

Informationsmanagement II

Vom Anbieter zum Vertrauten

Die Kommunikation zwischen Druckerei und Kunden wie auch innerhalb des Betriebes entscheidet über Erfolge. Reibungslose Kontakte sind das Ziel.

Das Verhältnis zwischen Kunde und Druckerei ist oftmals getrübt. Aufträge sind Anlaß zu Reklamationen, Kundenwünsche sind nicht oder nur unvollständig berücksichtigt. Hinzu kommen Mißverständnisse über Papier- und Ausstattungsfragen, Liefermodalitäten und vieles mehr. Die beachtliche Zahl von Seminaren mit dem Titel „Umgang mit Reklamationen“ beweist, daß hier etwas getan werden muß. Beleg für die Disharmonie zwischen Kunden und Druckerei sind aber auch die oft zu hörenden Klagen über Preisnachlaßforderungen und Nachbesserungen.

Anne König, Ingenieurin Drucktechnik und Diplompädagogin, hat am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, im Rahmen des Forschungsprojekts „KODRUCK“ grafischen Betrieben bundesweit auf den Zahn gefühlt und Defizite beim Informationsmanagement aufgedeckt. In einem ersten Beitrag machte sie eine Bestandsaufnahme der typischen Schwächen. Der zweite Teil gilt dem Stichwort Kundenorientierung. Hier werden die innerbetrieblichen Informationskontakte angesprochen.



Anne König ist am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart tätig. Sie arbeitet am Forschungsprojekt KODRUCK des Projektträgers Arbeit und Technik, an dem u. a. das Ministerium Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bonn beteiligt ist. Ihre Schwerpunktthemen sind zukunftsorientierte Konzepte der Organisationsgestaltung und -entwicklung in der grafischen Branche.

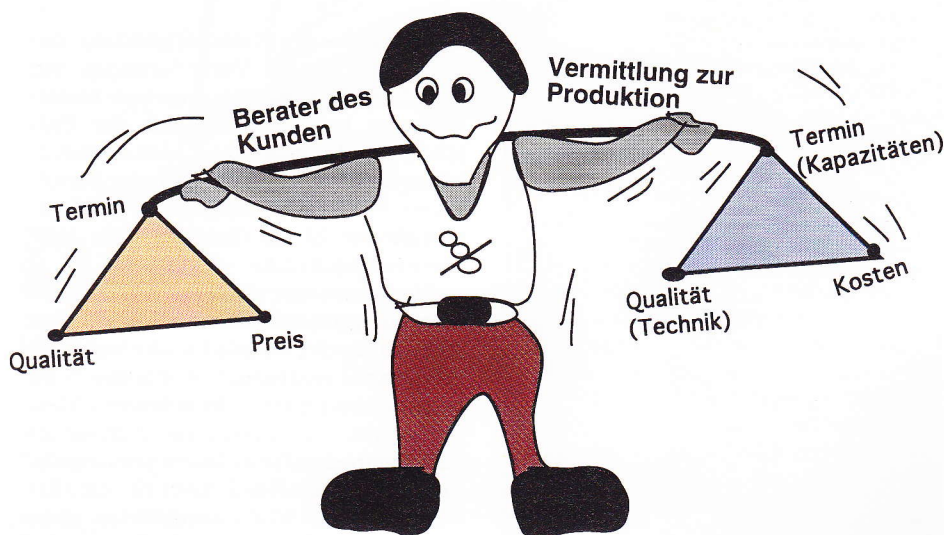
Die Druckindustrie liebt das Wort „Kundenorientierung“ und nutzt es oft – vor allem in Seminaren oder bei Veranstaltungen nach außen. Das IRD – Institut für rationale Unternehmensführung e.V., Frankfurt/Main, hat beispielsweise ein Reorganisationskonzept „Kundenorientierte Fertigungsorganisation“ entwickelt. Der Grund ist, daß auch für die Druckindustrie genau die gleichen Veränderungen bezüglich des Kundenverhaltens gelten wie in den anderen Bran-

chen. Nun könnten wir uns weiterhin zurücklehnen nach dem Motto: Das ist nichts Neues, Kunden wollten schon immer mehr als möglich war. Das Problem der Branche ist: Die Entwicklung der Computertechnologie und die Möglichkeiten des digitalen Druckens erlauben dem Kunden, solche Anforderungen zu stellen. Es gibt für ihn Möglichkeiten, sie sogar von dem eigenen Schreibtisch aus umzusetzen. Kundenorientierung für eine Druckerei heißt darum heute, die Probleme des Kunden zu kennen, ernst zu nehmen und Lösungen anzubieten, die seinen Bedürfnissen und Wünschen voll entsprechen. Dazu muß die Druckerei mehr über den Kunden wissen.

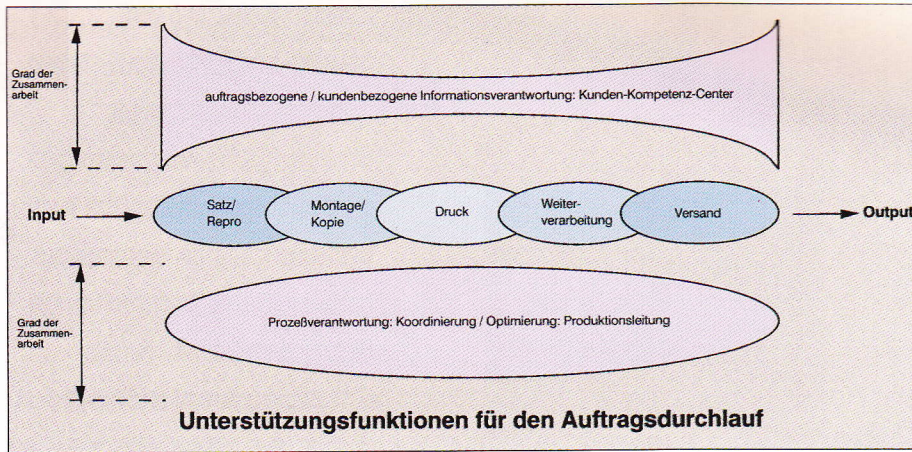
Dem Außendienst und dem Verkaufsinendienst kommen die Schlüsselaufgaben zu, die Vorstellungen des Kunden auszuloten und im Betrieb dort einzubringen, wo der Auftrag erledigt wird. Beide Abteilungen aber sind heute oft überlastet und überfordert. Die Mitarbeiter mit direktem Kontakt zum Kunden müssen also in Zukunft anders organisiert sein, um ihre Aufgaben in den Griff zu bekommen.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation hat sich mit der Funktion der Mitarbeiter beschäftigt, die die Schnittstelle „Kunde – Produktion“ betreuen. Es sind die Mitarbeiter des Verkaufsinendienstes, auch Auftragsbearbeiter oder Auftragsbetreuer genannt. Ihre Aufgabe ist es dem Kunden stimmige Termine, Preise und Qualitäten zu verschaffen. Sie haben eine Mittlerrolle zwischen Kunde und Produktion (**Abbildung 1**).

Die „Transferstelle Kunde – Unternehmen“ hat dafür zu sorgen, daß Auftragsannahme und Auftragsabwicklung von einer Einzelperson oder einem Team begleitet werden. Bedeutsam für die Kundenpflege ist, daß möglichst immer derselbe Fachmann für den Auf-



Der Mitarbeiter im Verkaufsinendienst ist Mittler zum Kunden (Abb.:1).



Informationsströme beim Auftragsdurchlauf (Abb. 2).

traggeber als Ansprechpartner fungiert. So entwickelt sich „Kundenkompetenz“, was auch mit einem engen Vertrauensverhältnis zu beschreiben ist. Die Druckerei wird mehr und mehr in vorbereitende und begleitende Aufgaben des Kunden einbezogen.

Voraussetzung ist eine klare Zuordnung jedes Kunden zu einem Mitarbeiter oder Team. Um „Kundenkompetenz“ aufzubauen, muß der Innendienstbetreuer entsprechende Kontakte auch zum Außendienst kultivieren, so daß er in allen Fragen der Auftragsabwicklung der Partner ist. Ebenso einbezogen werden muß der Betreuer bei Kundenkontakten zur Produktion selbst, wenn es beispielsweise um „Abstimmungen“ und „Freigaben“ geht.

Jedes Unternehmen muß nach dieser Maßgabe Formen finden, wie sichergestellt werden kann, daß jedes Wissen über den Kunden sich beim internen Betreuer sammeln kann, ohne das dadurch diese Stelle zum Nadelöhr der Produktion wird.

Dabei gilt der Grundsatz: Der Betreuer ist nicht zuständig für das „Wie“, sondern nur für das „Was“. Das erspart Leerlauf und zwingt zur Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben (Abbildung 2).

Kundenwünsche sind definierbar und lassen sich standardisieren. In Zusammenarbeit mit dem internen Betreuer und vielleicht sogar gemeinsam mit dem Kunden können Standards beschrieben werden, deren Umsetzung dann in die Verantwortung der Produktion übergeben werden kann. So braucht der Betreuer z. B. der Arbeitsvorbereitung nicht jedesmal zu „erzählen“, welche Logogröße für welches Projekt vorzusehen ist; er verweist nur auf die entsprechenden Standards. Allerdings muß der Betreuer auch für die Pflege dieser Standards sorgen, denn nur er hat den Kundenkontakt.

Ein Anderes Beispiel: Die Frage, ob zu 50 oder zu 25 Blatt abgesteckt werden muß, war in einer Druckerei für einen bestimmten Kunden fast immer ei-

ne Rückfrage bei den Sachbearbeitern wert. Häufig hatte dieser vergessen, beim Kunden nachzufragen. Die Wartezeit bei Druckmaschine und Absteckeinrichtung summierte sich erheblich. Es stellte sich später heraus, daß ein Blick in den Produktkatalog des Kunden die Antwort gegeben hätte. Es gab einen Standard, aber niemand kannte ihn.

Standards sind eine Kernaufgabe für die interne Kundenbetreuung. Anne König leitet daraus ab: Die Anzahl von Spezialabteilungen muß so gering wie möglich gehalten werden. Dafür sollte die „Fertigungstiefe“ und/oder der Aufgabenumfang der Produktion möglichst groß sein.

Mittlerfunktion für die Innenbetreuung

Vor allem in mittleren Druckereien kommt dem Sachbearbeiter im Innendienst die Aufgabe zu, als Ansprechpartner bei Rückfragen oder Problemen zu fungieren. Lediglich der Außendienst wäre ebenfalls in der Lage, Detailfragen zu klären, ist aber meist nicht greifbar, da außer Haus.

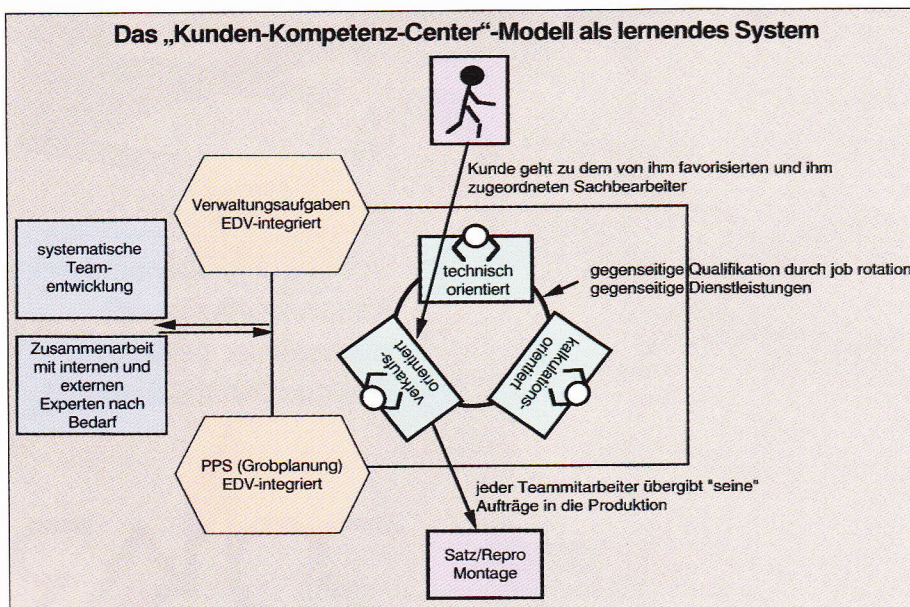
Dank dieser Aufgabe ist der Schritt nicht groß, den Verkaufsinnendienst zu einem „Kunden-Kompetenz-Center“ zu entwickeln. Dies sollte von Anfang an als „lernendes System“ organisiert werden. Das bedeutet, Kundenwünsche und Eigenheiten sind an alle im Kompetenz-Center weiterzugeben. Ergänzend sind Konzepte gegenseitiger Vertretung aber auch wechselseitiger Qualifizierung zu entwickeln (Abbildung 3).

Insbesondere im Bereich der Druckvorstufe wird die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden immer wichtiger werden. Die Schnittstelle Kunde – Druckerei löst sich mehr und mehr auf, wenn z.B. Kunden neben den Mitarbeitern an der EBV-Anlage sitzen. Die so entstehenden und kaum nachzuberechnenden Kosten sind zurecht ein Dorn im Auge.

Ein Ansatz ist die definierte Delegation der Aufgaben des VID an die Mitarbeiter. Für bestimmte Kunden werden einzelne Mitarbeiter der Druckvorstufe Teil des Kunden-Kompetenz-Centers. So kann z.B. die Erfassung von zusätzlich entstandenen Kosten durch den Mitarbeiter selbst durchgeführt werden.

Zur Erleichterung der Arbeit der Mitarbeiter des Verkaufsinnendienstes hält das IAO ein systematisches Kundencontrolling für äußerst wichtig. So kann leichter entschieden werden, ob nach dem schriftlichen Angebot eine schriftliche Auftragsbestätigung erfolgen und wie schnell der Sachbearbeiter das Angebot korrigieren muß bei veränderten Auftragsdaten u.a.m.

dw



Die Auftragsannahme wird zum Kunden-Kompetenz-Center (Abb. 3).