



Die „Information Chain“ im Investitionsgütermarkt.



Mehr Produktivität und höhere Kundenzufriedenheit

Autor: Sabrina Uthe, MBA

Abstrakt:

Dem Thema „Mehr Produktivität und höhere Kundenzufriedenheit durch die Information Chain“ nähert sich die Autorin aus zwei Blickwinkeln: Sie betrachtet die organisatorischen Hintergründe und die Voraussetzungen innerhalb eines Fertigungsunternehmens für die erfolgreiche Umsetzung eines Information Management Konzepts. Außerdem legt sie dar, welche Anforderungen heute an Information Management Systeme gestellt werden.

Ich habe eine Frage zum Produkt X..... Wann kann ich mit der Lieferung meiner bestellten Waren rechnen? Wo und wie kann ich die Information finden? Wer kann mir weiterhelfen?

Diese simpel erscheinenden Fragen der Kunden, Partner aber auch der eigenen Mitarbeiter fordern die Informationslogistik in allen Unternehmen heraus. Ganz gleich, ob es dabei um die Suche nach einer bestimmten Information oder nach dem geeigneten Ansprechpartner geht, der die richtige Information möglichst zeitnah bereitstellen kann: Vielfach lösen derartige Fragen eine beachtliche Hektik und Dynamik im Unternehmen aus.

Wenn der Zugriff auf Informationen im Unternehmen nicht schnell und einfach möglich ist, verursachen diese einfachen Fragen erheblichen Aufwand auf Kunden- und auf Unternehmensseite. Unklare und nicht sauber kommunizierte Zuständigkeiten, verteilt hinterlegte Informationen und ähnliche Ungereimtheiten führen dazu, dass für König Kunde das Unternehmen als Kommunikationsdschungel erscheint. Er läuft Gefahr sich zu verlaufen. Je dichter der Dschungel, je schwerer zu durchdringen, umso schneller und vor allem tiefer sinkt die Kundenzufriedenheit.

Kundenorientierung wird in vielen Unternehmen groß geschrieben. Dies gilt insbesondere auch für den B-to-B-Bereich. Im Investitionsgütermarkt ist das Kundenpotenzial häufig begrenzt. Man bewegt sich in Spezialmärkten, wo jeder Kunde, der abwandert, richtig weh tut. Wir bewegen uns aber auch in einem Markt, wo die erfolgreichen Geschäftsabschlüsse nicht nur entsprechend hohe Umsätze bringen, sondern auch die Reputation des Unternehmens stärken.

Insgesamt wird der Investitionsgütermarkt von einer überschaubaren Menge an Wettbewerbern bedient, die häufig in einem massiven Verdrängungswettbewerb stehen. Die fortschreitende Globalisierung verschärft diese Situation noch. Es drängen Anbieter auf die angestammten Märkte, die oft – bei vergleichbarer Qualität – zu geringeren Preisen anbieten.

Über Preisdumping können und wollen Unternehmen ihre Kunden normalerweise nicht halten - damit ruinieren sie sich häufig mittelfristig selbst, denn aufgrund der Kostensituation bewegen sich Unternehmen am Standort Deutschland häufig im oberen Preissegment. Deshalb gilt es um so mehr, andere wertschöpfende Elemente, sogenannte „added values“ ins Spiel zu bringen.

Welches sind wesentliche Kriterien für die Kundenzufriedenheit?

Betrachtet man, was Kundenzufriedenheit heute ausmacht, so haben Funktion und Preis im Entscheidungsprozess des Kunden zwar eine sehr wichtige, aber eine relativ kurzzeitige Bedeutung. Die Abhängigkeit zwischen Funktion und Preis ist bekannt und ein marktgerechtes Verhältnis wird vorausgesetzt. In vielen Kundenumfragen im Investitionsgütermarkt wurde auch der absolute Preis nicht als wichtigstes Kriterium für die Kaufentscheidung genannt. Vielmehr waren das Preis- Leistungsverhältnis und der Gesamtpreis des Produkts über den gesamten Produktlebenszyklus entscheidend.

Die Erwartungshaltung bei Qualität und Image ist meistens hoch, die Wirkung aber auch langfristiger. Die Kundenzufriedenheit leidet auch nach Jahren oft noch unter Qualitätsdefiziten oder Imagewechseln – wenn die Kunden den Mangel nicht sowieso zum Anlass nehmen, den Lieferanten zu wechseln. Die Servicequalität ist der bedeutendste Faktor zur Entwicklung einer hohen Kundenbindung und ist als Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb entscheidend.

In einer Kundenbefragung, die wir vor einigen Monaten für einen weltweit tätigen Maschinenbauer durchgeführt haben, wurden von den Befragten als wichtigste Kriterien der Servicequalität kurze Reaktions- und Durchlaufzeiten bei Beratung und Auftragsabwicklung genannt.

Fazit: Der Informationsfluss, eine effiziente Information Chain, wird zum wettbewerbsentscheidenden Faktor in vielen Unternehmen.

Wie läuft es aber in der Realität ab?

Die Reaktions- und Durchlaufzeiten werden häufig dadurch verlängert, dass die Kunden oder Handelspartner von unterschiedlichen Personen in z.T. unterschiedlichen Geschäftsstellen betreut werden.

Beim Übergang vom Pre-Sales zu Sales und zum After-Sales gehen oft wertvolle Informationen verloren, die dann noch einmal beim Geschäftspartner nachgefragt werden müssen.

Zwar haben inzwischen in vielen Betrieben die Mitarbeiter Zugriff auf das ERP-System. Vertriebspezifische Informationen, wie die zentrale Kundenkontakthistorie können aber oft nicht zentral abgelegt oder abgefragt werden. Folglich werden kundenspezifische Daten zum Teil in Office-Programmen verwaltet oder papierbasiert in Ordner geheftet. So sind die Kontaktdaten natürlich nicht schnell zur Hand! Die Effekte sind vielfältig, aber in jedem Fall unangenehm:

- Ist ein Mitarbeiter im Urlaub kann die Kundenhistorie durch den vertretenden Kollegen nicht immer schlüssig nachvollzogen werden.
- Nicht immer sind die Schnittstellen der Betreuung für Kunden und Handelspartner klar ersichtlich. Welche Abteilung ist für welchen Betreuungszeitraum zuständig? Die Folge ist, dass die Kunden weiterverbunden oder vertröstet werden und ihr Anliegen mehrmals vorbringen müssen. Sie selbst wissen, wie lästig das „Buchbinder Wanninger“ Verfahren ist!

- Vertragliche Informationen und Zahlungsbedingungen sind oft nur nach langen Recherchen vollständig zu beschaffen.
- Oft fehlen auch notwendige Informationen zur Produktkonfiguration und zu den Spezifikationen der bestellten und gelieferten Produkte. Besonders für komplexe Anlagen wäre eine elektronische Maschinenakte wichtig in der alle technischen Features und vor allem auch alle Veränderungen und Umbauten nachvollzogen werden können. Eine Maschine oder eine komplexe Anlage kann durchaus eine Lebensdauer von 15 und mehr Jahren haben. Der Eigentümer kann wechseln, und die Anlage wird vom ursprünglichen Betriebsstandort in München nach Saigon verkauft. Besitzer gehen in jedem Fall davon aus, dass sie über die gesamte Produktlebensdauer über Ersatzteile und Servicetechniker verfügen können. Vielfach ist dies sogar in den Kaufbedingungen festgeschrieben.

Das sind genau die Punkte, die Kunden und Partner auf Dauer nicht zufrieden stellen. Kompetente und schnelle Beratung und Auskunftsfähigkeit sind also entscheidende Schritte in Richtung Kundenzufriedenheit. Dies setzt voraus, dass die kundennahen **Prozesse und Strukturen saubere und definierte Schnittstellen** zu benachbarten Abteilungen oder Arbeitsbereichen ermöglichen.

Es wird eine **einheitliche Informationsbasis** benötigt, auf die alle Mitarbeiter in der geeigneten Weise zugreifen können. Das bedeutet auch, dass Informationen aus unterschiedlichen Quellen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort bereitstehen müssen. Dazu ist es in den meisten Fällen notwendig, die Organisation und die Prozesse anzupassen.

Mit **geeigneten Software-Tools** kann auch die systemtechnische Integration aller Kundenkontaktstellen erfolgen. Unternehmen werden immer individueller und spezifischer. Standardisierte Lösungen „von der Stange“ greifen im Informationsmanagement eher selten, denn in der Regel müssen die spezifischen Anforderungen und Workflows der Unternehmen abgebildet werden. Auch die Host-Systeme müssen mit einbezogen, angepasst und erweitert werden.

Und – last, but not least – **die Fach-, Sozial- und Systemkompetenz der Mitarbeiter** muss mit den Veränderungen im Unternehmen Schritt halten. Ein individueller, dauerhafter Entwicklungsprozess „von innen heraus“ ist notwendig.

Die Anforderungen der Kunden, der Partner und des Marktes verändern sich – die Unternehmen müssen folgen, besser noch den Weg bereiten. Aber wie? Die zentrale Herausforderung ist es, hohe Effizienz und Leistungsfähigkeit mit Flexibilität und Handlungsspielräumen zu kombinieren. Aber – wie bekommt man das hin?

Die Herausforderungen eines effizienten Informationsmanagements erfordern Paradigmenwechsel

Von einigen mehr, von anderen weniger beachtet, hat sich in der Geschäftswelt ein Paradigmenwechsel vollzogen. Eines der wichtigsten Elemente der neuen Strukturen ist der optimale, durchgängige Informationsfluss. In der so genannten „**Information Chain**“ sind die einzelnen Informationsbestandteile wie die Glieder einer Kette systematisch und geplant miteinander verbunden. Zur Realisierung der Information Chain, sowohl für die Kommunikation innerhalb der Firma als auch nach außen, sind Intranet und Internet zu Schlüsseltechnologien geworden. Mehr denn je gilt es, bewährte Konzepte des Document-Managements

und des Web-Content-Managements mit einander zu verbinden und inklusive einer geeigneten Archivlösung zu einer ganzheitlichen und durchgängigen Enterprise Content Management zu vereinigen.

Definition Information Chain:

Unter Information Chain verstehen wir ein Konzept, das eine Kommunikationsstruktur und die Werkzeuge bereitstellt, damit alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligten effektiv und effizient kommunizieren und zusammenarbeiten können. Die Information Chain umfasst alle Unternehmensbereiche, die am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind. In der Regel sind das Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Service und schließlich auch Rechnungswesen.

Die Ergebnisse diverser Untersuchungen in der letzten Zeit haben sich sicher inzwischen herumgesprochen: Sie sagen übereinstimmend aus, dass Unternehmen in naher Zukunft nur noch dann erfolgreich sein werden, wenn sie es schaffen, sich von althergebrachten Strukturen zu lösen. Ehrwürdige Hierarchien, der Taylorismus, die Produktfokussierung und die Economies of Scale haben ausgedient. Neue Werte bestimmen die Schlagkraft in der Wirtschaft. Die modernen Stichworte zum Erfolg lauten: **Kundenfokussierung, Economies of Speed, Customizing, Total Quality und Outsourcing.**

Während lange Zeit die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens in den Fordergrund gestellt wurden, orientiert sich eine wachsenden Zahl von Unternehmen an den Anforderungen des Marktes und somit der bestehenden und zukünftigen Kunden. Dadurch werden Fehlentwicklungen vermieden und Time-to-Market-Zeiten verkürzt.

Der Vorteil durch Schnelligkeit (Economies of Speed) überwiegt heute vielfach den traditionellen Vorteil durch große Stückzahlen (Economies of Scale) beim wirtschaftlichen Erfolg eines Produkts. Die Zeit zwischen der Auftragsvergabe und –erledigung oder die Zeitspanne des Innovationszyklus gibt immer häufiger den Ausschlag dafür, ob ein Unternehmen den Zuschlag für sein Angebot erhält oder nicht. Vielleicht kennen Sie auch die alte Bauernregel: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst.

Die Fähigkeit eines Unternehmens, individuelle, maßgeschneiderte Problemlösungen liefern zu können (Customizing) ist entscheidend für die Kundenbindung. Das Ausmaß der Massenproduktion als Maßstab für eine Firma wird allmählich abgelöst durch ihre Problemlösungskompetenz. Spezifische Lösungen, individuelle Konfigurationen der Produkte stehen hoch im Kurs.

Nicht nur so fehlerfrei wie *nötig*, sondern so fehlerfrei wie *möglich* muss heute gefertigt werden: Total Quality zielt dabei nicht nur auf die eigentliche Produktion, sondern auch auf die Kundenzufriedenheit während der gesamten Lebensdauer eines Produkts. Im Service werden nicht nur die Defekte am Produkt quantifiziert, sondern Service wird daran gemessen, wie schnell bestehende Anfragen gelöst und Probleme oder Fehler beseitigt werden.

Strategische Allianzen von Unternehmen, die sich auf die Kernbereiche ihrer Fähigkeiten reduzieren und andere Funktionen und Aufgaben auslagern, also Outsourcing betreiben, prägen zunehmend unsere Wirtschaft. Das Business-Process-Reengineering führt zur Gesundschumpfung von Firmen und zum Auslagern vieler Bereiche zu Tochterfirmen, Subunternehmen und externen Dienstleistern. Gerade im IT-Bereich werden mehr Aufgaben zu Dienstleistern verlagert, die die Kompetenz und Flexibilität haben, maßgeschneiderte IT-Lösungen für die Unternehmen anzubieten. Der Wunsch nach Outsourcing ist vor allem in mittelständi-

schen Unternehmen zu beobachten, denn hier gibt es häufig weder das spezifische Know-how, noch die Ressourcen, größere IT-Projekte selbst durchzuführen und die Infrastruktur zu managen.

Neue Paradigmen fordern neue Strukturen

Wir haben also in den letzten 2-3 Jahren einen Paradigmenwechsel erlebt. Neue Paradigmen fordern aber auch neue Strukturen.

Viele Unternehmen haben diese Herausforderung schon angenommen – mit mehr oder weniger Erfolg. Gefordert ist die Abkehr von traditionellen Strukturen, die Hinwendung zu größtmöglicher Flexibilität. Davon sind zum Beispiel Managementhierarchien betroffen. Die alte Regel, dass eine Führungskraft fünf Mitarbeiter optimal beaufsichtigen – oder meint man hier führen – kann, resultiert in einer Staffeln von Führungsebenen. Die Kompetenz und der Informationsgrad in jeder Stufe sind dabei genau definiert. Von unten nach oben werden Berichte und Anfragen weitergereicht, von oben nach unten die Anordnungen. Das Verfahren frisst viel Zeit, Arbeitskraft und Motivation. Dem versuchte man mit dem Lean Management in den 90er Jahren entgegenzuwirken. Leider wurde unter diesem Mäntelchen häufig nur die mittlere Führungsschicht ausgedünnt – die schwerfälligen Hierarchien und Prozesse blieben im Grundsatz.

Projektorientiertes Arbeiten an kundenspezifischen Problemlösungen verlangt völlig andere Managementstrukturen. Die Ergebnisse sollten im Vordergrund stehen.

Als Beispiel ein Wunsch-Szenario:

Für ein neues Projekt bildet sich ein kompetentes Team, das aus fähigen Mitarbeitern der Firma, externen Spezialisten (Beratern, Subunternehmern) und evtl. aus Mitarbeitern des Kunden besteht. Alle Mitarbeiter des Teams haben Zugriff auf alle nötigen Informationen und arbeiten weitgehend selbständig. Vom ersten Entwurf über die Konstruktion und die Fertigung bis hin zu Vertrieb und Wartung werden einheitliche Nomenklaturen verwendet. Die Informationen stehen zeitnah zur Verfügung, es gibt durchgängige Mediennutzung über den gesamten Entwicklungs-, Fertigungs- und Vermarktungszyklus. Alle relevanten technischen Informationen sind über den gesamten Produktlebenszyklus verfügbar.

Technisch ist dieses Szenario abzubilden. Die Herausforderung ist das Management dieser komplexen Informationssysteme in der Organisation. Die Informationen müssen auch zur Verfügung stehen.

Verfügbarkeit von Informationen

Diese „schöne neue Welt“ funktioniert also nur, wenn die richtigen Informationen zur richtigen Zeit bei den richtigen Personen im richtigen Format verfügbar sind.

Noch heute fließen die Informationen häufig eingleisig – von oben nach unten. Diese Form der oben und unten offenen Informationskette ist eines der Merkmale hierarchischer Managementstrukturen. Wissen ist hier Macht. Gar nicht so selten finden sich in solchen Strukturen Personen, die eifersüchtig über ihre Zuständigkeiten wachen, Informationen zurückhalten oder sie nur nach umständlichen Prozeduren herausgeben. Viele Informationen kommen nie am vorgesehenen Ziel an.

Mit dieser Struktur können Unternehmen den heutigen Herausforderungen nicht mehr begegnen. Es ist geradezu existenziell, dass innerhalb und zwischen den projektorientiert arbeitenden Teams jederzeit alle rele-

vanten Informationen ungehindert fließen können. Die Information muss innerhalb eines geschlossenen Kreislaufs verfügbar sein. Alle am Informationsfluss Beteiligten müssen die für sie relevanten Informationen abgreifen können und in der Lage sein, selbst Informationen einzustellen.

Mit Konzepten aus dem Dokument-Management, Web-Content-Management, der Dokument-Archivierung und der Integration der Einzelemente im Rahmen von Enterprise Content Management Lösungen haben wir das Problem der Information Chain technisch weitgehend gelöst. Einzig die Umsetzung in der Praxis ist noch nicht so weit fortgeschritten, wie es sich manch Analyst und Berater, vor allem aber die Hersteller und Anwender wünschen. Wir sehen hier eine große Herausforderung für die nächsten 2-4 Jahre.

Die Information Chain spart Kosten

Dabei gibt es einige sehr gute Gründe, das Projekt „Information Chain Management“ anzugehen:

- Der Datenfluss im Sinne einer Information Chain ist ein geschäftskritischer Erfolgsfaktor
- Durch geeigneten Datenfluss können Schnittstellen im Unternehmen überbrückt werden
- Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams ist möglich, sogar auf internationaler Basis
- Internationales Geschäft wird einfacher, Sprachprobleme und Zeitzonen spielen eine geringere Rolle
- Geringere operative Kosten: die Kosten für das Suchen und Finden von Fehlern und für Nachbesserungen sind vielfach bis zu 10x höher als es einmal richtig zu machen - und dabei gehen wir noch davon aus, dass nicht erst der Kunde den Fehler entdeckt!
- Höhere Kundenzufriedenheit: Kunden sind unzufrieden, wenn sie auf Probleme stoßen und Zeit investieren müssen, um diese zu beseitigen.
- Bessere Entscheidungen: Verspätete, unvollständige und fehlerhafte Daten beeinträchtigen die Entscheidungsfindung im Unternehmen. Fehlerentscheidungen werden getroffen, andere Entscheidungen kommen zu spät – Chancen sind vertan.
- Die Mitarbeiter sind frustriert: Fehlersuche und –beseitigung sind nicht gerade die Aufgaben, die engagierte Mitarbeiter als ihren Karrierepfad sehen. Können Sie sich unmotivierte Mitarbeiter leisten?

Natürlich kennen wir alle die Aussagen von missglückten Information Management Projekten, kennen Statistiken, die den Erfolg und den Misserfolg gleichermaßen belegen – ganz nach der Zielsetzung des Präsentators.

Wichtiger als Statistiken zu studieren ist es, vor Projektbeginn einige Fragen zu beantworten:

- Welche Geschäftsstrategie verfolgt das Unternehmen?
- Was soll mit der Einführung von Information Management im Unternehmen erreicht werden?
- Welche Bedeutung haben Informationen, Informationsflüsse und vorgegebene Workflows im Rahmen dieser Strategie?
- Welche Treiber gibt es, jetzt ein solches Projekt zu beginnen?
- Welche konkreten Ziele werden mit der Einführung eines Information Managements verfolgt?
- Welches sind die unternehmensspezifischen kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es aktuell?
- Wie soll der Erfolg des Projekts gemessen werden?

Die klassische SWOT-Analyse ist z.B. eine gute Methode, um die „Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats“ zu beleuchten.

Erfolgsfaktoren von Information Chain-Projekten

Schauen wir uns einmal an, welche Faktoren den Erfolg von Information Chain-Projekten bestimmen:

Als Determinanten für den Erfolg wurden in den bisher durchgeführten Projekten im wesentlichen 5 Faktoren identifiziert:

- Klare Zielsetzung gemäß der Geschäftsstrategie des Unternehmens
- Klare Zielsetzung gemäß der Kundenbedürfnisse
- Detaillierte Kenntnisse der Prozesse u.a. an der Kundenschnittstelle
- Umfassende Konzeption über die Abteilungsgrenzen hinweg.
- Starke Sponsoren im Top-Management

Veränderungen kosten Geld. Verbesserungen sind nicht zum Nulltarif zu haben. Aber rechnen Sie einmal nach:

- Was kostet Sie ein verlorener Kunde, der zur Konkurrenz abwandert, weil Sie ihn nicht schnell, präzise und umfassend mit den gewünschten Informationen versorgen?
- Was kostet Sie ein verlorener Auftrag, weil die Informationen über einen Lead irgendwo im Unternehmen versackt sind?
- Wie viel Zeit vergeuden Ihre Mitarbeiter damit, Informationen aus 5 verschiedenen Datenbanken zusammenzusuchen und 4 Kollegen anzurufen, um einen Vorgang bearbeiten zu können?
- Wie viel Geld werfen Sie zum Fenster hinaus, weil Sie keine präzisen Informationen über Ihre aktuellen und potenziellen Kunden haben und deshalb Marketing mit der Gießkanne betreiben müssen?
- Wie häufig erfährt der Mitarbeiter im Vertrieb erst direkt vom Kunden, dass es Probleme mit einer Maschine oder der Auslieferung gegeben hat? Dieser Kundenkontakt mündet erfahrungsgemäß nicht in einen Auftrag!
- Wie viele Streitigkeiten mit Kunden wären zu vermeiden gewesen, hätte die richtige Information (z.B. zum Vertrag) zur richtigen Zeit zur Verfügung gestanden?

Wer profitiert von der Information Chain?

Alle Unternehmensbereiche benötigen eine durchgängige Information Chain:

Entwicklungsprozess: Die Suche nach den Zeichnungen vorhandener Bauteile und Produktversionen gehört der Vergangenheit an. Schnittstellen können besser aufeinander abgestimmt werden, der gesamte Entwicklungsprozess wird dramatisch reduziert. Eine Verkürzung des Entwicklungszyklus schafft enorme Wettbewerbsvorteile.

Marketing Prozess: Nur wenn Unternehmen über valide Markt und Kundeninformationen verfügen, die auch in der geeigneten Weise miteinander in Beziehung gesetzt werden, können sie gesicherte Aussagen zum Markt, zur Marktentwicklung und zu Kundenanforderungen treffen. Ohne konsistente Daten können Sie Marketing mit Kaffeesatzlesen vergleichen. Oder: „Für den Seemann, der sein Ziel nicht kennt, steht kein Wind günstig“.

Vertriebsprozess: Wie häufig benötigen Vertriebsmitarbeiter schnell Informationen über Produktkonfigurationen, Preis- und Lieferkonditionen oder auch über den Kunden selbst? Was hat der Kunde eigentlich wann gekauft? War er zufrieden? Wie wichtig wäre es zu wissen, welche Akquisitionen derzeit bei einem Account laufen, wie die Hit-Rate beim Kunden in der Vergangenheit war, was seine Vorlieben sind etc.? Was tun, wenn ein Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen verlässt? Meistens sind damit auch wertvollste Kundeninformationen nicht mehr verfügbar. Eine Kontakthistorie, die nicht nur in den Köpfen der Mitarbeiter ist, wäre hier Gold wert.

Lieferprozess: Wenn die Mitarbeiter im Lieferprozess nicht über korrekte, konsistente und zeitgerechte Informationen verfügen, kommen Lieferungen zu spät, unvollständig oder falsch an oder gehen gar ganz verloren.

Kundenbetreuungs- und Serviceprozess: Die Servicemitarbeiter würden sich und den Kunden viel Zeit und Energie ersparen, wenn sie schnellen Zugriff auf die Kunden- und die jeweiligen Produktdaten hätten. Fehler bei der Ersatzteilbestellung und bei Wartungsanfragen könnten erheblich reduziert werden, aufgrund der geringeren Antwortzeiten reduzieren sich die Kosten beim Hersteller während die Zufriedenheit der Kunden steigt.

Controllingprozess: Fehler im Finanzcontrolling beeinträchtigen den Cash Flow. Nachbesserungen kosten viel Energie und Geld, ein gesichertes Reporting ist nur auf der Basis gesicherter Informationen möglich – und der Ärger mit Kunden wegen fehlerhafter Rechnungen ist auch nicht zu vernachlässigen!

Geschäftsführung: unternehmerische Entscheidungen, die aufgrund unvollständiger, fehlerhafter oder verspäteter Informationen getroffen werden, können Firmen ruinieren.

Anwender sind bereit zu investieren

Die Einsicht, dass konsequentes Information Management benötigt wird, ist inzwischen verbreitet. Besonderer Bedarf an reibungslosem und konsistenten Informationsfluss wird derzeit aus dem Bereich Anlagen- und Maschinenbau gemeldet. Im Rahmen eines Expertengesprächs mit Entscheidern aus diesem Umfeld wurde ein verbesserter Informationsfluss intern – zwischen Vertrieb, Marketing, Sales, Produktion, Einkauf und Controlling - sowie extern – zwischen Kunden, Partnern, Lieferanten etc. als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Zukunft bewertet.

Es müssen technische und Unternehmensinformationen an Mitarbeiter, Kunden und Partner auf der ganzen Welt vermittelt werden. Einfacher Zugriff über das Internet ist heute eine Standardanforderung. Ein weiterer Bereich betrifft das Management von technischen Dokumenten für Entwicklung, Wartung und Instandhaltung. Diese Informationen müssen an den verschiedenen Standorten abrufbar sein und immer Informationen auf dem aktuellen Stand sein. Dies ist nur mit digitalisierten Informationen möglich, die effizient über ein Dokumenten- und Web-Content-Management verwaltet werden. Über spezielle Workflows können z.B. Ingenieure Inhalte hinzufügen, bearbeiten oder freigeben. Die Inhalte müssen – je nach Rolle und Zugriffs-

rechten der Benutzer auf unterschiedlichen Geräten dargestellt werden können. So kommen die Informationen über PDA's oder Laptops direkt zum Servicetechniker, in die Werkstatt oder zum Kunden. Dabei müssen die Inhalte dynamisch verwaltet werden, denn statische Informationen sind teuer in der Wartung und schnell veraltet. Die Forderung nach „schnellem Informationsfluss“ und somit schnellerer Informationsbeschaffung in der Entwicklung, Produktion und im Service, aber auch in Vertrieb und Marketing steht an oberster Stelle der Wunschliste. Die Archivierung spielt ebenfalls eine große Rolle. Einerseits verschärfen sich die gesetzlichen Nachweispflichten, andererseits müssen Informationen wegen der langen Produktlebenszeiten zuverlässig archiviert werden können.

Gefragt nach der Zufriedenheit mit dem aktuellen Informationsmanagement sahen 80% der Gesprächspartner in diesem Bereich die größten Defizite. Zu viele Insellösungen, unvollständige technische Integration und vor allem nicht funktionierende interne Prozesse sorgen regelmäßig für hausgemachte Probleme. Das kostet viel Zeit, viel Geld und vor allem viel Reputation bei den Kunden. Deshalb ist man auch gerade im Mittelstand derzeit durchaus bereit, in IT-Lösungen zu investieren, die die Zusammenarbeit und den Informationsfluss verbessern.

Eine Neuordnung der Geschäftsaktivitäten durch Informationstechnologie scheint in mittelständischen Unternehmen bevorzugen zu werden. Das wird deutlich, durch den hohen Anteil der Aktivitäten, die Geschäftsabläufe neu definieren, wie beispielsweise die elektronische Einbindung von Partnern, Kunden und Lieferanten in die eigenen Geschäftsabläufe oder das Customer Relationship Management (CRM)

Ergänzend stehen Neuorganisation und Absicherung der internen Ressourcen auf dem Plan, erkennbar am Bedarf nach Warenwirtschaftssystemen und Ausfallsicherheit der elektronischen Business-Aktivitäten.

Die Kooperation mit der IT-Industrie ist sehr gefragt. Die bevorzugten Bereiche spiegeln die Business-Prioritäten des Mittelstands wider. Allerdings scheinen die von der IT-Industrie angebotenen Lösungen nicht immer zu den Bedürfnissen des so viel umworbenen Mittelstands zu passen.

So kommt denn auch der Wunsch nach Lösungen, die besser auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Mittelstands zugeschnitten sind, sehr stark zum Ausdruck. „Mehr Realitätsbezug für der Anforderungen im Mittelstand“ war ein häufig geäußertes Wunsch.

Hersteller von Investitionsgütern haben wenig Appetit – und Ressourcen – auf IT-Abenteuer mit ungewissem Ausgang. Sie bevorzugen speziell zusammengestellte Menüs aus Produkten und Dienstleistungen zu vorher festgelegten Kosten und verzichten auf Experimente mit schwer einschätzbaren Implementierungskosten und Risiken.

Wollen die Software-Hersteller und Lösungsanbieter in diesem Markt erfolgreich sein, müssen Sie lernen, welche spezifischen Bedürfnisse ihre Zielgruppen haben. Nur über intensive Kommunikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunden z.B. in Projektpartnerschaften und gemeinsamen Pilotprojekten, kann echter Mehrwert für alle Seiten, Anwender, Anbieter und Integratoren, entstehen.

Die technischen Voraussetzungen für eine schnelle, effiziente Information Chain sind heute gegeben: Mit der Kombination von Web-Content-Management, Dokumenten-Management und Portaltechnik im Zusammenspiel mit etablierten Archiv- und Middleware-Systemen zur Integration der bestehenden Lösungen (z.B. im ERP und SCM Umfeld) gibt es bereits gute Erfahrungen.

Erste Projekterfahrungen zeigen, dass die Gesamtprofitabilität von Unternehmen steigt, nachdem die Information Chain eingeführt wurde. Im Entwicklungsumfeld werden Zeitreduzierungen von 10-30% genannt, mit 3-10% Zeitersparnis wirkt es sich aus, dass Mehrfacheingaben z.B. in CAD und ERP-Systemen oder in einer „blühenden Office-Landschaft“ wegfallen. Weitere 5-10% Einsparungen ergeben sich dadurch, dass die Nachbearbeitung nicht korrekter Informationsstände entfällt. Das macht insgesamt ein Einsparungspotenzial von 18%-50%. In der Folge könnten Personalkosten eingespart werden, oder es ist Wachstum mit dem bestehenden Mitarbeiterstab möglich.

„Made in Germany“ ist nach wie vor ein gutes Verkaufsargument im Investitionsgütermarkt. Doch die Margen sind ausgereizt. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss seine Dienstleistungen ausbauen. Das geht nur, wenn die linke Hand weiß, was die rechte tut!

Autorin:



Sabrina Uthe, MBA
Managing Partner
BRAICONN Deutschland

Pressekontakt:

BRAICONN Deutschland e.K.
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marie-Juchacz-Straße 4
D-41199 Mönchengladbach

Telefon: +49 (0)2166 133939-0
Telefax: +49 (0)2166 9619916

E-Mail: presse@braiconn.de

Die BRAICONN Deutschland ist das Expertennetzwerk für strategische Beratung und operative Projektunterstützung in den Themenbereichen Information Management, Knowledge Management und Customer Relationship Management.

Weitere Informationen unter <http://www.braiconn.de>