

Informationstechnologie und Kundenorientierung

Auszug aus „Kundenparadies Deutschland“, Aktuelle Spitzenleistungen
und Konzepte für die Zukunft, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004

Autor: Bernd Hellgardt

Inhaltsverzeichnis

1. Kundenorientierung und der Zusammenhang mit dem Informationsmanagement	3
2. Grundsätzliche Unterschiede der Anforderungen abhängig von der Wirtschaftsstufe und dem Kundenkreis.....	5
3. Weitere Facetten in den Bemühungen um den Kunden und deren Unterstützung durch die Informationstechnologie	7
3.1 Customer Relationship Management	7
3.2 CPFR und ECR	8
4. Prozesse, Software, Rolle und Aufstellung der IT.....	9
5. Kundenorientierung und der Einsatz von Standardsoftware – geht das ? Die mySAP-Anwendungen als Beispiel.....	12
5.1 Generelle Beschreibung und Positionierung der mySAP-Anwendungen	12
5.2 Exemplarische Erweiterungsmöglichkeiten für kunden- / anwenderspezifische Belange	14
6. Praktische Beispiele für die Umsetzung kundenorientierter Lösungen Beispiele aus Projekten im Handel.....	16
6.1 ECR-Integration bei einem Großhändler	16
6.2 Filialgeschäft eines Versandhändlers.....	18
7. Resümee	19

1. Kundenorientierung und der Zusammenhang mit dem Informationsmanagement

Kundenorientierung kann man verstehen als die Ausrichtung aller marktrelevanten Maßnahmen eines Unternehmens an den Bedürfnissen und Problemen der Kunden. In meinem Beitrag möchte ich dabei die Kundenorientierung so verstanden wissen, dass dieses Ziel und die daraus folgenden Maßnahmen mit anderen Unternehmenszielen abgewogen wurden. Denn letzten Endes sind es aus meiner Sicht eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die am Ende ein erfolgreiches Unternehmen ausmachen. Dennoch ausgehend von der Gewissheit, dass der Kunde die Prozesse des Unternehmens oder zumindest maßgebliche Ausschnitte davon täglich „erlebt“, bin ich der Überzeugung, dass das Informationsmanagement und die an den Prozessen ausgerichtete Ausgestaltung der eingesetzten Technologie maßgeblich zur Kundenzufriedenheit und damit zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Am einfachsten erkennt der Außenstehende Informationstechnologie (IT) immer dann, wenn sie nicht funktioniert. Das ist eines der Dilemmas der IT und der Mitarbeiter, die dort arbeiten. Dennoch möchte ich Beispiele aufgreifen, die veranschaulichen, wie man im Sinne der Kundenorientierung nicht arbeiten sollte.

1. *Beispiel:*

Ein Energieversorger nutzt mit aufwändigen Kampagnen die Liberalisierung des Strommarktes. Er hat es nur versäumt, sowohl seine Prozesse als auch die IT auf die neuen Erfordernisse auszurichten. Der Kunde ist daher sofort verschreckt, wenn er bei den ersten Kontakten mit dem Unternehmen bemerkt, dass hinter der Kampagne keine professionellen Prozesse stehen und nahezu jeder Kontakt zu einem Problem führt. Das Call-Center hat die relevanten Daten nicht im Zugriff, der Übergang vom bisherigen Versorger klappt aufgrund von Unzulänglichkeiten in den EDV-Schnittstellen nicht und die laufende Abrechnung ist nicht korrekt, da Zählerstände nicht korrekt verarbeitet werden.

2. *Beispiel:*

Ein Handelsunternehmen hat historisch bedingt unterschiedliche Warenwirtschaftssysteme für einzelne Sortimente im Einsatz. Ein Kundenauftrag kann nicht als Ganzes verarbeitet werden und muss daher nach Sortimenten in Einzelaufträge aufgesplittet werden. Demzufolge kommt es immer wieder zu Problemen in der Auslieferung und Abrechnung. Aus Sicht des Kunden einen Vorgang zurück zu verfolgen, ist fast unmöglich. Der Kunde bekommt zu viele Belege mit Teilinformationen für einen

simplen Vorgang wie die Auslieferung eines Auftrags. Das heißt, schon die Architektur der IT-Landschaft hat elementare Auswirkungen auf das Erleben beim Kunden.

Sind in den Unternehmen bereits die Prozesse an den Kundenbedürfnissen orientiert, so verbirgt sich meist eine durchdachte Informationstechnik dahinter. Heute sind es meist die IT-Bereiche, die die Abläufe über Abteilungsgrenzen hinweg kennen und die die Aufgabe der früheren Organisationsabteilungen übernommen haben. Damit das Zusammenspiel zwischen Kunde, Fachbereich und IT gelingt und die Kundenbedürfnisse im IT-Bereich wahrgenommen werden, bedarf es zum einen eines kundenorientierten IT-Bereiches. Zum anderen ist es aber mindestens genauso wichtig, den IT-Bereich und dort die Prozessverantwortlichen frühestmöglich mit den Kundenbedürfnissen bekannt zu machen und die „IT-Macher“ in die Gestaltung der Prozesse mit zu involvieren. Nur so lassen sich professionelle Abläufe gestalten. Je komplexer das Unternehmen und die zur Abwicklung erforderlichen Abläufe, desto geringer ist die Chance, mit Improvisation den Kunden zufrieden zu stellen.

2. Grundsätzliche Unterschiede der Anforderungen abhängig von der Wirtschaftsstufe und dem Kundenkreis

Beschäftigen Sie sich mit Absatzprozessen, so erkennen Sie unabhängig von den Produkten und Sortimenten sehr schnell, dass die Bedürfnisse von Geschäftskunden/Unternehmen und Endverbrauchern/Konsumenten deutlich differieren. Daraus resultiert ein spezifisches Design der Prozesse. In den letzten Jahren setzte sich eine Unterscheidung in die Kategorien B2B (Business to Business) sowie B2C (Business to Customer) durch. An einigen Beispielen soll der Unterschied verdeutlicht werden:

Exemplarische Bedürfnisse von Geschäftskunden/Unternehmen:

- Sie wünschen sich einen hohen Automatisierungsgrad der Transaktionen untereinander inkl. Stammdatenaustausch und EDI (Electronic Data Interchange).
- Die Transaktionen müssen im eigenen System verarbeitet werden. Die Kunden wünschen sich daher eher eine differenzierte Belegstruktur, mit der alle Attribute im System bedient werden können.
- Geschäftskunden haben selbst meist eine komplexe Unternehmensstruktur, die sich in den Strukturen im Anwendungssystem widerspiegeln soll; Auftraggeber und Rechnungsempfänger weichen zum Beispiel voneinander ab; Kostenstellen-/Abteilungsstrukturen sollen hinterlegt sein.
- Besondere gesetzliche Normen und Vorgaben müssen durch die Systeme hindurch gewährleistet werden (Pfandabwicklung, DSD, Chargenführung u. ä.).
- Besondere Abwicklungsformen wie Strecken- und Kommissionsgeschäfte, Konsignationsbestände, Vendor Managed Inventory u. ä. sind hier nicht unüblich.

Exemplarische Bedürfnisse von Endverbrauchern/Konsumenten:

- Endverbraucher wünschen sich eine einfache und flexible Abwicklung mit Transparenz über verschiedene Absatzkanäle.
- Endverbraucher kennen keine komplexen Preisfindungsschemen, sondern haben einen eindeutigen, auskalkulierten Verbraucherpreis.

- Sie möchten wenige, einfache und verständliche Belege.
- Endverbraucher haben besondere Anforderungen an die Finanzierung (zum Beispiel Ratenkauf) bzw. kennen verschiedene Zahlungsarten (Kreditkarten, Gutscheine, Nachnahme...).
- Individuelle Beratung, räumliche Nähe und ein breites Sortiment machen unter anderem den Einzelhandel als solches aus.

Es sind natürlich auch Übergangs- oder Mischformen zu erkennen. Ein „kleiner“ B2B-Kunde ist in seinen Anforderungen manchmal nahe dem B2C-Kunden. Letztendlich repräsentieren diese Bedürfnisse aber immer unterschiedliche Anforderungen an das hauseigene IT-System. Insbesondere Vertriebs- und Warenwirtschaftssysteme müssen diese Funktionalität zum Kunden hin darstellen.

3. Weitere Facetten in den Bemühungen um den Kunden und deren Unterstützung durch die Informationstechnologie

3.1 Customer Relationship Management

Eine Steigerung erfahren die Bemühungen um die Bedürfnisse des Kunden durch das Customer Relationship Management (CRM). Es ergeben sich dabei insbesondere folgende Zielrichtungen:

Operatives CRM: Ziel ist es, die Produktivität der Mitarbeiter im Kontakt mit dem Kunden durch bedarfsgerechte Funktionen und Benutzeroberflächen zu fördern. Es dient dazu, die Interaktion über alle Kontaktkanäle hinweg – per Telefon, Fax oder Internet sowie im persönlichen Gespräch – zu optimieren und zu bündeln.

Analytisches CRM: Über die Nutzung eines Data-Warehouse und weiterer Informationsquellen soll die Transparenz über die Bedürfnisse des Kunden und dessen Verhalten gesteigert werden. Die gesammelten Informationen tragen dann im Marketing und Vertrieb dazu bei, Ziele und Maßnahmen an den Kunden auszurichten.

Natürlich waren bzw. sind elementare Funktionen in den Vertriebs- und Warenwirtschaftssystemen mit dieser Intention bereits vorhanden. Eine effiziente Call-Center-Funktionalität oder eine durchgängige Prozessunterstützung von der Kampagnenplanung inklusive Zielgruppenselektionen bis zur Kampagnenanalyse war in der professionellen Ausprägung in den meisten Systemen jedoch nicht vorhanden. Damit führte der Weg zu neuen IT-Komponenten und IT-Systemen, die bereits von vielen Unternehmen umgesetzt werden. Da der erwartete Nutzen aus den Systemen sich allerdings nur dann erreichen lässt, wenn diese mit den bisherigen, eher operativ ausgerichteten Systemen verzahnt werden, stellt sich deren Integration in die bisherige Systemlandschaft als wichtige Anforderung an die Systeme und nächste Herausforderung für die IT-Bereiche dar.

3.2 CPFR und ECR

Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), Efficient Consumer Response (ECR) oder „unternehmensübergreifendes CRM“; hinter all diesen Schlagworten verbirgt sich letzten Endes die Intention, unternehmensübergreifend die Prozesse zwischen den Geschäftspartnern zu optimieren und eine nachfragegesteuerte Logistikkette aufzubauen. Dies funktioniert nur, wenn basierend auf allgemeingültigen Standards mit moderner Technologie die Beziehungen zwischen den Partnern fein abgestimmt und etabliert werden. Egal, ob man die Maßnahmen und Ziele dieser Konzepte selbst als Kundenorientierung versteht oder nicht: Als Trend werden diese auf Dauer ein Kundenbedürfnis darstellen. Erkennbar wird dies allein schon an der Tatsache, dass der elektronische Datenaustausch vor einigen Jahren noch als „optional“ verstanden wurde, heute aber eine elementare Anforderung von Geschäftskunden darstellt. Die technische Umsetzung solcher Projekte an sich ist schon anspruchsvoll. Wie an dem Beispiel weiter unten dargestellt, sind aber auch hier die organisatorischen Voraussetzungen mindestens genauso relevant.

4. Prozesse, Software, Rolle und Positionierung der IT

An den oben genannten Beispielen und Trends wurde deutlich, dass der Kunde die Möglichkeiten und Auswirkungen der IT in den Prozessen und der durch die IT bereitgestellten Funktionen erlebt.

Die Anforderungen an die IT lauten daher:

- eine Architektur und Systemlandschaft zu entwickeln, die den Anforderungen aus Sicht des Kunden Rechnung trägt,
- geeignete Applikationen bzw. Software für eine kundenorientierte Abwicklung bereitzustellen,
- die Prozesse in der Verbindung mit den Anwendungssystemen so zu gestalten, dass diese den Anwender- und Kundenbedürfnissen gerecht werden,
- Informationen bereitzustellen, die unter anderem Antwort geben auf Fragen wie:
 - Wer sind unsere Kunden?
 - Was möchten unsere Kunden?
 - Wie ist das Kaufverhalten unserer Kunden?

Um die eigene Strategie auf diese Anforderungen ausrichten zu können, sollten sich das Management der Fachbereiche und der IT-Leiter zum Beispiel folgende Fragen stellen:

- Wie arbeiten wir heute in der Kommunikation/Interaktion mit den Kunden?
- Haben unsere Mitarbeiter im Call-Center alle erforderlichen Informationen im Dialogsystem zur Verfügung?
- Sind die Belege, die wir unseren Kunden an die Hand geben, verständlich und übersichtlich aufgebaut?
- Gibt es Häufungen von Kundenreklamationen, die auf Unzulänglichkeiten in der Ablauforganisation bzw. mangelnde IT-Unterstützung schließen lassen?
- Bieten wir unseren B2B-Kunden zeitgemäße Möglichkeiten zum Datenaustausch für alle relevanten Nachrichten bzw. Möglichkeiten, die Geschäftsprozesse zu unser beider Vorteile eng miteinander zu integrieren?

- Haben wir Grenzen zwischen unseren Systemen, die eine durchgängige Bearbeitung von Kundenaufträgen oder anderer Vorgänge behindern?
- Haben wir die erforderlichen analytischen Möglichkeiten, um die Präferenzen unserer Kunden zu erkennen?

Derartige Fragen gibt es viele. Kundennahe Fachbereiche, insbesondere der Vertrieb eines Unternehmens, bemerken meist als Erste, wenn hier etwas nicht stimmt. Aber auch nachgelagerte Bereiche, die an der Wertschöpfung zum Kunden hin beteiligt sind, sind gefordert. Wenn etwa Lastschrift-Läufe oder das Mahnwesen in der Debitorenbuchhaltung nicht funktionieren, trägt dies sicher nicht zur Kundenzufriedenheit bei.

Um dann zu den besten Anbietern zu gehören und den Kunden mehr Service bieten zu können, stellen sich die Fragen:

- Was können wir tun, um unseren Kunden noch mehr zu bieten?
- Bieten wir Services und Prozesse, die uns gegenüber dem Wettbewerb abheben?
- Wo bauen wir die Stärken unserer IT-Systeme aus?
- Wo können wir den Fachbereichen neue Funktionen zur Verfügung stellen, die uns noch erfolgreicher machen?

Wo ist aber nun der Anfang? Muss ich alle Kundenbedürfnisse aufnehmen, die Prozesse definieren, um schließlich die Architektur und Technologie zu entwerfen und zu realisieren oder umgekehrt? Aus meiner Sicht ist es ein Entwicklungsprozess, der nachstehende Faktoren und Anforderungen mit berücksichtigen sollte:

- Ohne eine an den wesentlichen Unternehmens- und abgeleiteten IT-Zielen orientierte Architektur lässt sich nur sehr schwer eine stabile und effiziente IT-Landschaft aufbauen.
- Die Anforderungen der Kunden und Anwender an die Prozesse und Funktionen stellen zunächst das eigentliche Kundenbedürfnis dar, welches es zu befriedigen gilt.
- Mit der „Software“, das heißt mit den Anwendungssystemen und der Basis-/Systemsoftware, muss die IT mit wirtschaftlich vertretbaren Mitteln in der Lage sein, diese Anforderungen qualitativ hochwertig abzudecken.

Wird man nicht allen genannten Zielkriterien annähernd gerecht, wird sich keine optimale Lösung finden. Die Aufgabe und Rolle der IT ist es daher meines Erachtens, auf die Optimierung dieser Kriterien hinzuwirken.

Alle Begeisterung für die Technologie nutzt nichts, wenn sie an den Anforderungen vorbeigeht. Die Umsetzung aller Anforderungen nutzt nichts, wenn sich diese am Ende nicht bezahlbar und stabil umsetzen lassen. Dieses Erkenntnis hat sich erneut und gerade auch wieder bei den CRM-Projekten der letzten Jahre gezeigt: Es muss eine klare betriebswirtschaftliche Konzeption und Anforderung vorliegen bzw. erarbeitet werden, wenn mit den modernen CRM-Systemen ein Erfolg einhergehen soll.

5. Kundenorientierung und der Einsatz von Standardsoftware – geht das ?

Die mySAP-Anwendungen als Beispiel

5.1 Generelle Beschreibung und Positionierung der mySAP-Anwendungen

Die SAP AG hat als Marktführer – bezogen auf das Lizenzgeschäft – mit Standardsoftware weltweit einen Marktanteil von ca. 50% (Quelle: Pressemitteilung der SAP vom 30.01.2003). Im Folgenden möchte ich daher die Ansätze und Lösungen der SAP vor dem Hintergrund der Eignung einer Standardsoftware für eine kundenorientierte Unternehmenslösung beleuchten.

Das frühere Geschäft der SAP war ab Juni 1992 zunächst auf das Produkt R/3 ausgerichtet. Im Laufe der Jahre entstand ein mächtiges, in sich integriertes ERP-System (ERP = Enterprise Resource Planning). Dieses wurde für die Belange einzelner Branchen durch die SAP um über 20 Branchenlösungen erweitert. Verschiedene Initiativen der SAP zielten darüber hinaus darauf ab, das System mit einer optimierten Oberfläche benutzerfreundlicher zu gestalten und das e-Business zu integrieren.

Wesentliche Komponenten der aktuellen mySAP-Architektur für eine kundenorientierte Lösung sind:

– *ERP-System R/3 Enterprise bzw. mySAP ERP*

Dieses besteht wiederum aus den operativen Modulen für das Rechnungswesen, den Einkauf, den Vertrieb usw.

– *mySAP Customer Relationship Management (CRM)*

Eigenständige Komponente, die die operativen Funktionen des ERP-Systems um die des Kundenbeziehungsmanagements ergänzt. Die in mySAP CRM enthaltenen operativen Vertriebsfunktionen sind denen des ERP-Systems vorgelagert und die Stamm- und Bewegungsdaten integriert.

– *Portal-Infrastruktur und -technologie*

Das mySAP-Anwenderportal bietet dem Nutzer eine Oberfläche über die verschiedensten SAP- und Non-SAP-Systeme. So kann er mittels einer Anmeldung z. B. Funktionen aus dem ERP- und CRM-System sowie dem Datawarehouse und knowledge-Management nutzen, ohne den eigentlichen Übergang zwischen den Systemen zu bemerken. Darüber hinaus ist das Portal die geeignete Plattform für ein Intranet.

– *Analytisches CRM mittels mySAP Business Intelligence*

Das Business Information Warehouse (BW) ist mit dem Strategic Enterprise Management (SEM) die Komponente für verdichtete Informationen und auch Kern des analytischen CRM.

– *Datenaustausch mit der Exchange Infrastructure und dem SAP Master Data Management*

Die Exchange Infrastructure ist in Zukunft maßgeblich für den Datenaustausch zwischen den SAP-Komponenten und mit Non-SAP-Systemen. Mittels mapping- und regelbasierten Funktionen können zwischen diesen – auf der Basis moderner Formate – Daten ausgetauscht werden. Speziell um die Datenkonsistenz von Stammdaten in einer heterogenen Systemlandschaft zu verbessern und zu gewährleisten, ist das SAP Master Data Management vorgesehen.

– *Unterstützung der Entwicklungs- und Anwendung plattformunabhängiger Webanwendungen über den Web Application Server auf der Basis offener Standards*

Damit wird das 3-Schichten Client-Server Modell der SAP im Kern für Web-Anwendungen und die JAVA-Entwicklung geöffnet.

Neben den Stärken im Kern der mySAP ERP-Anwendungen, dem BW und CRM, bietet die SAP damit eine mächtige, in sich integrierte und nach außen offene Systemlandschaft an, wie diese bislang kaum von einem IT-Anbieter zu erhalten war. Mit der Priorität auf der Entwicklung der neuen, oben genannten Komponenten hat die SAP in den letzten Jahren ein ungeheures Tempo entwickelt und damit so manchen Spezialanbieter für Datawarehouse- und CRM-Systeme eingeholt, wenn nicht sogar überholt. Insbesondere die Integration der Anwendungen/Module war eines der Hauptargumente, aufgrund dessen sich insbesondere größere Unternehmen während der letzten Jahre für SAP R/3 entschieden haben. Diese Integrationsstrategie und Konzeption setzt die SAP mit den aktuellen Komponenten und ihrer Architektur fort.

Die Stärke der SAP-Anwendungen resultiert meines Erachtens aus der hohen Anzahl der Kundenanforderungen sowie dem hohen Erfahrungswert der SAP-Mitarbeiter. Beides hat die SAP im Laufe der Jahre in ihre Software eingearbeitet. Dieser Fundus an Funktionalität, gesteuert über das Customizing (im Sinne einer kundenspezifischen Ausprägung) und den Möglichkeiten der Personalisierung auf der Basis eines umfassenden Datenmodells versetzt das Anwenderunternehmen in die Lage, an den Kunden- und Anwenderbedürfnissen orientierte Prozesse umzusetzen.

5.2 Exemplarische Erweiterungsmöglichkeiten für kunden- / anwenderspezifische Belange

Die Stärke der Software stößt auch bei der SAP an der Stelle an ihre Grenzen, an der die Generalisierung der Anforderungen bzw. deren Umsetzung zum einen die Komplexität enorm erhöht und zum anderen die Effizienz der einzelnen Bearbeitungsschritte leiden lässt. Darüber hinaus, und das ist an der Stelle das Wichtigere, zeigt sich in den meisten Projekten, dass der zunächst vorhandene Wille zur 100%-Lösung im SAP-Standard im Laufe der Zeit leidet.

Weiter oben hatte ich ausgeführt, dass insbesondere der Vertrieb am ehesten den Kundenbedürfnissen gegenübersteht. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass bei den meisten der Projekte und SAP-Installationen, die ich in den letzten Jahren gesehen habe, die vertrieblichen Belange meist über das Ziel der 100%-Standardinstallation gestellt wurden.

Die SAP hat natürlich an der Stelle, basierend auf den Erfahrungen aus R/2 und den Anfängen von R/3, vorgesorgt. Über verschiedene Möglichkeiten, die über das Customizing hinausgehen, kann ein SAP-System um weitere Kunden- und Anwenderbedürfnisse ergänzt werden. Diese Möglichkeiten kann man im Prinzip unter dem „Erweiterungskonzept“ subsumieren.

Zu den von der SAP vorgesehenen technischen Möglichkeiten zur Erweiterung eines SAP-Systems gehören unter anderem folgende Varianten:

- Entwicklung eigener Programme im reservierten Kunden-Namensraum. Diese Programme können über die im Folgenden genannten Möglichkeiten in den SAP-Standard eingebettet werden oder als eigenständige Transaktionen fungieren.
- Mit Hilfe von user-exits bzw. customer-exits besteht die Möglichkeit, den Standard-Anwendungen in Programmen, Masken und Menüs eigene Funktionalität zuzuweisen. Diese haben keine Auswirkung auf den Standard-Quelltext bzw. die Standard-Aktualisierungen (zum Beispiel im Rahmen eines Releasewechsels).
- Business-add-ins bieten die Möglichkeit, an bestimmten Stellen Coding einzufügen, ohne das Originalobjekt zu modifizieren. Die Aufwärtskompatibilität der Schnittstellen eines Business Add-Ins ist gewährleistet, das heißt der Aufruf einer Erweiterung aus der Standardsoftware und die Gültigkeit der Aufrufschnittstelle bleiben von Releasewechseln unberührt. Als Vorstufe/Variante der business-add-ins seien an dieser Stelle noch die customer-functions genannt.

- Business-transaction-events ermöglichen in Verbindung mit Einstellungen im Customizing das Starten eigener Programme basierend auf bestimmten Ereignissen, die in einer Transaktion ausgelöst werden.

Unter dem Begriff „Modifikation“ versteht man im SAP-Kontext weitläufig die direkte Änderung eines Original-SAP-Programms, so dass dieses etwa beim nächsten Releasewechsel manuell nachgearbeitet werden muss. Ansonsten sind entweder die individuellen Änderungen hinfällig oder man müsste mit dem bisherigen Programm weiterarbeiten. Dieses ist bei den Abhängigkeiten zwischen den Programmen allerdings mit Aufwand und Risiko behaftet. Mit Modifikationen bewegt man sich damit im Grenzbereich dessen, was noch empfehlenswert ist.

Jeder, der sich mit den Projekt- und Pflege-/Betriebskosten eines SAP-Systems auseinandergesetzt hat, weiß, dass mit dem Grad der Abweichung vom SAP-Standard auch sofort deutlich die Kosten ansteigen. Insofern wird klar, dass die Entscheidung, inwiefern eine Erweiterung/Modifikation des SAP-Standards zugelassen wird, eine wichtige Rolle spielt und demnach abgewogen werden sollte. Nicht selten trifft man in SAP-Systemen Funktionen und „Verbiegungen“ an, die zum Beispiel seitens des Vertriebs mit Nachdruck gefordert wurden, nach der Realisierung dann aber kaum genutzt wurden. Diese, meist wohl falsch verstandene Kundenorientierung, gilt es zu vermeiden bzw. im Nachhinein zu korrigieren. Das hier beschriebene Symptom ist übrigens nicht allein ein Problem einer Standardsoftware. Den selben Effekt hätte man auch mit einer Individualsoftware. Bei einer guten Standardsoftware wird aber relativ schnell klar, wo das „Mehr“ und damit die Mehrkosten stecken. Mit dem oben beschriebenen Erweiterungskonzept kann das System genau an den Stellen auf die unternehmensspezifischen Belange hin optimiert werden, an denen dieses besondere Prioritäten oder Stärken im Hinblick auf die Absatzprozesse und Kundenbelange sieht.

Zusammenfassend möchte ich Folgendes zum Ausdruck bringen: Mit einer Standardsoftware wie der mySAP business suite in Verbindung mit einem fundiert eingesetzten Erweiterungskonzept können Sie für Ihr Unternehmen eine passende Lösung entwickeln, die im Hinblick auf eine kundenorientierte Abwicklung einer Individuallösung in nichts nachsteht. Funktionalität und Integration einer SAP-Lösung sprechen dann für sich.

6. Praktische Beispiele für die Umsetzung kundenorientierter Lösungen

Beispiele aus Projekten im Handel

6.1 ECR-Integration bei einem Großhändler

Der hier beschriebene Anwendungsfall stammt von einem Großhandelsunternehmen mit Schwerpunkt im Food-Handel. Das Unternehmen versteht sich mit Logistik- und Serviceleistungen als „Full-Service“-Spezialist und beliefert in Deutschland über 70.000 Kunden. Zu den Leistungen gehören unter anderem:

- hohe Lieferbereitschaft mit einem umfangreichen, differenzierten Sortiment,
- Aktionskonzepte mit darauf abgestimmten Werbemaßnahmen,
- effiziente Feindistribution im gesamten Bundesgebiet,
- Beratung für Category-Management und die einzelnen Shop-Kunden,
- Marketing-Leistungen bis zum Space-Management und Shop-Planung.

Als Basis für das dynamisch aufgestellte Unternehmen wurde – beginnend ab dem Jahr 1994 – SAP R/3 für weitestgehend alle operativen Prozesse eingeführt. Am Rande sei bemerkt, dass ca. 1998 im Rahmen eines Kundenorientierungsprojektes 10 neue Leistungen definiert wurden, die teilweise im SAP-Standard und teilweise in Form von Erweiterungen implementiert wurden.

Motiviert durch die ECR-Initiative und Anfragen von Kunden wurde dem R/3-System frühzeitig eine EDI-Umgebung vorgeschaltet. Dieses geschah über die sogenannte IDOC- und ALE-Technik der SAP. Der eigentliche Integrationsaufwand zwischen dem EDI- und SAP-Systemen und dem für die eigentliche Datenkonvertierung zum Kunden konnte damit deutlich reduziert werden. Angeboten werden in Projekten hier in erster Linie Standardformate. Insbesondere der Datenaustausch im EANCOM-Format hat dabei in den letzten Jahren das früher gebräuchlichere SEDAS-Format deutlich übertroffen.

Folgende Nachrichten werden in den meisten Kundenprojekten des betrachteten Unternehmens implementiert:

PRICAT	Artikelstamm / Konditionsdaten zum Kunden
ORDERS	Aufträge vom Kunden
DESADV	Lieferavis zum Kunden
INVOICE	Fakturen an den Kunden

Für den eigentlichen Erfolg in der Umsetzung der Integrationsprojekte mit dem jeweiligen Kunden des Großhändlers haben sich häufig folgende Kriterien herausgestellt:

- Die Anforderungen untereinander und an Prozesse müssen zunächst klar definiert und abgestimmt werden. Formalisierte Checklisten sind hierfür sehr hilfreich, damit von den üblichen Punkten keiner in den gemeinsamen Meetings untergeht.
- Aus der Optimierung und Abstimmung der Prozesse resultiert ein Change-Management, das bei beiden Partnern auch einer internen Kommunikation bedarf. Zum Beispiel müssen bestellenden Outlets- und Abteilungen Uhrzeiten für die Bestellungen kommuniziert und Besonderheiten im Aktionsgeschäft bekannt gegeben werden. Stammdaten – sowohl kunden- wie großhandelsseitig – müssen korrekt gepflegt sein bzw. umgepflegt werden.
- Bei den größeren Projekten ist eine konkrete Termin-/Projektplanung bzw. ein Projektmanagement unerlässlich.

Der aufwändigere Einstieg ist es, über die PRICAT-Nachricht mit einer Sortimentsdefinition und stimmigen Artikelstammdaten zu beginnen. Es ist aber der bessere Weg, da Sie bei den meisten Projekten in der Ver- und Bearbeitung der Vorgänge Reibungsverluste und Zusatzaufwände vermeiden.

Insbesondere bei umsatzstarken Kunden des Großhändlers haben diese Projekte eine beachtliche Dimension angenommen und die Optimierung wurde im Laufe der Jahre weiter vorangetrieben. Neben einer Effizienzsteigerung und Reduktion von Auftrags-Durchlaufzeiten auf beiden Seiten hat dieser „Service“ sicher auch zu einer Kundenbindung geführt.

6.2 Filialgeschäft eines Versandhändlers

Ein Unternehmen des Versandhandels betreibt im Bundesgebiet mehrere Filialen. Neben dem klassischen Telefonverkauf im Call-Center und einem hohen Anteil des Internet-Geschäfts wird damit ein multi-channel Ansatz verfolgt. Neben einer kompetenten Beratung wird in den Filialen auch der Service und die Reparaturannahme im Versand verkaufter Artikel angeboten. Während die komplette Abwicklung für den Versandhandel bereits auf der Basis von SAP R/3 und mySAP CRM erfolgt, sind die Filial-WWS-Systeme noch an eine individuell realisierte Zentrale-WWS angebunden. Diese tauscht ihrerseits Daten mit dem SAP-System aus.

Im Rahmen einer Analyse und eines Grobkonzepts zur Integration des Filialgeschäfts in mySAP wurden, insbesondere als Vorteile für die Kunden, unter anderem folgende Punkte herausgearbeitet:

- Die durchgängige Unterstützung des Multi-Channel-Ansatzes ohne „Medienbruch“ zwischen den IT-Systemen; B2B-Kunden können z. B. dann in der Filiale uneingeschränkt gegen Rechnung oder für den Versand bedient werden.
- Die durchgängige Unterstützung des Serviceprozesses; die Mitarbeiter in der Filiale werden in die Lage versetzt, den Serviceprozess zusammen mit der zentralen Serviceabteilung durchgängig zu bearbeiten und können dem Kunden gegenüber spontan Auskunft über den Status eines Servicevorgangs geben. Das Gleiche gilt natürlich auch für Artikel, die über den Versand bezogen wurden.
- Erhöhung der Warenverfügbarkeit in der Filiale durch eine integrierte Nachschubdisposition vom Verteilzentrum zu den Filialen.
- Entlastung des Personals in der Filiale von administrativen Tätigkeiten; diese Zeit kann für die Beratung und Bedienung von Kunden verwendet werden
- Vereinfachung des Verkaufs von Set-Artikeln in der Filiale; bis dato muss der Kunde sich für Set-Artikel von einem Verkäufer einen Beleg für die Kasse ausschreiben lassen

Ohne jetzt auf weitere Details oder Detailfunktionen der Anwendung eingegangen zu sein, wird an diesem Beispiel sehr gut deutlich, welche Vorteile sich für den Endkunden alleine schon aus der Integration der IT-Systeme ergeben.

7. Resümee

Insofern bin ich an meiner Einschätzung zu Beginn dieses Beitrages angelangt: Die Umsetzung der Kundenorientierung ist wichtig und führt zu einem Wettbewerbsvorteil. Die IT kann hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten.

Eine Standardsoftware wie die der SAP ist durchaus geeignet, optimal auf die Anwender- und Kundenbelange hin ausgerichtete Funktionen und Prozesse bereitzustellen. Werden die Grenzen des Standards erreicht, bietet das Erweiterungskonzept immer noch ausreichende Möglichkeiten zur Realisierung einer leistungsstarken und auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Lösung.

Es gilt auf jeden Fall sicherzustellen, dass über die Umsetzung bewusst und priorisiert entschieden wird. Andernfalls würde dies zu Kosten führen, die auf Dauer in keiner Relation zum Nutzen stehen würden bzw. die zu einer Fehlleitung der Investitionen führen würden.

Bernd Hellgardt, Jahrgang 1965, ist seit 1999 Vorstandssprecher der ComSol AG. Während und nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Informatik war er zunächst bei einem Softwarehaus und DV-Beratungsunternehmen beschäftigt. 1992/93 führte er als Projektleiter bei Steinbeis Temming als einem der ersten SAP R/3-Kunden erfolgreich SAP R/3 in der Papierindustrie ein. Von 1994 bis 2000 war er maßgeblich an der Implementierung von SAP R/3 bei LEKKERLAND-TOBACCOLAND im Handel beteiligt. Ab Anfang 1998 war er in der LEKKERLAND-Zentrale für den Geschäftsbereich IT-Management verantwortlich und gleichzeitig alleiniger Geschäftsführer der IT-Tochter sdh. Die Erfahrungen aus seiner bisherigen Tätigkeit bringt er neben seiner Vorstandsfunktion heute als Managementberater und Coach bei den Kunden der ComSol AG mit ein.