

Anlagenbau	Chemie	Pharma	Ausrüster
✓	✓	✓	
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓	✓	✓	

Bild: © imagebos-Fotolia.com

Kundenwünsche und technische Lösungsmöglichkeiten sind in der Angebotsphase und bei der Abwicklung von Aufträgen oft nicht transparent. Konfiguratoren helfen, die Prozesse zu optimieren

## MEHR TRANSPARENZ

**Vertrieb und Entwicklung einbinden bei Produkt- und Auftragskonfiguration im Anlagenbau** Wie vor einigen Jahrzehnten werden Angebote und Aufträge nach wie vor in mühevoller Handarbeit erstellt. In kaum einer Phase der Auftragsklärung und -bearbeitung hat sich so wenig weiterentwickelt wie bei den Abläufen vom Kundengespräch zum geklärten, gut durchkalkuliertem Auftrag vor dem Einlassen in das ERP-System. Heutige Konfigurationslösungen können Vertrieb, Konstruktion und Arbeitsvorbereitung erheblich unterstützen, ohne die Flexibilität gegenüber dem Kunden zu beschränken. Was ist also nach heutigem Standard möglich – und was nicht?

**K**aum ein Unternehmen, das nicht händeringend nach qualifiziertem neuen Mitarbeiter sucht. Gleichzeitig müssen auch die Herstellungskosten weiter sinken, da die Geschäftsführung um die nach wie vor guten Wachstumschancen weiß. Ohne neue Mitarbeiter eine Herausforderung, die nur wenige mit einer klaren Umsetzungsstrategie im

eigenen Tagesgeschäft verbinden können. Genau an dieser Stelle finden sich im Rückblick auf die verschiedenen Industrieprojekte häufig der Maschinen- und Anlagenbau oder ähnliche Unternehmen; zwei Gemeinsamkeiten fallen dabei auf.

### Diskrepanz zwischen Entwicklung und Vertrieb

Erstens: Der Vertrieb verkauft am liebsten genau das, was die Kunden brauchen und nicht das, was die Entwicklung bzw. Konstruktion unter dem Aspekt einer effizienten Auftragsabwicklung empfiehlt.

So die häufige Erkenntnis: Vordefinierte modulare Baugruppen oder neue Standardkomponenten stehen in aller Regel nicht im Fokus des Kunden und damit nicht im Auftrag.

Zweitens: Die Entwicklung stellt genau diese Tatsache in Frage (und damit auch den Vertriebsmitarbeiter), denn die häufige Aussage lautet: Einige der nicht nachvollziehbar häufig wechselnden Kundenwünsche ließen sich einfacher und kostengünstiger mit modularen Standardlösungen umsetzen. Diese werden nur vom Vertrieb nicht mitgetragen oder sind bei den Vertriebskollegen gar



#### Autor

Dr. Markus Reinhold,  
Berater Dr. Wüpping Consulting

nicht bekannt. Am Ende ist dennoch ein Ergebnis gesichert – Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Beschaffung bemühen sich, der Teileflut an Varianten in der Abwicklung Herr zu werden. Die Konstruktion wiederum muss bei teils einfach erscheinenden Kundenänderungswünschen zahlreiche Baugruppen, Softwarekomponenten oder Dokumentationen zeitaufwendig anpassen. Zuletzt stehen Montage und Inbetriebnahme, die sich angesichts unplanmäßig verspätet angelieferter Teile fragen, wie sie dieses Mal wieder den Endtermin einhalten sollen. Eine Lösung für derartige Situationen ist in vielen Fällen eine pragmatische Vertriebs- und Auftragskonfiguration. Ziel ist die Straffung der Auftragsabwicklung, d.h. die Entlastung der Ressourcen bei gleichzeitigem Erhöhen des Durchsatzes und der Qualität der Auftragsabwicklung. Wesentlicher Ansatzpunkt dabei ist die gemeinsame Strukturierung des Produktprogramms bei gleichzeitiger Umsetzung der dabei erarbeiteten Ergebnisse

im Konfigurator. Eine Anmerkung vorneweg: Die Hoffnung, eine vergleichbar wirkungsvolle Lösung durch Abstimmungen oder Dokumente zu erzielen, sollten Sie schnell aufgeben. Das haben zahlreiche Unternehmen bereits versucht und sind aus Sicht von sechs bis zwölf Monaten daran gescheitert – Papier ist eben geduldig und wird irgendwann abgeheftet.

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

## Für Anwender

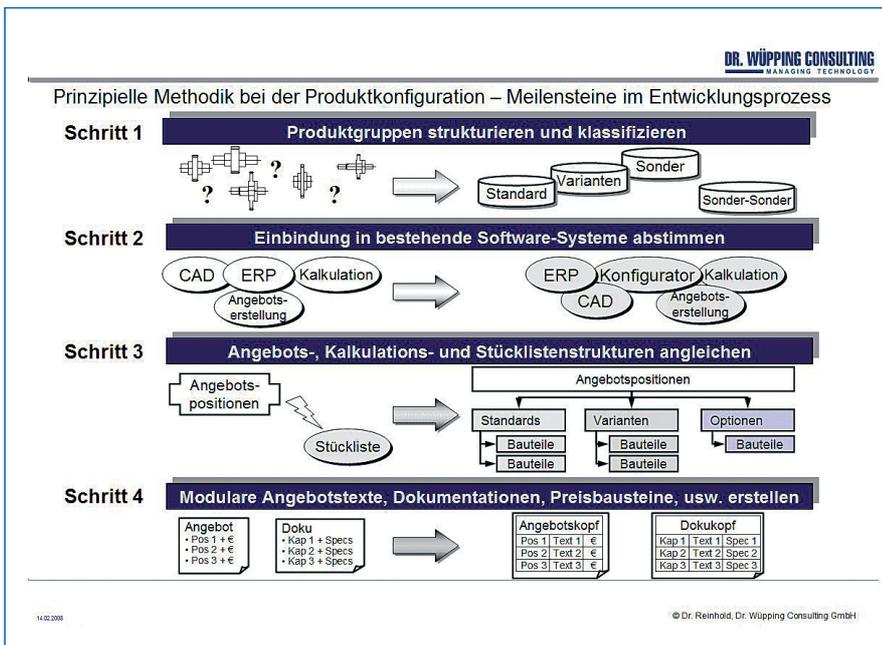
- Ziel einer Vertriebs- und Auftragskonfiguration ist die Straffung der Auftragsabwicklung, d.h. die Entlastung der Ressourcen bei gleichzeitigem Erhöhen des Durchsatzes und der Qualität der Auftragsabwicklung.
- Wesentlicher Ansatzpunkt dabei ist die gemeinsame Strukturierung des Produktprogramms bei gleichzeitiger Umsetzung der dabei erarbeiteten Ergebnisse im Konfigurator.
- Gelingt es, die zahlreichen Kundenwünsche im Team konsensfähig zu ordnen und teilweise vorzudenken, dann gelingt es, auch große Teile des Angebots in einem Konfigurator abzubilden und automatisiert in wenigen Minuten nahezu fehlerfrei zu erstellen.

---

Sicht der nachgelagerten Ablaufprozesse, Informationen und Spezifikationen mit weniger Fehlern als bisher und vor allem frühzeitiger an die Entwicklung, den Einkauf, die Kalkulation usw. zu übergeben.

## In der Praxis läuft

In der Praxis funktioniert dieses System weitaus besser, als einem Kritiker glau-



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

ben machen möchten. Dafür gibt es einige wesentliche Gründe.

Mit Sonderumfängen im Angebot, d.h. seltenen kundenspezifischen Erweiterungen, Ergänzungen usw. können moderne Konfigurationssysteme mittlerweile effizient umgehen, beispielsweise

### Eine Lösung im Anlagenbau ist in vielen Fällen eine pragmatische Vertriebs- und Auftragskonfiguration

indem Standardangebotstexte frei vom Vertriebsmitarbeiter angepasst werden können. Die Entwicklung bringt ihr aktuelles Detailwissen für den Vertrieb in eine Software ein, mit der tagtäglich gearbeitet wird. In der Konfigurationsoberfläche lassen sich zum Beispiel neue Weiterentwicklungen über bevorzugte Standards markieren oder sogar fest vordefinieren, Änderungen werden für alle Anwender transparent und können gegebenenfalls mit ergänzenden Informationen etwa für den Vertrieb im Ausland hinterlegt werden

Verbesserungsvorschläge zur Erhöhung der Auftragsqualität und der Übergabe der vollständigen Auftragsdokumente zwischen Vertrieb und Entwicklung haben oft eine kurze Halbwertszeit. Konfiguratoren helfen hier, Festlegun-

gen dauerhaft einzuführen, beispielsweise indem Aufträge erst ab einem gemeinsam definierten Mindestinformationsumfang an die nachgelagerten Abteilungen weitergegeben werden können. Wichtige Auftragsinformationen lassen sich über produktspezifische Eingabeoberflächen in Paketen bündeln. Die unkontrollierte, stückweise Informationsweitergabe entfällt zugunsten klar definierter Ablaufschritte und definierbarer Bereitstellungsterminen.

Der Aufwand für das geeignete Strukturieren des Produktprogramms und dem Erstellen der produktspezifischen Konfiguratoroberflächen ist in den heutigen Systemen gering geworden: Bereits bei Stückzahlen einer Produktgruppe von fünf bis zehn pro Jahr lässt sich eine Reduktion der HK von >5–10 % über alle Auftragsphasen hinweg in der Nachkalkulation erzielen – ohne Beachtung weiterer wesentlicher Einsparungseffekte in den schwerer greifbaren Gemeinkostenbereichen.

### Drei Stoßrichtungen für Einführung und Umsetzung

Zuletzt hervorzuheben sind einige wesentliche Schlüsselerfahrungen aus verschiedensten Projekten in den Unternehmen. Die eigentliche Herausforderung bei der Straffung der betrieblichen Ablaufprozesse durch eine Konfigurations-

unterstützung sind häufig die Vielzahl an produktspezifischen Varianten und eingespielte Besonderheiten, die sich im Laufe der Zeit im Unternehmen und bei der Auftragsvergabe eingebürgert haben. Daraus abgeleitet ergeben sich schließlich drei Hauptstoßrichtungen bei der Einführung und Umsetzung von Vertriebskonfigurationen.

Erfolgreich startet, wer das Produktprogramm straff und kritisch durchstrukturiert, zum Beispiel nach häufig vorkommenden Kundenwünschen, Variantentreibern und nach auftragsrelevanten Sonderleistungen. Nicht selten werden häufig nachgefragte „Standard-Varianten“ nach einer Datenauswertung von den Kunden gerade einmal pro Jahr zu einem Auftrag. Methodisch bewährt hat sich hier vor allem eine neutrale Moderation der häufig sehr verschiedenen Vertriebs-, Entwicklungs- und Fertigungssichtweisen.

Zügig voran kommt, wer die Abstimmungsphasen zeitlich eher großzügig einplant und nicht unterschätzt. So ist der Einmal-Aufwand zur Abklärung der Konfiguratorintegration in das bestehende ERP-System oder zur Abstimmung der Kalkulationsstrukturen von teils sehr kontroversen Diskussionen begleitet, bis eine belastbare Lösung reift. Ein aktives Management der einzelnen Schritte ist dringend empfohlen. Am Ende steht immer ein Optimieren des Gesamtprozesses, gegebenenfalls selektiv für die verschiedenen Produktgruppen.

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

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

**KONTAKT** [www.chemietechnik.de](http://www.chemietechnik.de)

Weitere Infos

CT 603