

Prozessqualität in Handelsunternehmen

Wie viele Kunden erhalten eine bestellte Leistung in der gewünschten Form?

Horst Wildemann und
Stefan Rock, München

Der Konkurrenzkampf im deutschen Handel hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend verschärft. Ein aggressiver Preiswettbewerb zwischen den Handelsunternehmen ist die Folge. Mit der weiten Verbreitung einer offensiven Preisstrategie verliert aus Sicht des Kunden der Faktor Preis seine Bedeutung als Differenzierungskriterium gegenüber den Wettbewerbern. Für die Handelsunternehmen eröffnet sich nunmehr die Chance der Differenzierung über die Qualität der durch sie erbrachten Leistungen, die ebenso wie der Preis direkt vom Kunden wahrgenommen werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen nur bedingt in der Lage sind, der vom Kunden erwarteten Handelsleistung zu entsprechen. Signifikante Leistungslücken sind zur Sicherstellung des Unternehmenserfolgs zu identifizieren und Maßnahmen zu deren Behebung einzuleiten, um die mit der Erfüllung der Leistungsversprechen einhergehende Zufriedenheit und damit die Bindung der Kunden zu steigern.

Ausgangssituation

Ein erheblicher Teil der deutschen Handelsunternehmen sieht sich einem steigenden Wettbewerbsdruck bei einer ausgeprägten Nachfragezurückhaltung ausgesetzt. Harte Preiskämpfe zwischen diesen Unternehmen kennzeichnen die Situation. Das Ziel dieser Preisstrategie besteht in der Gewinnung und Bindung von Kunden zur Sicherung des Unternehmenserfolgs, allerdings meist zu Lasten der Gewinnmarge. Die Generierung von nicht subventionierten Umsätzen gewinnt an Bedeutung. Sind Produkte vergleichbar oder gar substituierbar, ist die Kundenpräferenz nur über die Schaffung eines Zusatznutzens erreichbar. Dieser Zusatznutzen kann durch die Abwicklung eines Kaufs mittels Internet erzeugt werden, da der Einkauf unter Einbeziehung mehrerer Anbieter bequem von zu Hause aus erledigt werden kann. Einen besonderen Nutzen bietet sich dem Kunden dann, wenn mit dem Einkauf ein sehr geringer zeitlicher oder kostenseitiger Aufwand verbunden ist. Hat sich der Kunde zum Kauf entschlossen, erwartet er die

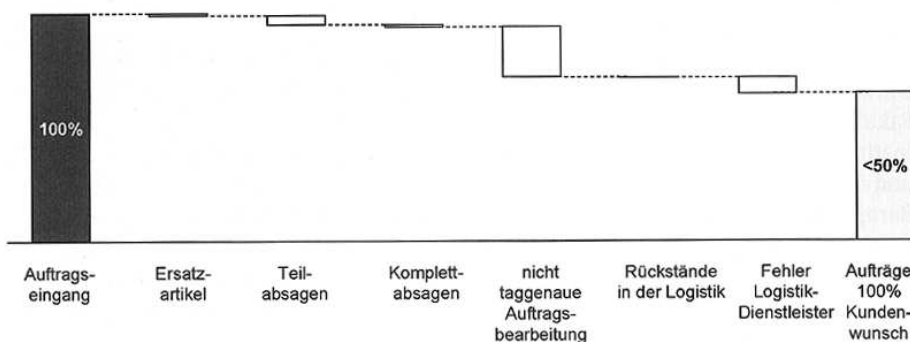


Bild 1. Dem Kundenwunsch entsprechende Aufträge

Erfüllung der vor dem Kauf zugesicherten Leistungsversprechen.

Untersuchungen der TU München haben gezeigt, dass eine 100prozentige Erfüllung der versprochenen Leistungen keineswegs vorausgesetzt werden kann. Im „Worst Case“ gelangen lediglich 50 Prozent der Warensendungen genau in der Form zum Kunden, wie dieser sie bestellt hat (Bild 1). Wird der Frage nachgegangen, wo die Ursachen der Fehlleistungen zu suchen sind, so lässt sich feststellen, dass lediglich 3 Prozent davon in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zu finden sind.

Renditestigerung durch Verbesserung der Prozessqualität

Qualität im Handel ist keineswegs eindimensional. Vielmehr besteht sie aus dem Leistungsangebot und dem Interaktionsverhalten der Mitarbeiter des Handelsunternehmens. Das Leistungsangebot beinhaltet die Qualität der Sortimentsgestaltung und Service-Leistungen sowie der kundenbezogenen Prozesse, den flexiblen Umgang mit den Wünschen der Kunden und die Qualität der Beratung. Letztere ist neben der Offenheit im Infor-

mationsverhalten gegenüber den Kunden und deren Anregungen Bestandteil des Interaktionsverhaltens. Schließlich zählt hierzu auch das Verhalten gegenüber dem Kunden von nicht im Verkauf tätigen Personal. Die Produktqualität ist vom Handel nur bedingt zu beeinflussen und wird daher als gegeben vorausgesetzt. Die Komponenten der Qualität im Handel lassen sich den Dimensionen Prozess-, Potenzial- und Ergebnisqualität zuordnen (Bild 2).

Zufriedene Kunden finden sich, wenn sie die Erwartungen, die sie an ein Handelsunternehmen stellen, auch vorfinden und wahrnehmen. Abweichungen führen zu einer unmittelbaren Reaktion der Kunden, die im „Worst Case“ eine Abwanderung der Kunden bedeuten kann. Dadurch können den Handelsunternehmen Ertragspotenziale bis zu 50 000 EUR entgehen. Empirische Studien der TU München belegen den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der ganzheitlichen Qualitätsorientierung von Handelsunternehmen und der Unternehmensrendite. Effekte der Rentabilität resultieren aus der verbesserten Kundenbindung, effizienteren Leistungserstellung und Fehlervermeidung. Letztere sind ein wesentlicher Bestandteil der Prozessqualität.

Ein theoretischer Ansatz zur Erklärung des Kundenverhaltens ist die Transaktionskostentheorie, deren zentrales Element die Transaktionen sind. Als Transaktion ist ein Prozess der Klärung und Vereinbarung zu verstehen, der dem eigentlichen Gütertausch sowohl logisch als auch zeitlich meist vorgelagert ist. Betrachtungsgegenstand ist die Transaktion zwischen dem Handel und dem Kunden. Im Vordergrund der Betrachtung stehen demnach die durch die Austauschbeziehungen verursachten Kosten, die so genannten Transaktionskosten. Die nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen beruht auf der Fähigkeit der Handelsunternehmen, Transaktionskosten zu senken. Aus Sicht der Kunden setzen sich diese im Wesentlichen aus dem für ihn gültigen Angebotspreis der Ware, Wartungskosten, sonstigen monetären Aufwendungen wie Fahrt- und Telefonkosten sowie den nicht monetären Aufwendungen wie Informationsaufwand, Wartezeit oder Ärger zusammen. Damit erfassen Transaktionskosten auch solche Kosten, die bei Dritten durch Fehlleistungen im Prozess entstehen. Transaktionskosten eignen sich somit zur Messung der Leistungsfähig-

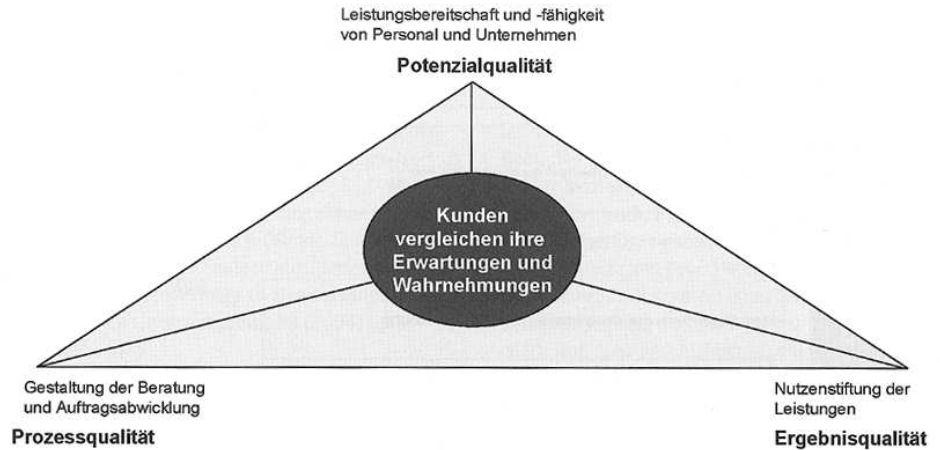


Bild 2. Dimensionen der Qualität im Handel

keit von Prozessen im Handel. Veränderungen in der Leistungserstellung sind auf Basis der Kenntnisse aus der Transaktionskostenanalyse in der Art vorzunehmen, dass sie durch Steigerung und Sicherstellung der Prozessqualität zu geringeren Transaktionskosten, insbesondere auf der Kundenseite, führen. Die Senkung dieser Kosten, insbesondere der nicht monetären Aufwendungen beim Kunden, steigern dessen Zufriedenheit und damit auch dessen Bindung an ein Handelsunternehmen.

Sicherstellung der Prozessqualität als Lösungsweg

Die Sicherstellung der Prozessqualität impliziert die Kenntnis möglicher Faktoren, die diese beeinflussen. Wirkungen auf die Prozessqualität sind quantitativer, qualitativer oder zeitlicher Art. Die Kunden erwarten, dass die Anzahl der bestellten mit der Anzahl der gelieferten Waren auf Artekelebene übereinstimmt. Zu den qualitativen Aspekten zählen die einwandfreie Qualität der bestellten Ware, die Übereinstimmung bei der Produktbezeichnung von der bestellten mit der gelieferten Ware sowie die äußere Beschaffenheit der Paketstücke. Die Lieferung von Ersatz- oder Alternativartikeln sowie Teil- oder Komplettstornierungen von Bestellungen wirken negativ auf die Kundenzufriedenheit. Bei der Zustellung ist sicherzustellen, dass das Paket auch den angegebenen Empfänger erreicht, was sich insbesondere bei größeren Unternehmen als Herausforderung darstellt. Weitere wesentliche Qualitätsaspekte sind die Möglichkeit der Differenzierung zwischen der Liefer- und Rech-

nungsadresse, die Option einer Schnelllieferung sowie ein Tracking & Tracing, das dem Kunden jederzeit eine aktuelle Statusübersicht zum Sendungsverlauf erlaubt. Die Lieferung in einem avisierten Zeitfenster durch einen vom Besteller definierten Logistikdienstleister ist als zeitlicher Aspekt aufzuführen, der durch den Kunden unmittelbar wahrgenommen wird.

Untersuchungen haben gezeigt, dass auch führende Handelsunternehmen bei lediglich fünf von zehn Kunden das abgegebene Leistungsversprechen einhalten. Nur die konsequente Einhaltung der Leistungsversprechen gegenüber den Kunden sichert den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.

Der Weg zum Ziel

Um die Prozessqualität sicherzustellen, bedarf es neben der Analyse der beeinflussenden Faktoren der Kenntnis über deren Ursache und Wirkung auf den Prozess. Im nächsten Schritt steht die Identifikation von Ansatzpunkten zur Fehlerbeherrschung sowie die Erstellung eines Messkonzepts im Vordergrund (Bild 3).

Wesentliche Erkenntnisbasen bilden Kundenzufriedenheitsanalysen. Informationen, die Hinweise auf die Kundenzufriedenheit geben, können aus der Befragung von aktiven, ruhenden, Nichtmehr- oder Noch-nicht-Kunden gewonnen werden. Ergänzen lassen sich diese durch Auswertungen von Retourenstatistiken, dem Service-Level, der Produktqualität oder dem Beschwerdemanagement. Zu den wesentlichen Analysen zählen die Ermittlung der Warenverfügbarkeit sowie der Quantifizierung der daraus entstehenden Folgen. Ebenso

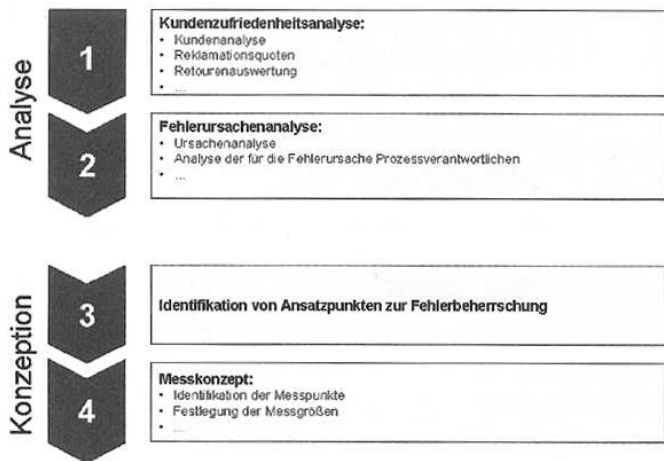


Bild 3. Vorgehensweise zur Verbesserung der Projektqualität

sollten zu lange Bearbeitungszeiten, Rückstände in der Distribution oder bei der Zustellung zum Kunden aufgezeigt und quantifiziert werden. Im nächsten Schritt sind die mit der Leistungserstellung verbundenen Kern- und Sub-Prozesse hinsichtlich ihrer Inhalte, Besonderheiten und Schnittstellen zu detaillieren und die Ursachen, die zu einer Nichterfüllung des Leistungsversprechens führen, in die einzelnen Prozessschritte zu spiegeln. Das Ziel stabiler und fehlerfreier Prozesse lässt sich durch Maßnahmen erreichen, die das Auftreten von Störungen verhindern. Unterstützend sind Ansatzpunkte aufzuzeigen, die verhindern, dass Störungen kundenwirksam werden. Abschließend bedarf es, für jeden Prozessschritt Verantwortliche zu definieren, deren Aufgabe die Sicherstellung der Prozessqualität ist. Diese leiten bei einer Abweichung adäquate Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung ein. Die Verbesserung der Prozessqualität bedingt eine permanente Messung derselben im Sinne eines Quality Gate-Konzepts. Hierfür sind Messpunkte und -größen zu definieren. Innerhalb dieser Messgrößen ist eine Unterscheidung zu treffen, bis zu welchem Wert eine Leistung im Sinne einer Ampelsteuerung als grün, gelb oder rot bezeichnet werden kann oder muss. Die zeitnahe Visualisierung der Messergebnisse erlaubt die direkte Einflussnahme auf den Prozess mit dem Ziel, diesen zu verbessern. Derartige Messpunkte sind entlang der gesamten Leistungserstellung zu implementieren und zu visualisieren. Erst durch die Messung und Visualisierung wird die Verbesserung der Prozessqualität im Unternehmen transparent und letztendlich auch im Sinne des Kunden.

Auf Grund der Komplexität und Vielfalt der betrieblichen Prozesslandschaft erscheint es sinnvoll, diese Vorgehensweise anhand eines Referenzprozesses umzusetzen. Für alle Beteiligten besteht damit die Möglichkeit des Lernens im Rahmen der Implementierung und auch dadurch, dass bisher nicht bekannte Fehlleistungen transparent werden. Diese positiven Effekte führen dazu, die Akzeptanz für den Transfer der Vorgehensweise auf weitere Prozesse zu erhöhen.

Das Hinterfragen der Prozessqualität ist nicht als einmaliger Vorgang zu sehen, sondern sollte als fester Bestandteil des Business implementiert werden. Die Methode eröffnet neben der Möglichkeit der Steigerung der Prozessqualität auch die Möglichkeit der Identifikation von

Verschwendung und Blindleistung in den Prozessen und fördert somit nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern leistet zusätzlich einen Beitrag zur Steigerung der Prozesseffizienz. Diese Vorgehensweise beeinflusst das betriebliche Ergebnis durch die Erhöhung des Umsatzes bei gleichzeitiger Kostenreduzierung positiv.

Zusammenfassung und Ausblick

Um sich zukünftig erfolgreich dem Wettbewerb stellen zu können, bedarf es eines Konzepts, das die Qualitätssicherung des Leistungserstellungsprozesses unterstützt. Dies erfordert die Kenntnis der im Prozess vorhandenen Qualitätsdefizite und deren kundenwirksamen Auswirkungen. Erreicht wird dies durch die gezielte Analyse kundenrelevanter Störfaktoren und deren Spiegelung in den Leistungserstellungsprozess. Auf Basis der Kenntnis der Quelle der Leistungsminderung sind Ansatzpunkte und Maßnahmen zu definieren, die eine Vermeidung, Beseitigung oder Minderung der die Prozessqualität beeinflussenden Faktoren ermöglichen. Die Sicherstellung der zur Umsetzung definierten Maßnahmen wird durch die Benennung eines hierfür verantwortlichen Mitarbeiters gefördert. Eine motivierende Wirkung wird zusätzlich durch die Einrichtung von Messpunkten, verbunden mit der ak-

Summary

Process quality in retail companies. How many customers receive an ordered service in the expected way? The rate in the German retail business rose increasingly during the last years. The consequence is an aggressive price-competition between retail companies. Due to the common concentration on price-strategies, price is – from the customers point of view – no longer a criteria for differentiation towards competitors. Nevertheless retail companies face the opportunity to differentiate on an basis of service-quality, which is – like the price – directly perceived by the customers. Empirical studies indicate that retail companies often cannot satisfy the expected service level. Significant performance gaps and subsequent measure have to be identified to ensure a sustainable company success. By meeting the customers expectation customer satisfaction and customer loyalty can be increased.

tuellen Visualisierung des Qualitätsniveaus, erreicht. Die Implementierung ist an mehreren Punkten der Prozesskette vorzunehmen, um die ganzheitliche Verbesserung der Prozessqualität sicherzustellen. Der erfolgreichen Implementierung innerhalb eines Referenzprozesses folgt der Roll-out auf weitere Unternehmensprozesse.

Die Vorgehensweise unterstützt die Gewinnung von Kenntnissen über Qualitätsdefizite und deren Ursachen. Die Verbesserung der Prozessqualität ist durch den Kunden wahrnehmbar. Honoriert wird dies durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit, einhergehend mit der Verbesserung der Kundenbindung. Eine Stärkung der eigenen Marktposition kann somit ohne einen margenschmälernden Preiskampf erreicht werden.

Literatur

- 1 Betancourt, R.; Gautschi, D. A.: The Evolution of Retailing – A Suggested Economic Interpretation. *International Journal of Research in Marketing* (1986) 3, S. 217–232
- 2 Meyer, A.: Kundenorientierung im Handel – Von erfolgreichen Vorbildern lernen. In: Meyer, A.; Fend, L.; Specht, M. (Hrsg.): *Kundenorientierung im Handel*. Deutscher Fachverlag, Frankfurt a. M. 1999, S. 9–42

- 3 Niemann, H.; Illgen, R.; Hansen, M.: *Qualitätsmanagement im Handel*. Physica-Verlag, Heidelberg 1997
- 4 Picot, A.: Transaktionskosten im Handel – Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution. *Betriebsberater* 41 (1986) 27, Beilage 13, S. 2–16
- 5 Pieringer, M.: Sieben Internetshops im Härtestest. *Logistik inside* (2006) 2, S. 40–46
- 6 Rock, S.: Logistikansätze zur Sicherung des Unternehmenserfolgs in Handelsunternehmen. *Die Unternehmung* 58 (2004) 6, S. 457–475
- 7 Wildemann, H.: *Unternehmensrendite und Qualität*. TCW-Verlag, München 2006
- 8 Wildemann, H.: *Handels-Supply-Management, Leitfaden zur Übertragung industrieller Managementkonzepte auf den Handel*. 4. Auflage, TCW-Verlag, München 2006
- 9 Wildemann, H.: *Auftragsabwicklungssegmente; Kundenorientierung und Teambildung in der Auftragsabwicklung*. TCW report, München 1999
- 10 Wildemann, H.: *Prozessklinik, Leitfaden zu Wertgestaltung und Benchmarking von Geschäftsprozessen*. 5. Auflage, TCW-Verlag, München 2006

Die Autoren des Beitrags

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, geb. 1942, studierte in Aachen und Köln Maschinenbau (Dipl.-Ing.) und Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kfm.). Nach einer mehrjährigen praktischen Tätigkeit als Ingenieur in der Automobil-

industrie promovierte er 1974 zum Dr. rer. pol.. Auslandsaufenthalte am Internationalen Management Institut in Brüssel und an amerikanischen Universitäten schlossen sich an. 1980 habilitierte er (Dr. habil.) an der Universität zu Köln. Seit 1980 lehrt er als ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth, Passau und seit 1988 an der Technischen Universität München. Neben seiner Lehrtätigkeit steht Prof. Wildemann einem Beratungsinstitut mit über 60 Mitarbeitern für Unternehmensplanung und Logistik vor. In 38 Büchern und über 500 Aufsätzen, die in engem Kontakt mit der Praxis entstanden sind, hat er neue Wege für die wirtschaftliche Gestaltung eines Unternehmens mit Zukunft aufgezeigt. Für führende Industrieunternehmen ist Horst Wildemann als Unternehmensberater, Aufsichts- und Beiratsmitglied tätig. Ihm wurde die Staatsmedaille des Freistaates Bayern sowie das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland und die Ehrendoktorwürde der Universität Klagenfurt und Universität Passau verliehen. Im Mai 2004 wurde er in die Logistik Hall of Fame aufgenommen.

Dr. Stefan Rock, geb. 1965, studierte an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Logistik, Marketing und Wirtschaftsgeographie. Nach dem Studium übernahm er als Betriebsleiter im großflächigen Handel verschiedene Standorte, bevor er im Jahr 2000 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an die Technische Universität München wechselte. Neben seiner Tätigkeit und als Unternehmensberater promovierte er zum Dr. rer. pol. im Jahr 2005.

Von Entwicklung zu Fertigung

Siemens Automation and Drives (A&D) ergänzt sein Manufacturing Execution Systems (MES) Angebot um die Simatic IT R&D Suite, mit der Unternehmen ihr F&E-Potenzial gewinnbringend nutzen und neue Produkte schneller entwickeln können. Zudem lassen sich gesetzliche Bestimmungen für neue Produkte einhalten, Prozesse im Rahmen des gewerblichen Schutz- und Urheberrechts führen und der Übergang von F&E zu Fertigung effizient gestalten.

Die Simatic IT R&D Suite verwaltet den kompletten F&E-Prozess – von der Initialisierung eines neuen F&E-Projekts über alle freigegebenen Produktinformationen bis zur endgültigen Produktspezifikation vor Fertigungsbeginn. Dazu gehören typische F&E-Aktivitäten wie Projektmanagement, Entwicklung von Verpackungen, Verwaltung von Tests sowie die Konzeption

von Produktionsprozessen. Sämtliche Prozessschritte werden berücksichtigt. Dies reicht von der Beschaffung von Notebooks oder Systemen und Geräten für das Labormanagement über das Chargen- und Bestandsmanagement bis zur Fertigung in Pilotanlagen. Das neue Siemens-Angebot ist zunächst auf die Branchen der Prozessindustrie ausgerichtet.

Simatic IT R&D Suite unterstützt Produktentwicklungen innerhalb eines F&E-Standorts und über mehrere Standorte hinweg. Auch sehr viele Transaktionen und komplexe Ströme täglicher technischer Informationen lassen sich zwischen F&E-Teams effizient austauschen. Die neue Software erlaubt die gemeinsame Nutzung von Daten, stellt diese für die interdisziplinäre Analyse zur Verfügung und stimmt sie gemäß gemeinsamer Standards und Vorgaben

zur Datenintegrität ab mit Supply Chain und Fertigung. Alle Daten werden in einem einzigen gemeinsamen Datenspeicher mit fein abgestimmten Zugriffsmechanismen und geeigneten Sicherheitsvorkehrungen gehalten. Dieser Datenspeicher ist der F&E-Bezugspunkt für das ganze Unternehmen und ist mit allen beteiligten Prozessen verknüpft, wird etwa für das gewerbliche Schutz- und Urheberrecht genutzt.

Kontakt:

Siemens Automation and Drives
Infoservice
Postfach 23 48
90713 Fürth
Tel.: (09 11) 89 5-79 45
Fax: (09 11) 97 8-33 21
E-Mail: infoservice@siemens.com
www.siemens.com/simatic-it