialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?
064	Vorkommissionierung	Die vom Kunden gewünschten Artikel müssen vorkommissioniert werden.	Logistik / Lagermitarbeiter	Ja	Je näher die bestellten Mengen an den Verpackungsgrößen liegen, umso einfacher und schneller ist die Kommissionierung.	Ressourcen	Personal, Flächen
065	Etikettierung	Die Ware wird etikettiert und versandfertig gemacht.	Logistik / Lagermitarbeiter	Ja	Sind die eigenen Standardetiketten ausreichend oder werden Sonder- / Eigenetiketten gewünscht (besonderes Papier, anzubringen an vorgeschriebenen Stellen, mehrfach anzubringen)	Ressourcen	Personal
066	Puffern bis zum Fälligkeitstermin	eventuell ist es notwendig, die bereits versandfertige Ware zu puffern (aufgrund einer nachträglichen Terminverschiebung des Kunden)	Logistik / Lagermitarbeiter Disposition	Ja	Wenn eine erneute Pufferung aufgrund einer Auftragsänderung durch den Kunden notwendig ist, sollte ihm dies kommuniziert werden. Für weitere Änderungen sollte es ihm bewusst und je nach Kunde in Rechnung gestellt werden.	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen	Dispositive / Personal, Flächen, Bestand / Layout

Tabelle 9: Beispiele zur Analyse des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess

Die weiteren genannten Beispiele, zur Verdeutlichung des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess, führen zu folgenden aufwandsbezogenen Bewertungskriterien und sind entsprechend zu operationalisieren:

- Vorkommissionierung:
Der Aufwand einer Vorkommissionierung wird umso größer ausfallen, je größer die „Abweichung der Bestellmenge zu Gebindegrößen/Verpackungseinheiten“ ist. Die Operationalisierung richtet sich im spezifischen Anwendungsfall auch nach

der Branche bzw. den damit einhergehenden Gebindegrößen, Stückzahlen, Größen und Gewichten der Produkte. Für den jeweiligen Anwendungsfall ist zu prüfen, ob der zusätzliche Aufwand quantitativ berechnet oder nur qualitativ bewertet werden kann. Im spezifischen Anwendungsfall ist hinsichtlich der Operationalisierung zu prüfen, ob immer der gleiche zusätzliche Aufwand für eine Abweichung zu leisten ist oder ob dieser auch von Art und Umfang der Abweichung abhängig ist.

- **Etikettierung:**
Durch die Anforderung kundenindividuelle Etiketten zu verwenden, wird der Aufwand gegenüber Standardetiketten erhöht – mindestens hinsichtlich einer Art Umrüstung. Der Mehraufwand kann sich z. B. auch auf ein spezielles Etikettenpapier, welches nur langsamer zu bedrucken ist, beziehen. Dieser kundenindividuelle Mehraufwand im Auftragsabwicklungsprozess ist zu bewerten.
- **Pufferung bis zum Ausliefertermin:**
Wird der Ausliefertermin kurzfristig durch den Kunden zeitlich nach hinten verschoben, muss das Material unplanmäßig gelagert werden. Hierfür sind entsprechende Ressourcen (Pufferflächen) notwendig und je nach Gegebenheiten und/oder Produkteigenschaften müssen hierfür gesonderte Flächen vorgehalten werden (z. B. aufgrund erforderlicher Kühlung).
Die aufgrund des Kundenverhaltens zu nutzende Fläche kann dann über z. B. erforderliche zeitliche Nutzung in Geldeinheiten umgerechnet und daraufhin bewertet werden.

Weitere Beispiele zur Verdeutlichung des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess sind die Folgenden:

- **Aufwand kundenspezifischer Rüstvorgänge:**
Diese führen in der Arbeitsvorbereitung zu erhöhten Aufwänden gegenüber der Standard-Maschineneinstellung. Dieses prozessorientierte Aufwandskriterium ist über die Anzahl kundenindividueller Rüstvorgänge (pro Auftrag) bzw. den zeitlichen Aufwand zu operationalisieren. Falls sich der Aufwand verschiedener Rüstvorgänge unterscheidet, ist dies im spezifischen Anwendungsfall anhand einer Gewichtung mit zu berücksichtigen.
- **Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung:**
Für den Fall, dass ein Kunde regelmäßig und kurzfristig z. B. die gewünschte Menge ändert, führt dies zu Umlanungen im Produktionsplan, was mit einem großen Mehraufwand in Planung und Produktion verbunden ist. Zudem sind die den anderen Kunden bis dato gegebenen Terminzusagen gefährdet, wodurch möglicherweise eine zusätzliche Kommunikation mit diesen Kunden erforderlich ist. Dieser Sachverhalt ist durch das Kriterium „Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung“ zu bewerten, welches in die Kategorie „Sonder-/Änderungswünsche während des Auftragsabwicklungsprozesses“ gehört.

Der gesamte Referenz-Auftragsabwicklungsprozess ist entsprechend dieser Systematik analysiert worden. Durch dieses Vorgehen wurden insgesamt 25 prozessorientierte Bewertungskriterien identifiziert, anhand derer das Kundenverhalten bzw. dessen Auswirkungen auf den Auftragsabwicklungsprozess bewertet werden können (vgl. Tabelle 10).

Nr.	Liste der identifizierten prozessorientierten Kundenbewertungskriterien (alle kundenindividuell zu betrachten) (chronologisch nach Auftragsabwicklungsprozess)
1	technical fit - Zur Auftragserteilung genutzte Kommunikationstechnik des Kunden
2	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (bekannte Artikel)
3	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (Neuentwicklung)
4	Anzahl negativer Bonitätsprüfungen pro Auftrag
5	Anzahl kurzfristiger Bestellungen pro Auftrag
6	durchschnittliche Bestellvorlaufzeit
7	Verhältnis Bestellung Nicht-Standard- vs. Standard-Produkte
8	Anteil MTS-Artikel an insgesamt bestellten Artikeln
9	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusetzenden Rohmaterialien
10	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung (kurzfristige Änderungen)
11	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengenplanung (kurzfristige Änderungen)
12	durchschnittlicher Prüfaufwand für kundenspezifische Rohmaterialien
13	Anzahl/Aufwand spezieller Rüstvorgänge
14	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen
15	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)
16	benötigte Zeit zur Produkt-/Dienstleistungsentwicklung
17	benötigte Zeit zur Realisierung von Produkt/Dienstleistung (Summe von Entwicklungs- und Realisierungszeit)
18	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer zusätzlicher Dokumente
19	Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten
20	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten
21	Anzahl und Aufwand der Sonderwünsche bei der Verladung
22	Kosten kundenindividuell notwendiger Lagertechnik
23	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen
24	durchschnittliche Anzahl Tage bis zur Begleichung der Rechnung
25	Anzahl notwendiger Ansprachen des Kunden bis zur Begleichung der Rechnung

Tabelle 10: aus dem Auftragsabwicklungsprozess abgeleitete Kriterien zur Kundenbewertung

Diese prozessorientierten Kriterien spiegeln den Aufwand zur Auftragserfüllung wider. Bei der Operationalisierung muss jedoch darauf geachtet werden, dass sie einheitlich bewertet werden. Bei manchen Kriterien ist hierfür eine umgedrehte Bewertung anzuwenden. Demgegenüber stehen die bis dato zur Kundenbewertung mehrheitlich genutzten Nutzenkriterien (vgl. Kapitel 4.1.1). Im Folgenden wird kurz auf weitere wichtige Kriterien zur Kundenbewertung eingegangen.

Identifikation prozessorientierter und strategierelevanter Kriterien (zweiter Kernprozess Innovationsprozess)

Die Forderung nach einer systematischen Identifikation prozessorientierter Kundenbewertungskriterien ist durch eine detaillierte Analyse des Auftragsabwicklungsprozesses anhand des Prozessketteninstrumentariums bedient worden. Zu Beginn wurde daraufhin gewiesen, dass der zweite Kernprozess (vgl. Kapitel 2.2.3.1) nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, der Vollständigkeit halber hier jedoch kurz betrachtet wird. So wurde auch in Kapitel 5.1.1 daraufhin gewiesen, dass entsprechend des nebenläufigen Prozessmodells im Rahmen der Prozessaufnahme der Innovationsprozess direkt mit einbezogen werden sollte. Insbesondere da die Innovationsorientierung ein entscheidender

Faktor zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens und somit auch der Supply Chain ist. Speziell bei der Innovationsorientierung werden die positiven Effekte einer hohen Kundenorientierung bzw. Kundenintegration auf die Wettbewerbsfähigkeit Supply Chain herausgestellt.³⁰⁶

Vor diesem Hintergrund sind Kunden anhand ihres **Lead-User** Potenzials zu bewerten bzw. Kunden mit einem hohen Lead-User Potenzial zu identifizieren. Die Bezeichnung *Lead User* wird für Kunden verwendet, die Anforderungen oder Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen haben, die bisher durch kein Marktangebot erfüllt werden. Es wird davon ausgegangen, dass diese Anforderungen zukünftig von einem wesentlich größeren Kundenkreis gefordert werden. Häufig entwickeln *Lead User* aus ihrer Unzufriedenheit heraus bereits eigene Lösungsideen, welche später von anderen Unternehmen adaptiert werden.³⁰⁷ Diese Kunden repräsentieren somit eine wichtige externe Ressource welche zur Steigerung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit optimal genutzt werden müssen (vgl. Kapitel 3.1.3). Insofern sind Lead User durch engen Kontakt an das Unternehmen zu binden bzw. in entsprechende Innovations- und Entwicklungsprozesse zu integrieren.³⁰⁸ Das *Lead User Potenzial* der einzelnen Kunden ist somit systematisch zu ermitteln daher als Kriterium in die Gesamtbewertung mit einzubinden.

Es sind jedoch nicht nur die Lead User selbst als externe Ressource zu betrachten, sondern der Beitrag aller Kunden zum **Wissensmanagement** zu bewerten. Entsprechend einer Studie der Fraunhofer Gesellschaft sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Technologieentwicklungen diese an *Kundenwünschen auszurichten* und *Kenntnisse zukünftiger Anforderungen* der Kunden zu kennen.³⁰⁹ Die Auslöser von Technologieentwicklungen sind hauptsächlich die veränderten Kundenanforderungen.³¹⁰ Zudem bietet die zielgerichtete Nutzung des Kundenwissens ein hohes Potenzial zur Kostensenkung, da durch die Optimierung des Innovationsprozesses Entwicklungszeiten minimiert werden können. Eine hohe Kundenintegration ist demnach für den Innovationsprozess und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sehr wichtig. Somit ist der jeweilige Beitrag der Kunden zum internen Wissensmanagement zu bewerten und in die Kundenbewertung zu integrieren.

„Der mit Abstand bedeutendste Erfolgsfaktor einer Kooperation ist **Vertrauen**.“³¹¹ Dieses ist notwendig, um über einen gegenseitigen Einblick in Geschäftsprozesse eine gemeinsame Weiterentwicklung zu erreichen. Vertrauen ist für eine gemeinsame Prozessentwicklung im Rahmen des Supply Chain Management eine notwendige Bedingung und deswegen als Bewertungskriterium in die prozessorientierte Kundenbewertung und -entwicklung mit aufzunehmen. Hierbei ist jedoch auf zwei Aspekte zu achten. Zum einen ist

³⁰⁶ Kleinaltenkamp und Hellwig 2007, S. 200 und Gracht et al. 2008

³⁰⁷ Howaldt 2011, S. 111f

³⁰⁸ Henning 2010a, S. 36f

³⁰⁹ Slama und Potinecke 2012, S. 30

³¹⁰ ebenda S. 25

³¹¹ Stölzle 2002, S. 187

das Vertrauen, welches dem Kunden entgegengebracht wird, zum anderen das Vertrauen, welches der Kunde dem eigenen Unternehmen entgegenbringt zu bewerten. Nur wenn beidseitig großes Vertrauen besteht, ist eine langfristige gemeinsame Entwicklung im Sinne eines ganzheitlichen SCM sinnvoll. Einseitiges Vertrauen führt meist zu einem ausnutzenden Verhalten. Die Notwendigkeit bestehenden Vertrauens wurde auch bereits in Kapitel 3.1.1 bei der Erläuterung der Transaktionskostentheorie hervorgehoben. Zur Ermittlung der Gestalt der Kunden wird nun anhand der Nutzen- und der neuen prozessorientierten Aufwandskriterien eine erste prozessorientierte Kundenbewertung durchgeführt.

Durchführung der Kundenbewertung

Aufgrund vieler Informations- und Kommunikationstechnologien ist eigentlich davon auszugehen, dass die Generierung der notwendigen Daten in den Unternehmen problemlos durchführbar ist. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass zwar viele Systeme zur Generierung und Auswertung von Daten im Einsatz sind, diese jedoch häufig nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind. Vor dem Hintergrund eines geforderten implementierungsorientierten Ansatzes sei daher auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Datengenerierung eines jeden einzelnen Kriteriums hingewiesen. Dies kann jedoch nur spezifisch je Unternehmen, Datenqualität und Zielsetzung der Bewertung geschehen. Daher ist es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, Vorgaben hinsichtlich zu generierender Daten zu geben.

Zur Ermittlung strategiekonformer Bewertungskriterien sind diese gemäß der Strategie und Zielsetzung zu priorisieren. Hierfür eignet sich das Verfahren des paarweisen Vergleichs, bei dem jedes Kriterium mit jedem anderen verglichen und anhand einer festgelegten Skala bewertet wird. Die vergleichenden Beurteilungen werden in einer Matrix notiert, so dass für jedes Kriterium eine Summe errechnet werden kann, anhand welcher die Bewertungskriterien gewichtet und priorisiert werden (vgl. Abbildung 30).

	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3	Kriterium 4	Kriterium 5	Kriterium 6	Kriterium 7	Kriterium 8	Kriterium 9	Summe	Gewichtung
Kriterium 1	2	1	1	2	2	0	0	0	0	8	11%
Kriterium 2	0	2	1	2	2	0	0	0	1	7	10%
Kriterium 3	1	1	2	0	0	1	2	2	1	9	13%
Kriterium 4	1	0	2	2	0	1	2	2	2	10	14%
Kriterium 5	0	2	1	2	2	1	0	2	1	9	13%
Kriterium 6	0	0	0	0	0	2	0	1	0	4	6%
Kriterium 7	0	0	0	0	0	2	2	2	2	11	16%
Kriterium 8	0	0	0	0	0	1	0	2	1	4	6%
Kriterium 9	2	1	1	2	2	0	1	1	2	8	11%
										70	100%

Abbildung 30: Beispiel einer Vergleichsmatrix des paarweisen Vergleichs

Die bereits mehrfach angesprochene Forderung nach einer hohen Anzahl von Bewertungskriterien zur Identifikation differenzierter Entwicklungsmöglichkeiten hat den positiven Nebeneffekt, dass mit Zunahme der Anzahl von Kriterien, der subjektive Einfluss

abgeschwächt wird.³¹² Dennoch sind nur so viele Kriterien wie nötig auszuwählen, da der Aufwand der vergleichenden Bewertung überproportional steigt. So sind bspw. bei zehn unterschiedlichen Kriterien 45 Vergleiche durchzuführen, bei 20 Kriterien allerdings schon 190 Vergleiche.³¹³

In diesem Schritt der Erstbewertung anhand prozessorientierter Kriterien sind diese auf Grundlage der implementierten Unternehmensstrategien zu priorisieren. Dies verhilft zur Ermittlung der aktuellen Gestalt der eigenen Prozesse und Strategien und liefert somit die Basis, zur Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Optimierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain (siehe nächster Schritt – Supply Chain Connectivity).

Nachdem die Kriterien hinsichtlich ihres Erhebungsaufwandes geprüft und entsprechend der Unternehmensstrategie priorisiert wurden, ist eine für alle Kriterien geltende Bewertungsskala zu definieren. Aufgrund der Forderung nach implementierungsorientierten Konzepten ist sowohl für die qualitativen als auch für die quantitativen Daten eine einfach anwendbare Systematik zu verwenden. Hierzu bietet sich ein Notensystem an, welches auf alle Kriterien anwendbar ist. Dabei werden die jeweiligen Wertausprägungen prozentual in Notenklassen eingeteilt. Der Mittelwert aller Merkmalsausprägungen (z. B. des Umsatzes) wird auf 40% (Note 4) gesetzt und alle weiteren Noten werden in 15%-Schritten vergeben (vgl. Abbildung 31).

Mittelwert 80.000,00 (Beispiel)			Note
170.000,00	>	85%	1
140.000,00	>	70%	2
110.000,00	>	55%	3
80.000,00	>	40%	4
50.000,00	>	25%	5
50.000,00	<	25%	6

Abbildung 31: Beispiel zur Notenvergabe der quantitativen Kriterien

Aufgrund der erforderlichen Vergleichbarkeit aller Kriterien sind die qualitativen Bewertungskriterien sowie die mit nicht stetigen Ausprägungen anhand des gleichen Systems zu bewerten. Ergeben sich weniger als sechs qualitative Antwortmöglichkeiten (bspw. drei) sind diese in die sechststufige Skala zu überführen, wonach die vermeintlich beste Ausprägung den Wert 1,5 (als Mittelwert der Noten 1 und 2), die zweite 3,5 (als Mittelwert der Noten 3 und 4) und die letzte den Wert 5,5 (als Mittelwert der Noten 5 und 6) erhält.

³¹² Drews und Hillebrand 2010, S. 131 und Killich und Luczak 2003, 209ff
(KILLICH und LUCZAK beschäftigen sich dabei auch mit der Kritik an dem Verfahren des paarweisen Vergleichs, auf die hier hingewiesen jedoch nicht weiter eingegangen wird. Werden die Anforderungen an Bewertungskriterien (vgl. Kapitel 4.1.1) erfüllt, ist die Kritik nahezu gegenstandslos.

³¹³ Killich und Luczak 2003, S. 209

Im Anschluss an die Bewertung werden die Ergebnisse bzw. die Kunden mit ihren jeweiligen Aufwands- und Nutzenwerten in dem Kundenportfolio eingetragen und dadurch einer von vier Kundenklassen zugeordnet (vgl. Abbildung 32).

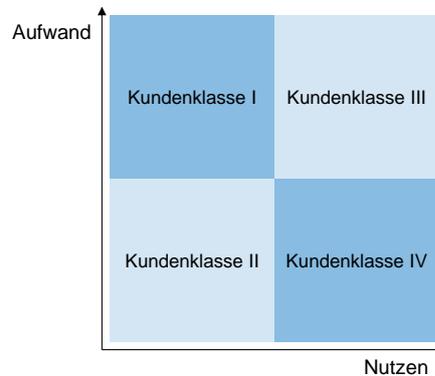


Abbildung 32: klassische Darstellung eines Portfolio mit vier Kundenklassen³¹⁴

Die Abbildung 32 zeigt ein klassisches 4-Felder-Portfolio. Dieses wird jedoch den Anforderungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht gerecht. Da die jeweiligen Dimensionen anhand mehrerer Kriterien gebildet werden und sich somit keine diskreten sondern stetige Skalen ergeben, ist diese Darstellung nicht differenziert genug bzw. führt zu falschen Ergebnissen. So wäre bspw. ein Kunde, welcher sich im rechten unteren Bereich der Kundenklasse II befindet (in Abbildung 33 als Kreuz dargestellt) aufgrund der Zuordnung zur Kundenklasse schlechter gestellt, als ein Kunde in der linken oberen Ecke der Kundenklasse IV (als Punkt dargestellt) (vgl. Abbildung 33). Obwohl das Verhältnis von Nutzen/Aufwand des ersten Kunden (Kreuz) besser ist.

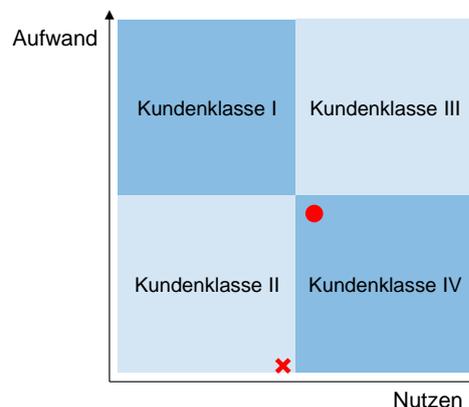


Abbildung 33: Beispiel einer fehlerhaften Zuordnung bei der klassischen Portfoliotechnik

Der theoretisch mögliche Fehler bei dieser Einordnung ist relativ groß. Daher wird im Folgenden eine von der klassischen Portfoliodarstellung abweichende Darstellung ge-

³¹⁴ Bekannt geworden, durch die BCG-Matrix der Boston-Consulting-Group vgl. Baum et al. 2007, S. 100ff

wählt. Diese orientiert sich am Nutzen-/Aufwand-Verhältnis der bewerteten Kundenbeziehung (vgl. Abbildung 34). Auf diese Weise wird ein Kunde mit höherem Nutzen bei gleichem Aufwand bzw. gleichem Nutzen und geringerem Aufwand immer besser eingestuft.

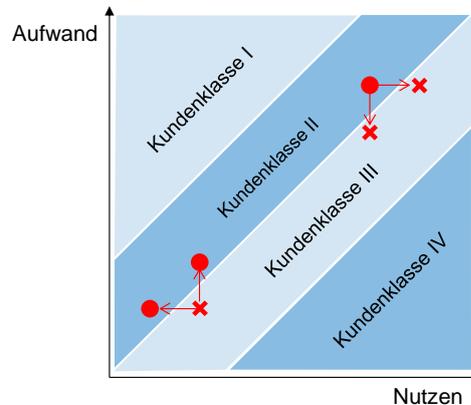


Abbildung 34: Kundenportfolio entsprechend Aufwand-/Nutzenverhältnis

Zur Unterscheidung der jeweiligen Kundenklassen sind Grenzwerte des Nutzen-/Aufwandverhältnisses festzulegen. Eine Kundenklassifizierung anhand der bspw. 95% der Kunden einer Kundenklasse zugeordnet werden, ist zu undifferenziert hinsichtlich zu entwickelnder Maßnahmen zur Kundenentwicklung. Generell ist eine einigermaßen ausgewogene Verteilung anzustreben, da dies eine auf die Kundenklassen ausgewogene Ressourcenverteilung nach sich zieht. Somit hat sich die Verteilung in etwa an folgenden Werten zu orientieren:

- Kundenklasse I und IV jeweils 15% der Kundenanzahl
- Kundenklasse II und III jeweils 35% der Kundenanzahl

Nachdem die Gestalt der Prozesse und der Kunden ermittelt wurde, sind auf dem Weg zu einer wettbewerbsfähigen unternehmensübergreifenden Supply Chain erste Maßnahmen zur Erreichung der Supply Chain Connectivity zu identifizieren.

5.1.3 Schritt 3: Identifikation von Maßnahmen zur Gestaltung der internen Prozesse im Sinne der Supply Chain Connectivity

Vor dem Hintergrund, dass intern optimierte Prozesse die Grundlage zur Erreichung eines höheren Levels des Supply Chain Managements sind³¹⁵, sind bereits in der ersten Phase Maßnahmen zur Erreichung der Supply Chain Connectivity zu identifizieren. Hierbei sind vorhandene Schnittstellenprobleme innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses zu identifizieren und zu reduzieren. Im Rahmen des Schnittstellenmanagements werden dabei zwei Ziele verfolgt – überflüssigen Koordinationsaufwand abbauen und

³¹⁵ vgl. Abbildung 10, S. 40

unvermeidbaren Koordinationsbedarf transparent steuern.³¹⁶ In Abbildung 35 sind mögliche Maßnahmen zur Umgestaltung der Prozesse im Rahmen des Schnittstellenmanagements dargestellt.

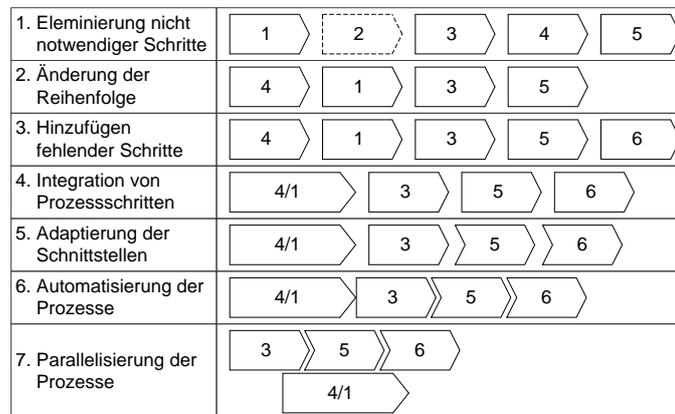


Abbildung 35: Überblick konkreter Maßnahmen zur Umgestaltung der Prozesse – siehe ENTCHELMEIER³¹⁷

Auf die Durchführung der jeweiligen Maßnahmen wird in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen. Hierbei handelt es sich um jeweils sehr spezifische Ansatzpunkte, die in diesem generischen Vorgehensmodell nicht näher spezifiziert werden. Für spezielle Möglichkeiten der Umsetzung der Prozessanpassung sei auf die von HOMBURG entwickelten Instrumente des Schnittstellenmanagements verwiesen.³¹⁸ Für weitere Informationen hinsichtlich möglicher Maßnahmen im Rahmen des Schnittstellenmanagements sei auf weiterführende Literatur verwiesen.³¹⁹

5.1.4 Ergebnis der ersten Phase

Der Auftragsabwicklungsprozess ist detailliert aufgenommen, dokumentiert und allen Prozessbeteiligten kommuniziert bzw. von diesen validiert. Alle aufgenommenen Prozessschritte sind anhand des Prozessketteninstrumentariums systematisch und methodenunterstützt dahingehend überprüft, ob sie durch das Kundenverhalten beeinflusst und inwieweit sie durch verändertes Kundenverhalten verbessert werden können. Anhand dieser Prozessschritte, sind Kriterien identifiziert worden, mittels derer der durch das Kundenverhalten entstehende interne Aufwand bewertet werden kann. Hierüber wird der positive bzw. negative Einfluss der Kunde auf die Geschäftsprozesse ermittelt. Anhand der bis dato verwendeten Nutzenkriterien zur Bewertung der Kunden (Umsatz, Marge etc.) sowie den identifizierten neuartigen prozessorientierten Aufwandskriterien sind die Kunden anhand der Dimensionen Aufwand und Nutzen bewertet und in die entsprechenden Kategorien des Kundenportfolio eingeordnet.

³¹⁶ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 80

³¹⁷ Entchelmeier 2008, S. 105

³¹⁸ Bruhn und Frommeyer 2002, S. 81

³¹⁹ Entchelmeier 2008, S.103ff; Schneider et al. 2008, S. 57ff; Ehrenreich 2009, S. 20ff

Auf der Grundlage der detaillierten Prozessaufnahme sind darüber hinaus erste Ansätze zur Verbesserung der internen Prozesse hinsichtlich optimierter Schnittstellen identifiziert und umgesetzt. Dies dient der notwendigen Supply Chain Connectivity als Basis einer ganzheitlichen Supply Chain Optimierung.

5.2 Phase 2: Lenkung

In der zweiten Phase des entwickelten Vorgehensmodells wird die Lenkung, bezogen auf die Supply Chain, die Kunden sowie die Prozesse, betrachtet. Dabei bedeutet Lenkung, die Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette in der Form zu steuern, dass die Supply Chain im Wettbewerb lebensfähig also lern- und anpassungsfähig bleibt.³²⁰ Speziell die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit ist bereits als eines der drei Hauptziele des SCM herausgestellt worden (vgl. Kapitel 2.2.1.2).

Im hier vorgestellten Vorgehensmodell liegt das Augenmerk auf den drei obersten Lenkungsebenen des PKI.³²¹ Im spezifischen Anwendungsfall sind die darin enthaltenen Informationen und Restriktionen weiter aufzugliedern und in die unteren Lenkungsebenen Netzwerk und Prozesssteuerung zu überführen. Diese stärker operativ orientierten Lenkungsebenen sind für detailliertere Überlegungen im Rahmen des generischen Vorgehensmodells zu unternehmensspezifisch und stehen daher nicht weiter im Fokus.

5.2.1 Schritt 4: Definition von Rahmenbedingungen zur Sicherstellung einer eindeutigen Lenkung im Rahmen eines ganzheitlichen Supply Chain Managements

Die *Normative* ist die höchste Lenkungsebene im Gesamtsystem. Ihre Aufgabe ist es, die Balance zwischen Innen- und Außenorientierung sowie kurz- und langfristigen Entwicklungen zu gewährleisten. Auf dieser Lenkungsebene ist der generelle Umgang mit u. a. den Kunden zu hinterfragen. Hier sind bspw. folgende Fragen hinsichtlich einer zukünftigen Zusammenarbeit zu beantworten³²²:

- Welche Kooperationsformen werden generell als möglich und entsprechend der aktuellen Situation als sinnvoll erachtet?
- Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Kunden zu verändern, um weiterhin erfolgreich und wettbewerbsfähig zusammenarbeiten zu können?

Auf dieser Lenkungsebene werden grundlegende Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit festgelegt.³²³ Diese grundlegende Werte- und Verhaltensorientierung wird durch eine im Unternehmen implementierte Vision bzw. Philosophie erreicht.³²⁴

³²⁰ Beckmann 1995, S. 218; Pielok 1995, S. 61

³²¹ Normative, Administrative und Disposition

³²² Pielok 1995

³²³ ebenda S. 70

³²⁴ Hecker 2012, S. 18

Dabei ist die Unternehmensvision „ein positives Vorstellungsbild über den zukünftigen Zustand der Unternehmung, der sich im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit (selbst) erfüllt“³²⁵, wie bspw. die Vision von Microsoft „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“

Diese Vorstellung beeinflusst auch die Unternehmensphilosophie, welche über einen längeren Zeitraum gültige Paradigmen umfasst. Die Unternehmensphilosophie lässt sich nach HECKER in verschiedene Bestandteile zerlegen, so gibt es u. a. eine Kundenphilosophie, welche den Umgang mit Kunden beschreibt sowie eine Logistikphilosophie, die z. B. Lagerprinzipien beschreibt.³²⁶ Ein Beispiel für eine bekannte Unternehmensphilosophie ist z. B. „Freude am Fahren“ von BMW. Diese wird dann in verschiedene Paradigmen zu bspw. den Aspekten Nachhaltigkeit, Produktverantwortung und Gesellschaft formuliert.³²⁷

Da der Wettbewerb zukünftig stärker zwischen Supply Chains und weniger zwischen Unternehmen stattfinden wird, sollten sich Unternehmen nicht nur als eigenständige Einheit, sondern als ein Teil dieser Versorgungsketten verstehen. Dies erfordert allerdings, eine entsprechende Supply Chain-Vision bzw. -Philosophie im Unternehmen zu implementieren, anhand derer sich Strategien und Regeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ableiten lassen. Im Rahmen der Entwicklung einer SC-Vision (und der resultierenden Strategien) ist die jeweilige Kunden-Lieferanten-Beziehung bzw. deren Bedeutung für den gesamten Supply Chain-Erfolg herauszustellen. Entsprechende des Sachverhalts, „ein System (eine Supply Chain) ist nur so gut, wie der schwächste Teil“ sind die Kunden bzw. die jeweiligen Kundenbeziehungen bei der Entwicklung von Vision und Philosophie sowie den daraus abzuleitenden Strategien stärker zu berücksichtigen. Die hohe Bedeutung der Strategien ist darin begründet, dass sie die strategischen Ziele und Maßnahmen und dadurch auch das tägliche Handeln bestimmen (vgl. Abbildung 36).

³²⁵ Hecker 2012, S. 46

³²⁶ ebenda S. 85

³²⁷ <http://www.designtheorie.uni-wuppertal.de/downloads/Designphilosophie2011/sebastian%20hahn/bmw%20skript.pdf> , letzter Zugriff am 27.11.2013

Strategien als Leitlinien für das tägliche Handeln

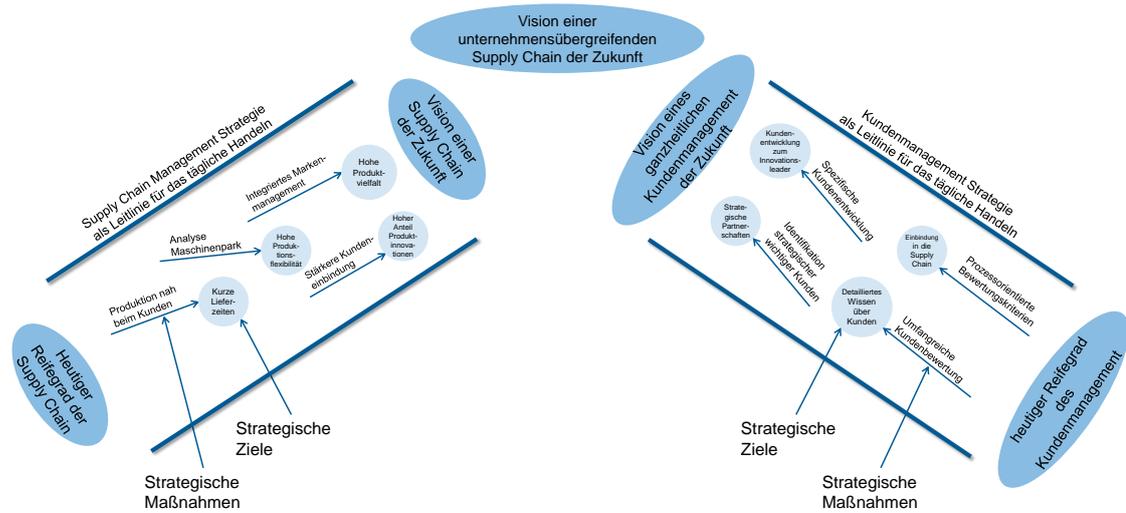


Abbildung 36: Strategien als Leitlinien für das tägliche Handeln – in Anlehnung an GAUSEMEIER³²⁸

Vor dem Hintergrund der Themenstellung dieser Arbeit ist eine der wichtigsten strategische Maßnahmen die Identifikation strategierelevanter Bewertungskriterien anhand derer die Kunden im Sinne einer Supply Chain Optimierung bewertet und weiterentwickelt werden können.

5.2.2 Schritt 5: Identifikation strategierelevanter Bewertungskriterien zur Ermittlung zu entwickelnder Kunden

Identifikation strategierelevanter Kriterien

Auf der Lenkungebene *Administration* sind die Schnittstellen zur Systemumwelt im Hinblick auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb der auf der Normativen Lenkungebene festgesetzten Rahmenbedingungen zu gestalten. Ziel ist es, die Ausrichtung und Entwicklung des zukünftigen Systems zu ermitteln.³²⁹ Hierzu ist die Verbindung zur Außenwelt so zu definieren, dass flexibel auf Veränderungen der Umwelt reagiert werden kann. Geschieht dies unzureichend, werden Veränderungen erst auf untergeordneten Lenkungebenen wahrgenommen (wie z. B. durch steigende Prozesskosten). Auf Veränderungen im Unternehmensumfeld lässt sich am effizientesten reagieren, wenn diese Veränderungen vorhergesehen bzw. mit gestaltet werden. Um das Unternehmensumfeld gemäß der eigenen Strategien positiv beeinflussen zu können, werden in diesem Schritt strategierelevante Bewertungskriterien ermittelt, anhand derer Maßnahmen zur strategiekonformen Kundenentwicklung abgeleitet werden können.

³²⁸ Gausemeier et al. 2009, S. 52

³²⁹ Beckmann 1995, S. 218; Pielok 1995, S. 63

Die Ergebnisse einer Studie von STEINER zeigen jedoch, dass der Wert eines Kunden im Zeitverlauf selten konstant ist, sondern ein starkes Wechselverhalten zwischen den einzelnen Wertkategorien beobachtet werden kann.³³⁰ Darüber hinaus besteht in Supply Chains häufig eine hohe Fluktuation von SC-Partner³³¹, so dass es nicht genügt, eine Kundenbewertung einmalig durchzuführen. Nach FRIEGE wird eine einmalige Zuordnung des Kunden zu einem bestimmten Segment „einem State-of-the-Art Kundenmanagement nicht gerecht und ist daher abzulehnen“³³². Darüber hinaus sind die Kundenwerte mit Blick auf die nach der Erstbewertung durchgeführten Maßnahmen bzw. deren Resultate anhand regelmäßiger Bewertungen zu kontrollieren. Die in diesem Schritt 5 identifizierten Kriterien dienen somit einer regelmäßigen strategiekonformen Bewertung der Kunden sowie deren individueller Weiterentwicklung.

Bei der Auswahl der Kriterien zur Identifikation zu entwickelnder Kunden ist also auch darauf zu achten, dass diese kontinuierlich messbar sind, da nur dann eine Beeinflussung des Systems sichtbar wird.³³³ Aufgrund der sehr verschiedenen Teilziele im SCM (vgl. Kapitel 2.2.1.2) ist es nicht möglich, allgemeingültige Aussagen für auszuwählende Kriterien zu treffen. Daher sind die Kriterien zur Identifikation zu entwickelnder Kunden bzw. zur regelmäßigen Bewertung immer im Hinblick auf sich eventuell geänderte Strategien zu prüfen bzw. aus diesen abzuleiten. Aus einer Kostenführerschaft abgeleitete Kriterien zur Bewertung und Entwicklung der Kundenbeziehung sind gänzlich andere als die, welche sich aus einer Innovationsführerschaft ergeben. Bei einer Kostenführerschaft stehen vor allem schlanke und effiziente Prozesse im Vordergrund – eine hohe Bestellvorlaufzeit und gute Planungssicherheit sind wichtig. Bei der Innovationsführerschaft hingegen sind Aspekte wie z. B. Kundenwissen und Lead User wichtiger.

Auf Basis der identifizierten prozessorientierten Kriterien zur Bewertung des Aufwands der Kundenbeziehung sind im weiteren Verlauf des Vorgehensmodells Maßnahmen zur Optimierung der Kundenbeziehung abzuleiten. Die folgende Tabelle 11 verdeutlicht die hohe Bedeutung der identifizierten Kriterien bzw. der zu diesen Kriterien abzuleitenden Maßnahmen für die Zielerreichung im SCM. In dieser groben Zuordnung stehen die Kriterien bzw. die Themenfelder der abzuleitenden Maßnahmen den Teilzielen des SCM gegenüber (für eine detaillierte Darstellung siehe Tabelle 20, Tabelle 21, Tabelle 22 im Anhang).

³³⁰ Steiner 2009, S. 103

³³¹ Giese 2012, S. 67

³³² Friege 2007, S. 470

³³³ Gleich 2011, S. 89

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

Nr.	prozessorientierte Kundenbewertungskriterien	*	SCM-Ziele		
			Kostensenkung	Serviceverbesserung	Erhöhung der Anpassungsfähigkeit
1	technical fit - Zur Anfrage/Auftragserteilung genutzte Kommunikationstechnik des Kunden	↑	Verbesserung der Kommunikation mit Kunden	Fehlerreduzierung der Informationsverarbeitung	Erhöhung der Informationstransparenz
2	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (bekannte Artikel)	↑	Erhöhung der Prozesssicherheit	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Informationstransparenz
3	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (Neuentwicklung)	↑	Erhöhung der Prozesssicherheit	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Informationstransparenz
4	Anzahl negativer Bonitätsprüfung pro Auftrag	↓	Erhöhung der Prozesssicherheit	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Sicherung der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen
5	Anzahl kurzfristiger Bestellungen pro Auftrag	↓	Verbesserung der Planungsgüte	Reduzierung von Beständen	Minimierung der Kapitalkosten
6	durchschnittliche Bestellvorlaufzeit	↑	Erhöhung der Kapazitätsauslastung	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Steigerung der Mobilität eingesetzter Ressourcen
7	Verhältnis Bestellung Nicht-Standard- vs. Standard-Produkte	↓	Erhöhung der Kapazitätsauslastung	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen
8	Anteil MTS-Artikel an insgesamt bestellten Artikeln	↑	Erhöhung der Kapazitätsauslastung	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Reduzierung von Beständen
9	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusetzenden Rohmaterialien	↑	Steigerung der Genauigkeit von Bedarfsprognosen	Reduzierung von Beständen	Erhöhung der Informationstransparenz
10	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung (kurzfristige Änderungen)	↓	Erhöhung der Kapazitätsauslastung	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Steigerung der Mobilität eingesetzter Ressourcen
11	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengenplanung (kurzfristige Änderungen)	↓	Reduzierung von Beständen	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Reduzierung von Beständen
12	durchschnittlicher Prüfaufwand für kundenspezifische Rohmaterialien	↓	Glättung und Vereinfachung des Güterflusses	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Steigerung der Mobilität eingesetzter Ressourcen
13	Anzahl/Aufwand spezieller Rüstvorgänge	↓	Erhöhung der Prozesssicherheit	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen
14	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	↓	Verbesserung der Kommunikation mit Kunden	Fehlerreduzierung der Informationsverarbeitung	Erhöhung der Informationstransparenz
15	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)	↓	Minimierung der Kapitalkosten	Reduzierung von Beständen	Sicherung der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen
16	benötigte Zeit zur Produkt-/Dienstleistungsentwicklung	↓	Verbesserung der Kommunikation mit Kunden	Orientierung an der Nachfrage des Endkunden	Erhöhung der Informationstransparenz
17	benötigte Zeit zur Realisierung von Produkt/Dienstleistung (Entwicklungs- und Realisierungszeit)	↓	Steigerung der Genauigkeit von Bedarfsprognosen	Erhöhung der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen
18	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer zusätzlicher Dokumente	↓	Verbesserung der Kommunikation mit Kunden	Fehlerreduzierung der Informationsverarbeitung	Erhöhung der Informationstransparenz
19	Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	↓	Glättung und Vereinfachung des Güterflusses	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen
20	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten	↓	Glättung und Vereinfachung des Güterflusses	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Steigerung der Mobilität eingesetzter Ressourcen
21	Anzahl und Aufwand der Sonderwünsche bei der Verladung	↓	Glättung und Vereinfachung des Güterflusses	Verkürzen von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen
22	Kosten kundenindividuell notwendiger Lagertechnik	↓	Minimierung der Kapitalkosten	Integration der Finanzplanung	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen
23	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	↓	Verkürzung der Cash-to-Cash-Zyklen	Integration der Finanzplanung	Sicherung der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen
24	durchschnittliche Anzahl Tage bis zur Begleichung der Rechnung	↓	Verkürzung der Cash-to-Cash-Zyklen	Erhöhung der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung	Erhöhung der Informationstransparenz
25	Anzahl der notwendigen Ansprachen des Kunden bis zur wirklichen Begleichung der Rechnung	↓	Verkürzung der Cash-to-Cash-Zyklen	Erhöhung der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung	Erhöhung der Informationstransparenz

* Zur Zielerreichung (siehe rechte Spalten) ist die jeweilige Ausprägung des Kriteriums zu erhöhen bzw. zu reduzieren

Tabelle 11: Zuordnung prozessorientierter Kundenbewertungskriterien zu den SCM-Zielen

Neben der Idee, die Auswirkungen des Kundenverhaltens auf den Auftragsabwicklungsprozess zu analysieren, wurde im Rahmen dieser Arbeit ein zweiter Ansatz verfolgt. Die Verwendung von Kriterien in der Kundenbewertung, welche bis dato zur allgemeinen Messung der SC-Leistung genutzt werden.

Identifikation strategierelevanter Kriterien (Supply Chain Performance Measurement)

Dieser Idee folgend sind die bisher zur Messung der Supply Chain Leistung genutzten Kriterien dahingehend zu prüfen, ob sie zur strategiekonformen Bewertung und Entwicklung der Kunden sinnvoll einsetzbar sind (vgl. Abbildung 37).

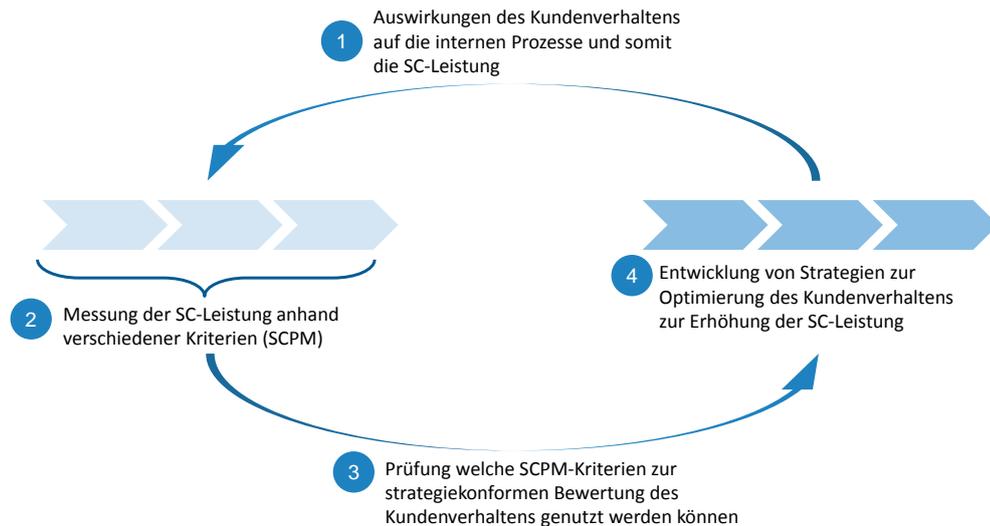


Abbildung 37: schematische Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Kundenverhalten und SC-Leistung

Hierfür wurden die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten genannten Kriterien zur Messung der SC-Leistung untersucht. Da SCPM Verfahren zur Messung der internen SC-Leistung eingesetzt werden³³⁴, ist dies ein weiterer Schritt, die existenzkritische Ressource Kunde stärker in die Betrachtung der ganzheitlichen Supply Chain Optimierung einzubinden. Von den insgesamt identifizierten 119 SCPM-Kriterien (vgl. Tabelle 17 und Tabelle 18 im Anhang A) verbleiben nach Streichung von Dopplungen sowie nicht prozessorientierte Kriterien noch 16 mögliche Kriterien für eine strategiekonforme prozessorientierte Kundenbewertung.³³⁵ Von diesen sind drei Kriterien als Nutzen- (repräsentieren den Nutzen der Kundenbeziehung) und 13 als Aufwandskriterien eingestuft (vgl. Tabelle 12).

³³⁴ Taudes et al. 2004, S. 402

³³⁵ Aus dieser Liste wurden Doppelungen bzgl. Kriterien aus dem Auftragsabwicklungsprozess und den bis dato genutzten Kriterien zur Kundenbewertung (z. B. Marge, Umsatz, ...) gestrichen.

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

Nr.	SCPM-Kriterien zur Integration in die Kundenbewertung	Nutzen vs. Aufwand
1	Anteil neuer Produkte an insgesamt gekauften Produkten (bspw. für Strategie Innovationsführer)	Nutzen
2	Anzahl auf Lager vorgehaltener kundenindividueller Teile (Roh- und Fertigware)	Aufwand
3	Anteil der vom Kunden bestellten Produkte, die auf standardisierten Prozessen beruhen	Nutzen
4	durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit pro Kunde	Aufwand
5	durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Produkt pro Kunde	Aufwand
6	durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung	Nutzen
7	kundenindividuelle Fertigungskosten	Aufwand
8	kundenindividuelle Fertigungszeit	Aufwand
9	kundenindividuelle Konstruktionsdurchlaufzeit	Aufwand
10	kundenindividuelle Konstruktionskosten	Aufwand
11	Kosten durch vom Kunden zurückgewiesener Materialien	Aufwand
12	kundenindividuelle Entwicklungszeit	Aufwand
13	Liegezeiten aufgrund Änderungen des Kunden	Aufwand
14	Materialkosten für kundenindividuelles Fertigungsmaterial	Aufwand
15	kundenindividuelle Nacharbeit	Aufwand
16	Anteil kundenindividueller Eillieferungen an Gesamtanzahl Lieferungen	Aufwand

Tabelle 12: Analyse der in SCPM Verfahren genutzten Kriterien

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die anhand verschiedener Ansätze entwickelten prozessorientierten Kriterien als Teil einer Kriteriendatenbank zu verstehen sind. Diese Kriteriendatenbank enthält die für den spezifischen Anwendungsfall einer prozessorientierten Kundenbewertung und –entwicklung möglichen Kriterien, welche mit den implementierten Strategien bzw. Zielstellungen abgeglichen werden müssen. Nur dann ist eine strategiekonforme Weiterentwicklung der Kundenbeziehung möglich.

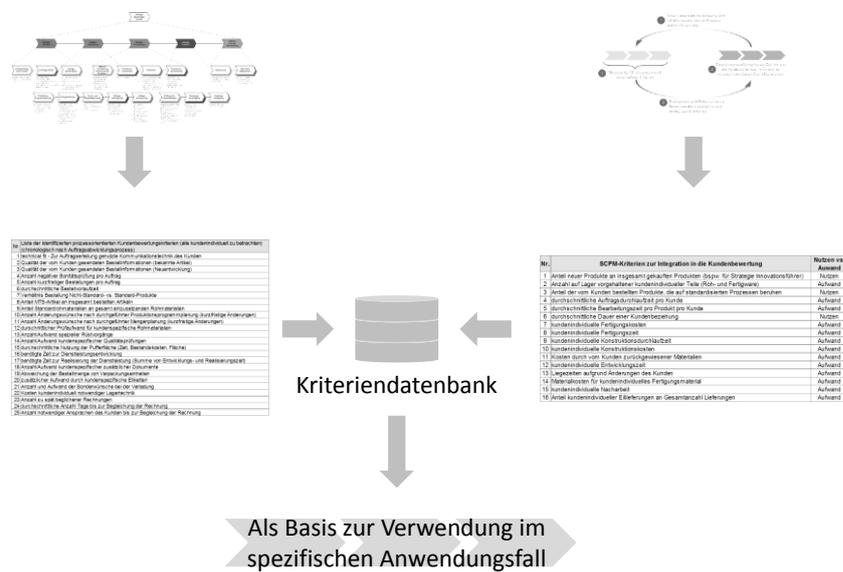


Abbildung 38: schematische Darstellung zur Erstellung einer Kriteriendatenbank

Es ist jedoch darauf zu achten, dass nicht zu viele Kriterien eingesetzt werden. Nach MÖDRITSCHER sind 20 bis 25 Kennzahlen ausreichend, um die jeweilige Strategie abzubilden.³³⁶ Entsprechend den Ausführungen zu dem Verfahren des paarweisen Vergleichs (siehe Kapitel 5.1.2) sollten es jedoch noch weniger Kriterien sein, da sich der Aufwand

³³⁶ Mödritscher 2008, S. 279

überproportional erhöht. Während es in der Erstbewertung der Kunden um eine möglichst umfassende Transparenz der Gestalt der Kunden geht (Schritt 2 des Vorgehensmodells), wird in diesem Schritt 5 des Vorgehensmodells eine Kundenbewertung anhand der strategisch wichtigen Kriterien im Sinne des SCM als Basis einer prozessorientierten Entwicklung der Kunden bzw. der Kundenbeziehung durchgeführt.

5.2.3 Schritt 6: Festlegen von Regeln zur kundenwertorientierten Lenkung der Kundenaufträge

In diesem Schritt werden Regeln festgelegt, anhand derer die Kundenaufträge kundenwertorientiert zu bedienen sind. Dafür sind Möglichkeiten innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses zu identifizieren, an denen eine sinnvolle Unterscheidung der Kundenaufträge auf Basis des Kundenwertes getroffen werden kann. Hierzu eignen sich zum einen bereits angebotene Dienstleistungen, die bspw. aufgrund eines besonders hohen Aufwands nicht jedem Kunden gewährt werden sollen. Zum anderen sind anhand der aufgenommenen Ist-Prozesse Prozessschritte zu identifizieren, welche eine sinnvolle kundenwertorientierte Segmentierung ermöglichen. Hierbei ist ein optimierter Ressourceneinsatz mit Blick auf Rahmenbedingungen (z. B. Liefertermine) und Optimierungskriterien (z. B. Reduzierung der mittleren Durchlaufzeit) zu erreichen.

Im ersten Schritt sind die bis dato angebotenen Dienstleistungen bzw. die jeweils erforderlichen Aufwände transparent zu machen – dies entspricht dem ersten Prinzip der EKS (vgl. 3.1.4). Häufig gibt es in Unternehmen keine ganzheitliche Darstellung aller angebotenen Dienstleistungen bzw. zugehöriger Aufwände. Es ist daher die Frage zu beantworten: Welcher Ressourceneinsatz ist erforderlich, um die Dienstleistungen durchzuführen? Daraufhin sind sie aufwands- und kundenwertorientiert den verschiedenen Kundenklassen zuzuordnen – Welcher Kunde ist es Wert, diesen Service zu erhalten?

	Kunden- klasse IV	Kunden- klasse III	Kunden- klasse II	Kunden- klasse I
Eilaufträge	++	+	o	-
Sonderproduktion	++	++	+	-
Konsignationslager	++	++	o	o
Vendor Managed Inventory	++	++	++	-
Technische Produktberatung	++	++	++	o
...	++	+	o	-

++ _ erhalten Leistung kostenfrei
 + _ erhalten Leistung mit Pauschale
 o _ erhalten Leistung mit voller Kostenübernahme
 - _ erhalten Leistung nicht

Abbildung 39: Beispielhafte Gegenüberstellung von Dienstleistungen und Kundenklassen

Im zweiten Schritt sind sinnvolle Segmentierungen der Prozesse zu identifizieren, um die Kundenaufträge kundenwertorientiert lenken zu können. So ist bspw. zu überlegen, ob im Rahmen der Annahme von Kundenaufträgen eine unterschiedliche Ressourcenerbreitstellung pro Kundengruppe definiert werden soll. In der folgenden Abbildung ist dieser Sachverhalt schematisch dargestellt (vgl. Abbildung 40). Demnach wird *höherwertigen* Kunden ein besserer Service im Rahmen eines höheren Ressourceneinsatzes zur

Verfügung gestellt. Diese Möglichkeit ist im spezifischen Anwendungsfall jedoch differenziert zu betrachten, da ein zusätzlicher Ressourceneinsatz in der folgenden Kundenbewertung mit einem höheren Aufwand zu bewerten ist. Eine Möglichkeit wäre, diesen zusätzlichen Ressourceneinsatz nicht als Aufwand, sondern als Investition in wichtige Kunden zu betrachten. Diese Vorgehensweise ist jedoch transparent für alle zu gestalten, da sonst wieder die Möglichkeit individueller Kundenbehandlung ermöglicht wird.

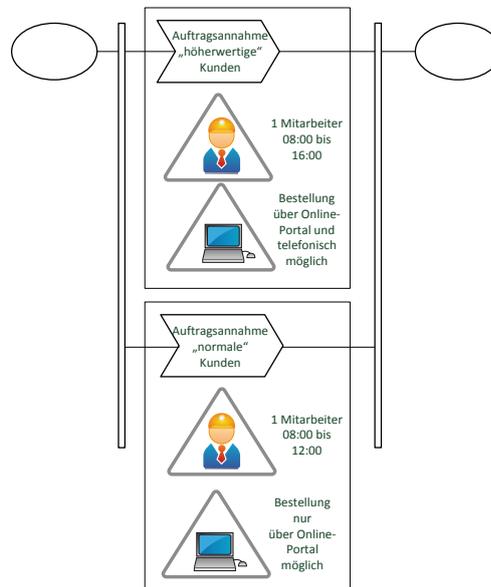


Abbildung 40: kundenwertorientierte Prozessanpassung

Diese Vorgehensweise ist auf weitere wichtige Punkte im Auftragsabwicklungsprozess, welcher nach der Ist-Aufnahme transparent und im Detail bekannt ist, anzuwenden. Hierzu sind im Folgenden einige weitere Beispiele aufgeführt, die sich je nach Anwendungsfall z. T. übertragen lassen.

- Auch die Ressourcenzuordnung im Rahmen der Qualitätsprüfung lässt sich kundenwertorientiert gestalten. Indem für *normale* Kunden nur die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen durchgeführt werden, wohingegen für *höherwertige* Kunden durch den Einsatz höherqualifizierter Mitarbeiter spezielle Qualitätsprüfungen durchgeführt werden, die eventuell sonst von den Kunden selbst vorgenommen werden.
- Ähnlich verhält es sich mit der Entwicklung von Dienstleistungen, bei denen eine Unterscheidung des Ressourceneinsatzes hinsichtlich Anzahl und Qualität der eingesetzten Mitarbeiter getroffen werden kann.
- Eine Unterscheidung der Prozesse hinsichtlich einer kundenwertorientierten Möglichkeit zur Pufferung von Materialien (z. B. aufgrund kurzfristiger Auftragsänderungen des Kunden) richtet sich hingegen nach der Bereitstellung bzw. Verfügbarkeit der Ressource Fläche. Ob und wenn ja wie viel Pufferfläche zur Verfügung gestellt wird, richtet sich demnach auch nach dem ermittelten Kundenwert.

- Ebenso ist für den Schritt Vorkommissionierung im Referenzprozess eine kundenwertorientierte Ressourcenunterscheidung möglich. Dies bedeutet, dass für *höherwertige* Kunden entsprechende Ressourcen für eine Vorkommissionierung zur Verfügung gestellt werden, während für *normale* Kunden von Gebindegrößen abweichende Bestellmengen nicht erlaubt bzw. auf Gebindegrößen verändert werden würden.
- Ein weiteres Beispiel ist die den Kunden zugestandene Zahlungsfrist, welche kundengruppenindividuell gestaltet werden kann. Dabei wird den *höherwertigen* Kunden eine längere Zahlungsfrist eingeräumt als den *normalen* Kunden.
- Eine weitere mögliche Maßnahme ist die Einführung von Service Level Agreements zu Änderungen. Hierbei wird festgelegt, bis zu welchem Zeitpunkt in Relation zum Status des Auftragsabwicklungsprozess der Kunde Änderungswünsche äußern darf, ab wann er dafür Sonderzahlungen zu tätigen hat bzw. wann es aufgrund des weit fortgeschrittenen Auftragsstatus nicht mehr möglich ist Änderungen einzuarbeiten. So sind bspw. folgende Service Levels bezogen auf Änderungsart und Änderungszeitpunkt festzulegen:
 - Kunden der „Klasse IV“ dürfen bis 24 Stunden vor Produktionsbeginn ihre Bestellmenge ändern, Kunden der „Klasse III“ bis 48 Stunden vorher, Kunden der „Klassen II und I“ dürfen nach Auftragseingabe die Bestellmenge nicht mehr ändern bzw. haben dafür gewisse Servicegebühren zu zahlen.
 - Kunden der „Klasse IV“ dürfen bis 24 Stunden vor Versendung ihre Lieferadresse ändern, Kunden der „Klasse III“ bis 48 Stunden vorher, Kunden der „Klassen II und I“ dürfen nach Auftragseingabe die Lieferadresse nur mit Aufwandszuschlag ändern.

5.2.4 Ergebnis der zweiten Phase

Zu Beginn dieser Phase wird eine Philosophie erstellt, welche im Anwendungsfall die Rahmenbedingungen für die generelle Zusammenarbeit mit Partnern in der Supply Chain festsetzt. Hieraus leiten sich wiederum Strategien und entsprechende strategische Ziele ab, anhand derer sich das tägliche Handeln orientiert.

Zur Erreichung dieser strategischen Ziele ist die Zusammenarbeit mit den Kunden ständig zu hinterfragen und zu optimieren. Aus der Grundgesamtheit der identifizierten Kriterien zur prozessorientierten Kundenbewertung sind diejenigen ausgewählt, die für eine regelmäßige und strategiekonforme Kundenbewertung geeignet sind bzw. mittels derer strategisch wichtige und somit zu entwickelnde Kunden identifiziert werden können.

Im darauffolgenden Schritt sind auf Basis des aufgenommenen Ist-Prozesses sowie der erarbeiteten strategischen Zielsetzungen, Regeln für die Lenkung der Kundenaufträge erarbeitet worden. Diese Regeln sind erstellt worden, um eine kundenwertorientierte also eine hinsichtlich Aufwand-/Nutzen-Verhältnis gerechtfertigte Ressourcenverteilung zu gewährleisten.

5.3 Phase 3: Entwicklung

Die dritte Phase des Vorgehensmodells ist die Entwicklung. Auch diese Phase bezieht sich auf die drei Objekte Prozesse, Kunden und Supply Chain. Im ersten Schritt steht die Entwicklung der Prozesse im Fokus. Ziel dabei ist eine Effizienzsteigerung der internen Prozesse durch die Anwendung von Normstrategien je Kundenklasse zu erreichen. Der darauf folgende Schritt befasst sich mit der individuellen Kundenentwicklung. Hierzu sind, auf Basis der identifizierten strategisch wichtigen Bewertungskriterien, Maßnahmen zur strategiekonformen Entwicklung der Kundenbeziehungen zu entwickeln. Im letzten Schritt dieser Phase und somit auch des Vorgehensmodells gilt es, gemeinsam mit den strategisch wichtigen Kunden eine unternehmensübergreifende Supply Chain Strategie zu entwickeln.

5.3.1 Schritt 7: Entwicklung von Normstrategien zur Erhöhung der Effizienz der internen Prozesse

In der Unternehmenspraxis wird eine Kundenbewertung meist durchgeführt, um Kunden eines bestimmten Segments in gleicher Weise zu behandeln.³³⁷ Dies ist umso einfacher, je homogener die Anforderungen sind. Die Homogenität innerhalb eines Segments hängt in der Regel von der Anzahl der Objekte des Segments ab. Die Festlegung auf die *beste* Anzahl Segmente ist somit eine Trade-off-Entscheidung bezüglich Größeneffekten (höhere Anzahl notwendiger Normstrategien) gegenüber steigender Komplexitätskosten (aufgrund größerer Segmente).³³⁸ Im Rahmen dieses Vorgehensmodells werden die Verluste dieser Trade-off-Entscheidung durch eine zweistufige Entwicklungsphase der Kunden reduziert. Im ersten Schritt werden Normstrategien entwickelt, anhand derer die Kundensegmente bzw. die darin eingruppierten Kunden auf Gruppenebene weiterentwickelt werden. Im zweiten Schritt werden dann strategisch besonders wichtige Kunden anhand individueller Maßnahmen weiterentwickelt (Schritt 8 des Vorgehensmodells).

Bei der Entwicklung der Normstrategien wird hier auf die Idee der Typologisierung von Supply Chains zurückgegriffen, welche in Kapitel 2.2.1.3 vorgestellt wurde. Die Typologien orientieren sich bis dato an dem Produkt und seinen Eigenschaften. Vor dem Hintergrund, dass „products come and go, but customers remain“³³⁹ und der Tatsache, dass der Umsatz mit Kunden und nicht Produkten erzielt wird, ist nach Ansicht des Autors der vorliegenden Arbeit eine SC-Typologisierung nach Kundentypen anzustreben. Die Einordnung in Kundentypen verändert sich zwar ebenfalls, ist jedoch vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Produktlebens- und Innovationszyklen sowie langfristiger Partnerschaften als Zielstellung des SCM tendenziell stabiler. Aufgrund des großen Einflusses des Kundenverhaltens auf die Supply Chain hat eine durch Normstrategien geleitete Änderung des Kundenverhaltens einen großen positiven Einfluss auf die Effizienz und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain.

³³⁷ Freter und Naskrent 2008, S. 361

³³⁸ Sternbeck und Kuhn 2010, S. 115

³³⁹ Rust et al. 2000, S. 6

Zur SC-Typologisierung nach Kundenklassen sind Eigenschaften zu identifizieren, durch welche sich die jeweiligen Kundenklassen auszeichnen. Darauf aufbauend können Supply Chain Typologien und die damit einhergehenden Normstrategien definiert werden:

- Kundenklasse I (hoher Aufwand, geringer Nutzen) → *Problemkunden* zeichnen sich durch einen hohen Aufwand im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses aus. Diesen verursachen sie häufig durch viele und meist kurzfristige Änderungswünsche, denen vor dem Hintergrund des geringen Kundewertes eigentlich nicht stattgegeben werden sollte – aber bereits die Forderung nach Änderungen erzeugt einen gewissen Aufwand. Demgegenüber kaufen sie in der Regel sehr unregelmäßig und zudem geringe Mengen mit vielen Auftragspositionen.
- Kundenklasse II (höherer Aufwand als Nutzen) → *Standardkunden* haben ein einigermaßen vorhersagbares Bestellverhalten, kaufen jedoch keine großen Mengen wodurch sich das Verhältnis von Aufwand und Nutzen relativ gleich verteilt, wobei der Aufwand den Nutzen leicht überwiegt.
- Kundenklasse III (höherer Nutzen als Aufwand) → *Potenzialkunden* haben gegenüber dem Aufwand einen etwas höheren Nutzen für das Unternehmen. Diese Kunden sind in einem bestimmten Kriterium sehr gut und daher eingehend zu analysieren und wenn möglich langfristig an das Unternehmen zu binden.
- Kundenklasse IV (hoher Nutzen, geringer Aufwand) → *Premiumkunden* überzeugen durch ein sehr positives Verhältnis von Nutzen zu Aufwand. Sie bestellen meist regelmäßig und häufig große Mengen. Allerdings wissen sie zum Teil auch um ihre Macht und die damit einhergehende Abhängigkeit des Lieferanten (vgl. Ressourcenabhängigkeitstheorie 3.1.3).

Nachdem die Kundenklassen beschrieben sind, können entsprechende Normstrategien erarbeitet werden. Dies geschieht anhand der Gegenüberstellung von Kundenklassen mit den bisher auf Basis von Produkt- bzw. Produktionseigenschaften entwickelten Supply Chain Typologien, welche in Kapitel 2.2.1.3 beschrieben wurden. Da die Typologien ursprünglich auf Basis von Produkt- und Produktionseigenschaften erstellt wurden, ist eine Eins-zu-Eins-Zuordnung zwar nicht möglich, dennoch liefern die Beschreibungsmerkmale der Typologien einige Hinweise für die Gestaltung kundenwertorientierter Strategien. Daher hat der Autor der vorliegenden Arbeit einige Merkmale der Supply Chain Typologien den Kundenklassen, entsprechend der obigen Beschreibungen der Kundenklassen, zugeordnet (vgl. Abbildung 41).

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

		Supply Chain Typologien					
		integral	modular	lean	agil	effizient	responsiv
Kundenklassen	Problemkunden		lose gekoppelte Elemente, Elemente austauschbar, kaum synchronisierte Prozesse, unabgestimmte Informationssysteme	Lagerfertigung, Grundauslastung sichern, Losgrößen optimieren			
	Standardkunden			Lagerfertigung, Grundauslastung sichern, Losgrößen optimieren		berechenbare Nachfrage effizient versorgen, hohe Kapazitätsauslastung sichern	
	Potenzialkunden	eng gekoppelte Elemente, ähnliche Kulturen, abgestimmte Informationssysteme			Auftragsfertigung, Quick Response	Durchlaufzeit moderat verkürzen, Produktleistung maximieren und Kosten minimieren	unberechenbare Nachfrage reaktionsschnell erfüllen
	Premiumkunden	eng gekoppelte Elemente, gemeinsame Verantwortung, ähnliche Kulturen, abgestimmte Informationssysteme			Auftragsfertigung, Quick Response, Continuous Replenishment, Varianten spät konfigurieren (Kundenentkopplungspunkt)		Durchlaufzeit massiv senken, Produktvielfalt durch Modularisierung beherrschen

Abbildung 41: Gegenüberstellung von Kundenklassen und Supply Chain Typologien

Die Normstrategien ermöglichen einen einheitlichen und transparenten Umgang mit den jeweiligen Kundengruppen. Auf Basis der Bewertung nach dem Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist die generelle Zielstellung den Aufwand zu reduzieren oder/und den Nutzen zu erhöhen. Entsprechend der in dieser Arbeit beispielhaft beschriebenen Kundenklassen und der damit einhergehenden zukünftigen Bedeutung für die weitere Zusammenarbeit bedeutet es, den Aufwand für *Problemkunden* zu reduzieren, die *Standardkunden* weiterhin möglichst effizient zu bedienen, die Aufwände für *Potenzialkunden* zu verringern ohne dabei deren Anforderungen zu vernachlässigen und die *Premiumkunden* durch besonderen Service weiterhin an das Unternehmen zu binden. Bei den Normstrategien steht dabei die Erhöhung der internen Prozesseffizienz im Vordergrund. Aus diesen Normstrategien sind im spezifischen Anwendungsfall entsprechende prozessorientierte Maßnahmen/Anpassungen abzuleiten, die sich aus den oben dargestellten Supply Chain Typologien ableiten lassen.

Diesen Prozessanpassungen liegen die in Schritt 6 definierten Regeln zur kundenwertorientierten Auftragslenkung zu Grunde, welche jedoch in diesem Schritt hinsichtlich effizienter Sollprozesse weiterzuentwickeln sind. Hierzu sind die im vorherigen Durchlauf des Vorgehensmodells entwickelten individuellen Kundenentwicklungsstrategien dahingehend zu prüfen, ob sie entsprechend der Charakteristik des objektorientierten Modells (vgl. Kapitel 3.2.1.3) als allgemeingültige Maßnahmen zur Effizienzsteigerung angewendet werden können. Dies führt dazu, dass alle Kunden im Rahmen der Supply Chain Entwicklung gleichmäßig und gemeinsam entwickelt werden. Beispielhaft sei hier eine im nächsten Schritt kommende Entwicklungsmaßnahme erläutert, welche zunächst als individuelle und dann als gruppenorientierte Entwicklungsmaßnahme einzusetzen ist. So ist bspw. das Thema Erstellung von Service Level Agreements im Bereich der Bestellvorlaufzeit auf alle Gruppen anzuwenden und stetig zeitlich enger zu fassen, wobei es ursprünglich zur Aufwandsreduzierung spezieller Kunden eingesetzt wurde. Ebenso

kann mit der Umstellung kundenindividueller auf standardmäßige Rohmaterialien verfahren werden. Diese Umstellung ist vorerst für Kunden mit vielen Sonderwünschen umzusetzen und im zweiten Schritt auf Gruppenebene anzuwenden.

Weitere Maßnahmen zur Entwicklung der Kunden auf Gruppenebene ergeben sich anhand neu zu entwickelnder Dienstleistungen. Neben den aktuellen Dienstleistungen sind demnach auch zukünftig von den Kunden geforderten Dienstleistungen zu ermitteln. Hierzu sei auf die in Kapitel 3.1.4 beschriebene Engpasskonzentrierte Strategie verwiesen, in dessen zweiter Phase die Identifikation der Spezialgebiete z. B. spezieller Dienstleistungen erfolgt. Im Rahmen der EKS und des SCM ist die Identifikation der Spezialgebiete beidseitig, d.h. von Kunden und intern heraus, voranzutreiben. Diese Spezialgebiete sind mit den beim Kunden identifizierten Engpässen überein zu bringen (Phase 4 EKS). Auch für diese neu identifizierten Dienstleistungen sind die entsprechenden Aufwände abzuschätzen und mit notwendigen Ressourcen zu bewerten. Diese Transparenz ist notwendig, um die Dienstleistungen kundenwertorientiert anzubieten bzw. weiterzuentwickeln. So werden zukünftig nicht alle Dienstleistungen allen Kunden angeboten sondern das Angebot wird kundenwertorientiert gestaffelt. Dadurch werden auf der einen Seite eine höhere Prozesseffizienz erreicht und auf der anderen Seite den Kunden Anreize zur Steigerung ihrer Kundenklasse gegeben.

Nachdem festgelegt wurde, anhand welcher Normstrategien die Kunden der jeweiligen Kundenklassen bedient werden, sind für die in Schritt 5 als strategisch wichtig identifizierten Kunden individuelle Entwicklungsstrategien zu erarbeiten.

5.3.2 Schritt 8: Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Kundenbeziehung

Ein wichtiges Ziel des SCM ist es, langfristige Beziehungen mit guten Kunden zu erreichen.³⁴⁰ Dies funktioniert dann, wenn der Anbieter vom Kunden nicht als leicht austauschbar angesehen wird. Eine derartige Austauschbarkeit kann der Anbieter durch kundenindividuelle Produkte oder Dienstleistungen verhindern.³⁴¹ Nach CORSTEN/GABRIEL erwarten Kunden jedoch, dass Produkte nicht nur funktionieren, sondern dass das Unternehmen alle Prozesse auf den Kundennutzen ausrichtet.³⁴² Dabei ist allerdings die multidimensionale Umwelt des Unternehmens bzw. der Supply Chain auch im Kontext der Kundenbeziehung einzubeziehen. Aufgrund dieser multidimensionalen Umwelt bzw. den multidimensionalen Kundenbeziehungen werden Supply Chain Strategien entsprechend einer „one-size-fits-all“ Mentalität auf Dauer scheitern.³⁴³ Speziell im B2B-Bereich sind Geschäftsbeziehungen durch höheren Individualisierungsgrad geprägt.³⁴⁴ Es ist somit für den Erhalt bzw. die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sehr wichtig, die Kunden

³⁴⁰ Henning 2010b, S. 32

³⁴¹ Stotko 2005

³⁴² Corsten und Gabriel 2004, S. 4

³⁴³ Lee 2002, S. 106

³⁴⁴ Werani 2006, S. 10

auf individueller Ebene zu betrachten und die jeweilige Kundenbeziehung weiterzuentwickeln. Unternehmen sehen sich somit gegenläufigen Anforderungen ausgesetzt – auf der einen Seite der Forderung nach hoher Prozesseffizienz, auf der anderen Seite der Versuch hohen individuellen Kundennutzen zu generieren.

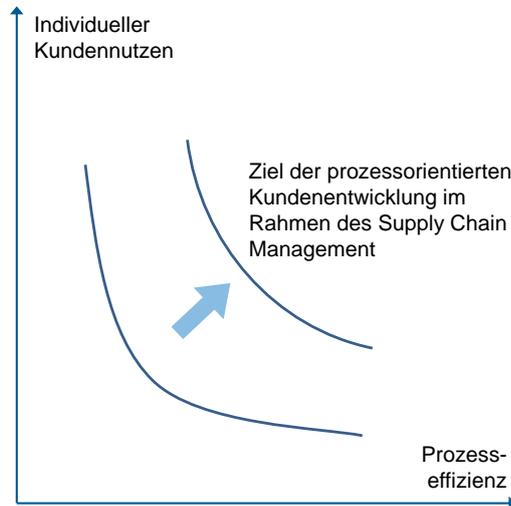


Abbildung 42: Trade-off zwischen Prozesseffizienz und individuellem Kundennutzen – siehe SCHUH/WIEGAND³⁴⁵

Nachdem im ersten Schritt der Entwicklung der Kundenbeziehung durch die Anwendung der Normstrategien eine allgemein höhere Prozesseffizienz erreicht wird, sind im zweiten Schritt die Kunden individuell weiter zu entwickeln. Hierdurch ergibt sich auf den ersten Blick ein *scheinbarer* Widerspruch von gewünschter Effizienz und geforderter Individualität. Die individuelle Kundenentwicklung könnte auf den ersten Blick als konträr zur Effizienzforderung (Normstrategien) angesehen werden bzw. die eigentliche Notwendigkeit einer systematischen und transparenten Kundenbewertung in Frage stellen. Allerdings geht es in diesem zweiten Schritt nicht um eine zufällige Betterbehandlung vermeintlich guter Kunden. Es geht vielmehr um die systematische Weiterentwicklung potenziell wertvoller Kunden anhand strategiekonformer Maßnahmen auf Basis der ermittelten prozessorientierten Bewertungskriterien. Die zu entwickelnden Kunden können je nach Kriterienausprägung in jeder Kundenklasse eingeordnet sein und sind demnach auf der aggregierten Ebene der Kundenklassen nicht als zukünftig wichtige Kunden erkennbar.

Die Vorgehensweise zur individuellen Entwicklung zukünftig wichtiger Kunden kann auf zwei Arten geschehen, welche im Folgenden beschrieben werden. Beispielhaft sei hier von einer Unternehmensstrategie ausgegangen, die sich auf die Verstärkung von Produktneuentwicklungen bezieht. Die beiden Möglichkeiten zur Identifikation der wichtigen Kunden sind folgende:

³⁴⁵ Schuh und Wiegand 2007, S. 18

- Zum einen sind die Kunden gemäß ihrer Gesamtbewertung zu sortieren. Dadurch kann bei den Kunden mit den besten Gesamtwerten, ihre Ausprägung im Kriterium *Lead User* überprüft bzw. weiterentwickelt werden. Dies geschieht z. B. durch folgende Entwicklungsmaßnahmen:
 - intensivere Kommunikation über führende Produkte am Markt
 - bessere Vermarktung des eigenen Engineerings
 - Identifizierung des Engpasses bzw. des konstanten Grundbedürfnisses (vgl. Engpasskonzentrierte Strategie Kapitel 3.1.4)
- Zum anderen sind die Kunden entsprechend ihrer Ausprägung im Kriterium *Lead User* zu sortieren. So sind, unabhängig davon in welchem Kundensegment sie nach der ganzheitlichen Bewertung eingestuft wurden, die Kunden mit der höchsten Ausprägung im Bereich *Lead User* erkennbar. Diese sind in den anderen Kriterien soweit weiterzuentwickeln, dass sie als langfristige Kunden den zukünftigen Unternehmenswert steigern werden.

Zur Kundenentwicklung auf Basis der Bewertungskriterien sind diese hinsichtlich einer möglichen Verhaltensänderung der Kunden und einer damit verbundenen Optimierung der Supply Chain eingehender zu analysieren. Beispielhaft sei dies anhand des Kriteriums „Anzahl Auftragsänderungen“ erläutert. In jedem Unternehmen ist eine störungsarme interne Supply Chain zu verfolgen, Änderungen einer Planung sind somit zu vermeiden. Notwendige Umplanungen führen aufgrund der bereits angesprochenen steigenden Komplexität von Supply Chains zu erheblichen Mehraufwänden. Eine mögliche Maßnahme zur Kundenentwicklung im Sinne einer ganzheitlichen Supply Chain Optimierung ist die gemeinsame Prüfung der Auslöser kurzfristiger Änderungen. Möglicherweise liegt dies an einer zeitlichen Inkompatibilität von Planungsläufen der beiden Supply Chain Partnern. Diese gilt es bei Bedarf gemeinsam aufeinander abzustimmen.

In den folgenden Abbildungen sind beispielhaft einige Maßnahmen zur Kundenentwicklung auf Basis der Bewertungskriterien zusammengefasst (vgl. Abbildung 43 und Abbildung 44). Diese dienen, ähnlich wie die Auflistung möglicher Kriterien zur Kundenbewertung, als Vorschlag und Anregung für den spezifischen Anwendungsfall.

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Kundenbewertung und Kundenentwicklung als Grundlage eines erfolgreichen Supply Chain Managements

Aufwand	Maßnahmen
<i>Technical fit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation möglicher gemeinsamer IT-Entwicklungen
<i>Durchschnittliche Bestellvorlaufzeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Service Level Agreements (Bestellvorlaufzeit) • Value Added Services (VMI für ausgewählte Kunden)
<i>Anzahl Auftragsänderungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Service Level Agreements (Änderungen)
<i>Anzahl/Aufwand spezieller Rüstvorgänge</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Prüfung, ob spezifische Rüstvorgänge notwendig sind • Gemeinsame Prüfung, ob Mengenerhöhung pro Auftrag möglich ist, um Rüstaufwände pro Stück zu reduzieren
<i>Durchschnittliche Nutzung der Pufferflächen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung, ob interne oder externe Gründe für die Nutzung der Pufferfläche verantwortlich sind
<i>Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Prüfung, ob Bestellmengen auf Verpackungseinheiten erhöht/reduziert werden können – auch auftragsübergreifend zu prüfen
<i>Anteil Entwicklungsstunden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Integration der Kunden in den Innovations-/Entwicklungsprozess • Detaillierte gemeinsame vorab-Prüfung des Entwicklungsaufwandes
<i>Anzahl auf Lager vorgehaltener kundenindividueller Teile</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Umstellung auf Standardartikel möglich?
<i>kundenindividuelle Materialkosten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Prüfung ob Umstellung auf kostengünstigere Materialien möglich
<i>Kundenindividuelle Eillieferungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Prüfung des Bestellprozesses auch auf Kundenseite • Identifikation möglicher Ursachen für Notwendigkeit der Eillieferungen bzw. Maßnahmen um diese zu verhindern

Abbildung 43: Maßnahmen zur individuellen Kundenentwicklung (Aufwandsreduzierung)

Nutzen	Maßnahmen
<i>Absatz- und Marktanteil neuer Produkte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceleistungen und Innovationen aktiv kommunizieren • Hybride Produkte (Produkt +Service) identifizieren bzw. entwickeln
<i>Durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden durch spezielle Dienstleistungen und/oder gemeinsame Produktentwicklungen
<i>Lead User</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einbinden in das Ideenmanagement • Gemeinsame Produktentwicklung • Zukünftige Anforderungen der Kunden (und ihrer Kunden) ermitteln
<i>Vertrauen beim Kunden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Kundenbindung durch Value Added Services • Kommunikation über führende Produkte am Markt (Technologieführer) • Kundenintegration erhöhen (z.B. im Rahmen Innovationsprozess)
<i>Marge</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preisermittlung überprüfen • Servicekosten fakturieren • Bereinigung des Produktportfolios - Standardisierung • Standardisieren von Prozessen
<i>Menge</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestabnahmemengen vereinbaren • Rahmenverträge/Abrufaufträge kommunizieren

Abbildung 44: Maßnahmen zur individuellen Kundenentwicklung (Nutzenerhöhung)

Langfristig gesehen sind die Maßnahmen, welche zur individuellen Weiterentwicklung der Kunden(beziehung) entwickelt werden auch im Rahmen der Weiterentwicklung der

Normstrategien einzusetzen.³⁴⁶ Auf diese Weise entwickeln sich die Supply Chain bzw. die Prozesse gemeinsam mit den zukünftig wichtigen Kunden kontinuierlich weiter (diese Vorgehensweise wurde bereits in Schritt 6 angedeutet).

Dem Kunden ist sehr detailliert zu vermitteln, dass er Teil der Supply Chain ist und durch sein Verhalten bzw. entsprechende Verhaltensänderungen zur Verbesserung der gesamten Supply Chain beitragen kann. Dies hat wiederum auch für ihn positive Auswirkungen wie bspw. kürzere Lieferzeiten oder preiswertere Produkte. Diese Abhängigkeiten sind gemeinsam mit dem Kunden zu erarbeiten, um im letzten Schritt des Vorgehensmodells eine gemeinsame Strategieentwicklung der Supply Chain zu verfolgen.

5.3.3 Schritt 9: Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Supply Chain Strategie

Obwohl der Erfolg einer Supply Chain und der beteiligten Unternehmen stark voneinander abhängig ist (vgl. Abbildung 45), wird eine Supply Chain Strategie noch sehr selten kooperativ von den beteiligten Unternehmen entwickelt.³⁴⁷ Häufig fehlen miteinander festgelegte detaillierte Zielsetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.³⁴⁸ Die gemeinsame Ermittlung unternehmensübergreifender Ziele wurde auch bei der Vorstellung der EKS als besonders wichtig herausgestellt (vgl. 3.1.4).



Abbildung 45: Ebenen und Prozess des strategischen Supply Chain Managements – siehe HEUSLER³⁴⁹

Im Rahmen des Vorgehensmodells wurde bereits in Schritt 4, bei der Definition von Vision und Philosophie, auf eine Kompatibilität mit Supply Chain Partnern hingewiesen.

³⁴⁶ Diese Eigenschaft, die Wiederverwendung bereits erarbeiteter Projektergebnisse, entspricht der Charakteristik des in Kapitel 3.2.1.3 vorgestellten *objektorientierten Modells*.

³⁴⁷ Beckmann 2004, S. 54; Magnus und Thonemann 2007, S. 26

³⁴⁸ Kaluza et al. 2006, S. 237f

³⁴⁹ Heusler 2004, S. 46

Nur wenn die Unternehmensvision und die daraus abgeleiteten Supply Chain Strategien unternehmensübergreifend im Einklang stehen, sind die gesetzten Ziele des SCM effizient zu erreichen.³⁵⁰ GÖTZE/LANG sehen in dieser gemeinsamen Festlegung der Ziele eine Schlüsselfunktion im Rahmen des strategischen SCM.³⁵¹ Häufig jedoch scheitert die Zusammenarbeit an unkonkreten Strategien.³⁵²

Das Ziel des letzten Schrittes des Vorgehensmodells ist es daher, im Rahmen eines prozessorientierten Kundenmanagements beide Sichtweisen der Kundenwertforschung (Wert des Kunden und Wert für den Kunden) zu verbinden und anhand einer gemeinsamen Strategie langfristig weiterzuentwickeln (vgl. Kapitel 2.1.2.1). Hierzu ist im Vorfeld der Kunde anhand des Kriteriums *strategic fit* hinsichtlich seiner strategischen Ausrichtung bzw. seiner Strategiekompatibilität zu bewerten. Hierbei ist zu prüfen, inwieweit die Unternehmensstrategie des Kunden mit der des eigenen Unternehmens in eine gemeinsame Supply Chain Strategie überführt werden kann. Da aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen häufig Kommunikationsprobleme entstehen³⁵³, ist auf der Normativen Ebene eine sowohl eigenständige aber zugleich eine mit anderen Unternehmen in der Supply Chain kombinierbare Unternehmensphilosophie zu entwickeln.

Bei der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie kann z. B. auf das beschriebene Vorgehen der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) zurückgegriffen werden (siehe Kapitel 3.1.4). Hierbei werden Wachstumsfaktoren und drohende Engpässe sowohl im eigenen Unternehmen als auch beim Kunden identifiziert.³⁵⁴ Dies entspricht auch der Anforderung sowohl die *In-side out* als auch die *Out-Side in* Perspektive einzunehmen (vgl. Kapitel 4.1.1). Des Weiteren strebt die EKS nach einer ressourceneffizienten Zielerreichung und dies mittels einer Bündelung kooperierender Kräfte zur Lösung eines jeweiligen Engpasses.³⁵⁵ Insofern sind Kooperationspartner stärker in die strategischen Planungsprozesse im SCM einzubeziehen.³⁵⁶ Sehen beide Supply Chain Partner bspw. eine stärkere Innovationsorientierung als zukünftig relevante Strategie an, hat dies starke Auswirkungen auf die täglichen Prozesse der Zusammenarbeit, so dass von beiden SC-Partnern das gleiche Ziel verfolgt werden sollte. In der wissenschaftlichen Literatur besteht keine Einigkeit über die, bei der Definition einer Supply Chain Strategie, zu durchlaufenden Schritte. In jedem Fall dienen die prozessorientierte Kundenbewertung und die eingehende Beschäftigung mit möglichen Strategien der Kundenentwicklung dazu, eine umfangreiche Basis für eine gemeinsame Strategieentwicklung zu erhalten.

³⁵⁰ Liebrecht 2010, S. 76

³⁵¹ Götze und Lang 2009, S. 84

³⁵² Töpfer 2008a, S. 643

³⁵³ Stölzle 2002, S. 186

³⁵⁴ Boersch und Diest 2006, S. 187

³⁵⁵ Bürkle 2012, S. 23

³⁵⁶ Götze und Lang 2009, S. 80

Damit die gemeinsam erarbeitete Strategie auch langfristig zu Wettbewerbsvorteilen führt, muss sie durch entsprechende operative Maßnahmen nachhaltig umgesetzt werden.³⁵⁷ Dies erfordert die bereits angesprochene Kombination von strategischen und operativen Kriterien zur Kundenbewertung und –entwicklung. Dies führt dazu, dass das Vorgehensmodell nie als komplett abgeschlossen betrachtet werden kann. Im Anschluss an den *letzten* Schritt schließt sich wieder der *erste* Schritt an, um auf der einen Seite die Kundenbewertung und –entwicklung bzw. des Vorgehensmodells stets an aktuelle Veränderungen des Unternehmensumfeldes anzupassen und auf der anderen Seite einen Vergleich der *alten* und *neuen* Ergebnisse der Kundenbewertung bzw. eine Kontrolle der eingeleiteten Entwicklungsmaßnahmen zu erreichen.

5.3.4 Ergebnis der dritten Phase

Für die jeweiligen Kundenklassen wurden Beschreibungsmerkmale erarbeitet auf deren Basis mittels bekannter Supply Chain Typologien Normstrategien abgeleitet wurden, welche u.a. durch ein differenziertes Angebot von Dienstleistungen auf Grundlage des Kundenwertes gekennzeichnet sind. Dieses Vorgehen dient in erster Linie der Erhöhung der internen Prozesseffizienz aufgrund eines effizienten Ressourceneinsatzes.

Die zur Kundenbewertung genutzten Kriterien wurden hinsichtlich einer Verbesserung der Kundenbeziehung analysiert. Auf dieser Datenbasis sind kundenindividuelle Dienstleistungen identifiziert bzw. erarbeitet worden. Diese Vorgehensweise ist den wichtigen Kunden dahingehend zu kommunizieren, dass sie entsprechend der individuellen Entwicklungsstrategien durch eine Anpassung ihres Verhaltens in eine höhere Kundenklasse aufsteigen und dadurch andere Prozesse/Services erhalten.

Die beschriebenen Schritte des Vorgehensmodells sind, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, fortlaufend neu zu durchlaufen. Zum einen geht es sowohl um eine revolutionäre als auch evolutionäre Prozessverbesserung, zum anderen darum, die jeweils angestoßenen Veränderungen zu prüfen und erneut zu hinterfragen. Hierzu bietet der in der Organisationstheorie entwickelte Ansatz des *organisationalen Lernens* einen auf Supply Chains anwendbaren Rahmen. Dieser Aspekt ist in weiteren Forschungsarbeiten aufzugreifen und wird daher in Kapitel 7.2 noch etwas näher erläutert.

Im folgenden Kapitel wird anhand eines Anwendungsbeispiels die Praxistauglichkeit des im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Vorgehensmodells verdeutlicht.

³⁵⁷ Pfohl 2004, S. 31

6 Anwendungsbeispiel zur prozessorientierten Kundenbewertung und –entwicklung in Supply Chains

6.1 Ausgangslage

Das hier vorgestellte Anwendungsbeispiel war ein von Mitarbeitern des IML durchgeführtes Industrieberatungsprojekt.³⁵⁸ Anhand dieses Beratungsprojektes wird das im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelte Vorgehensmodell zur Kundenbewertung und -entwicklung exemplarisch vorgestellt. Der Industriepartner innerhalb dieses Projektes, ein Unternehmen aus der Chemiebranche, ist ein führender Lieferant veredelter Kunststoffe. Über die letzten Jahre hinweg hat sich das weltweit verzweigte Produktions- und Logistiknetzwerk durch Wachstum von innen heraus sowie über Unternehmenszukaufe stetig vergrößert. Die Kunden, sowohl KMU als auch Großkonzerne, sind über ganz Europa verteilt. Das Unternehmen beschäftigte zu dem Zeitpunkt des Projektes weltweit über 2.200 Beschäftigte und hatte einen Jahresumsatz von rund 1,5 Mrd. Euro. Das Konzept zur Kundenbewertung wurde für den Produktionsstandort in Deutschland mit seinen über Europa verteilten Kunden durchgeführt. Dabei wurden ca. 2.500 Kunden systematisch und prozessorientiert bewertet.

Aufgrund einer über Jahre gewachsenen Unternehmensstruktur gab es bis dato keine systematischen Regeln und Vorgehensweisen für eine einheitliche Kundenbewertung bzw. Kundenentwicklung. Wie es in vielen Unternehmen noch immer gängige Praxis ist, wurden die Kunden anhand einer ABC-Analyse bezogen auf den Umsatz bewertet. Diese eindimensionale Bewertungsmethodik, ist für eine erste und schnelle Sondierung der vermeintlich „guten und schlechten“ Kunden aufgrund ihrer Einfachheit und schnellen Durchführbarkeit anwendbar, bietet jedoch keine ausreichend detaillierte Informationsbasis für strategische Handlungsempfehlungen zur Kundenentwicklung im Rahmen des Supply Chain Managements.

Im hier vorgestellten Praxisbeispiel galt es folgende Fragen zu beantworten:

- Sind die Kunden mit dem größten Umsatz wirklich die guten Kunden?
- Welche Kunden verursachen den größten Aufwand bzw. für welche Kunden wird ein ungerechtfertigter Aufwand zur Erfüllung der Anforderungen betrieben?
- An welchen Stellen im Auftragsabwicklungsprozess entstehen die größten Aufwände?
- Welche Teilprozesse sind am stärksten für Unruhe im gesamten Prozess verantwortlich?

³⁵⁸ Altenbernd, G. / Beckmann, H. / Neumann, M.: Entwicklung einer Dienstleistungs- und Servicestrategie, internes Dokument des Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), Dortmund 2009

6.2 Phase 1: Gestaltung

Aufnahme des Auftragsabwicklungsprozesses

Vor dem Hintergrund der Zielstellung einer ganzheitlichen Kundenbewertung wurde in diesem Beispielprojekt bereits während der Prozessaufnahme beim Unternehmen darauf geachtet, die Prozesse, welche durch den Kunden bzw. sein Verhalten beeinflusst werden, zu identifizieren. Die aufgenommenen und übersichtlich aufbereiteten Prozesse wurden mit allen beteiligten Prozesseignern besprochen und von diesen letztlich als korrekt bewertet. Erst wenn der Schritt einer gemeinsamen Validierung der aufgenommenen Prozesse erfolgreich abgeschlossen ist, sind die weiteren Schritte einer Kundenbewertung/-entwicklung durchzuführen.

Durchführung der Kundenbewertung

Nachdem der aufgenommene Gesamtprozess von allen Beteiligten validiert worden war, wurden gemeinsam mit dem Auftraggeber Kriterien zur Kundenbewertung identifiziert. Zum einen aus dem Auftragsabwicklungsprozess (z. B. Bestellvorlaufzeit und Änderungen) zum anderen aus den weiteren Unternehmensbereichen (z. B. Marge und Lead User). Für als relevant identifizierte bis dato aber noch nicht erhobene quantitative Kriterien wurde geprüft, ob sie anhand der bestehenden Systeme ermittelt werden konnten. Ebenso wurde festgelegt, welche qualitativen Kriterien wichtig sind und mit nicht zu großem Aufwand generierbar sind. Nur wenn Kennzahlen gemessen und verfolgt werden können, sind sie auch beeinflussbar³⁵⁹ bzw. die bewerteten Prozesse veränderbar. In diesem Anwendungsbeispiel wurden letztlich die in Abbildung 46 dargestellten Kriterien identifiziert.

	quantitativ	qualitativ
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Menge • Wachstum • Marge • Bonität 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung • Lead User • Potenzial
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellvorlaufzeit • Auftragskontinuität • Auftragsumfang • Konsignation/ Kundenbestände 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen • Services • Ressourcen Fit

Abbildung 46: Kriterien zur Messung von Nutzen und Aufwand der Kundenbeziehung

Im zweiten Schritt wurden die identifizierten Bewertungskriterien anhand eines paarweisen Vergleichs als wichtiger, gleich wichtig oder weniger wichtig eingestuft. Hieraus ergaben sich entsprechende Gewichtungsfaktoren pro Kriterium (vgl. Abbildung 47). Diese Gewichtungsfaktoren wurden mit der jeweiligen Ausprägung in diesem speziellen Kriterium multipliziert, so dass jede Ausprägung entsprechend dieser Gewichtung berücksichtigt wurde. Durch die einfache Veränderung der Gewichtung und somit des gesamten Bewertungsergebnisses sind, wie bereits angesprochen, Strategieänderungen

³⁵⁹ Gleich 2011, S. 89

sehr einfach in die Bewertung zu integrieren. Bei sämtlichen Änderungen der Umweltfaktoren kann die Systematik weiter genutzt werden, lediglich die Priorisierung der Kriterien verschiebt sich entsprechend der veränderten Strategie.³⁶⁰

Kunden-Nutzen		1	2	3	4	5	6	7	Einzelsummen	Gewichtungsfaktor	aus Daten	man. Erhebung
1	Menge		2	1	0	0	1	1	5	12%	X	
2	Wachstum (historisch)	0		0	0	0	0	0	0	0%	X	
3	Marge	1	2		1	2	2	1	9	21%	X	
4	Bonität	2	2	1		2	2	1	10	24%	X	
5	Bedeutung beim Kunden	2	2	0	0			1	6	14%		X
6	Lead-User-Funktion	1	2	0	0	1		1	5	12%		X
7	Marktpotenzial	1	2	1	1	1	1		7	17%		X
Gesamtsumme									42	100%		

Kunden-Aufwand		1	2	3	4	5	6	7	Einzelsummen	Gewichtungsfaktor	aus Daten	man. Erhebung
1	Anzahl Auftragsänderungen		2	1	2	1	1	2	9	21%		X
2	Bestellvorlaufzeit	0		0	1	0	0	1	2	5%	X	
3	Serviceleistungen	1	2		2	2	1	1	9	21%		X
4	Auftragskontinuität	0	1	0		0	0	1	2	5%	X	
5	Auftragsumfang	1	2	0	2		2	2	9	21%	X	
6	Konsignation/Kundenbestände	1	2	1	2	0		2	8	19%	X	
7	Fit mit Ressourcen	0	1	1	1	0	0		3	7%		X
Gesamtsumme									42	100%		

Abbildung 47: Exemplarische Darstellung einer Kriteriengewichtung

Zur Durchführung der eigentlichen Bewertung wurde im Vorfeld eine einheitliche Bewertungssystematik verwendet. Die quantitativen Kriterien wurden anhand einer für alle Kriterien geltenden Systematik bewertet. So wurde für die quantitativen Kriterien jeweils der Mittelwert über alle Ausprägungen ermittelt und auf den Wert „Note 4“ bzw. 40% gesetzt. Ausgehend von diesem Wert wurden die weiteren Noten in 15%-Schritten vergeben.

Für die anhand eines Fragebogens (vgl. Abbildung 61 im Anhang A) ermittelten qualitativen Kriterien wurde eine jeweilige Umrechnung in die Notenskala (1-6) durchgeführt. Anhand dieser Systematik erhält man auf der einen Seite eine differenzierte Verteilung der Merkmalsausprägungen, auf der anderen Seite wird dadurch auch die aus der Praxis geforderte Implementierungsorientierung berücksichtigt.

Aufgrund der Forderung nach implementierungsorientierten Verfahren wurde der Bewertungsaufwand³⁶¹ im ersten Schritt reduziert, indem die Anzahl der zu bewertenden Kunden verringert wurde. Hierzu wurden mit dem Industriepartner folgende Auswahlkriterien bestimmt:

- Anzahl bestellter Auftragspositionen pro Jahr > 2 Auftragspositionen → im ersten Schritt keine Bewertung der Kleinstkunden
- Umsatz > 0 → eliminieren von Datenfehlern
- Menge > 0 → eliminieren von Datenfehlern

³⁶⁰ Aus diesem Grund wurde das Kriterium Wachstum auch nicht aus dem Gesamtkonzept gelöscht, sondern blieb für eventuelle Strategieanpassungen weiterhin im Fokus. Obwohl es im Rahmen des paarweisen Vergleichs als Gesamtwert eine Null erhalten hat.

³⁶¹ Forderung nach implementierungsorientierten Verfahren

Durch die Anwendung dieser Auswahlkriterien wurde die Anzahl der zu bewertenden Kunden um ca. 1/3 reduziert. Für die identifizierten Kleinstkunden wurde im späteren Verlauf des Projektes eine spezielle Kunden-Strategien erarbeitet. Im ersten Durchgang wurden demnach zwar nur 2/3 der Kunden bewertet, diese repräsentierten jedoch 87% des Umsatzes sowie 86% der verkauften Menge.

Im Anschluss wurden die zur Kundenbewertung erforderlichen Daten erhoben. Die quantitativen Daten wurden aus dem ERP-System des Unternehmens generiert. Die qualitativen Aussagen wurden durch Interviews mit den Vertriebsmitarbeitern des Industriepartners anhand des erstellten Fragebogens ermittelt (vgl. Abbildung 61 im Anhang).

Für ca. 90% der im ersten Schritt zu bewertenden Kunden konnten auf diese Weise alle 14 Kriterien erhoben werden. Lediglich bei ca. 10% der zu bewertenden Kunden fehlte mindestens eine der Kriterienausprägungen, wodurch keine vollständige und somit vergleichbare Bewertung möglich war. Anhand umfangreicher Auswertungen wurde die Kombination der einzelnen Kriterienausprägungen zu einer Gesamtbewertung erstellt. Hierbei musste auf eine sorgfältige Verknüpfung der einzelnen Datentabellen geachtet werden (vgl. Abbildung 48).

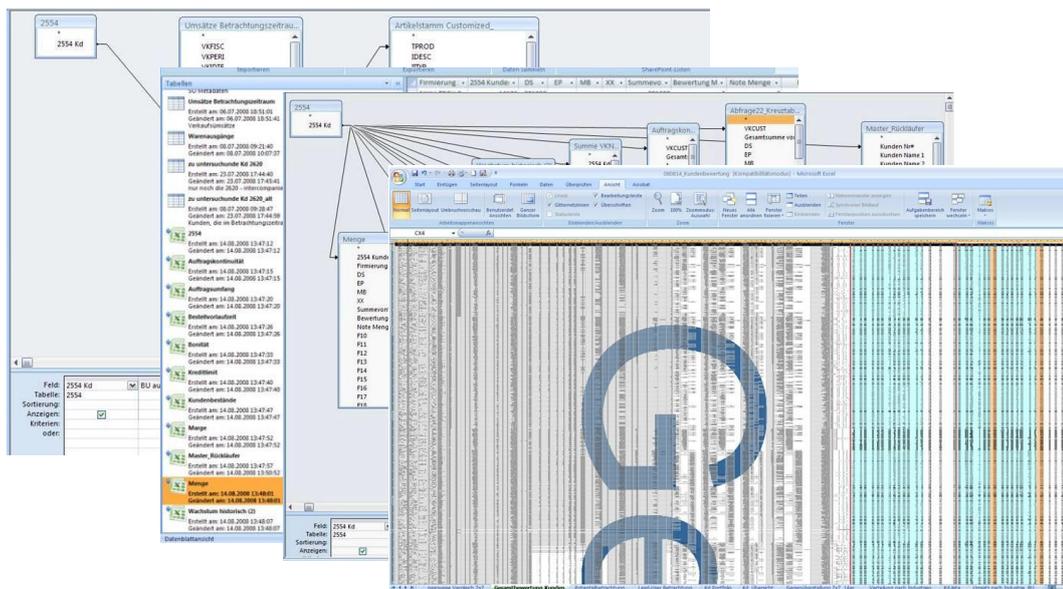


Abbildung 48: Verknüpfung der verschiedenen Datentabellen zur Gesamtbewertungstabelle

Im Anschluss an die Bewertung der Kunden bzw. der jeweiligen Kriterien wurden die Kunden entsprechend ihrer Gesamtbewertung nach Nutzen und Aufwand in das entsprechende Kundenportfolio einsortiert (vgl. Abbildung 48).

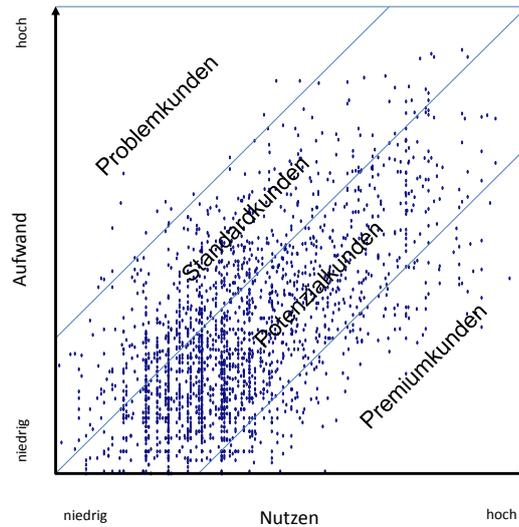


Abbildung 49: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis)

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel zur Setzung der jeweiligen Grenzen zwischen den Kundenklassen, diese Thematik wurde in Kapitel 5.1.2 kurz angesprochen. Dass in diesem Praxisbeispiel nicht die im Theorieteil empfohlene Kundenverteilung (15%, 35%, 15%, 35%) dargestellt ist, liegt an der Tatsache, dass die Kleinstkunden von vornherein aus der Erstbewertung genommen wurden.

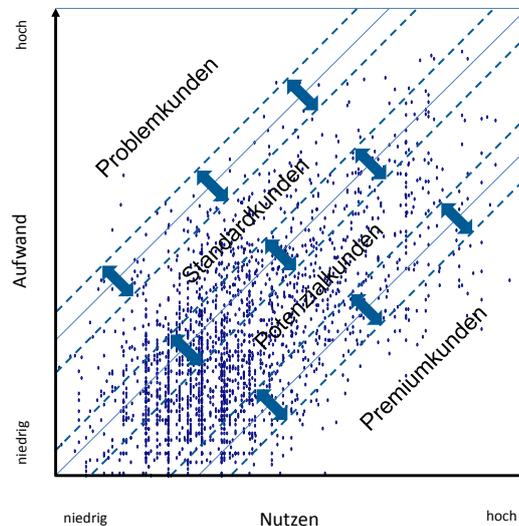


Abbildung 50: Beispielhafte Darstellung zur Verschiebung der Grenzen

Allein aus der Tatsache, dass nun Transparenz über die einzelnen Kunden bestand und somit die falsche Annahme *jeder Kunde der viel kauft ist ein guter Kunde* revidiert werden konnte, waren viele Ansatzpunkte zur Optimierung der internen Supply Chain offen gelegt. So wurde erkannt, dass z. T. die falschen Kunden im Rahmen eines Key Account Managements ungerechtfertigter Weise besondere Services erhielten.

Weiterhin wurde bei genauerer Betrachtung erkannt, dass die umsatzstärksten Kunden nicht, wie von den Mitarbeitern des Unternehmens erwartet, ausschließlich zu den Premium- und Potentialkunden gehörten. Auch war es nicht so, dass die Problem- oder Standardkunden ausschließlich die umsatzschwächsten Kunden waren.

In Anhang B sind Beispiele zu einzelnen Kriterienausprägungen dargestellt. Die Beispiele verdeutlichen, dass eine eindimensionale Bewertung wenig Aussagekräftig hinsichtlich einer strategischen Entwicklung der Kundenbeziehung hat. Sie zeigen zudem die „Violdimensionalität“ der Kundenbeziehung, sowie die Notwendigkeit einer differenzierten und individuellen Kundenentwicklung. So sind je nach Status der jeweiligen Kundenbeziehung andere Maßnahmen zu ergreifen, um jeden Kunden entsprechend seines Wertes auch effizient zu bedienen.

Im folgenden Kapitel wird daher aufgezeigt, welche Maßnahmen zur Lenkung der jeweiligen Kundenbeziehungen erarbeitet bzw. eingeführt wurden.

6.3 Phase 2: Lenkung

Normative

Im ersten Schritt der Phase 2 ging es darum, die gewonnene Transparenz bezüglich der Prozesse und Kunden und das Verständnis des generellen Umgangs mit den eigenen Kunden im Unternehmen zu kommunizieren (nicht mehr nur *der Kunde ist König*). Hierzu wurden verschiedene Workshops mit Mitarbeitern, speziell Meinungsführern, aus sämtlichen Organisationseinheiten durchgeführt. Auch mit dem Ziel, kritische Äußerungen hinsichtlich erforderlicher Prozess- und Strukturveränderungen im Vorfeld gemeinsam zu diskutieren. In dieser Phase wurde die Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung im Supply Chain Management geschaffen.

Administration

Im Anschluss wurden die strategierelevanten Kriterien ermittelt. Im Rahmen des hier beschriebenen Praxisbeispiels ist vor allem das Thema *Änderung* herauszustellen. Das Unternehmen hatte aufgrund vieler nachträglicher Änderungswünsche der Kunden bzw. der daraus folgenden Umplanungen einen sehr unruhigen und intransparenten Auftragsabwicklungsprozess, welcher dadurch immer stärker anfällig für weitere Änderungen wurde.

Dies war besonders problematisch, da die *on-time* Lieferung eine der höchsten Zielsetzungen des Supply Chain Management im Unternehmen war. Die verschiedenen Änderungsarten wurden im Projekt erfasst und der von ihnen erzeugte Aufwand ermittelt. Dabei wurde deutlich, dass der Zeitpunkt der Äußerung des Änderungswunsches in Bezug zum Status des Auftragsabwicklungsprozesses einen großen Einfluss auf den internen Planungsaufwand hatte (vgl. Abbildung 51).

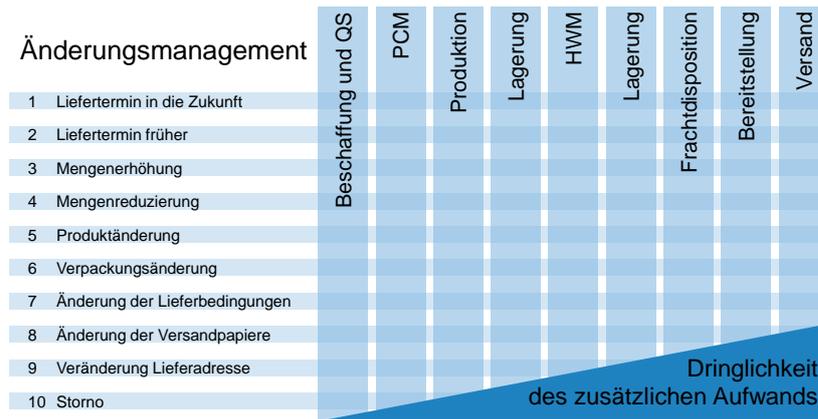


Abbildung 51: relativer Änderungszeitpunkt und entsprechender Aufwand

Dispositive

Im nächsten Schritt wurden die vom Unternehmen schon angebotenen Services zusammengetragen und bereits durch Untersuchungen hinsichtlich zukünftig von den Kunden gewünschter Dienstleistungen ergänzt (streng genommen der Schritt in der Phase Entwicklung). Im Anschluss wurden diese Dienstleistungen einzeln hinsichtlich des zu erbringenden Aufwandes untersucht und bewertet. Dadurch wurde eine bis dato nie dagewesene Transparenz des Dienstleistungsportfolios erreicht. Der Aufwand vieler z. T. Extra-Services, welche für einige Kunden unternommen wurde, wurde von vielen Mitarbeitern bis dahin unterschätzt.

6.4 Phase 3: Entwicklung

Entwicklung von Normstrategien

Für die jeweiligen Kundengruppen wurden Normstrategien formuliert, welche auf alle Kunden innerhalb der jeweiligen Gruppe angewendet werden (vgl. Abbildung 52). Im hier beschriebenen Projekt wurden diese wie folgt beschrieben:

- I. Servicepauschalen bzw. Standards anwenden (modular, lean)
- II. Effiziente Standardprozesse/Standardservices anwenden (lean, effizient)
- III. Überführung in Standardprozesse unter stringenter Berücksichtigung der Kundenanforderungen (integral, agil, effizient, responsiv)
- IV. Orientierung an Kundenanforderungen und Erhöhung der Kundenbindung unter dem Gesichtspunkt des gemeinsamen Wachstums (integral, agil, responsiv)

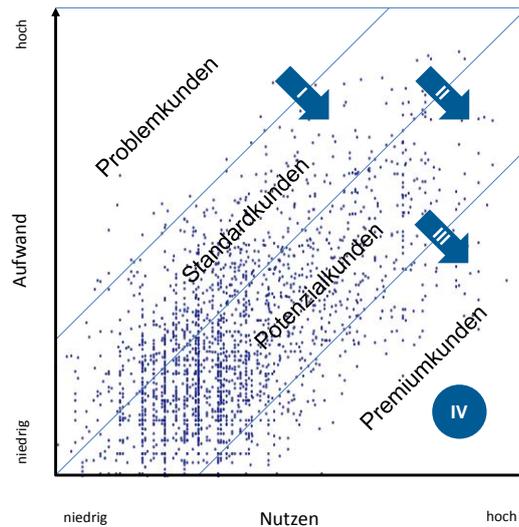


Abbildung 52: Normstrategien im Rahmen des Kundenportfolios

Zur Umsetzung dieser Strategien wurden die Maßnahmen auf Grundlage der Zusammenstellung der aktuellen und zukünftigen Dienstleistungen erarbeitet, welche in Phase 2 identifiziert wurden. Das Ergebnis ist eine Matrix aus Serviceleistungen und Kundengruppen aus der hervorgeht, welche Serviceleistungen welchen Kunden zu welchen Konditionen angeboten werden. Die Felder innerhalb der Matrix wurden unter Berücksichtigung des Aufwandes der Dienstleistungserbringung sowie des Wertes der Kunden innerhalb der jeweiligen Kategorie durchgeführt. So wurde bspw. festgelegt, dass Standardservices (z. B. Bestätigungswesen) allen Kundengruppen kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Wogegen Schulungen oder Verfahrensberatungen je nach Kundenklasse zum Teil kostenpflichtig angeboten werden (vgl. Abbildung 53).

Nr.	Serviceleistungen	Portfoliofeld I Problemkunde	Portfoliofeld II Standardkunde	Portfoliofeld III Potenzialkunden	Portfoliofeld IV Premiumkunden
1	Sonderproduktion	Servicepauschale			
2	Bestätigungswesen	Kostenfrei			
3	Freigabe (VL, KTW, LE)	Kostenfrei			
4	Konsi	Servicepauschale			
5	VMI	Kosten getrennt ausweisen		Servicepauschale	
6	Schulungen	Kosten getrennt ausweisen		ggf. Kostenpflichtig	Kostenfrei
7	Key Accounting	Nicht möglich		Servicepauschale	
8	kdspezifische Musterfertigung	Kosten getrennt ausweisen		ggf. Kostenpflichtig	Kostenfrei
9	Technische Produktberatung	Kosten getrennt ausweisen		ggf. Kostenpflichtig	Kostenfrei
10	Verfahrensberatung	Kosten getrennt ausweisen		ggf. Kostenpflichtig	Kostenfrei

Abbildung 53: Gegenüberstellung der identifizierten Serviceleistungen mit den Kundengruppen

Des Weiteren wurde das in diesem Unternehmen besonders akute Thema Änderungen bearbeitet. Durch die bis dato geltende Maxime des Vertriebs *der Kunde ist König*, wurde für den Kunden alles möglich gemacht – ungeachtet des erforderlichen Aufwandes. Durch die Ermittlung der jeweiligen Aufwände für die jeweiligen Serviceleistungen wurden die Mitarbeiter hinsichtlich einer Nutzen-/Aufwand-Betrachtung sensibilisiert.

Die in Phase 2 bereits untersuchten Änderungsarten wurden daher hinsichtlich ihres Aufwands den verschiedenen Kundengruppen mit entsprechenden Spezifikationen zugeordnet (vgl. Abbildung 54).

Änderungsart	Vor Erreichen der Reaktionszeit	Nach Erreichen der Reaktionszeit	Problem	Standard & Kleinst	Potential	Premium
Liefertermin früher	Pauschale I	Pauschale II + Zusatzkosten (ereignis- und kundenabhängig)	Produktion			
Liefertermin in die Zukunft			Sonderfahrt			
Mengenerhöhung			Produktion			
Mengenreduzierung			Transport			
Produktänderung			Produktion			
Verpackungsänderung			Transport			
Änderung Lieferbedingungen			Materialkosten			
Änderung Versandpapiere			Materialkosten			
Veränderung Lieferadresse			HWM			
Storno			Transport			
			Transportdisposition			
			Transportdisposition			
	Materialkosten					
	Spediteur					

vollständige Verrechnung der Kosten
 Pauschale muss, ereignisabhängige Kosten können verrechnet werden
 Pauschale kann verrechnet werden

Abbildung 54: Zuordnung der Änderungsarten mit entsprechenden Maßnahmen zu den Kundenklassen

Die aus der Zuordnung von Dienstleistung und Kundengruppe resultierenden Normstrategien geben den Rahmen für die Kundenbehandlung auf Gruppenebene vor. Sie dienen als Leitfaden für eine kundenwertorientierte Kommunikation mit den Kunden. Entsprechend der im Theorieteil herausgearbeiteten Kritik aus Theorie und Praxis ist dies jedoch für ein ganzheitliches Kundenmanagement nicht ausreichend differenziert, insbesondere aufgrund der weiter steigenden Spezifität der Kundenanforderungen. Daher wurden entsprechend der einzelnen Bewertungskriterien individuelle Entwicklungsstrategien identifiziert.

Kundenindividuelle Entwicklungsstrategien

Auf Basis der eingesetzten Bewertungskriterien wurden relevante Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Merkmalsausprägung bzw. des Kundenverhaltens und damit der Kundenbeziehung erarbeitet. Die entwickelten Maßnahmen zur Steigerung des Nutzens sind in Abbildung 55, die identifizierten Maßnahmen zur Reduzierung des Aufwands in Abbildung 56 dargestellt. Diese basieren auf den in diesem Projekt gemeinsam mit dem Kunden identifizierten wichtigsten Bewertungskriterien.

Anwendungsbeispiel zur prozessorientierten Kundenbewertung und –entwicklung in Supply Chains

Nutzen	Gewichtung	Maßnahmen
Bonität	24%	<ul style="list-style-type: none"> Keine Maßnahmen erkannt
Marge	21%	<ul style="list-style-type: none"> Preisermittlung überprüfen Servicekosten fakturieren Bereinigung des Produktportfolios - Standardisierung Standardisieren von Prozessen
Marktpotenzial	17%	<ul style="list-style-type: none"> Serviceleistungen und Innovationen aktiv kommunizieren Hybride Produkte (Produkt +Service) identifizieren bzw. entwickeln
Bedeutung beim Kunden	14%	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kundenbindung durch Value added Services Kommunikation über führende Produkte am Markt (Technologieführer) Kundenintegration erhöhen (z.B. im Rahmen Innovationsprozess)
Menge	12%	<ul style="list-style-type: none"> Mindestabnahmemengen vereinbaren Rahmenverträge/Abrufaufträge kommunizieren
Lead User-Funktion	12%	<ul style="list-style-type: none"> Bessere Vermarktung des Engineerings Fokussierung auf innovative Kunden (Lead User) Kommunikation über führende Produkte am Markt (Technologieführer)

Abbildung 55: Strategische Entwicklung der Kunden hinsichtlich Nutzensteigerung auf Basis der identifizierten Bewertungskriterien

Aufwand	Gewichtung	Maßnahmen
Serviceleistungen	21%	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz über die bisherigen Services schaffen (Notwendigkeit bestimmter Services prüfen) Weiterentwicklung hinsichtlich von Kunden geforderter Serviceleistungen
Auftragsumfang	21%	<ul style="list-style-type: none"> Mindestabnahmemengen Standardisierung Produkte Bereinigung Produktportfolio
Anzahl Auftragsänderungen	21%	<ul style="list-style-type: none"> Service Level Agreements (Änderungen)
Konsignation/ Kundenbestände	19%	<ul style="list-style-type: none"> Service Level Agreements (Abrufaufträge) Value Added Services (Konsignationslager für ausgewählte Kunden)
Fit mit Ressourcen	7%	<ul style="list-style-type: none"> Produktsubstitution, -modifikation Zukauf Fremdprodukte
Bestellvorlaufzeit	5%	<ul style="list-style-type: none"> Service Level Agreements (Bestellvorlaufzeit) Value Added Services (VMI für ausgewählte Kunden)
Auftragskontinuität	5%	<ul style="list-style-type: none"> Service Level Agreements (Abrufaufträge) Value Added Services (VMI für ausgewählte Kunden)

Abbildung 56: Strategische Entwicklungsmaßnahmen hinsichtlich Aufwandsreduzierung auf Basis der identifizierten Bewertungskriterien

Diese Maßnahmen wurden im Nachgang des Projektes von den Mitarbeitern des Unternehmens umgesetzt und deren Auswirkungen auf die Kundenbeziehung bzw. die Supply Chain Leistung regelmäßig überprüft und auf die sich verändernde Unternehmensumwelt angepasst.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wurde dargelegt, dass es zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zukünftig immer wichtiger sein wird, sowohl interne als auch externe Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Insbesondere im Rahmen des Supply Chain Management und der damit einhergehenden unternehmensübergreifenden Prozessorientierung sind die Kunden, als Mitglieder der Supply Chain und externe Unternehmensressource, stärker in die Supply Chain Entwicklung einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen dieser Dissertation die beiden Managementbereiche *Kundenmanagement* und *Supply Chain Management* einzeln beschrieben. Darauf aufbauend wurde, anhand eines Zielabgleichs beider Konzepte eine integrierte Betrachtung durchgeführt. Darüberhinaus sind die bis dato eingesetzten Kriterien zur Messung der Kundenbewertung bzw. SC-Leistung hinsichtlich aktueller bzw. zukünftiger Anforderungen untersucht worden. Die Ergebnisse dieser Analysen deuten auf einen großen Handlungsbedarf bezüglich einer integrierten Weiterentwicklung beider Managementbereiche hin.

Aufbauend auf diesen theoretischen Aspekten wurden inhaltliche und methodische Anforderungen an ein Vorgehensmodell für eine prozessorientierte Kundenbewertung und Kundenentwicklung erarbeitet. Das daraufhin entwickelte Vorgehensmodell orientiert sich an den Objekten Prozesse, Kunden und Supply Chain sowie an den Phasen Gestaltung, Lenkung und Entwicklung. Durch die, einem Vorgehensmodell inhärente schrittweise Abfolge von Aktivitäten, wird die hohe Komplexität, welche häufig als Umsetzungsbarriere genannt wird, signifikant reduziert. Die Entwicklung einer möglichst allgemeingültigen Darstellung des Vorgehensmodells bewegt sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Standardisierung. Das Vorgehensmodell ist als allgemeingültig anzusehen, auch wenn die einzelnen Schritte an den spezifischen Anwendungsfall anzupassen sind. Für den jeweiligen Anwendungsfall spielen dabei die Zielstellungen sowie die implementierten Strategien eine wichtige Rolle.

Anhand eines Praxisbeispiels wurde gezeigt, dass das entwickelte Vorgehensmodell generisch und dennoch im praktischen Anwendungsfall anwendbar ist. Bereits im ersten Schritt der Ist-Prozessaufnahme wird die Spezifität der jeweiligen Unternehmung berücksichtigt. Darüber hinaus liegt ein weiteres Augenmerk auf der Beachtung der jeweiligen Unternehmensstrategien.

Auf der Grundlage der transparenten Prozesse wurden entsprechende Kriterien zur prozessorientierten Kundenbewertung identifiziert. Anhand dieser wurde eine erste prozessorientierte Kundenbewertung durchgeführt, so dass sich für jeden Kunden ein entsprechender Kundenwert in Abhängigkeit des Nutzen/Aufwand-Verhältnisses ergeben hat.

Im weiteren Verlauf wurden Normstrategien entwickelt anhand derer das Kundenverhalten im Sinne einer ganzheitlichen Prozessoptimierung positiv beeinflusst

werden kann. Auf Basis identifizierter strategierelevanter Kriterien wurden im weiteren Schritt Kunden identifiziert, mit denen eine strategische Partnerschaft, langfristige Zusammenarbeit und hohe Kundenintegration als sinnvoll erachtet wurde. Diese Kunden sind anhand einer gemeinsamen Supply Chain Strategie zu einer langfristigen Zusammenarbeit an das Unternehmen zu binden, mit dem Ziel die Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain langfristig und nachhaltig zu erhöhen.

Dieses Praxisbeispiel widerspricht der Kritik aus der Unternehmenspraxis „Konzepte zum Kundenmanagement seien nicht implementierungsorientiert“³⁶². Dies deutet auf weitere Einsätze und somit eine schnelle Diffundierung in der Praxis hin. Im Sinne einer langfristigen und wettbewerbsfähigen Zusammenarbeit innerhalb der Supply Chain ist das Konzept des Kundenmanagements ständig weiterzuentwickeln. Die zukünftig wichtigen Entwicklungsschritte sind durch den Autor der vorliegenden Arbeit anhand einer entsprechenden Anpassung der Darstellung von BRASCH/KÖDER veranschaulicht (vgl. Abbildung 57)³⁶³.

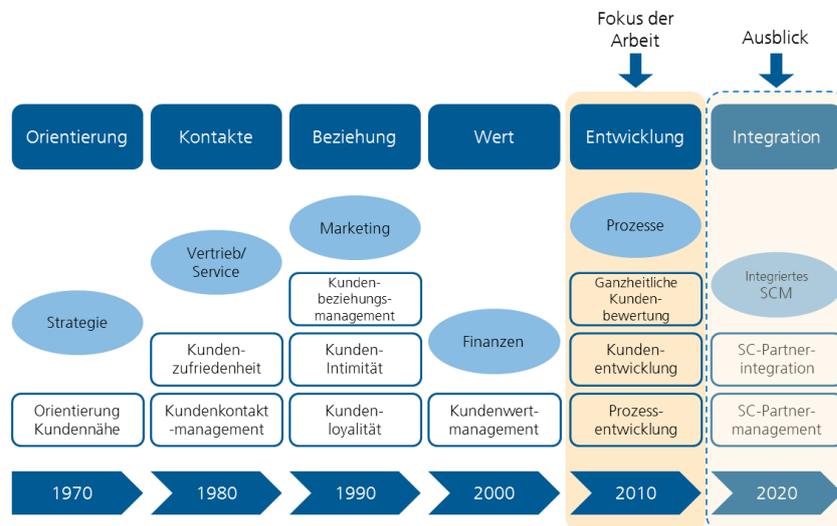


Abbildung 57: Entwicklungsstufen des Kundenmanagements – in Anlehnung an BRASCH/KÖDER et al.³⁶⁴

Abschließend sind die in der Einleitung aufgrund der Problemstellung aufgestellten Forschungsfragen zusammenfassend zu beantworten:

Zu **Forschungsfrage 1**: Die aus der wissenschaftlichen Literatur bekannten und in dieser Arbeit vorgestellten Verfahren zur Kundenbewertung sind eine gute Grundlage zur Entwicklung einer prozessorientierten Kundenbewertung auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses der Kundenbeziehung. Die klassische Portfoliodarstellung wurde für den Anwendungsfall Kundenbewertung jedoch als zu undifferenziert erachtet und daher entsprechend angepasst.

³⁶² siehe Kapitel 1.2 und 2.1.2

³⁶³ (vgl. auch Abbildung 2)

³⁶⁴ Brasch et al. 2007, S. 21

Zu **Forschungsfrage 2:** Die bisher zur Kundenbewertung genutzten Kriterien sind im Rahmen des Supply Chain Managements nur begrenzt anwendbar. Daher wurden sowohl aus dem Auftragsabwicklungsprozess als auch auf Grundlage der bis dato verwendeten Verfahren zur Bewertung der SC-Leistung weitere Bewertungskriterien ermittelt.

Zu **Forschungsfrage 3:** Die in Verfahren des Supply Chain Performance Measurement genutzten Kriterien wurden zusammengetragen und hinsichtlich eines sinnvollen Einsatzes in Kundenbewertungsverfahren untersucht. Dabei konnten einige Kriterien identifiziert werden, die als Kriterium einer sich ändernden Supply Chain Leistung aufgrund des Kundenverhaltens in die Kundenbewertung zu integrieren sind.

Zu **Forschungsfrage 4:** Auf den bis dato erreichten Ergebnissen wurden zwei verschiedene Arten von Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Kundenbeziehung erarbeitet. Zum einen wurden Normstrategien für die jeweiligen Kundenklassen ermittelt, zum anderen auf Basis der Bewertungskriterien individuelle Entwicklungsstrategien identifiziert.

Somit können alle Forschungsfragen durch die erarbeiteten Ergebnisse zufriedenstellend beantwortet werden. Nichtsdestotrotz hat der Autor der vorliegenden Dissertation weiteren Forschungsbedarf erkannt, welcher im folgenden Kapitel kurz skizziert wird.

7.2 Ausblick und Forschungsbedarf

Im Folgenden werden einige Aspekte für weiteren Forschungsbedarf in diesem Themenfeld aufgelistet, welche dem Autor der vorliegenden Arbeit während der Erstellung der vorliegenden Dissertation aufgefallen sind:

- Zur besseren Anwendbarkeit des Vorgehensmodells in der Praxis ist eine systemtechnische Unterstützung zu entwickeln. Die Kundenbewertung, wie im Praxisbeispiel beschrieben, wurde anhand des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel sowie des Datenbankprogramm Microsoft Access durchgeführt. Ein in das System des Unternehmens integriertes Tool wäre daher sehr vorteilhaft, wenn gar für eine breite Diffundierung in der Unternehmenspraxis notwendig.
- Es wurde bereits angedeutet, dass eine weitere Dimension in der Portfoliodarstellung zu einer Steigerung der Aussagekraft führt. Dies eröffnet die Möglichkeit, die Dimension des vom Kunden wahrgenommenen Wertes der Geschäftsbeziehung zu integrieren. Hierbei ist zu überprüfen, ob eine weitere Dimension vor dem Hintergrund der daraus resultierenden Komplexitätserhöhung einen gerechtfertigten Mehrwert für das Kundenmanagements in Supply Chains liefert.
- Die identifizierten prozessorientierten Kriterien zur Kundenbewertung sind innerhalb verschiedener Branchen zu validieren bzw. entsprechende Besonderheiten einzelner Branchen zu erarbeiten (Gebindegrößen, Bestellvorlaufzeiten, Innovationsmöglichkeiten).

- Insgesamt sind Supply Chains stärker als eigene Systeme aufzufassen und dementsprechend auch von innen heraus weiterzuentwickeln. Daher ist es dem Autor der vorliegenden Arbeit ein besonderes Anliegen hinsichtlich der Phase Entwicklung im SCM auf das Konzept des *organisationalen Lernens* hinzuweisen. Aus Sicht der Organisationstheorie sind Supply Chains spezielle Formen von Organisationen.³⁶⁵ Auf Basis dieser Sichtweise ist das Konzept des organisationalen Lernens auf Supply Chains anwendbar. Zukünftig sollte daher darauf geachtet werden im Sinne einer sich von innen heraus entwickelnden Supply Chain die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich die aktuellen Supply Chain weiterentwickeln – hin zu *lernenden Supply Chain*.

Die Verbesserung von Lernprozessen ist bspw. auch ein Ziel der in der vorliegenden Arbeit dargestellten Engpasskonzentrierten Strategie (siehe Kapitel 3.1.4). Darüber hinaus wird im Rahmen der EKS die Kundenorientierung als Impulsgeber wechselseitigen Lernens bezeichnet (3. Prinzip der EKS).

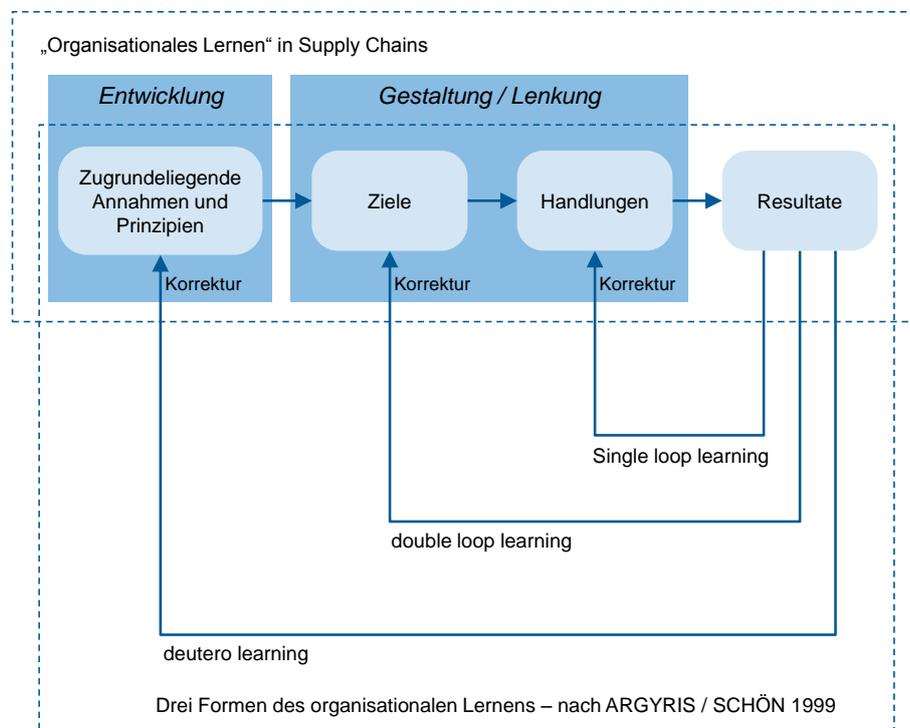


Abbildung 58: "Organisationales Lernen" in Supply Chains

BECKMANN³⁶⁶ hat in seiner Arbeit bereits eine Gegenüberstellung der verschiedenen Lernebenen (single loop, double loop und deuterio) mit den dem Prozessketteninstrumentarium zugehörigen Lenkungsebenen durchgeführt sowie Gestaltungsrichtlinien im Sinne des Lernprozesses aus Sicht der Logistik abgeleitet. Diese sind im Rahmen der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit im Rahmen des Supply Chain Managements auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen bzw. zu erweitern. Hierzu sind in einem ersten Schritt die Besonderheiten von Supply Chains als Organisationsform herauszuarbeiten und in die

³⁶⁵ „from a perspective of organizational theory, supply chains are a special form of a network organization“ Bretzke 2008, S. 19

³⁶⁶ Beckmann 1996, S. 194ff

Theorie des organisationalen Lernens nach ARGYRIS/SCHÖN sowie in die Lenkungsbe-
nen des Prozessketteninstrumentariums nach KUHN und BECKMANN einzuordnen. Im
Weiteren sind darauf basierend Anforderungen und Lösungsansätze für Veränderungen
von *innen heraus* zu erarbeiten. Diese systematischen Veränderungen auf Basis orga-
nisationalen Lernens („lernende Supply Chain“) führen, genauso wie das im Rahmen
dieser Dissertation entwickelte Vorgehensmodell, zu einer nachhaltigen Erhöhung der
Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain.

8 Literaturverzeichnis

- Alicke, Knut (2005): Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken. Unternehmensübergreifendes Supply Chain Management. 2. Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Allweyer, Thomas (2009): BPMN 2.0 - Business Process Modeling Notation. Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung. 2. Auflage. Norderstedt: Books on Demand.
- Arndt, Holger (2008): Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse. 4., aktualisierte und überarb. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2004): Besonderheiten des Industriegütermarketing. In: Klaus Backhaus und Markus Voeth (Hg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien - Instrumente - Anwendungen, S. 3–21. Wiesbaden: Gabler Verlag (Betriebswirtschaftslehre).
- Balzer, Helmut (1997): Software-Management, Software-Qualitätssicherung, Unternehmensmodellierung. Springers Lehrbücher der Informatik Series Band 2. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.
- Bauer, Hans H.; Hammerschmidt, Maik (2005): Customer-based corporate valuation: Integrating the concepts of customer equity and shareholder value. In: *Management Decision* 43 (3), S. 331–348.
- Bauer, Hans H.; Hammerschmidt, Maik; Stokburger, Gregor (Hg.) (2006): Marketing Performance. Messen - Analysieren - Optimieren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baumgarten, Helmut (2004): Entwicklungsphasen des Supply Chain Managements. In: Helmut Baumgarten, Inga-Lena Darkow und Hartmut Zadek (Hg.): Supply Chain Steuerung und Services. Logistik-Dienstleister managen globale Netzwerke - Best Practices, S. 51–60. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Bausch, Andreas; Kaufmann, Lutz (2000): Innovationen im Controlling am Beispiel der Entwicklung monetärer Kennzahlensysteme. In: *Controlling* (3), S. 121–128.
- Bayón, Tomás; Herrmann, Andreas; Huber, Frank (Hg.) (2007): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft. Ein Spannungsverhältnis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BBDO Consulting (2009a): Marketing in der Krise. Online verfügbar unter http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=bbdo%20marketing%20in%20der%20krise%20pdf&source=web&cd=4&ved=0CDkQF-jAD&url=http%3A%2F%2Fwww.magazine-marketing-day.de%2Fdownload.php%3Ffile%3DUdo_Klein-Boelting_Marketing_in_der_Krise.pdf&ei=3BYtT6OxJcbzsgaY3Kj4DA&usg=AFQjCNGFfwCP5PqXF1yIRG3z_IKQxlfcTA&cad=rja, zuletzt geprüft am 09.09.2013.

- BBDO Consulting (2009b): Marketing-Erwartungen für das Wirtschaftsjahr 2010 - Studienergebnisse. Online verfügbar unter http://www.batten-company.com/uploads/media/20091008_Marketing_Erwartungen_2010_Kurzfassung_01.pdf, zuletzt geprüft am 09.09.2013.
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management. Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2005): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 5. Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Becker, Jörg; Luczak, Holger (2003): Workflowmanagement in der Produktionsplanung und -steuerung. Qualität und Effizienz der Auftragsabwicklung steigern. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Beckmann, Holger (1996): Theorie einer evolutionären Logistik-Planung. Basiskonzepte der Unternehmensentwicklung in Zeiten zunehmender Turbulenz unter Berücksichtigung des Prototypingansatzes. Dortmund: Verl. Praxiswissen (Unternehmenslogistik).
- Beckmann, Holger (2004): Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Belz, Christian; Bieger, Thomas (2006): Customer-Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. 2. Auflage. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- Bernroider, Edward; Stix, Volker (2006): Grundzüge der Modellierung. Anwendungen in der Softwareentwicklung. 2. Auflage. Wien: WUV.
- Boersch, Cornelius; Diest, Friedrich (Hg.) (2006): Das Summa Summarum des Erfolgs. Die 25 wichtigsten Werke für Motivation, Effektivität und persönlichen Erfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bogaschewsky, Ronald (2009): Ganzheitliches Supply Management in international agierenden Unternehmen. In: Reinhard Hünerberg (Hg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten. Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Armin Töpfer, S. 187–204. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brasch, Cam-Mai; Köder, Kerstin; Rapp, Reinhold (2007): Praxishandbuch Kundenmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele, Checklisten. Weinheim: John Wiley & Sons.
- Bretzke, Wolf-Rüdiger (2008): Logistische Netzwerke. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Bruhn, Manfred; Frommeyer, Astrid (2002): Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, Manfred; Georgi, Dominik (2004): Kundenwertmanagement im Dienstleistungsbereich - Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Bernd W. Wirtz und Olaf Göttgens (Hg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. Strategien, Konzepte und best practices, S. 371–393. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Bullinger, Hans J.; Spath, Dieter; Warnecke, Hans J.; Westkämper, Engelbert (2008): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. 3. Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Bullinger, Hans-Jörg (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. 2. Aufl. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Bürkle, Hans (2012): Mythos Strategie. Mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft - Die Erfolgsstrategien von 15 regionalen und globalen Marktführern. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cornelsen, Jens (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. Nürnberg: GIM.
- Cornelsen, Jens (2006): Kundenbewertung mit Referenzwerten. In: Bernd Günter und Sabrina Helm (Hg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 183–215. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Corsten, Daniel; Gabriel, Christoph (2004): Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Realisierung und Fallstudien. 2., verb. Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Diller, Hermann; Haas, Alexander; Ivens, Björn Sven (2005): Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption. Stuttgart: Kohlhammer.
- Droll, Mathias (2008): Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung. Gestaltung, Erfolgsauswirkungen und Implementierung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Eberling, Gunter; Specht, Günter (2002): Kundenwertmanagement. Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Eckert, Sven-Marco (2009): Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken. Eine empirische Untersuchung der kooperationsbedingten Kosten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ehrenreich, Jan (2009): Integration von Marketing und Vertrieb im Unternehmen. Schnittstellenmanagement am Beispiel der Dienstleistungsbranche. Wien: Facultas.wuv (Schriftenreihe der FHWien-Studiengänge der WKW, 56).
- Entchelmeier, Aiko (2008): Supply performance measurement. Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Erdmann, Mark-Ken (2007): Supply chain performance measurement. Operative und strategische Management- und Controllingansätze. 2. Auflage. Lohmar [u.a.]: Eul.
- European Logistics Association (ELA); A.T. Kearney (2004): Studie "Europäische Lieferketten 2004".

- Fettke, Peter (2007): Supply Chain Management: Stand der empirischen Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77 (4), S. 417–461.
- Fine, Charles H. (2000): Clockspeed-based Strategies for Supply Chain Design. In: *Production and Operations Management* 9 (3), S. 213–221.
- Fisher, Marshall L. (1997): What is the Right Supply Chain for Your Product. In: *Harvard Business Review* March-April, S. 105–116.
- Fitzgerald, Lin; Moon, Philip (1996): Performance Measurement in Service Industries: Making it Work. London: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
- Freiling, Jörg (2001): Resource based view und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Frese, Erich; Noetel, Wolfgang (1992): Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung. Strategie, Organisation und Informationstechnologie. Stuttgart, Düsseldorf: Schäffer-Poeschel; VDI-Verl. (Technik und Wirtschaft : Integriertes Management).
- Freter, Hermann; Naskrent, Julia (2008): Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Friedrich, Kerstin; Malik, Fredmund; Seiwert, Lothar (2009): Das große 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS - Erfolg durch Spezialisierung. 13. Auflage. Offenbach: GABAL Verlag.
- Friedrich, Kerstin; Seiwert, Lothar J.; Geffroy, Edgar K. (2006): Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS-Erfolg durch Spezialisierung. In: Cornelius Boersch und Friedrich Diest (Hg.): Das Summa Summarum des Erfolgs. Die 25 wichtigsten Werke für Motivation, Effektivität und persönlichen Erfolg, S. 185–198. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Friege, Christian (2007): State-of-the-Art Kundenmanagement. In: Matthias H. J. Gouthier, Christian Coenen, Henning S. Schulze und Christoph Wegmann (Hg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien - Management - Innovationen - Branchen, S. 466–483. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Frohlich, Markham T.; Westbrook, Roy (2001): Arcs of integration an international study of supply chain strategies. In: *Journal of Operations Management* 19, S. 185–200.
- Gadatsch, Andreas (2012): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: eine Einführung für Studenten und Praktiker. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Gausemeier, Jürgen; Plass, Christoph; Wenzelmann, Christoph (2009): Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. München et al.: Hanser.
- Giese, Anke (2012): Differenziertes Performance Measurement in Supply Chains. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Gleich, Ronald (2011): Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis. Unter Mitarbeit von Anna Quitt und Arnd Görner. 2. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Götze, U.; Lang, R. (2009): Strategisches Management Zwischen Globalisierung und Regionalisierung: Gabler. Online verfügbar unter <http://books.google.de/books?id=5HpXeHcHzn0C>.
- Gracht, Heiko von der; Däneke, Enno; Micic, Pero; Darkow, Inga-Lena; Jahns, Christopher (2008): Zukunft der Logistik-Dienstleistungsbranche in Deutschland 2025. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.
- Groll, Marcus; Weber, Jürgen (2004): Koordination im Supply Chain Management. Die Rolle von Macht und Vertrauen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Grün, Oskar; Jammernegg, Werner; Kummer, Sebastian (2010): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik - das Übungsbuch. München: Pearson Studium.
- Gudehus, Timm (2010): Logistik. Grundlagen - Strategien - Anwendungen. 4., aktualisierte Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (2006a): Kundenbewertung im Rahmen des CRM. In: Hajo Hippner und Klaus D. Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 357–378. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hg.) (2006b): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Günter, Bernd; Helm, Sabrina (2011): Kundenbewertung im Rahmen des CRM. In: Hajo Hippner, Beate Hubrich und Klaus D. Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 271–292. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hecker, Falk (2012): Management-Philosophie. Strategien für die Unternehmensführung: Grundregeln für ein erfolgreiches Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heidemann, Julia; Kamprath, Nora; Görz, Quirin (2009): Customer Lifetime Value -Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und Herausforderungen. In: *Journal für Betriebswirtschaft* 59 (4), S. 183–199.
- Heidtmann, Volker (2008): Organisation von Supply Chain Management. Theoretische Konzeption und empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hellmich, Kai P. (2003): Kundenorientierte Auftragsabwicklung. Engpassorientierte Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Helm, Sabrina (2004): Customer Valuation as a driver of relationship dissolution. In: *Journal of relationship marketing: innovations & enhancements for customer service, relations & satisfaction* (3/4), S. 77–91.
- Helm, Sabrina (2006): Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes. In: Bernd Günter und Sabrina Helm (Hg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 103–124. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Helm, Sabrina; Günter, Bernd (2006): Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Bernd Günter und Sabrina Helm (Hg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 4–38. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Henning, Rolf (2010a): Besuch bei Deutschlands Kundenchampions (Teil 5). In: *QZ Qualität und Zuverlässigkeit* 55 (11), S. 36–37.
- Henning, Rolf (2010b): Besuch bei Deutschlands Kundenchampions 2010 (Teil 1). In: *QZ Qualität und Zuverlässigkeit* 55 (7), S. 31–32.
- Herrmann, Jan (2010): Supply Chain Scheduling. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heusler, Klaus Felix (2004): Implementierung von Supply-Chain-Management. Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hieber, Ralf; Nienhaus, Jörg; Laakmann, Frank; Stracke, Niklas (2002): Erfahrungen zur Modellierung von Prozessen in Unternehmensnetzwerken und Vorschläge für Ergänzungen des SCOR-Modells (Technical Report - Sonderforschungsbereich 559 / Modellierung großer Netze in der Logistik).
- Hieber, Ralf; Schönsleben, Paul (2002): Supply chain management. A collaborative performance measurement approach. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Hippner, Hajo (2005): Die (R)evolution des Customer Relationship Management. In: *Marketing ZfP* 27 (2), S. 115–134.
- Hippner, Hajo (2006): CRM - Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: Hajo Hippner und Klaus D. Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 15–44. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hippner, Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus D. (Hg.) (2011): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hofbauer, Günter; Schöpfel, Barbara (2009): Effektives Kundenmanagement. Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen. Erlangen: PUBLICIS KommunikationsAgentur.

- Hoffmann, Annette (2007): Unternehmensübergreifendes Kostenmanagement in intermodalen Prozessketten. Theoretische Fundierung und erste empirische Ergebnisse. Köln: Kölner Wissenschafts-Verlag.
- Homburg, Christian (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten. Univ., Habil.-Schr.-Mainz, 1994. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 147).
- Homburg, Christian (2007): Kundenprofitabilitätsrechnung als Aufgabe des Marketingcontrolling. Verfahren – Verbreitung – Erfolgsauswirkungen. In: Tomás Bayón, Andreas Herrmann und Frank Huber (Hg.): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft. Ein Spannungsverhältnis, S. 398–418. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna (2010): Sales excellence. Vertriebsmanagement mit System. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hronec, Steven M. (1996): Vital Signs. Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaluza, Bernd; Blecker, Thorsten; Gemünden, Hans Georg (2006): Wertschöpfungsnetzwerke. Festschrift für Bernd Kaluza. Berlin: Erich Schmidt.
- Karrer, Michael (2006): Supply Chain Performance Management. Entwicklung und Ausgestaltung einer unternehmensübergreifenden Steuerungskonzeption. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Keegan, D. P.; Eiler, R. G.; Jones, C. R. (1989): Are your performance measures obsolete? In: *Management Accounting (US)* 70 (12), S. 45–50.
- Klingebiel, Norbert (1999): Performance measurement. Grundlagen Ansätze - Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Konrad, Georg (2005): Theorie, Anwendbarkeit und strategische Potenziale des Supply Chain Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung, und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schaffer-Poeschel.
- Krallmann, Hermann (Hg.) (2007): Systemanalyse im Unternehmen. Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik. 5. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Krenz, Jürgen (2006): Die Analyse des Kundenwertes. Der Kunde im Fokus eines wertorientierten Beziehungsmarketings. Saarbrücken: VDM, Müller.
- Kuhn, Axel (Hg.) (1999): Prozesskettenmanagement - Erfolgsbeispiele aus der Praxis. Dortmund: Praxiswissen.
- Kuhn, Axel; Bernemann, St (1995): Prozessketten in der Logistik. Entwicklungstrends und Umsetzungsstrategien. Dortmund: Praxiswissen.

- Kuhn, Axel; Hellingrath, Bernd (2002): Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Kuhn, Axel; Winz, Gerald (1999): Einführung in das Prozesskettenmanagement. In: Axel Kuhn (Hg.): Prozesskettenmanagement - Erfolgsbeispiele aus der Praxis, S. 11–24. Dortmund: Praxiswissen.
- Lee, Hau L. (2002): Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. In: *California Management Review* 44 (3), S. 105–119.
- Liebrecht, C. (2010): Stand und Organisationsanforderungen bei der Umsetzung von Supply Chain Management in Unternehmen am Beispiel eines Unternehmens der Rohstoff- und Chemiebranche: Kassel University Press. Online verfügbar unter <http://books.google.de/books?id=FBJKOwMpbKgC>.
- Lissautzki, Marius (2007): Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung. Voraussetzungen, Aufgaben, Werttreiberanalysen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Löbel, Jürgen; Schröger, Heinz-Albert; Closhen, Heiko (2005): Nachhaltige Managementsysteme. Sustainable Development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationssysteme; Vorgehensmodell und Prüflisten. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Schmidt.
- Mason-Jones, Rachel; Naylor, Ben; Towill, Denis R. (2000): Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. In: *International Journal of Production Research* 38 (17), S. 4061–4070.
- Mathar, Hans-Joachim; Scheuring, Johannes (2009): Unternehmenslogistik. Grundlagen für die betriebliche Praxis mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. In: *Die Betriebswirtschaft* 60 (5), S. 626–641.
- McNair, C. J.; Lynch, R. L.; Cross, K. F. (1990): Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? In: *Management Accounting (US)* 72 (5), S. 28–36.
- Meyr, Herbert; Stadler, Hartmut (2005): Types of supply chains. In: Hartmut Stadler (Hg.): Supply chain management and advanced planning. Concepts, models, software and case studies; with 56 tables. 3. Auflage, S. 65–80. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Mödritscher, Gernot J. (2008): Customer Value Controlling. Hintergründe - Herausforderungen - Methode. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Naylor, J. Ben; Naim, Mohamed M.; Berry, Danny (1999): Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. In: *International Journal of Production Economics* 62, S. 107–118.
- Neely, Andy; Gregory, Mike; Platts, Ken (1995): Performance Measurement System Design. In: *International Journal of Operations* 15 (4), S. 80–116.

- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (2003): The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row.
- Pfohl, Hans-Christian (2004): Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin: Springer.
- Pielok, Thomas (1995): Prozesskettenmodulation. Management von Prozessketten mittels logistic function deployment. Dortmund: Praxiswissen.
- Plinke, W. (1996): Kundenorientierung als Voraussetzung der Customer Integration. In: Michael Kleinaltenkamp (Hg.): Customer-Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, S. 41–56. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Poirier, Charles C. (2002): Achieving Supply Chain Connectivity. In: *Supply Chain Management Review* 2002 (6), S. 16–22.
- Poirier, Charles C.; Quinn, Francis J. (2003): A Survey of Supply Chain Progress. In: *Supply Chain Management Review* 2003 (5), S. 40–47.
- Poluha, Rolf G. (2007): Anwendung des SCOR-Modells zur Analyse der Supply Chain. Explorative empirische Untersuchung von Unternehmen aus Europa, Nordamerika und Asien. 3. Auflage. Lohmar: Eul.
- Poluha, Rolf G. (2010): Anwendung des SCOR-Modells zur Analyse der Supply Chain. Explorative empirische Untersuchung von Unternehmen aus Europa, Nordamerika und Asien. 5. Auflage. Lohmar: Eul.
- Reinecke, S.; Tomczak, T. (2006): Handbuch Marketingcontrolling: Gabler. Online verfügbar unter <http://books.google.de/books?id=H24nQfwjPRMC>.
- Reinecke, Sven; Janz, Simone (2007): Marketingcontrolling. Sicherstellung von Markteffektivität und -effizienz. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rese, Mario (2006): Entscheidungsunterstützung in Geschäftsbeziehungen mittels Deckungsbeitragsrechnung – Möglichkeiten und Grenzen. In: Bernd Günter und Sabrina Helm (Hg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 292–310. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Röderstein, René (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rödl, Andreas (2010): Kundenbewertung im Lebensmitteleinzelhandel. Die Analyse von Kundenpotenzialen mit Haushaltspaneldata: Josef Eul Verlag GmbH.
- Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2001): Kundenwert. Konzeption - Determinanten - Management. St. Gallen: Verl. Thexis.

- Rust, Roland T.; Zeithaml, Valarie A.; Lemon, Katherine Newell (2000): Driving customer equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York: Free Press.
- Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser.
- Schnauffer, Rainer; Jung, Hans H (2004): CRM-Entscheidungen richtig treffen. Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Schneider, Gabriel; Geiger, Ingrid Katharina; Scheuring, Johannes (2008): Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Schneider, Kristof; Daun, Christine; Behrens, Hermann; Wagner, Daniel (2006): Vorgehensmodelle und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. In: H.-J Bullinger, August-Wilhelm Scheer und Kristof Schneider (Hg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2. Auflage, S. 114–138. Berlin: Springer.
- Schneider, Willy (2007): Marketing. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schomann, Marc (2001): Wissensorientiertes Performance Measurement. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schönsleben, Paul; Hieber, Ralf (2004): Gestaltung von effizienten Wertschöpfungspartnerschaften im Supply Chain Management. In: Axel Busch (Hg.): Integriertes Supply Chain Management. Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. 2. Auflage, S. 47–64. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schuh, Günther; Wiegand, Bodo (2007): Aachener Management Tage. 4. Lean Management Summit. Aachen: Apprimus-Verlag.
- Schweicher, Benedikt; Weidemann, Martin (2006): Best Practices des SCM in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. In: Günther Schuh (Hg.): Produktionsplanung und -steuerung. Grundlagen, Gestaltung und Konzepte. 3. Auflage, S. 542–599. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Skiera, Bernd; Wiesel, Thorsten; Pfaff, Donovan (2005): Wertorientierte Kundenanalyse innerhalb der Financial Supply Chain. In: Jan Schneider-Maessen, Matthias Schumann, Bernd Skiera und Bernd Weiß (Hg.): Die Optimierung der Performance im Credit Management, S. 117–133. Heidelberg: Economica Verlag (Wirtschaft).
- Stachowiak, Herbert (1973): Allgemeine Modelltheorie. Wien: Springer.
- Stahl, Heinz K.; Hinterhuber, Hans H.; von den Eichen, Stephan A. Friedrich; Matzler, Kurt (2009): Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: Hans H. Hinterhuber (Hg.):

- Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage, S. 247–266. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Staud, Josef L. (2006): Geschäftsprozessanalyse. Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für betriebswirtschaftliche Standardsoftware. 3. Auflage. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Steiner, Viviana (2009): Modellierung des Kundenwertes. Ein branchenübergreifender Ansatz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sternbeck, Micael; Kuhn, Heinrich (2010): Differenzierte Logistik durch ein segmentiertes Netzwerk im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel. In: Robert Schönberger (Hg.): Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen, S. 1009–1038. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stölzle, Wolfgang (2002): Logistikforschung – Entwicklungszüge und Integrationsperspektiven. In: Wolfgang Stölzle und Karin Gareis (Hg.): Integrative Management- und Logistikkonzepte. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stölzle, Wolfgang; Bücker, Helmut; Pfohl, Hans-Christian (2002): Integrative Management- und Logistikkonzepte. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stotko, Christof M. (2005): Vertriebseffizienz durch Kundenintegration. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sydow, Jörg (1993): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 6. Nachdruck. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Taudes, Alfred; Reiner, Gerald; Schodl, Reinhold (2004): Kundenorientiertes Performance Measurement System für Supply Chains. In: Heinz Lothar Grob, Frank Benschberg, Jan vom Brocke und Martin B. Schultz (Hg.): Trendberichte zum Controlling. Festschrift für Heinz Lothar Grob, S. 393–411. Heidelberg et al.: Physica-Verlag.
- ten Hompel, Michael; Heidenblut, Volker (2011): Taschenlexikon Logistik. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- TNS Infratest (2012): Studie: "Open Innovation: ein Weg zu stärkerer Kundenorientierung".
- Tomczak, Torsten; Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie. In: Bernd Günter und Sabrina Helm (Hg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 127–156. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Töpfer, Armin (2008a): Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Entwicklungsstufen des CRM. In: Armin Töpfer (Hg.): Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 627–650. Berlin et al.: Springer-Verlag.

- Töpfer, Armin (2008b): Phasen und Inhalte des Kundenmanagements. Prozess und Schwerpunkte für kundenorientiertes Handeln und Verhalten. In: Armin Töpfer (Hg.): Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 3–36. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Töpfer, Armin; Seeringer, Christian (2008): Entwicklungsstufen des Customer-Value-Konzeptes und Berechnungsverfahren zur Steuerung des Kundenwertes. In: Armin Töpfer (Hg.): Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 229–266. Berlin et al.: Springer-Verlag.
- Ulrich, Hans; Dyllick, Thomas; Probst, Gilbert (1984): Management. Bern: P. Haupt.
- von den Eichen, Stephan A. Friedrich; Hinterhuber, Hans A.; Matzler, Kurt; Stahl, Heinz K. (2009): Durch Kooperation den Kundenwert steigern. In: Hans H. Hinterhuber (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage, S. 470–487. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Werani, Thomas (2006): Business-to-Business-Marketing. Bedeutung, Besonderheiten und Implikationen. In: Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing. Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, S. 5–13. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Werner, Hartmut (2008): Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Werner, Hartmut (2010): Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Werth, Dirk (2007): Modellierung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Bremen, Hamburg: Salzwasser-Verlag.
- Wildemann, Horst (2003): Supply Chain Management. Leitfaden für unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement. 4. Auflage. München.
- Wilhelm, Rudolf (2007): Prozessorganisation. 2. Auflage. München: Oldenbourg.
- Winkelmann, Peter (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung. 6. Auflage. München: Oldenbourg.
- Winkelmann, Peter (2013): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM. 5. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Winz, Gerald; Quint, Michael (1997): Prozesskettenmanagement. Leitfaden für die Praxis. Dortmund: Praxiswissen.

Wöhner, Heiko; Darkow, Inga-Lena Prof. Dr.; Kaiser, Gernot Prof. Dr. (2010): Integrierte Supply Chains. Wie macht sich Integration in der Wertschöpfungskette bezahlt? - Gemeinsame Studie des Supply Chain Management Institute, der EBS Business School, der Bundesvereinigung Logistik (BVL), der Wissensinitiative Wissensinitiative Logistik RheinMain und dem House of Logistics & Mobility (HOLM). Wiesbaden.

Wortmann, Arno (2012): Der Entwicklungsstand des Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis. Ergebnisse einer empirischen Studie im B2B-Bereich und Herausforderungen für die Zukunft. Lahr: WHL.

Zadek, Hartmut (2004): Kundenorientierung zur Integration in die Supply Chain. In: Helmut Baumgarten, Inga-Lena Darkow und Hartmut Zadek (Hg.): Supply Chain Steuerung und Services. Logistik-Dienstleister managen globale Netzwerke - Best Practices, S. 157–165. Berlin et al.: Springer-Verlag.

Anhang

Anhang A – Kriterienmittlung

		Ziele Supply Chain Management									Tendenz (Mittelwert)	häufigste Bewertung
		Erschließen unternehmensübergreifender Erfolgspotenziale	Verbesserung der Wettbewerbsposition der gesamten SC	langfristige und partnerschaftliche Win-Win Beziehung	Kostensenkung	Erhöhung des Serviceneiveaus	Erhöhung der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit	Steigerung des Endkundennutzens	Realisierung von Zeitvorteilen	Verbesserung der Qualität		
Ziele Kundenmanagement	Erreichung eines hohen Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktors	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Umsatz/Gewinn mit den Kunden erzielen	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	Werte für das Unternehmen schaffen (über den „Umweg“ externen Wert für den Kunden zu schaffen)	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Effiziente Ressourcennutzung (über ressourcenorientierte Kundenpriorisierung)	○	○	○	●	●	○	○	●	○	○	○
	Potenzialorientierte Priorisierung	●	○	●	○	●	●	●	○	○	●	●
	Förderung/ Unterstützung von Potenzialkunden	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
	Beendigung von im weitesten Sinne unrentabler Kundenbeziehungen	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
	Tendenz (Mittelwert)	●	○	●	●	●	●	●	○	○		
	häufigste Bewertung	●	○	●	●	●	●	●	○	○		

- berücksichtigt
- teilweise berücksichtigt
- nicht berücksichtigt

Tabelle 13: Gegenüberstellung Ziele Kundenmanagement und Ziele Supply Chain Management (siehe auch Tabelle 4)

Inwieweit werden die Ziele des Supply Chain Performance Measurement in den Zielen der heutigen Kundenbewertung (aus Sicht des Einzelunternehmens) berücksichtigt?	Ziele Supply Chain Performance Measurement							häufigste Bewertung	Tendenz (Mittelwert)
	Operationalisierung der Strategie*	Identifikation und Fokussierung auf Erfolgsfaktoren der Supply Chain	Visualisierung der Zusammenhänge der einzelnen Erfolgsfaktoren	Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes	Leistungsbeurteilung der Supply Chain nach Effektivität und Effizienz	Verbesserung der Kommunikation	Unterstützung von Lernprozessen innerhalb der Supply Chain		
Ziele Kundenbewertung	individueller Wert des Kunden für das Unternehmen ermitteln und kennen	○	○	○	○	○	○	○	○
	Verteilung von Prioritäten in der Kundenbehandlung	○	○	○	●	○	○	○	○
	Entwicklung von Kundenklassen zur Anwendung von Normstrategien	○	○	○	●	○	○	○	○
	systematische Entwicklung und Anwendung von individuellen Strategien zur Verbesserung der Kunden(beziehung)	○	○	○	○	○	○	○	○
	Tendenz (Mittelwert)	○	○	○	○	○	○	○	○
häufigste Bewertung	○	○	○	●	○	○	○	○	○

●	berücksichtigt
◐	teilweise berücksichtigt
○	nicht berücksichtigt

Tabelle 14: Gegenüberstellung Ziele Kundenbewertung und Ziele Supply Chain Performance Measurement (siehe auch Tabelle 5)

meist genutzte Kriterien zur Kundenbewertung	Ziele Supply Chain Management									Tendenz (Mittelwert)	häufigste Bewertung	
	Erreichen unternehmensübergreifender Erfolgspotenziale	Verbesserung der Wettbewerbsposition der gesamten SC	langfristige und partnerschaftliche Win-Win Beziehung	Kostensenkung	Erhöhung des Servicelevels	Erhöhung der Anpassungs- und Entwicklungs-fähigkeit	Steigerung des Endkunden-nutzens	Realisierung von Zeitvorteilen	Verbesserung der Qualität			
Ausgangsprodukt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folgeprodukte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationsnutzen	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Einzelkosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prozesskostensätze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Migrations-/Abbruchrate	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Homogenität der Migrations-/Abbruchrate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahlungsverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dauer der Geschäftsbeziehung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Erwartete) Einnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Erwartete) Ausgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transaktionshäufigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonität des Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Homogenität der Transaktionshäufigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitpunkt der letzten Transaktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Getätigte Käufe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wiederkaufwahrscheinlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-Selling Wahrscheinlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedarfswachstum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedarfsvolumen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referenzvolumen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referenzpotenzial	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendenz (Mittelwert)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
häufigste Bewertung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

berücksichtigt
 teilweise berücksichtigt
 nicht berücksichtigt

Tabelle 15: Gegenüberstellung der eingesetzten Kundenbewertungskriterien und der SCM Ziele (siehe auch Tabelle 6)

SCM-Ziele		interne Optimierungspotenziale	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (direkt)	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (indirekt)	externe Optimierungspotenziale	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (direkt)	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (indirekt)
Kostensenkung	Einzelkosten			x	Dauer der Geschäftsbeziehung		x
	Prozesskostensätze		x		Loyalität		x
	Informationskosten			x	Umsatz (Erwartete) Einnahmen (Erwartete) Ausgaben		x
Serviceverbesserung					Zahlungsverhalten	x	
					Bedarfswachstum	x	
					Bedarfvolumen	x	
					Referenzvolumen		x
					Referenzpotenzial		x
		Informationsnutzen			Transaktionshäufigkeit		x
		Ausgangsprodukt			Homogenität der Transaktionshäufigkeit		x
		Folgeprodukte			Zeitpunkt der letzten Transaktion		x
					Bonität des Kunden		x
					Getätigte Käufe		x
Erhöhung der Anpassungsfähigkeit					Wiederkaufswahrscheinlichkeit		x
					Cross-Selling Wahrscheinlichkeit		x

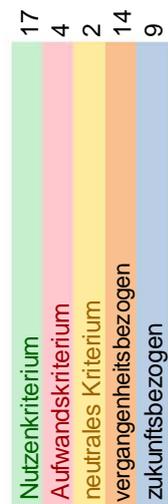


Tabelle 16: Analyse der in Kundenbewertungsverfahren genutzten Kriterien (siehe auch Tabelle 7)

SCPM-Kriterien als Indikatoren für eine sich ändernde Supply Chain Leistung als Folge des Kundenverhaltens	A: mögliches Aufwandskriterium N: mögliches Nutzenkriterium 0: nicht zur Bewertung des Kundenverhaltens geeignet	S: Strukturkennzahl P: Produktivitätskennzahl W: Wirtschaftlichkeitskennzahl Q: Qualitätskennzahl	I: mgl. internes Optimierungspotential E: mgl. externes Optimierungspotential	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (direkt)	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (indirekt)	betrifft nicht den bzw. ist nicht abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess nicht
Absatz- und Marktanteil neuer Produkte (kindividuell)	N	S	E	x		
Anteil akzeptierter Teile pro Lieferung	0	Q	E	x		
Anteil der Entwicklungsstunden	A	S	I	x		
Anteil neuer Produkte an der gesamten Produktfamilie	0	S	I		x	
Anteil rechtzeitiger Auslieferung	0	Q	I	x		
Anzahl auf Lager vorgehaltener kundenindividueller Teile	A	S	I	x		
Anzahl der Kundenbeschwerden (kindividuell)	A	Q	E	x		
Anzahl der kundenindividuellen Produkte, die auf standardisierten Prozessen beruhen	N	S	I	x		
Anzahl der Mitarbeiter	0	S	I			x
Anzahl der Wiederholungskäufe (kindividuell)	N	Q	E	x		
Anzahl eingesetzter Systeme in der SC	0	S	E	x		
Anzahl Produktminderungen	0	Q	I	x		
Anzahl Verkäufe (kindividuell)	N	S	E	x		
Auftragsbestand	0	S	I	x		
Auftragsdurchlaufzeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Ausschuss (kindividuell)	A	Q	I	x		
Bearbeitungszeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Betriebsgewinn	0	W	I			x
Cash Flow	0	W	I			x
Delivery Performance to Customer Request Date	0	Q	I	x		
Durchlaufzeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung	N	S	E	x		
Durchschnittliche Zeit zur Lösung eines Problems	0	Q	I	x		
Durchschnittliches Alter der Unternehmenspatente	0	S	I			x
Economic Value Added	0	W	E			x
Eigenkapitalrentabilität	0	W	I			x
Erfüllung der Aufträge	0	Q	I	x		
Fehlerquote	0	Q	I	x		
Fertigungskosten (kindividuell)	A	W	I	x		
Fertigungszeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (kindividuell)	A	W	I		x	
Fort- und Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter	0	W	I		x	
Gesamtkapitalrentabilität	0	W	I			x
Gesamtvermögen	0	W	I			x
Gewährleistungskosten (kindividuell)	A	W	I			x
Gewinnmarge (kindividuell)	N	W	I			x
Herstellkosten des Umsatzes (kindividuell)	A	W	I	x		
Investition in IT	0	W	I		x	
IT Aufwand pro Mitarbeiter	0	W	I			x
IT Fähigkeiten der Mitarbeiter	0	S	I		x	
IT Kapazität	0	S	I		x	
Kapitalkosten	0	W	I	x		
Kapitalstruktur	0	W	I			x
Kapitalumschlagshäufigkeit	0	W	I	x		
Komponentenqualität	0	Q	I	x		
Konstruktionsdurchlaufzeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Konstruktionskosten (kindividuell)	A	W	I	x		
Kosten der Rechnungserstellung (kindividuell)	A	W	I	x		
Kosten des Endproduktes (Selbstkosten) (kindividuell)	A	W	I	x		
Kosten zurückgewiesener Materialien (kindividuell)	A	W	E	x		
Kostenbezogene Wettbewerbspositionen	0	W	E		x	
Kostenpositionen des Lieferanten	0	W	E	x		
Kostenrelationen	0	W	I		x	
Kunden pro Mitarbeiter	0	S	I			x
Kundenanzahl	0	S	I			x

Tabelle 17: Kriterien zur Bewertung der Supply Chain Leistung³⁶⁷

³⁶⁷ Keegan et al. 1989, S. 46; Erdmann 2007, S. 124f, 132, 136ff; Hronec 1996, S. 23–32; Fitzgerald und Moon 1996, S. 11; Poluha 2007, S. 95

SCPM-Kriterien als Indikatoren für eine sich ändernde Supply Chain Leistung als Folge des Kundenverhaltens	A: mögliches Aufwandskriterium N: mögliches Nutzenkriterium 0: nicht zur Bewertung des Kundenverhaltens geeignet	S: Strukturkennzahl P: Produktivitätskennzahl W: Wirtschaftlichkeitskennzahl Q: Qualitätskennzahl	I: mgl. internes Optimierungspotential E: mgl. externes Optimierungspotential	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (direkt)	betrifft den bzw. ist abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess (indirekt)	betrifft nicht den bzw. ist nicht abhängig vom Auftragsabwicklungsprozess
kundenindividuelle Entwicklungszeit	A	S	I	x		
Kundenprofitabilität	N	W	E	x		
Kundentreue	N	Q	E	x		
Kundenzufriedenheit	N	Q	E		x	
Lagerumschlagshäufigkeit	0	P	I	x		
Langfristiger Stakeholder Value	0	W	I			x
Leistung der Innovationseinzigartigkeit	0	P	I	x		
Leistung des Innovationsprozesses	0	P	I	x		
Leistungsfähigkeit der Informationssysteme	0	Q	I		x	
Liefergeschwindigkeitsflexibilität	0	Q	I	x		
Lieferzeit	0	Q	I	x		
Liegezeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Liquidität	0	W	I		x	
Marktanteil	0	S	E			x
Marktanteil des größten Wettbewerbers	0	S	E		x	
Markimage	0	S	E			x
Marktwachstum	0	S	E		x	
Marktwert	0	W	E			x
Materialkosten (kindividuell)	A	W	I	x		
Mitarbeiterfluktuation	0	S	E		x	
Mitarbeiterzufriedenheit	0	S	I			x
Motivationsindex	0	S	I			x
Nacharbeit (kindividuell)	A	Q	I	x		
Output je Input (kindividuell)	A	P	I	x		
Periodengewinn (kindividuell)	N	W	I		x	
Planungsgenauigkeit	0	Q	I	x		
Preis	0	W	I	x		
Produkt-/Prozesstechnologie	0	P	I	x		
Produktivität (kindividuell)	A	P	I	x		
Produktkomplexität kundenindividueller Produkte	A	S	I	x		
Produktleistung	0	Q	I	x		
Produktmargen (kindividuell)	N	W	I	x		
Prozentsatz der kundenindividuellen Eillieferungen	A	S	I	x		
Prozentsatz planmäßiger Auslieferungen	0	Q	I	x		
Prozentsatz problemloser Installationen	0	Q	I	x		
Prozentsatz rechtzeitiger Installationen am richtigen Ort	0	Q	I	x		
Prozentualer Anteil guter Komponenten in der Endmontage	0	Q	I	x		
Prozesskosten (kindividuell)	A	W	I	x		
Prozesszeiten (kindividuell)	A	P	I	x		
Pünktlichkeit der Auslieferung eiliger Aufträge	0	Q	I	x		
Qualifizierung der Mitarbeiter	0	S	I		x	
Qualität	0	Q	I	x		
Reaktionsfähigkeit	0	Q	I	x		
Relative Arbeitskosten (kindividuell)	A	W	I	x		
Rücksendungen (kindividuell)	A	Q	E	x		
Rüstzeit (kindividuell)	A	P	I	x		
Sales Growth (kindividuell)	N	W	E			x
Serviceaufwand je Kunde pro Jahr (kindividuell)	A	W	I	x		
Shareholder Value	0	W	I			x
Spezifikationsflexibilität (kindividuell)	A	P	I	x		
Termintreue	0	Q	I	x		
Time-to-market	0	W	I		x	
Total Supply Chain Management Cost	0	W	E	x		
Überschuss	0	Q	I	x		
Umsatz (kindividuell)	N	W	I	x		
Umsatz aus neuen Geschäftsbereichen (kindividuell)	N	W	I	x		
Umsatz pro Kunde	N	W	E		x	
Verfügbarkeit	0	Q	I	x		
Vertrauen (kindividuell)	N	S	E	x		
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten (kindividuell)	A	W	I	x		
Weiterbildungsquote	0	S	I		x	
Wertschöpfung pro Mitarbeiter	0	W	I			x
Zielkosten	0	W	I	x		
Zuverlässigkeit	0	Q	I	x		

Tabelle 18: Kriterien zur Bewertung der Supply Chain Leistung³⁶⁸

³⁶⁸ Keegan et al. 1989, S. 46; Erdmann 2007, S. 124f, 132, 136ff; Hronec 1996, S. 23–32; Fitzgerald und Moon 1996, S. 11; Poluha 2007, S. 95

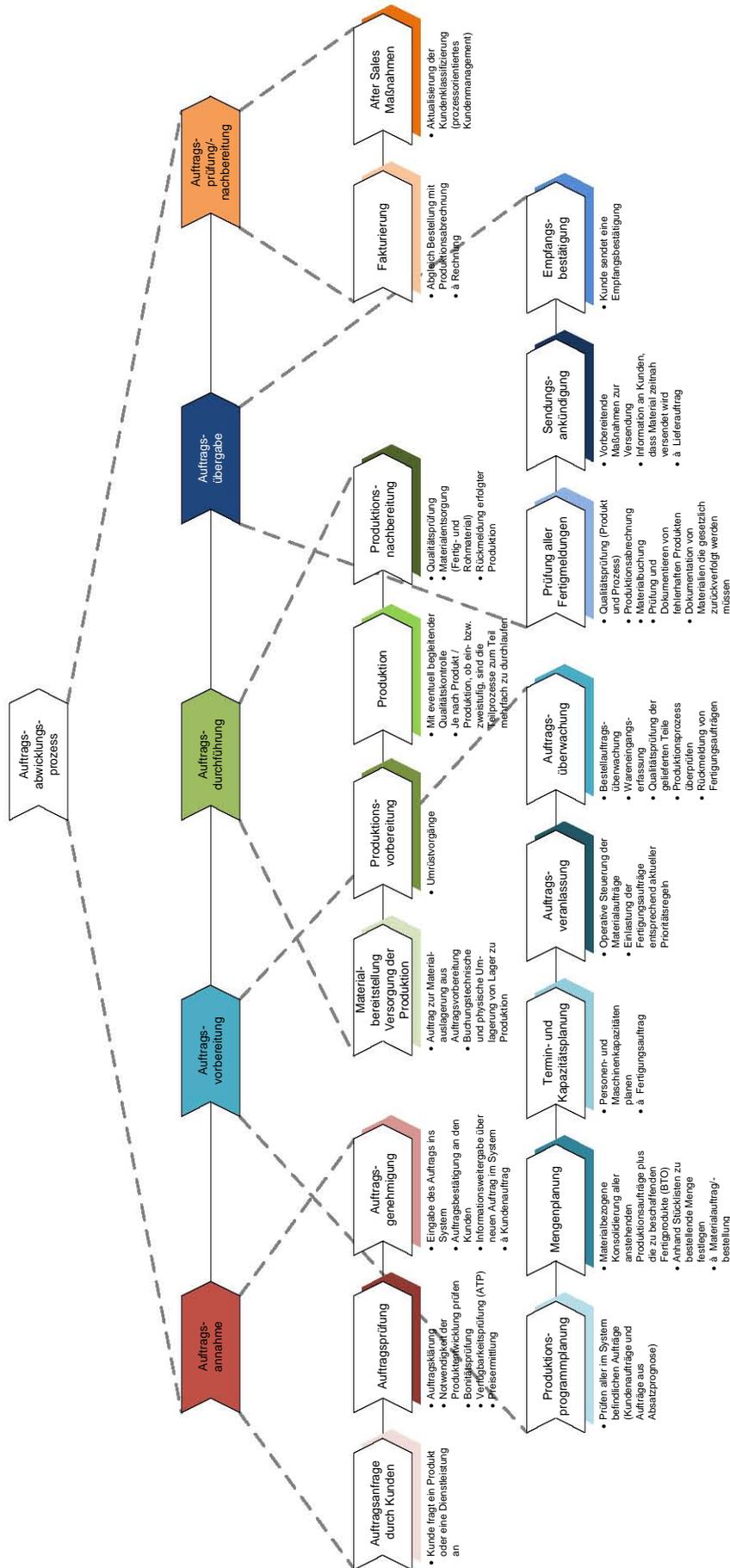
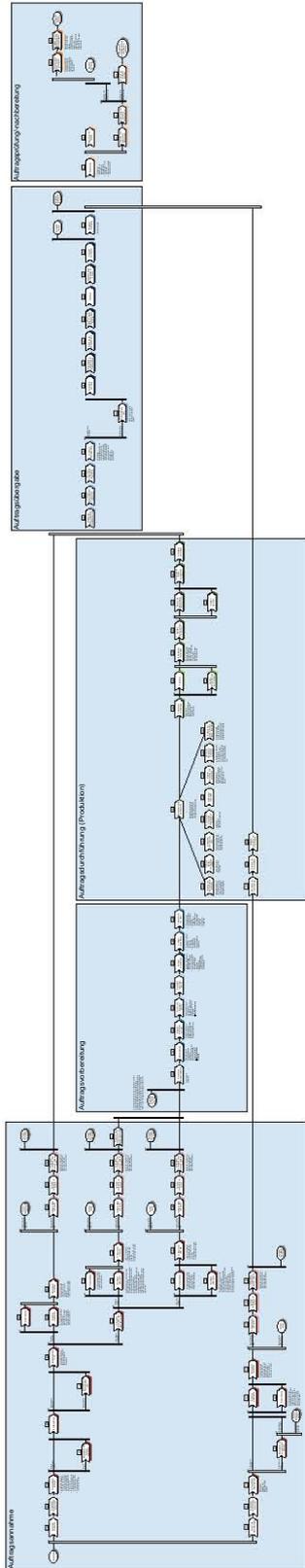


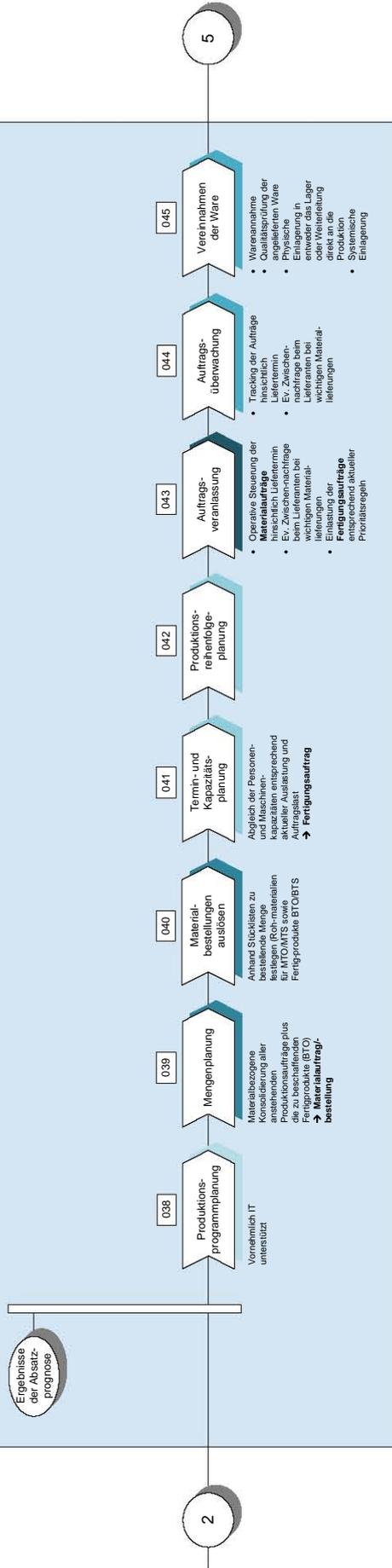
Abbildung 59: Referenzauftrags-Abwicklungsprozess (siehe Abbildung 28 im Text)

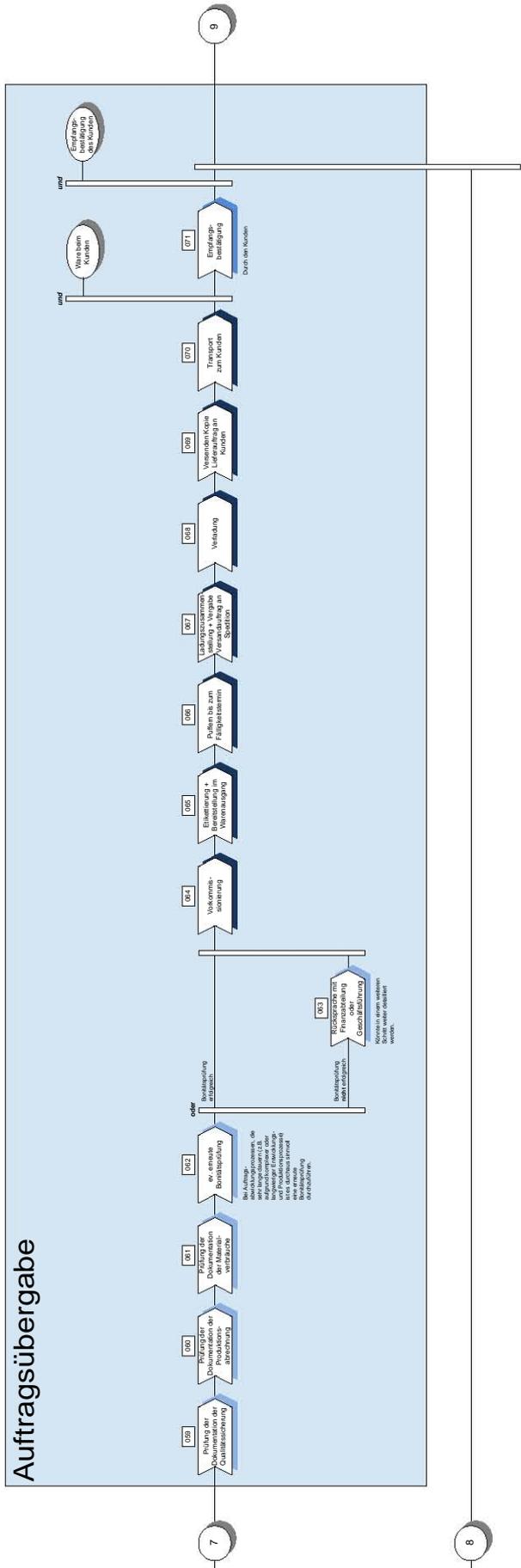
Auf den folgenden Seiten ist der Referenzprozess im Detail dargestellt. Auf dieser Detailebene bildete er die Grundlage zur Ermittlung der prozessorientierten Kriterien. Auf dieser Seite ist er komplett dargestellt und auf den nächsten Seiten abschnittsweise und größer abgebildet (siehe auch Abbildung 29 im Text).



Auftragsvorbereitung

Die Absatzprognose ist für die vorliegende Arbeit kein direkter Bestandteil des Auftragsabwicklungsprozesses, beeinflusst diesen jedoch maßgeblich. Die Planungsbereitstellung durchläuft die Ergebnisse fließen in den Auftragsabwicklungsprozess mit ein.





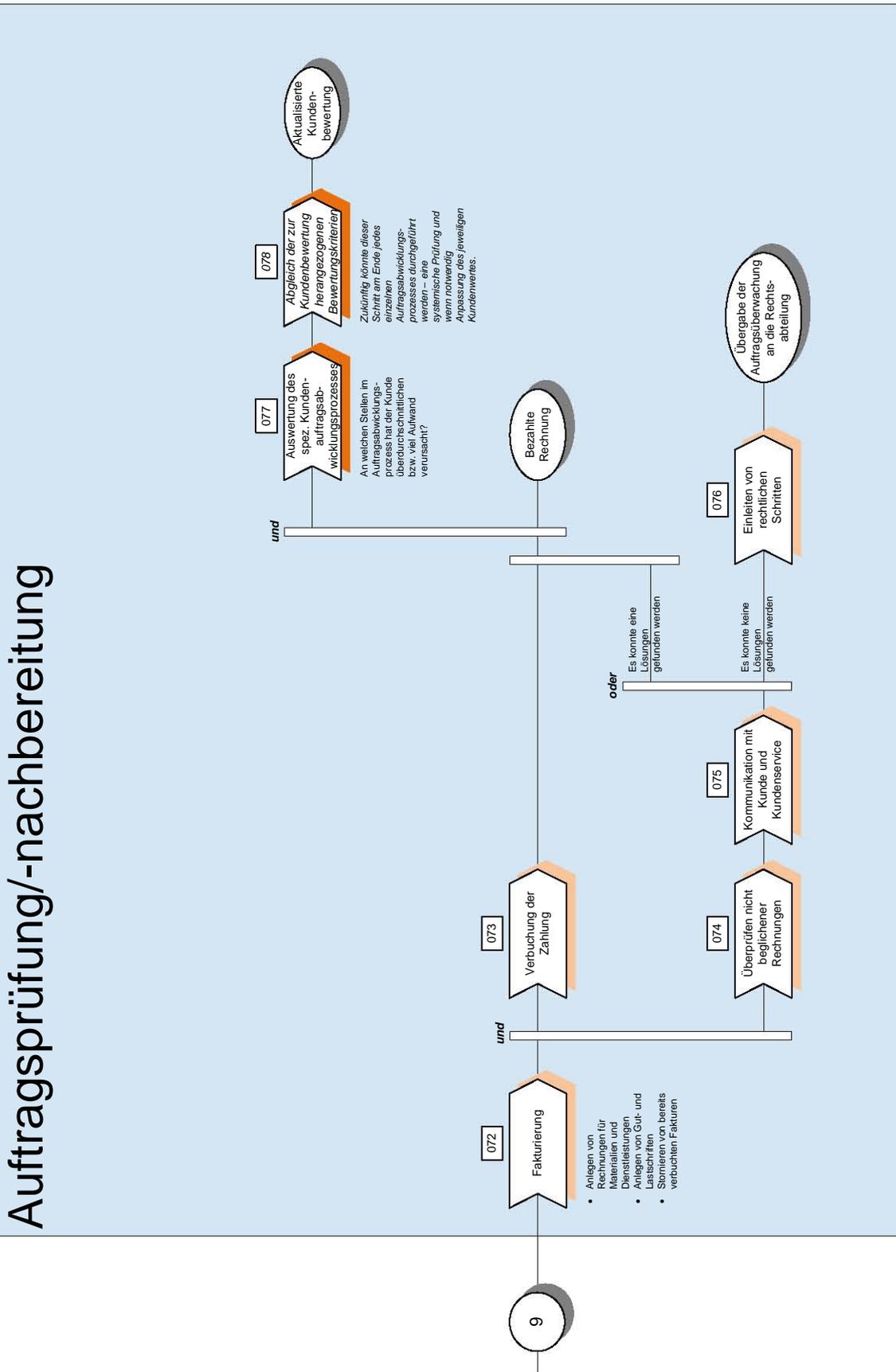


Abbildung 60: Darstellung eines detaillierten Referenz-Auftragsabwicklungsprozesses (siehe auch Abbildung 29)

Tabelle 19: systematische Entwicklung prozessorientierter Bewertungskriterien

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen können Potenziale zur Prozessoptimierung erreicht werden?	Welche Parameter des Prozesskriteriums sind durch diesen Prozessschritt (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen) betroffen?	Welche Potenzialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
001	Kunde fragt Produkt / DL an	Der Kunde äußert seine Wünsche für ein Produkt / eine Dienstleistung	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Mittels welcher Technik gibt der Kunde seine Anforderungen bekannt? Der Kunde sollte das für das Unternehmen "beste" Verfahren nutzen (z.B. Online-Portal, Online-Formular, E-Mail, Fax, Telefon).	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen	Administration / Personal / technische Kommunikationsstruktur	Die von den Kunden zur Anfrage/Auftragserteilung genutzten Techniken sind anhand einer Punkteskala zu bewerten z.B. folgendermaßen: Online-Portal (5 Pkt.), Online-Formular (4 Pkt.), E-Mail (3 Pkt.), Fax (2 Pkt.), Telefon (1 Pkt.) Wobei die Höchstpunktzahl für das im eigenen Unternehmen am besten passende Verfahren vergeben werden sollten - wenn das eigene Unternehmen kein Online-Portal anbietet können dafür auch nicht die meisten Punkte vergeben werden.	Zur Anfrage/Auftragserteilung genutzte Kommunikationstechnik des Kunden
002	Eingabe der Kundenanfrage ins System	Jede konkrete Kundenanfrage sollte ins System eingegeben werden. So sind zu allen Kunden auch Daten zu "erfolgslosen Aufträgen" verfügbar. Darüberhinaus wird dadurch eine hohe Transparenz der voraussichtlichen Auftragslast erreicht.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Je konkreter die Anfrage des Kunden ist, umso weniger Klärungsbedarf besteht im Nachhinein. Der Kunde verursacht durch unvollständige Angaben und eine dadurch notwendige Auftragsklärung einen erhöhten Aufwand im Auftragsabwicklungsprozess, der sich auf alle Aufträge im System auswirken kann.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Je umfangreicher die Erstaten des Kunden hinsichtlich definierter Muss-/Kannfelder sind, umso besser fällt das Bewertungskriterium aus. Die jeweiligen Muss-/Kannfelder müssen entsprechend der notwendigen Informationen hinsichtlich der Produkte eines Unternehmens im Einzelfall spezifiziert werden.	Qualität der Kundenanfrage
003	Auftragsklärung (Produkt)	Aufgrund einer ungenauen Kundenanfrage hinsichtlich der Produktions- und Lieferinformationen muss der Kunde erneut kontaktiert werden.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / ev. Produktentwicklung	Ja	Je konkreter die Anfrage des Kunden ist, umso weniger Klärungsbedarf besteht im Nachhinein.	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen	Dispositive / Personal / Aufbauorganisation	Je häufiger der Kunde zur Auftragsklärung kontaktiert werden muss, umso höher ist der Aufwand speziell für den Kunden.	Anzahl notwendiger Rückfragen beim Kunden hinsichtlich Auftragspezifikation

Auftragsannahme

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
004	Rücksprache mit Produktentwicklung	Für den Fall einer Produktneuentwicklung ist im erweiterten Rahmen der Auftragsklärung, Rücksprache mit der Produktentwicklung zu halten hinsichtlich der generellen Möglichkeit der Neuentwicklung, Zeithorizont, Kosten u.ä.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / Produktentwicklung	Ja	Je genauer bzw. standardisierter der Kunde seine Wünsche äußert, um so einfacher sind diese im Rahmen einer Produktneuentwicklung umzusetzen (Basisrohstoffe, Normangaben zu Produkteigenschaften, etc.)	Lenkungssebenen / Ressourcen / Strukturen	Dispositive / Personal / technische Kommunikationsstruktur	In welcher Qualität äußert der Kunde seine Wünsche für Produktneuentwicklungen? Sind hierzu viele Abstimmungsrunden erforderlich?	Qualität der Kundenanfrage hinsichtlich gewünschter Produktneuentwicklungen (Kundenmigration im Innovationsprozess)
005	Bonitätsprüfung	Prüfung der Bonität des Kunden anhand externer Finanzmarktdaten oder eigens erstellter Bewertungssystematik (Verkaufshistorie, Zahlungsmoral, Zahlungsschnelligkeit)	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / Finanzabteilung	Ja	Der Kunde ist darauf hin zu weisen, dass er durch pünktliche Zahlungen seinen spezifischen Auftragsabwicklungsprozess beschleunigen kann - und alle weiteren ebenso.	Lenkungssebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Bonitätsprüfung entsprechend eigener Systematik oder externer Dienstleister (z.B. Creditreform)	Bonität des Kunden
006	Rücksprache mit Finanzabteilung oder Geschäftsführung	Für den Fall, dass bei der Bonitätsprüfung keine Freigabe für den Kunden erfolgt, sind verschiedene Eskalationsstufen im Unternehmen zu implementieren, die es dann gilt durchzuführen.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / Finanzen	Ja	Mehraufwand aufgrund einer negativen Bonitätsprüfung - dem Kunden ist dieser Mehraufwand zu erklären.	Lenkungssebenen / Prozesse / Struktur / Ressourcen	Dispositive / Prozessstrukturen (interner Workflow) / technische Kommunikationsstruktur / Personal	Wie häufig muss dieser Schritt für den spezifischen Kunden durchlaufen werden?	Anzahl negativer Bonitätsprüfungen
007	Bestandsprüfung ATP	Es wird geprüft, ob zum gewünschten Liefertermin ausreichend Material verfügbar ist.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Eine lange Bestellvorlaufzeit würde die Wahrscheinlichkeit für eine positive Bestandsprüfung zum Wunschtermin erhöhen.	Lenkungssebenen	Dispositive	Die Bestellvorlaufzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorlaufzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung.	Durchschnittliche Bestellvorlaufzeit

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
008	Ermittlung Liefertermin	Der mögliche Liefertermin wird anhand der Ergebnisse der <i>Available to Promise</i> Prüfung und (im System eingestellten) Lieferzeiten errechnet.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Die Ergebnisse der Liefertermineermittlung bzw. eine positive Übereinstimmung von gewünschtem und realisierbarem Liefertermin können durch den Kunden dahingehend positiv beeinflusst werden, indem er versucht mit einer langen Bestellvorlaufzeit zu bestellen.	Lenkungebenen	Dispositive	Die Bestellvorlaufzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorlaufzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung.	Durchschnittliche Bestellvorlaufzeit
009	Preisermittlung	Die (eventuell) kundenspezifischen Preise für die gewünschten Produkte sind zu ermitteln. Für Lagerbestände ist dies meist relativ einfach.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf /	Ja	Durch Annehmen der Listenpreise bzw. der angebotenen Preise (Standardprodukte) durch den Kunden reduziert sich der Aufwand für eventuelle Preiskalkulationen und Nachverhandlungen.	Ressourcen	Personal	Wie häufig fordert der Kunde Nicht-Standardprodukte, wodurch sich der Aufwand für Preiskalkulationen erhöht.	Verhältnis Bestellung Standard- vs. Nicht-Standard-Produkte
010	Rücksprache mit Kunde	Ist der zu erreichende Liefertermin bzw. der errechnete Preis nicht gleich den Kundenwünschen, ist dies mit dem Kunden zu klären.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / ev. Produktentwicklung	Ja	Sonderwünsche sind wenn möglich zu vermeiden und soweit möglich durch Standards zu ersetzen. Falls das nicht möglich ist, die Anfrage direkt als Neuentwicklung behandeln - Kunden und auch Innovationsmanagement bestmöglich mit einbeziehen.	Ressourcen	Personal	Häufigkeit der notwendigen Rücksprachen	Häufigkeit von Forderung nach Sonderwünschen

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Welche Potentiale sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
011	A Auftrags eingabe ins System	Sobald alle mindestens notwendigen Information vorhanden sind, sollte der Auftrag ins System eingegeben und mit einem Status versehen werden, so dass alle Beteiligten detailliert informiert sind.	Auftrags-annahme / Kunden-service / Verkauf	Nein	Die Auftrags eingabe selbst kann nicht durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflusst werden. Die vorangegangenen Schritte haben selbstverständlich indirekt Einfluss auf die Auftrags eingabe. So sind z.B. bei Nutzung eines Online-Formulars wesentlich weniger Felder manuell durch eigene Ressourcen auszufüllen.	Prozessketten-Instumentariums (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentiale sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
<p>nach Abschluss Prozessschritt " Auftrags eingabe ins System", führen Änderungen zu erheblichem Mehraufwand aufgrund Umplanungen aller sich im System befindenden Aufträge</p>									
012	Auftragsbestätigung an Kunden	Der Kunde erhält eine Auftragsbestätigung mit Liefertermin und vereinbarten Preisen	Auftrags-annahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Ähnlich wie bei der Auftragsanmeldung durch den Kunden, sind die jeweiligen Kommunikationsmedien anzupassen, bzw. hinsichtlich eines <i>technical fit</i> zu bewerten.	Lenkungebene / Strukturen	Administration / technische Kommunikationsstruktur	Bewertung der technischen Möglichkeiten zum Erhalt der Auftragsbestätigung (ähnlich des Schrittes 001) sowie <i>technical fit</i> - passen die Kommunikationstechniken des Kunden zu unseren.	technical fit
013	Informations- weitergabe über neuen Auftrag im System	Systemisch unterstützt per Workflow aber auch noch häufig per E-Mail (aus Erfahrung auch telefonisch/mündlich)	Auftrags-annahme / Kunden-service / Verkauf	Nein	Die Informationsweitergabe ist nicht direkt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar. Lediglich indirekt durch die Art und Weise der technischen Kommunikationsstruktur.				
014	Prüfung ob MTS/MTO- oder BTS/BTO-Artikel	Es wird geprüft, ob der vom Kunden bestellte Artikel "eigentlich" vorrätig sein sollte (MTS/BTS), zu beschaffen (BTO) oder zu produzieren ist (MTS/MTO). Eine erste Prüfung wurde indirekt im Schritt ATP durchgeführt.	Auftrags-annahme / Kunden-service / Produktions-planung	Ja	Durch die Bestellung von MTS (vornehmliche Standard-Artikel) wird der gesamte Planungsprozess innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses weniger belastet.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Je größer der Anteil der MTS-(Standard) Artikel ist, umso geringer ist der Planungsaufwand bzw. die Aufwände im Auftragsabwicklungsprozess.	Anteil MTS-Artikel an insgesamt bestellten Artikeln

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
015	Ermittlung Liefertermin	Für BTS Artikel sind in erster Linie die Lieferzeiten zu prüfen. Für MTS Artikel ist ebenfalls die aktuelle Auslastung in der Produktion zu prüfen, um den nächstmöglichen Produktionstermin zu finden. Zur Ermittlung der Produktionszeiten sind ebenfalls unterstützende Systeme vorhanden CTP. Die nächste Produktionszeit in Kombination mit den Lieferzeiten ergibt den nächstmöglichen Liefertermin.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / Produktionsplanung	Ja	Die Ergebnisse der Liefertermineermittlung bzw. eine positive Übereinstimmung von gewünschtem und realisierbarem Liefertermin können durch den Kunden dahingehend positiv beeinflusst werden, indem er auf eine lange Bestellvorlaufzeit achtet.	Lenkungebenen	Dispositive	Die Bestellvorlaufzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorlaufzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung.	Durchschnittliche Bestellvorlaufzeit
016	Preisermittlung	Für Standardpreise ist dies meist einfach, jedoch nicht für Neuentwicklungen, da muss anhand der zu verwendenden Rohmaterialien und anfallender Aufwände ein neuer Preis ermittelt werden.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / Einkauf Rohmaterialien / Produktentwicklung	Ja	Der Kunde sollte - im Hinblick auf eine einfache Auftragsabwicklung - so häufig wie möglich durch Standardprodukte bzw. Standardrohmaterialien bedient werden (dies ist selbstverständlich gerade bei zukunftsweisenden Neuentwicklungen nicht immer möglich bzw. dann auch nicht immer zu empfehlen). Dadurch gestaltet sich die Preisfindung einfacher (weniger volatil, Preise im System seltener zu pflegen).	Ressourcen	Personal	Wie häufig fordert der Kunde Produkte für die Sonderrohmaterialien verwendet werden müssen, wodurch die Preisermittlung erschwert wird.	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusetzenden Rohmaterialien
017	Rücksprache mit Kunde	Bei abweichenden Preisen zu eventuell vorher unterbreiteten Preisen bzw. bei Neubestellungen ohne vorheriges Angebot sind die ermittelten Lieferzeiten und Preise vom Kunden zu bestätigen.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf /	Ja	Je nachdem wie häufig der Kunde versucht die ihm angebotenen Werte noch zu verhandeln, entsteht dadurch eine große Unruhe im gesamten Prozess, die Auswirkungen auf weitere Aufträge haben wird.	Ressourcen	Personal	Häufigkeit der notwendigen Rücksprachen	Häufigkeit der notwendigen Rücksprachen pro Auftrag

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen können Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentalklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
018	A Auftrags eingabe ins System	Sobald alle mindestens notwendigen Information vorhanden sind, sollte der Auftrag ins System eingegeben und mit einem Status versehen werden, so dass alle Beteiligten detailliert informiert sind.	Auftrags- annahme / Kunden- service / Verkauf	Nein	Die Auftrags eingabe selbst kann nicht durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflusst werden. Die Kundenverhalten beeinflussen vorangegangenen Schritte haben selbstverständlich indirekt Einfluss auf die Auftrags eingabe. So sind z.B. bei Nutzung eines Online-Formulars wesentlich weniger Felder manuell durch eigene Ressourcen auszufüllen.	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums	
019	Auftragsbestätigung an Kunden	Der Kunde erhält eine Auftragsbestätigung mit Liefertermin und vereinbarten Preisen	Auftrags- annahme / Kunden- service / Verkauf	Ja	Ähnlich wie bei der Auftragserteilung durch den Kunden, sind die jeweiligen Kommunikationsmedien anzupassen, bzw. hinsichtlich eines <i>technical fit</i> zu bewerten.	Lenkungebene / Strukturen	Bewertung der technischen Möglichkeiten zum Erhalt der Auftragsbestätigung (ähnlich des Schrittes 001) sowie <i>technical fit</i> - passen die Kommunikationstechniken des Kunden zu unseren.	technical fit	
020	Informations- weitergabe über neuen Auftrag im System	Systemisch unterstützt per Workflow aber auch noch häufig per E-Mail (aus Erfahrung auch telefonisch/mündlich)	Auftrags- annahme / Kunden- service / Verkauf	Nein	Die Informationsweitergabe ist nicht direkt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar. Lediglich indirekt durch die Art und Weise der technischen Kommunikationsstruktur.	Administration / technische Kommunikationsstruktur	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums	
021	Prüfen und ggf. anpassen der im System eingestellten Mindestbestände	Sowohl bei MTS als auch bei BTS sind die eingestellten Mindestbestände regelmäßig zu überprüfen.	Produktions- planung	Nein					

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums	
022	Ermittlung Liefertermin	Für BTO sind in erster Linie die Lieferzeiten zu prüfen. Für MTO ist ebenfalls die aktuelle Auslastung in der Produktion zu prüfen, um den nächstmöglichen Produktionsstermin zu finden. Die nächste Produktionszeit in Kombination mit den Lieferzeiten ergibt den nächstmöglichen Liefertermin.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf / Produktionsplanung / Einkauf	Ja	Die Ergebnisse der Liefertermingeremittlung bzw. eine positive Übereinstimmung von gewünschtem und realisierbarem Liefertermin können durch den Kunden dahingehend positiv beeinflusst werden, indem er auf eine lange Bestellvorlaufzeit achtet.	Lenkungebenen	Dispositive	Die Bestellvorlaufzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorlaufzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung.	Durchschnittliche Bestellvorlaufzeit	
023	Preisermittlung	Für Standardpreise ist dies meist einfach, jedoch nicht für Neuentwicklungen – ebenso bei MTO-Artikeln generell aufwändiger	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Der Kunde sollte so häufig wie möglich durch Standardrohmaterialien bedient werden. Dadurch gestaltet sich die Preisfindung einfacher (weniger volatil, Preise im System seltener zu pflegen).	Ressourcen	Personal	Wie häufig fordert der Kunde, dass für seine Produkte Sonderrohmaterialien verwendet werden müssen. Dies erschwert die Preisermittlung erschwert wird.	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusehenden Rohmaterialien	
024	Rücksprache mit Kunde	Bei abweichenden Preisen zu eventuell vorher unterbreiteten Preisen bzw. bei Neubestellungen ohne vorheriges Angebot sind die ermittelten Lieferzeiten und Preise vom Kunden zu bestätigen.	Auftragsannahme / Kunden-service / Verkauf	Ja	Je nachdem wie häufig der Kunde versucht die ihm angebotenen Werte noch zu verhandeln, entsteht dadurch eine große Unruhe im gesamten Prozess, die Auswirkungen auf die anderen Aufträge haben wird.	Ressourcen	Personal	Häufigkeit der notwendigen Rücksprachen	Häufigkeit der notwendigen Rücksprachen pro Auftrag	
025	Auftrags eingabe ins System	siehe Schritt 018								
026	Auftragsbestätigung an Kunden	siehe Schritt 019								
027	Informationsweitergabe über neuen Auftrag im System	siehe Schritt 020								

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
028	Kunde fragt Dienstleistung an	siehe Schritt 001							
029	Eingabe der Kundenanfrage ins System	siehe Schritt 002							
030	Auftragsklärung (Dienstleistung)	Prüfen des/Abgleich mit Serviceportfolio							
031	Rücksprache mit entsprechender Abteilung	Die erwünschte Dienstleistung ist mit den dafür notwendigen Abteilungen hinsichtlich Machbarkeit zu besprechen.							
032	Ermittlung "Liefer"termin								
033	Preisermittlung								
034	Rücksprache mit Kunde	siehe Schritt 017							
035	Auftrags eingabe ins System	siehe Schritt 018							
036	Auftragsbestätigung an Kunden	siehe Schritt 019							
037	Informationsweitergabe über neuen Auftrag im System	siehe Schritt 020							

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozesskettens-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
038	Produktions-(programm)planung	Anhand der bis dato vorhandenen Informationen wird die Produktions(programm)-planung durchgeführt.	Produktionsplanung/ Vertrieb (Absatzplanung)	Ja	Wenn erforderliche Daten vom Kunden so spät gesendet werden, dass das Produktionsprogramm nachträglich angepasst werden muss, ist dies mit erheblichem Mehraufwand verbunden.	Lenkungebenen/ Ressourcen	Dispositive / Personal	Die Bestellvorfürzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorfürzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung. Die Art und Anzahl der (kurzfristigen) Bestelländerungen	Durchschnittliche Bestellvorfürzeit / Anzahl kurzfristiger Bestellungen / Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführtem Produktionsprogrammplanung (kurzfristige Änderungen)
039	Mengenplanung	Alle bestellten Mengen pro Produkt werden konsolidiert	Produktionsplanung / Vertrieb (Absatzplanung)	Ja	Wenn erforderliche Daten vom Kunden so spät gesendet werden, dass die Mengeneplanung nachträglich angepasst werden muss, ist mit erheblichem Mehraufwand verbunden.	Lenkungebenen/ Ressourcen	Dispositive / Personal	Die Bestellvorfürzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorfürzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung. Die Art und Anzahl der (kurzfristigen) Bestelländerungen	Durchschnittliche Bestellvorfürzeit / Anzahl kurzfristiger Bestellungen / Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführtem Mengenplanung (kurzfristige Änderungen)
040	Materialbestellungen auslösen	Anhand der bis dato vorhandenen Informationen werden die entsprechend der Kundenbestellung benötigten Rohmaterialien und BTS-/BTO-Fertigprodukte von der Einkaufsabteilung bestellt.	Einkauf	Ja	Der Bestellprozess an sich ist nicht durch ein verändertes Kundenverhalten zu beeinflussen. Lediglich indirekt über eine ausreichende Bestellvorfürzeit insbesondere wenn es sich um Nicht-Standardmaterial handelt oder über Änderungswünsche des Kunden, die jedoch zu minimieren sind, insbesondere nach Auftragseingabe ins System.	Lenkungebenen/ Ressourcen	Dispositive / Personal	Bestellvorfürzeit / Zeitpunkt der Änderungswünsche in Relation zum Start des Bestellprozesses	Relativer Änderungszeitpunkt zum Start der Termin- bzw. Kapazitätsplanung
041	Termin- und Kapazitätsplanung		Produktionsplanung	Ja	Die Termin- und Kapazitätsplanung an sich ist nicht direkt durch ein verändertes Kundenverhalten zu beeinflussen. Lediglich indirekt über eine ausreichende Bestellvorfürzeit insbesondere wenn es sich um Nicht-Standardmaterial handelt oder über Änderungswünsche des Kunden, die jedoch zu minimieren sind, insbesondere nach Auftragseingabe ins System.	Lenkungebenen/ Ressourcen	Dispositive / Personal	Bestellvorfürzeit / Zeitpunkt der Änderungswünsche in Relation zum Start des Bestellprozesses	Relativer Änderungszeitpunkt zum Start der Termin- bzw. Kapazitätsplanung

Auftragsvorbereitung

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
042	Produktionsreihenfolgeplanung		Produktionsplanung	Ja	Die Reihenfolgeplanung ist nicht durch ein verändertes Kundenverhalten zu beeinflussen. Lediglich indirekt durch die häufige Bestellung von Standardmaterialien oder über Änderungswünsche des Kunden, die jedoch zu minimieren sind, insbesondere nach Auftrags eingabe ins System.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Bestellvorfahrtzeit / Zeitpunkt der Änderungswünsche in Relation zum Start des Bestellprozesses	Relativer Änderungszeitpunkt zum Start der Produktionsreihenfolgeplanung
043	Auftragsveranlassung		Produktionsplanung	Nein	Die eigentliche Veranlassung des Produktionsauftrags ist nicht durch ein verändertes Kundenverhalten zu beeinflussen - zumindest nicht direkt, indirekt über die obigen Schritte.				
044	Auftragsüberwachung		Produktionsplanung / Produktion	Ja	Wenn nach Auftragsveranlassung der Produktion noch Änderungen durch den Kunden gewünscht/gelordert werden, wird der Aufwand zur Auftragsüberwachung drastisch erhöht.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Zeitpunkt der Änderungswünsche in Relation zum Fortschritt des Auftragsabwicklungsprozesses (die Änderungswünsche des Kunden sind in Relation zum Auftragsstatus zu bewerten).	Relativer Zeitpunkt für Änderungswünsche des Kunden
045	Vereinmahnen der Ware (Warennahme, Qualitätsprüfung, physische Einlagerung, systemische Einlagerung)	Vereinmahnen der bestellten Ware ev. von kundenindividueller Ware	Lagerwirtschaft	Ja	Durch Sonderwünsche des Kunden hinsichtlich Rohmaterialien könnten spezielle Wareneingangsprüfungen den Prüfaufwand erhöhen.	Ressourcen	Personal	Art und Anzahl des Sonderprüfaufwandes für kundenspezifische Rohmaterialien	Durchschnittlicher Prüfaufwand für kundenspezifische Rohmaterialien

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
046	Materialversorgung der Produktion	Das benötigte Rohmaterial wird der Produktion für die jeweiligen Produktionsaufträge bereitgestellt.	Lager- wirtschaft / Produktion	Ja	Kurzfristige Bestelländerungen führen auch im Lager zu unnötigen Umlanungen und sollten daher vermieden werden.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Zeitpunkt der Änderungswünsche in Relation zum Start der Materialversorgung der Produktion	Relativer Zeitpunkt für Änderungswünsche des Kunden
046a	Auslösen der internen Materialbestellung			Ja	Bei einer längeren Bestellvorlaufzeit sind eventuell Konsolidierungen der Materialbestellungen möglich, wodurch der Arbeitsaufwand reduziert werden könnte.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Die Bestellvorlaufzeiten der Kunden sind zu gruppieren und zu bewerten. Diese Einteilung ist sehr branchen-/produktspezifisch, so dass keine allgemeingültige Einteilung erfolgen kann. Je länger die durchschnittliche Bestellvorlaufzeit des Kunden ist, umso besser die Bewertung.	durchschnittliche Bestellvorlaufzeit
046b	Prüfen des Materialauslagerungsauftrags			Nein					
046c	Erstellen der Kommissionierliste			Nein					
046d	Ev. Konsolidieren mit anderen Kommissionieraufträgen	zur Versorgung der Produktion können eventuell einige Auslagerungsaufträge konsolidiert werden	Lager- wirtschaft	Ja	Je häufiger für Produktionsaufträge Standardrohmaterialien verwendet werden können, umso häufiger sind Konsolidierungen möglich.	Ressourcen	Personal	relativer Anteil der genutzten Standardrohmaterialien	relativer Anteil der genutzten Standardrohmaterialien
046e	Anfahren der Lagerplätze	Die für die Kundenaufträge benötigten Rohmaterialien werden aus dem Lager geholt.	Lager- wirtschaft	Ja	Je häufiger für Produktionsaufträge Standardrohmaterialien verwendet werden können, umso geringer werden die Fahrwege sein (vorausgesetzt das Lager ist entsprechend organisiert).	Ressourcen	Personal	durchschnittlicher Fahrweg zur Bereitstellung der Rohmaterialien	durchschnittlicher Fahrweg zur Bereitstellung der Rohmaterialien (bzw. relativer Anteil der genutzten Standardrohmaterialien bei einer entsprechenden Lagerorganisation)

Auftragsdurchführung

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
046f	Material entnehmen und ausbuchen			Nein					
046g	Material zur Übergabe zur Produktion verbringen			Nein					
046f	Buchung auf „neuer“ Lagerplatz			Nein					
047	Produktionsvorbereitung	Durchführen notwendiger Rüstvorgänge, Prüfung notwendiger Dokumente, Prüfung zu verwendender Materialien	Produktion	Ja	Je stärker die Kundenwünsche von Standardartikeln, -prüfverfahren, -produktionsverfahren abweichen, umso größer ist der Aufwand den Kundenauftrag zu bedienen. Somit sollte versucht werden die Kunden anhand von Standardprodukten, -prozessen, -verfahren zu bedienen.	Lenkungebenen/ Ressourcen	Dispositive / Personal	Anzahl spezifischer Rüstvorgänge, Anzahl gesondert zu prüfender Dokumente	Anzahl spezifischer Rüstvorgänge, Anzahl gesondert zu prüfender Dokumente
048	Produktion	Das vom Kunden gewünschte Produkt wird produziert.	Produktion	Ja	Eventuell sind aufgrund spezieller Kundenwünsche aufwändigere Maschineneinstellungen notwendig bzw. vielleicht entsteht aufgrund bestimmter Produktionen ein höherer Verschleiß - eventuell sollen verstärkt Standardprodukte produziert werden.	Lenkungebenen/ Ressourcen	Dispositive / Personal	Anzahl und Aufmaß der Sonderwünsche in der Produktion	bedingte Sonderproduktionen aufgrund der jeweiligen Kundenwünsche pro Auftrag
049	Qualitätsprüfung (während der Produktion)	Eventuell ist es für einige Materialen notwendig während der Produktion Qualitätsprüfungen durchzuführen.	Produktion/ Qualitätssicherung	Ja	Auch hier gilt wieder, wenn der Kunde mit den Standardprozessen zufriedengestellt werden könnte, wäre der kundenspezifische Aufwand wesentlich geringer.	Lenkungebenen/ Prozesse/ Ressourcen	Dispositive / Personal	durchschnittliche Dauer der kundenspezifischen Qualitätsprüfungen	Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Lenkungshebels/ Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Welche Potentiale sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
050	Bereitstellung Pufferfläche	Die für den Kunden produzierten Artikel werden wenn nötig auf einer speziellen Fläche eine kurze Zeit zwischengelagert.	Lagerwirtschaft	Ja	Für den Fall, dass nach Start der Produktion Änderungen des Liefertermins erfolgt sind, ist das produzierte Material entsprechend zu puffern. Dies sollte nur in wenigen Fällen und nur für ganz bestimmte Kunden "erlaubt" sein.	Lenkungshebels/ Instrumentariums / Strukturen / Ressourcen / Strukturen	Disposition / Personal, Flächen, Bestand / Layout	durchschnittliche benötigte Fläche, durchschnittlicher "Lager"bestand auf der Pufferfläche, durchschnittliche Zeitdauer der Nutzung, Häufigkeit der Nutzung der Pufferfläche (Häufigkeit der nach Produktionsbeginn geänderten Lieferterminen)	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)
051	Qualitätsprüfung (nach der Produktion)	Eventuell ist es für einige kundenindividuelle Materialien notwendig nach der Produktion bestimmte Qualitätsprüfungen durchzuführen.	Produktion/ Qualitäts-sicherung	Ja	Auch hier gilt wieder, wenn der Kunde mit den Standardprozessen zufriedengestellt werden könnte, wäre der kundenspezifische Aufwand wesentlich geringer.	Lenkungshebels/ Prozesse / Ressourcen	Disposition / Prozessstrukturen / Personal	durchschnittliche Dauer der kundenspezifischen Qualitätsprüfungen	Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen
052	Transport zur Bereitstellungsfläche Versand			Nein					
053	Transport zum Lager			Nein					
054	Einbuchen ins System			Nein					
	entsprechend Lagerstandort								

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
055	Produktions-abrechnung			Nein	Auch hier gilt, dass die Produktionsabrechnung an sich nicht direkt sondern indirekt über die Art und Anzahl der Sonderwünsche beeinflusst wird - diese sind jedoch bereits zu den jeweiligen Prozessschritten aufgenommen worden.				
056	Entwicklung der Dienstleistung	Die vom Kunden gewünschte Dienstleistung wird entwickelt.	Sales / Produkt-entwicklung / Customer Service / Innovations	Ja	Je stärker der Kunde in die Entwicklung einer bestimmten Dienstleistung (Innovation) integrierte werden kann, umso effektiver und effizienter können diese entwickelt werden.	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen	Administration, Dispositive / Personal / technische Kommunikationsstruktur	Zeit die notwendig ist, die gewünschte Dienstleistung zu entwickeln.	Benötigte Zeit zur Dienstleistungsentwicklung
057	Erstellung der Dienstleistung	Die vom Kunden gewünschte Dienstleistung wird entwickelt.	Sales / Produkt-entwicklung / Customer Service / Innovations	Ja	Je stärker der Kunde in die Erstellung einer bestimmten Dienstleistung (Innovation) integrierte werden kann, umso effektiver und effizienter können diese erstellt werden.	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen	Administration, Dispositive / Personal / technische Kommunikationsstruktur	Zeit die notwendig ist, die entwickelte Dienstleistung zu realisieren.	Benötigte Zeit zur Realisierung der Dienstleistung / Summe von Entwicklungs- und Realisierungszeit
058	Übergabe/Präsentation der Dienstleistung			Nein					

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Maßnahmen könnten Potenziale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
059	Prüfung der Dokumentation der Qualitätssicherung	In diesem Schritt wird die benötigte kundenspezifische Dokumentation zusammengestellt.	Produktion / Qualitätssicherung / Sales	Ja	Je höher die Anforderungen der Kunden hinsichtlich spezieller Dokumente ist, umso höher ist der zu leistende Aufwand. Eventuell sind "Dokumente" spezielle Schnittstelle über eine übermittelbar.	Lenkungebenen / Prozesse / Ressourcen / Strukturen	Administration, Dispositive / Prozessstrukturen / Personal / technische Kommunikationsstruktur	Anzahl kundenspezifischer Dokumente bzw. durchschnittlicher Aufwand zur Zusammenstellung aller Unterlagen	Anzahl kundenspezifischer zusätzlicher Dokumente bzw. durchschnittlicher Aufwand zur Zusammenstellung aller Unterlagen
060	Prüfung der Dokumentation der Produktionsabrechnung	In diesem Schritt wird die Produktionsabrechnung geprüft.	Produktion / Produktionsabrechnung / Sales	Ja	Eventuell sind aufgrund besonderer Kundenwünsche komplexe Produktionsschrittabfolge zu durchlaufen, die eine Prüfung der Produktionsabrechnung erschweren.	Ressourcen	Personal	durchschnittliche Dauer der Prüfung der Produktionsabrechnung	durchschnittliche Dauer der Prüfung der Produktionsabrechnung
061	Prüfung der Dokumentation der Materialverbräuche	In diesem Schritt werden die Materialverbräuche überprüft	Produktion / Lagerwirtschaft / Sales	Ja	Eventuell sind aufgrund besonders komplexer Materialanforderungen viele Rohmaterialien in ein Produkt zu integrieren, wodurch die Prüfung der Dokumentation der Materialverbräuche aufwändiger werden könnte.	Ressourcen	Personal	durchschnittliche Dauer der Prüfung der Materialverbräuche	durchschnittliche Dauer der Prüfung der Materialverbräuche
062	ev. erneute Bonitätsprüfung	Je nachdem wieviel Zeit zwischen Auftragseingang und Liefertermin verstreicht, könnte eine erneute Bonitätsprüfung durchaus sinnvoll sein. Darüber hinaus könnte bei sehr wertvollen Produkten bzw. einem sehr großen Auftrag eine erneute Bonitätsprüfung ebenfalls sinnvoll sein.	Auftragsannahme / Verkauf Finanzabteilung	Ja	Der Kunde wäre daraufhin zu weisen, dass er durch punktliche Zahlungen seinen spezifischen Auftragsabwicklungsprozess (und den anderen) beschleunigen kann.	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Bonitätsprüfung entsprechend eigener Systematik oder externer Dienstleister (z.B. Creditreform)	Bonität des Kunden
063	Rücksprache mit Finanzabteilung oder Geschäftsführung	Für den Fall, dass bei der Bonitätsprüfung keine Freigabe für den Kunden erfolgt, sind verschiedene Eskalationsstufen im Unternehmen zu implementieren, die es dann gilt durchzuführen.	Auftragsannahme / Verkauf Finanzen	Ja	Mehraufwand aufgrund einer negativen Bonitätsprüfung	Lenkungebenen / Ressourcen	Dispositive / Personal	Häufigkeit der zu klärenden Bonitätsfälle pro Kunde	Häufigkeit der zu klärenden Bonitätsfälle pro Kunde

Auftragsübergabe

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen können Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Strukturen, Ressourcen (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentiale/Klassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
064	Vorkommis- sionierung	Die vom Kunden gewünschten Artikel werden vorkommissioniert.	Logistik / Lager- mitarbeiter	Ja	Je näher die bestellen Mengen an den Verpackungsgrößen liegen, umso einfacher und schneller ist die Kommissionierung.	Ressourcen		Personal	Bestellmenge = Verpackungseinheit	Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten
065	Etikettierung + Bereitstellung im Warenausgang	Die Ware wird etikettiert und versandfertig gemacht.	Logistik / Lager- mitarbeiter	Ja	Sind die eigenen Standardetiketten ausreichend oder werden Sonder- / Eigenetiketten gewünscht (eventuell auf besonderem Papier, anzubringen an vorgeschriebenen Stellen, mehrfach anzubringen)	Ressourcen		Personal	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten
066	Puffern bis zum Fälligkeitstermin	eventuell ist es notwendig, die bereits versandföge Ware zu puffern (aufgrund eigener Fehlplanungen, einer nachträglichen Terminverschiebung des Kunden oder der Kunde hat eine Mengenerhöhung oder ein zusätzlichen Artikel für diese Ladung gewünscht).	Logistik / Lager- mitarbeiter Disposition	Ja	Wenn eine erneute Pufferung aufgrund einer Auftragsänderung durch den Kunden notwendig ist, sollte ihm dies kommuniziert werden. Für weitere Änderungen sollte es ihm bewusst und je nach Kunde in Rechnung gestellt werden.	Lenkungebenen / Ressourcen / Strukturen		Dispositive / Personal, Flächen, Bestand / Layout	durchschnittliche benötigte Fläche, durchschnittlicher "Lager"bestand auf der Pufferfläche, durchschnittliche Zeitdauer der Nutzung, Häufigkeit der Nutzung der Pufferfläche (Häufigkeit der nach Produktionsbeginn geänderten Lieferterminen)	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)
067	Ladungszusammensetzung + Vergabe Versandauftrag an Spedition	die gewünschten Artikel werden zu einer Ladung zusammengefasst und der Versandauftrag an eine bestimmte Spedition vergeben (sofern der Kunde nicht abholt (ex work)).	Logistik / Lager- mitarbeiter Disposition	Ja	Sollen die Artikel immer als eine gemeinsame Ladung versendet werden oder würde der Kunde größere Ladungen an mehrere Empfänger zu verteilen?	Ressourcen		Personal	Häufigkeit Sonderwünsche bei Verladung bzw. die dadurch entstehenden Kosten	Anzahl und Aufwand der Sonderwünsche bei der Verladung
068	Verladung	die gewünschten Artikel werden verladen	Logistik / Lager- mitarbeiter	Ja	Einfach Verladung durch Standardpaletten,- gebirde?	Ressourcen		Personal / Arbeitsmittel (besondere Verladungstechnik)	Entstehender Aufwand (Kosten) für Sonderwünsche hinsichtlich Verladung	Notwendigkeit und Kosten besonderer Lagertechnik
069	Versenden Kopie Lieferauftrag an Kunden		Sales / Customer Service	Ja	Je nachdem welche Technik beim Kunden installiert ist, werde die Aufwände hierfür unterschiedlich ausfallen.	Ressourcen / Strukturen		Personal/ technische Kommunikationsstruktur	Die von den Kunden genutzten Techniken sind anhand einer Punkteskala zu bewerten z.B. folgendermaßen: Online-Portal (5 Pkt.), Online-Formular (4 Pkt.), E-Mail (3 Pkt.), Fax (2 Pkt.), E-Mail (3 Pkt.), Online-Formular (4 Pkt.), E-Mail (3 Pkt.), Fax (2 Pkt.), Telefon (1 Pkt.)	Die von den Kunden genutzten Techniken sind anhand einer Punkteskala zu bewerten z.B. folgendermaßen: Online-Portal (5 Pkt.), Online-Formular (4 Pkt.), E-Mail (3 Pkt.), Online-Formular (4 Pkt.), E-Mail (3 Pkt.), Fax (2 Pkt.), Telefon (1 Pkt.)
070	Transport zum Kunden	Meist durchgeführt durch eine Spedition und somit nicht im direkten Zugriff des Unternehmens.		Nein						
071	Empfangsbestätigung durch den Kunden			Ja					siehe oben - technical fit	

Prozessschritt Nr.	Prozessschritt Bezeichnung	Prozessschritt Beschreibung	Beteiligte Organisationseinheit	Ist dieser Prozessschritt durch ein verändertes Kundenverhalten beeinflussbar?	Durch welche Verhaltensänderungen/ Maßnahmen könnten Potentiale zur Verbesserung des Prozessschritts erreicht werden?	Welche Parameter des Prozessketten-Instrumentariums sind durch diesen Prozessschritt betroffen? (Lenkungebenen, Prozesse, Strukturen, Ressourcen)	Welche Potentialklassen sind durch diesen Prozessschritt betroffen?	Operationalisierung des Bewertungskriteriums	Bezeichnung des Bewertungskriteriums
072	Fakturierung	Die versendeten Materialien bzw. Werte werden in Rechnung gestellt.		Nein					
073	Verbuchung der Zahlung	Die Rechnungen werden im System als bezahlt verbucht.		Nein					
074	Überprüfen nicht beglichener Rechnungen	Fälligkeitstermine der zu bezahlenden Rechnungen müssen überprüft werden.	Finanz- abteilung	Ja	Die Prüfung an sich erfordert bereits Mehraufwand, so dass Kunden dahingehend "erzogen" werden sollten, ihre Rechnungen fristgerecht zu bezahlen.	Ressourcen	Personal	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen / Zeit des Versäumnisses in Tagen	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen / Zeit des Versäumnisses in Tagen
075	Kommunikation mit Kunde und Kundenservice	Bei einer gewissen Fristüberschreitung die man dem Kunden ev. noch gewähren kann (je nach Kundenbewertung), muss der Kunde auf den Missstand angesprochen werden.	Finanz- abteilung Key Account General Manager	Ja	Die Notwendigkeit der Kommunikation an sich kann in diesem Schritt nicht mehr verhindert werden - sie kann aber durch ein gewisses einsichtiges Verhalten des Kunden für alle positiv verlaufen.	Lenkungebenen	Dispositive	Anzahl der notwendigen Ansprachen des Kunden bis zur wirklichen Begleichung der Rechnung	Anzahl der notwendigen Ansprachen des Kunden bis zur wirklichen Begleichung der Rechnung
076	Einleiten von rechtlichen Schritten (aufgrund ausstehender Zahlungen)			Nein	Dieser Schritt an sich kann durch ein verändertes Kundenverhalten nicht beeinflusst werden. Dieser Schritt kann nur im Vorfeld durch ein entsprechendes Kundenverhalten verhindert werden (siehe oben).				
077	Auswertung des spez. Kunden- auftrags- entwicklungsprozesses	An welchen Stellen im Auftragsabwicklungsprozess hat der Kunde überdurchschnittlichen bzw. viel Aufwand verursacht?		Nein					
078	Abgleich der zur Kundenbewertung herangezogenen Bewertungskriterien	Zukünftig ist eine systemische Prüfung und wenn notwendig Anpassung des jeweiligen Kundenwertes notwendig.		Nein					

Auftragsprüfung/-nachbereitung

Nr.	prozessorientierte Bewertungskriterien	Zielsetzung der abzuleitenden Maßnahmen	SCM Ziele													
			Güterfluss					Kostensenkung					Informationsfluss		Finanzfluss	
			Reduzierung von Beständen	Erhöhung der Kapazitätsauslastung	Glättung und Vereinfachung des Güterflusses	Verbesserung der Planungsgüte	Steigerung der Genauigkeit von Bedarfsprognosen	Verbesserung der Kommunikation mit Kunden und Lieferanten	Effiziente Finanzierung des Umlaufvermögens	Verkürzung der Cash-to-Cash Zyklen	Minimierung der Kapitalkosten					
1	technical fit - Zu-Anfrage/Auftragserteilung genutzte Kommunikationstechnik des Kunden	Absimmung genutzter Techniken bzw. gemeinsame Entwicklung neuer Techniken	0	+	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	
2	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (bekannte Artikel)	Einstellung eines Standardbestellformulars	0	0	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	
3	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (Neuentwicklung)	Stabilisieren/Standardisieren der Kommunikation zwischen Kunde, Vertrieb und Entwicklungsabteilung	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	+	
4	Anzahl negativer Bonitätsprüfung pro Auftrag	Reduzierung der Anzahl negativer Bonitätsprüfungen	+	+	+	0	0	+	0	0	+	0	0	0	++	
5	Anzahl kurzfristiger Bestellungen pro Auftrag	Reduzierung der Anzahl kurzfristiger Bestellungen	+	0	+	++	0	0	+	+	++	0	0	0	+	
6	durchschnittliche Bestellhorizontzeit	Erhöhung der Bestellhorizontzeit	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	
7	Verhältnis Bestellung Nicht-Standard- vs. Standard-Produkte	Verbesserung des Verhältnisses hinsichtlich mehr Standard-Produkte	0	+	+	0	0	+	0	+	0	+	+	+	+	
8	Anteil MTS-Artikel an insgesamt bestellten Artikeln	Erhöhung des Anteils an insgesamt bestellten MTS-Artikeln	--	+	+	+	+	+	+	+	++	0	0	0	-	
9	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusetzenden Rohmaterialien	Erhöhung des Anteils einzusetzender Standard-Rohmaterialien	+	0	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	+	
10	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung (kurzfristige Änderungen)	Verringerung der Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung	+	++	+	++	+	+	+	+	+	0	0	0	+	
11	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengeplanung (kurzfristige Änderungen)	Verringerung der Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengeplanung	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
12	durchschnittlicher Prüfaufwand für kundenspezifische Rohmaterialien	Reduzierung des Prüfaufwands für kundenspezifische Rohmaterialien	0	0	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	
13	Anzahl/Aufwand spezieller Rüstvorgänge	Reduzierung der Anzahl / des Aufwands spezieller Rüstvorgänge	0	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	0	
14	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	Reduzierung der Anzahl / des Aufwands kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)	Reduzierung der durchschnittlichen Nutzung der Pufferfläche	+	0	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	++	
16	benötigte Zeit zur Dienstleistungsentwicklung	Verringerung der zur Dienstleistungsentwicklung benötigten Zeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	
17	benötigte Zeit zur Realisierung der Dienstleistung (Summe von Entwicklungs- und Realisierungszeit)	Reduzierung der zur Realisierung der Dienstleistung benötigten Zeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++	
18	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer zusätzlicher Dokumente	Reduzierung des Aufwands für kundenspezifische Dokumentation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	Reduzierung der Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	0	0	0	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten	Verringerung des Aufwands für kundenspezifische Etiketten	++	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	+	
21	Anzahl und Aufwand der Sonderwünsche bei der Verladung	Reduzierung des Aufwands für Sonderwünsche bei der Verladung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	
22	Kosten kundenspezifischer Lagertechnik	Verringerung der Kosten für kundenspezifische Lagertechnik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++	
23	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	Reduzierung der Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++	
24	durchschnittliche Anzahl Tage bis zur Begleichung der Rechnung	Verringerung der Zeitdauer bis zur Begleichung der Rechnung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++	
25	Anzahl der notwendigen Ansprachen des Kunden bis zur wickllichen Begleichung der Rechnung	Verringerung der notwendigen Ansprachen bis zur Begleichung der Rechnung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++	

++ stark positiv
 + positiv
 0 neutral
 - negativ
 -- stark negativ

Tabelle 20: Zuordnung von Bewertungskriterien bzw. abzuleitenden Maßnahmen und Teilzielen des SCM (Kostensenkung)

Nr.		prozessorientierte Bewertungskriterien	Zielsezung der abzuleitenden Maßnahmen	SCM Ziele					
				Güterfluss			Serviceverbesserung		Finanzfluss
				Erhöhung der Prozesssicherheit	Verkürzung von Durchlaufzeiten	Erhöhung der Geschwindigkeit der Informativverarbeitung	Fehlerreduzierung der Informativverarbeitung	Integration der Finanzplanung	
1	technical fit- Zur Anfrage/Auftragsgestellung genutzte Kommunikationstechnik des Kunden	Abstimmung genutzer Techniken bzw. gemeinsame Entwicklung neuer Techniken	++	+		++		0	
2	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (bekannte Artikel)	Einstellung eines Standardbestellformulars	++	+		++		0	
3	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (Neuentwicklung)	Stabilisieren/Standardisieren der Kommunikation zwischen Kunde, Vertrieb und Entwicklungsabteilung	+	+		+		0	
4	Anzahl negativer Bonitätsprüfung pro Auftrag	Reduzierung der Anzahl negativer Bonitätsprüfungen	+	++		0		+	
5	Anzahl kurzfristiger Bestellungen pro Auftrag	Reduzierung der Anzahl kurzfristiger Bestellungen	++	+		0		0	
6	durchschnittliche Bestellvorlaufzeit	Erhöhung der Bestellvorlaufzeit	++	++		++		++	
7	Verhältnis Bestellung Nicht-Standard- vs. Standard-Produkte	Verbesserung des Verhältnisses hinsichtlich mehr Standard-Produkte	+	+		0		0	
8	Anteil MTS-Artikel an insgesamt bestellten Artikeln	Erhöhung des Anteils an insgesamt bestellten MTS-Artikeln	0	++		+		0	
9	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusetzenden Rohmaterialien	Erhöhung des Anteils einzusetzender Standard-Rohmaterialien	+	0		0		0	
10	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung (kurzfristige Änderungen)	Verringerung der Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung	++	++		0		+	
11	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengenplanung (kurzfristige Änderungen)	Verringerung der Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengenplanung	++	++		0		+	
12	durchschnittlicher Prüfaufwand für kundenspezifische Rohmaterialien	Reduzierung des Prüfaufwands für kundenspezifische Rohmaterialien	0	+		0		0	
13	Anzahl/Aufwand spezieller Rüstvorgänge	Reduzierung der Anzahl / des Aufwands spezieller Rüstvorgänge	+	+		0		0	
14	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	Reduzierung der Anzahl / des Aufwands kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	+	+		0		0	
15	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)	Reduzierung der durchschnittlichen Nutzung der Pufferfläche	+	++		0		0	
16	benötigte Zeit zur Dienstleistungsentwicklung	Verringerung der zur Dienstleistungsentwicklung benötigten Zeit	0	++		0		0	
17	benötigte Zeit zur Realisierung der Dienstleistung (Summe von Entwicklungs- und Realisierungszeit)	Reduzierung der zur Realisierung der Dienstleistung benötigten Zeit	0	++		0		0	
18	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer zusätzlicher Dokumente	Reduzierung des Aufwands für kundenspezifische Dokumenten	0	0		0		0	
19	Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	Reduzierung der Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	++	++		0		0	
20	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten	Verringerung des Aufwands für kundenspezifische Etiketten	+	0		0		+	
21	Anzahl und Aufwand der Sonderwünsche bei der Verladung	Reduzierung des Aufwands für Sonderwünsche bei der Verladung	0	0		0		0	
22	Kosten kundenspezifischer Lagertechnik	Verringerung der Kosten für kundenspezifische Lagertechnik	0	0		0		+	
23	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	Reduzierung der Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	0	0		0		+	
24	durchschnittliche Anzahl Tage bis zur Begleichung der Rechnung	Verringerung der Zeitdauer bis zur Begleichung der Rechnung	0	0		0		+	
25	Anzahl der notwendigen Ansprachen des Kunden bis zur wirklichen Begleichung der Rechnung	Verringerung der notwendigen Ansprachen bis zur Begleichung der Rechnung	+	0		0		+	

++ stark positiv
 + positiv
 0 neutral
 - negativ
 -- stark negativ

Tabelle 21: Zuordnung von Bewertungskriterien bzw. abzuleitenden Maßnahmen und Teilzielen des SCM (Serviceverbesserung)

Nr.	prozessorientierte Bewertungskriterien	Zielsetzung der abzuleitenden Maßnahmen	SCM Ziele					
			Erhöhung der Anpassungsfähigkeit					
			Güterfluss	Informationsfluss	Finanzfluss	Erhöhung der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen	Sicherung der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen	
			Vorhalten ausreichender Kapazitätsreserven	Erhöhung der Veränderlichkeit von Strukturen	Steigerung der Mobilität eingesetzter Ressourcen	Erhöhung der Informationsreparanz		
1	technical fit - Zur Anfrage/Auftragserteilung genutzte Kommunikationstechnik des Kunden	Abstimmung genutzter Techniken bzw. gemeinsame Entwicklung neuer Techniken	0	+	0	++	0	0
2	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (bekannte Artikel)	Ereilung eines Standardbestellformulars	0	0	0	+	0	0
3	Qualität der vom Kunden gesendeten Bestellinformationen (Neuentwicklung)	Stabilisieren/Standardisieren der Kommunikation zwischen Kunde, Vertrieb und Entwicklungsabteilung	0	0	+	+	+	+
4	Anzahl negativer Bonitätsprüfung pro Auftrag	Reduzierung der Anzahl negativer Bonitätsprüfungen	0	0	0	+	+	+
5	Anzahl kurzfristiger Bestellungen pro Auftrag	Reduzierung der Anzahl kurzfristiger Bestellungen	+	0	+	+	+	+
6	durchschnittliche Bestellvorlaufzeit	Erhöhung der Bestellvorlaufzeit	++	++	++	++	++	++
7	Verhältnis Bestellung/Nicht-Standard- vs. Standard-Produkte	Verbesserung des Verhältnisses hinsichtlich mehr Standard-Produkte	+	0	+	0	0	0
8	Anteil MTS-Artikel an insgesamt bestellten Artikeln	Erhöhung des Anteils an bestellten MTS-Artikeln	+	0	+	0	0	0
9	Anteil Standardrohmaterialien an gesamt einzusehenden Rohmaterialien	Erhöhung des Anteils einzusetzender Standard-Rohmaterialien	+	-	+	0	0	+
10	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung (kurzfristige Änderungen)	Verringerung der Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Produktionsprogrammplanung	0	0	+	+	+	0
11	Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengeplanung (kurzfristige Änderungen)	Verringerung der Anzahl Änderungswünsche nach durchgeführter Mengeplanung	0	0	+	+	+	+
12	durchschnittlicher Prüfaufwand für kundenspezifische Rohmaterialien	Reduzierung des Prüfaufwands für kundenspezifische Rohmaterialien	+	0	+	0	0	0
13	Anzahl/Aufwand spezieller Risuvorgänge	Reduzierung der Anzahl / des Aufwands spezieller Risuvorgänge	0	0	+	0	0	0
14	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	Reduzierung der Anzahl / des Aufwands kundenspezifischer Qualitätsprüfungen	0	0	+	0	0	0
15	durchschnittliche Nutzung der Pufferfläche (Zeit, Bestandskosten, Fläche)	Reduzierung der durchschnittlichen Nutzung der Pufferfläche	-	-	-	0	0	0
16	benötigte Zeit zur Dienstleistungsentwicklung	Verringerung der zur Dienstleistungsentwicklung benötigten Zeit	+	+	+	+	+	+
17	benötigte Zeit zur Realisierung der Dienstleistung (Summe von Entwicklungs- und Realisierungszeit)	Reduzierung der zur Realisierung der Dienstleistung benötigten Zeit	+	+	+	+	+	+
18	Anzahl/Aufwand kundenspezifischer zusätzlicher Dokumente	Reduzierung des Aufwands für kundenspezifische Dokumentationen	0	-	0	0	0	0
19	Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	Reduzierung der Abweichung der Bestellmenge von Verpackungseinheiten	0	-	+	0	0	0
20	zusätzlicher Aufwand durch kundenspezifische Etiketten	Verringerung des Aufwands für kundenspezifische Etiketten	0	-	+	0	0	0
21	Anzahl und Aufwand der Sonderwünsche bei der Verladung	Reduzierung des Aufwands für Sonderwünsche bei der Verladung	0	-	0	0	0	0
22	Kosten kundenspezifischer Lagertechnik	Verringerung der Kosten für kundenspezifische Lagertechnik	0	-	0	0	0	+
23	Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	Reduzierung der Anzahl zu spät beglichener Rechnungen	0	0	0	0	0	++
24	durchschnittliche Anzahl Tage bis zur Begleichung der Rechnung	Verringerung der Anzahl Tage bis zur Begleichung der Rechnung	0	0	0	0	0	++
25	Anzahl der notwendigen Ansprachen des Kunden bis zur wirklichen Begleichung der Rechnung	Verringerung der notwendigen Ansprachen bis zur Begleichung der Rechnung	0	0	+	0	0	++

++ stark positiv
 + positiv
 0 neutral
 - negativ
 -- stark negativ

Tabelle 22: Zuordnung von Bewertungskriterien bzw. abzuleitenden Maßnahmen und Teilzielen des SCM (Erhöhung der Anpassungsfähigkeit)

Anhang B – Anwendungsbeispiel

Nr	Stichwort	Frage
1	Bedeutung	<p>Wie beurteilen Sie die Bindung des Kunden an Ihr Unternehmen.</p> <p>Antwort: 1 = Kunde ist sehr an das Unternehmen gebunden 2 = Kunde ist nur bedingt an das Unternehmen gebunden, greift auch auf Alternativlieferanten zurück 3 = Kunde ist nur sehr lose an das Unternehmen gebunden (Geschäftsbeziehung von Auftrag zu Auftrag)</p>
2	Lead User	<p>Wie beurteilen Sie den Nutzen des Kunden in Bezug auf eine Lead-User-Funktion?</p> <p>Erläuterungen: Lead User sind Kunden deren Bedürfnisse den Anforderungen des Massenmarktes voraus eilen. Lead User sorgen für Innovationen.</p> <p>Antwort: 1 = Ständiger Entwicklungspartner und wichtiger Innovationstreiber 2 = Sorgt gelegentlich für Innovationen 3 = Keine nennenswerten Innovationen durch den Kunden bekannt</p>
3	Potenzial	<p>Wie beurteilen Sie das realistische Potenzial des Kunden in Bezug auf die relative Steigerungsmöglichkeit seiner Umsätze in Zukunft?</p> <p>Antwort: 1 = überdurchschnittliche Steigerungen sind zu erwarten 2 = stetige Steigerung sind realistisch zu erwarten 3 = leichte Steigerung könnten sich ergeben 4 = Umsätze eher gleichbleibend 5 = Umsätze eher rückläufig</p>
4	Änderungen 1	<p>Wenn der Kunde seine bestehenden Aufträge ändert, welche Änderungen wünscht er meistens?</p> <p>Erläuterung: Bei Mehrfachnennungen bitte durch Komma trennen</p> <p>Antwort : 1 = Lieferterminverschiebung in die Zukunft 2 = Liefertermin früher 3 = Erhöhung der Menge 4 = Reduzierung der Menge 5 = andere Verpackung 6 = andere Lieferadresse 7 = Stornierung des Auftrages 8 = Sonstiges</p>
5	Änderungen 2	<p>Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Aufträge des Kunden, die er ändert im Verhältnis zur Gesamtheit seiner Aufträge?</p> <p>Antwort : 1 = unter 1% der Aufträge werden geändert 2 = 1% bis 5% 3 = 5% bis 25% 4 = 25% bis 50% 5 = über 50%</p>
6	Änderungen 3	<p>Wie kurzfristig vor Auslieferung ändert der Kunde üblicherweise seine Aufträge?</p> <p>Antwort : 1 = 0 bis 2 Arbeitstage vor Auslieferung 2 = 3 bis 5 Arbeitstage vor Auslieferung 3 = 6 bis 15 Arbeitstage vor Auslieferung 4 = 15 bis 30 Arbeitstage vor Auslieferung 5 = über 30 Tage vor Auslieferung</p>
7	Services	<p>Wie hoch schätzen Sie den internen Aufwand durch die Aufträge des Kunden in Bezug auf nicht preiswirksame Serviceleistungen ein?</p> <p>Erläuterungen: Serviceleistungen die vom Kunden verlangt werden oder sich "ingeschliffen" haben, aber nicht in Rechnung gestellt werden. Zum Beispiel: Sonderpalettenhöhe, Sonderetiketten, Sonderverpackungen, Sonderqualitäten, Sondermuster...</p> <p>Antwort: 1 = sehr hoch 2 = hoch 3 = erhöht 4 = mittel 5 = gering 6 = sehr gering</p>
8	Ressourcen	<p>Wie passen die Produkte, die der Kunde üblicherweise bestellt, zu den verfügbaren Produktionsanlagen?</p> <p>Erläuterungen: Sind die Produkte ohne Probleme und effizient herstellbar oder anderes Extrem, ist die Herstellung der Produkte auf den bestehenden Anlagen nur schwer darstellbar und erfordert einen hohen Aufwand? Frage nicht relevant für reine Distributionskunden, dann leer lassen.</p> <p>Antwort: 1 = Kunde bestellt in der Regel entweder Standards oder MTO, aber einfach herstellbar 2 = Kunde bestellt in der Regel MTO mit definiertem technischen Anspruch 3 = Kunde bestellt in der Regel MTO mit sehr hohem technischen Anspruch</p>
9	Muttergesellschaft	<p>Wenn der Kunde einer Unternehmensgruppen bzw. einem Konzern zugehört, nennen Sie bitte den Namen der obersten Muttergesellschaft</p> <p>Erläuterungen: Unt. A ist ein Tochterunternehmen von Unt. B - Bitte Unt B eintragen.</p> <p>Antwort: Name der Muttergesellschaft</p>
10	"Bestimmer"	<p>Sofern der eigentliche Kunde nicht die Anforderungen des Produktes definiert und/oder Preisverhandlungen führt, sondern sein direkter oder indirekter Kunde, nennen Sie bitte diesen.</p> <p>Erläuterung: Beispiel: Unternehmen A baut eine Instrumententafel, Unternehmen B liefert dafür den Schaltkreis und ist Ihr Kunde, Unternehmen A ist der "Bestimmer" für Werkstoff und/oder Preis.</p> <p>Antwort: Name des "Bestimmers", sonst leer wenn Kunde Anforderungen selbstständig vorgibt</p>
11	Position	<p>An welcher Stelle steht der Kunde in der Wertschöpfungskette?</p> <p>Erläuterungen: Sollten Mehrfachnennungen möglich sein, nennen Sie bitte trotzdem nur die wesentliche Position in der Wertschöpfungskette.</p> <p>Antwort: 1 = OEM 2 = 1.-tier 3 = 2.-tier 4 = 3.-tier</p>
12	Industrie 1	<p>Welchem Industriezweig ist der Kunde in erster Linie zuzuordnen?</p> <p>Erläuterungen: Sollten Mehrfachzuordnung möglich sein, verwenden Sie Frage 11 für eine weitere Nennung.</p> <p>Antwort: eine Zahl von 1 bis 12 gemäß Antworttabelle unten</p>
13	Industrie 2	<p>Welchem Industriezweig ist der Kunde in zweiter Linie zuzuordnen?</p> <p>Antwort: eine Zahl von 1 bis 12 gemäß Antworttabelle unten</p>

Abbildung 61: Fragebogen zur Ermittlung qualitativ wichtiger Kriterien

Beispiele Kriterienausprägung Kundenportfolio

Im Folgenden sind einige Beispiele dargestellt, um die Notwendigkeit einer differenzierten und umfangreichen Kundenbewertung zu verdeutlichen.

In Abbildung 62 ist zu erkennen, dass sich die Top 30 Kunden nach Menge³⁶⁹ bereits über drei verschiedene Kundenklassen verteilen.

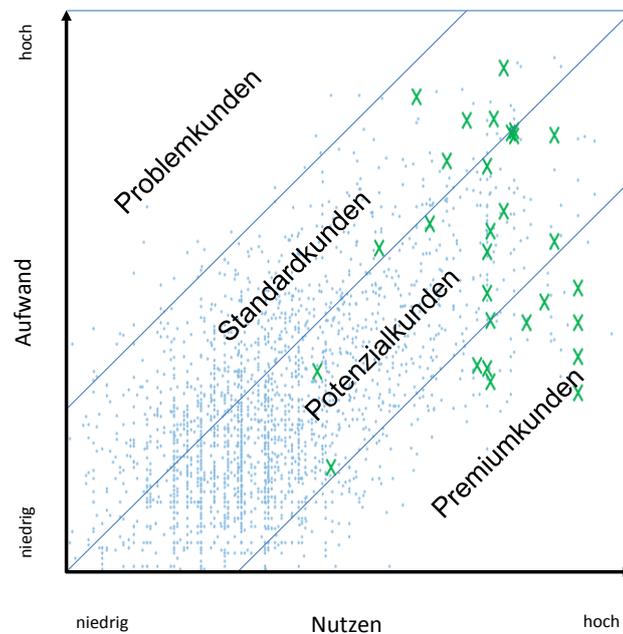


Abbildung 62: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium *Menge* haben

³⁶⁹ Die 30 Kunden, welche im Betrachtungszeitraum die höchsten Werte im Kriterium Menge aufweisen.

Ein weiteres Beispiel ist in Abbildung 63 dargestellt. Hier zeigt sich, dass auch einige Standardkunden ein hohes Marktpotenzial aufweisen und somit v. a. bei einer zukunftsorientierten Bewertung bzw. Entwicklung individuell zu berücksichtigen sind.³⁷⁰

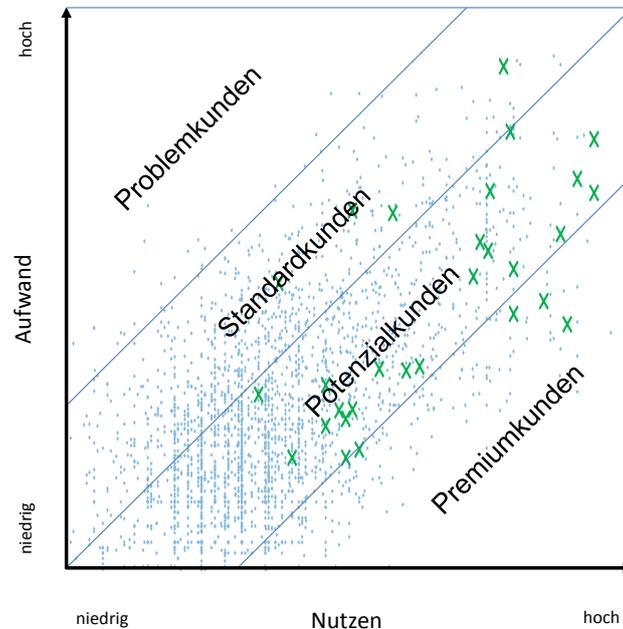


Abbildung 63: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium *Marktpotenzial* haben

³⁷⁰ Das bereits bei einer kleinen Betrachtungsmenge von 30 Topkunden in dem speziellen Kriterium – bei insgesamt ca. 2.500 bewerteten Kunden.

Ebenso waren die Kunden mit den besten Ausprägungen im Kriterium *Bonität* über mehrere Kundenklassen verteilt (Abbildung 64) – erneut ein Hinweis auf die mangelnde Aussagekraft eindimensionaler Bewertungsverfahren.

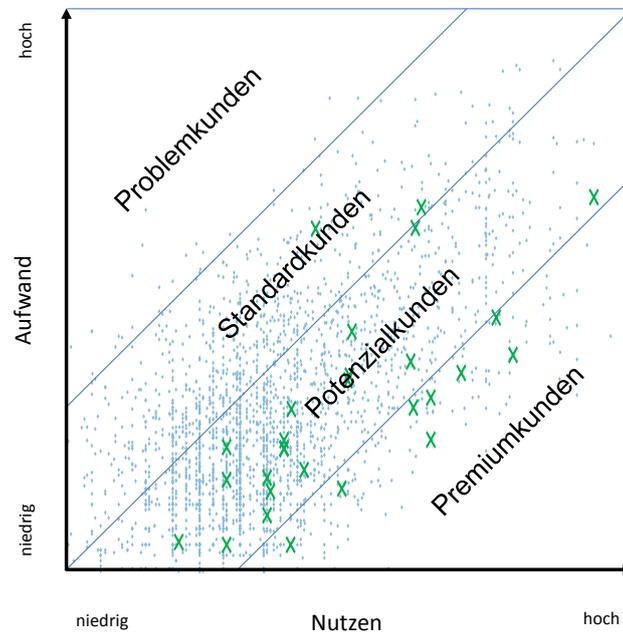


Abbildung 64: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium *Bonität* haben

Ebenso ist bei dem Kriterium *Lead User* (Abbildung 65) zu erkennen, dass Standardkunden auch hier ein hohes Potenzial aufweisen, welches die Bedeutung von individuellen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt, unabhängig der eigentlichen Kundenklasse.

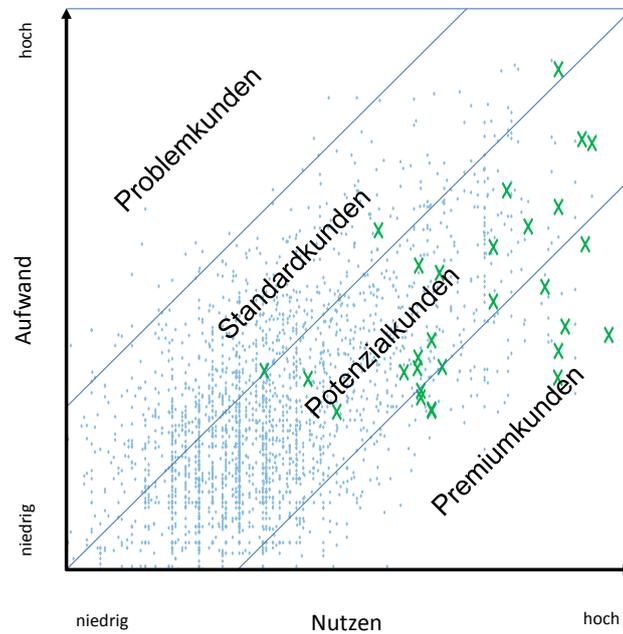


Abbildung 65: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium *Lead User* haben

Auch die *Bedeutung beim Kunden* kann Hinweise auf eine gute und vertrauensvolle Basis für zukünftige Zusammenarbeit liefern (Abbildung 66), insbesondere in Kombination mit zukunftsorientierten Kriterien wie z. B. *Lead User* oder *strategic fit*.

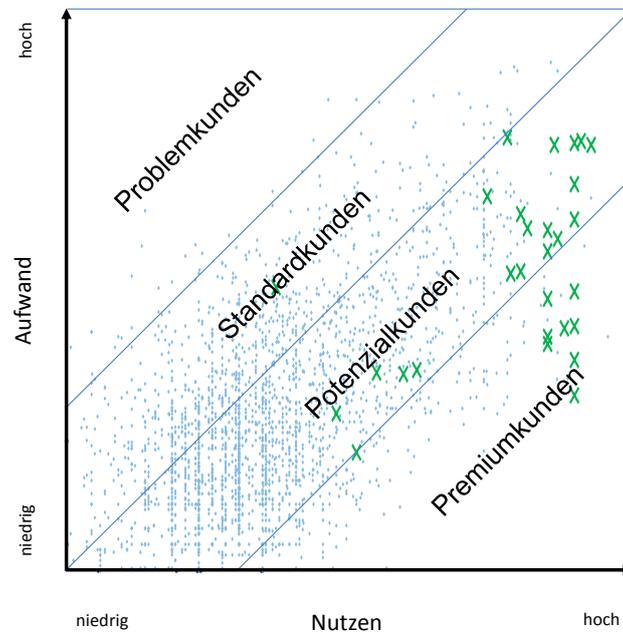


Abbildung 66: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die die besten Werte im Nutzenkriterium *Bedeutung beim Kunden* haben

Ebenso interessante Aspekte sind in Abbildung 67 zu sehen. Hier wird deutlich, dass viele der vermeintlich guten Kunden einen hohen Service verlangen. Bei einer Strategieänderung und einer eventuell damit einhergehenden höheren Gewichtung der Serviceaufwände würden diese Potenzialkunden vermutlich in die Kategorie der Problem- oder Standardkunden „fallen“.

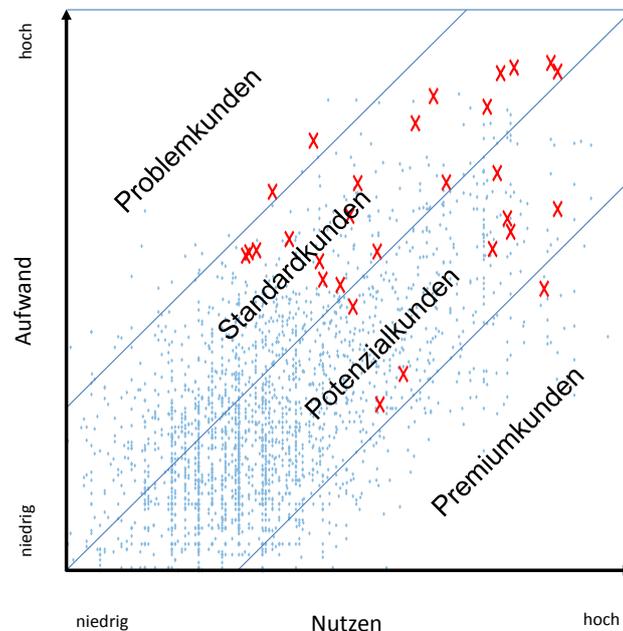


Abbildung 67: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die den höchsten Aufwand im Aufwandskriterium *Serviceleistungen* verursachen

Einen ähnlichen Sachverhalt deckt Abbildung 68 auf. So erzeugen auch Premiumkunden einen hohen Aufwand hinsichtlich Änderungswünschen, die dann von einer sich ändernden Gewichtung dieses Kriteriums von einem Kundenklassenwechsel betroffen wären.

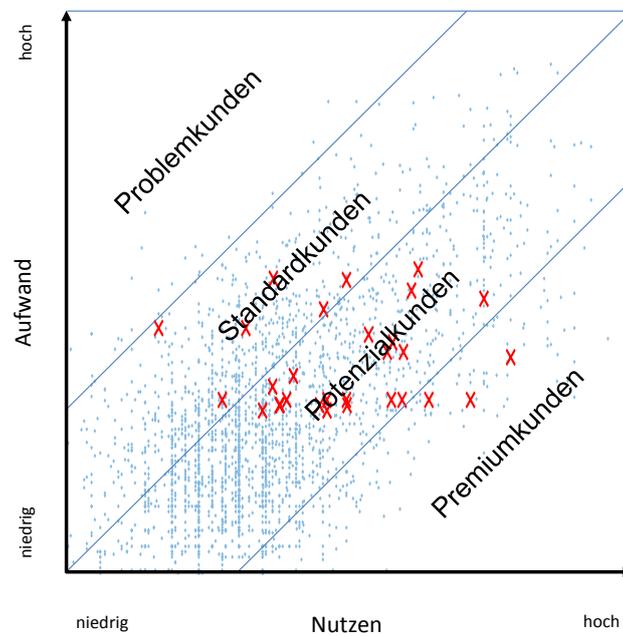


Abbildung 68: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden, die den höchsten Aufwand im Aufwandskriterium *Änderungen* verursachen

Das letzte Beispiel verdeutlicht, dass eine eindimensionale Bewertung wenig Aussagekraft hat. In der folgenden Abbildung 69 sind sowohl die Kunden mit der längsten Bestellvorlaufzeit markiert (rot) als auch die mit der kürzesten Bestellvorlaufzeit (grün). Auf Grundlage dieses Ergebnisses lassen sich keine spezifischen Kundenentwicklungsstrategien erarbeiten. Jedoch ergäbe sich bei einer anderen Priorisierung wieder ein komplett anderes Bild – z. B. aufgrund einer strategischen Entscheidung, den Einfrierhorizont der Produktionsplanung zu erhöhen, um mehr Ruhe in den Planungsprozess zu bringen.

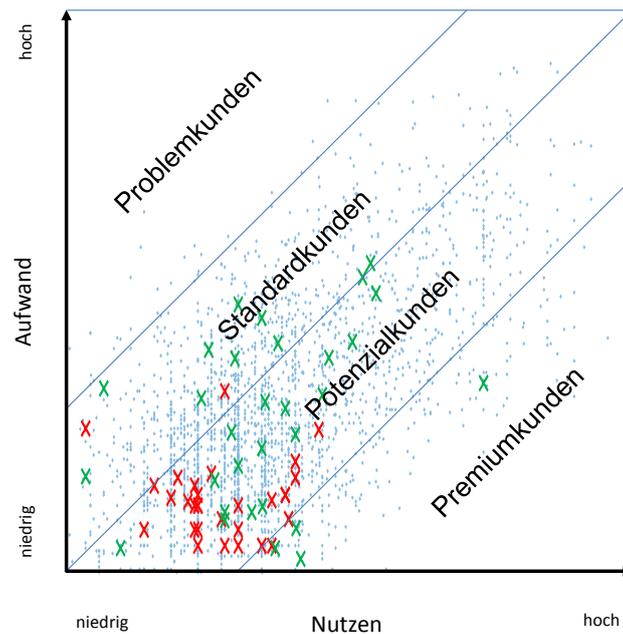


Abbildung 69: Kundenportfolio (Aufwand-Nutzen-Verhältnis) mit den 30 Kunden mit der längsten durchschnittlichen Bestellvorlaufzeit (grün) sowie mit den 30 Kunden mit der kürzesten durchschnittlichen Bestellvorlaufzeit (rot)

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Datum

Unterschrift