

# **Leitsätze zur Gestaltung des Verkaufsinneendienstes**

**Dipl.-Ing. Peter Hermes, Dipl.-Ing. Dipl.-Päd.  
Anne König,  
Dipl.-Ing. Thomas Linsenmaier**

Stuttgart 1995

**Inhaltsverzeichnis**

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Organisationsmodelle des Verkaufsinendienstes.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Leitsätze zur Gestaltung der Transferstelle Kunde-Unternehmen .....</b>	<b>8</b>
3.1	Aufgabenfeld.....	8
3.2	Selbstverständnis.....	10
3.3	Externe Schnittstellen: Kundenorientierung.....	10
3.4	VID und interne Schnittstellen .....	11
3.4.1	VID und Vertrieb.....	11
3.4.2	VID und Kalkulation .....	12
3.4.3	VID und Einkauf .....	12
3.4.4	VID und Disposition .....	12
3.4.5	VID und technische AV .....	12
3.4.6	VID und Produktion .....	13
<b>4</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>14</b>

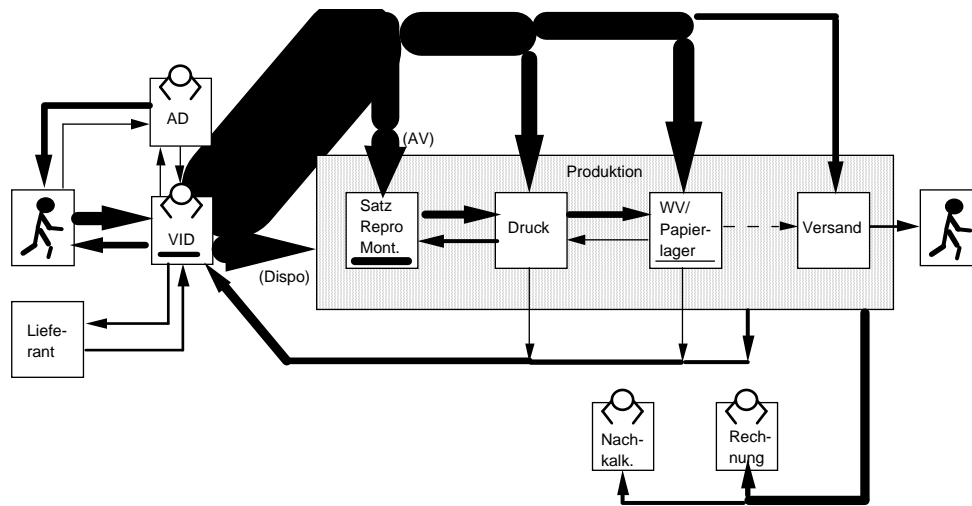
# 1 Einführung

Eine Defizitanalyse in den Verbundbetrieben des Projektes „KODRUCK“<sup>1</sup> ergab einen eindeutigen Schwerpunkt im Bereich des Informationsmanagements. Die problematischste Schnittstelle ist dabei die erste Produktionsstufe, also die Übergabe der Auftragsunterlagen an die Druckvorstufe (vgl. Abb. 1). Notwendige Rückfragen sind besonders problematisch, wenn nicht geklärt ist, wer für die Beantwortung zuständig ist, oder wenn der Zuständige nicht kompetent ist, die Anfrage direkt zu bearbeiten. Im Verbundprojekt KODRUCK wurde deshalb die Gestaltung der Auftragsannahme, im folgenden als "Verkaufsinendienst" (VID) bezeichnet, besonders untersucht. Sie führten zur Entwicklung der "Leitsätze zur Gestaltung der Transferstelle Kunde - Unternehmen".

---

<sup>1</sup> Forschungsprojekt „KODRUCK“ - Kooperative Produktionsplanung und -steuerung entlang der Prozeßkette Auftragsabwicklung in der Druckindustrie. Projektleitung Fraunhofer IAO Stuttgart: Dr. R. Bamberger; A. König. Laufzeit: 12/93 - 12/96. Auftragsforschung; geförderte Forschung; Verbundprojekt. Auftraggeber: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Projektträger Arbeit und Technik.

Berichte: Bamberger, Rainer; Hofmann, Achim; König, Anne: KODRUCK – Dezentralisierung durch neue Formen der Arbeitsorganisation. In: ErgoMed Nr. 5 (1994); Siebecke, D.; Stute, C.: Optimierung von Organisationsentwicklungsprozessen durch Qualifizierung. Schriftenreihe Innovatives Personal-, Umwelt- und Technologiemanagement. Wuppertal: INPUT 1994; Bamberger, R.; Ciesinger, K.-G.; König, A.: Das Druckhandwerk im Zeitalter des „Digital Publishing“ - Zwei Szenarien. Schriftenreihe Konzepte für die Medienindustrie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart: IAO 1995; Ciesinger, K.-G.; Siebecke, D.: Das Referenzmodell zur Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung - T.2: Installation von selbststeuernden Entwicklungssystemen. Schriftenreihe Innovatives Personal-, Umwelt- und Technologiemanagement. Wuppertal: INPUT 1995; Hermes, Peter; König, Anne; Linsenmeier, Thomas 1995: Teamorientierte Organisation des Verkaufsinendienstes. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Reihe: Konzepte für die Medienindustrie, Stuttgart 1995; Hofmann, Achim; König, Anne: Dezentralisierung durch neue Formen der Arbeitsorganisation und des Informationsmanagements in der Druckindustrie. In: Deutscher Drucker Nr. 1 (1995); Hug, Christine; Roth, Tiana: Partizipative Organisationsentwicklung in klein- und mittelständischen Unternehmen der Druckindustrie. Schriftenreihe Konzepte für die Medienindustrie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart: IAO 1995; Siebecke, D.; Stute, C.: Trends in der Weiterbildung - Anforderungen und Ansatzpunkte zur Entwicklung innerbetrieblicher Potentiale. Schriftenreihe Innovatives Personal-, Umwelt- und Technologiemanagement. Wuppertal: INPUT 1995; Bullinger, Hans-Jörg; König, Anne: Den Qualifikationswandel im Alltag gestalten - Herausforderung „lernendes Unternehmen“. In: Deutscher Drucker Nr. 43 (1996); König, Anne: Moderation von Gruppen. In: Handbuch für Teamleiter, Raabe-Verlag, 3. Ergänzungslieferung, Stuttgart 1996; König, Anne: Gruppenarbeit als ein Bestandteil von Dezentralisierungsprojekten in der Druckindustrie, der Papier und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und in Verlagen. In: Industriegewerkschaft Medien (Hrsg.): Arbeitsorganisation und betriebliche Interessensvertretung, Schriftenreihe Gewerkschaftliche Betriebsarbeit Heft 29, Stuttgart 1996.



**Abbildung 1** Die Informationsdefizite, aufgeschlüsselt nach Schnittstellen. Die Stärke der Pfeile entspricht der Anzahl der Nennungen aller untersuchten Druckereien des Verbundprojektes

## 2 Organisationsmodelle des Verkaufsdienstes

Vergleicht und verallgemeinert man die vorgefundenen Organisationsformen der Auftragsannahme, ergeben sich vier Grundmodelle. Sie sind in den Abbildungen 2 bis 5 schematisch dargestellt:

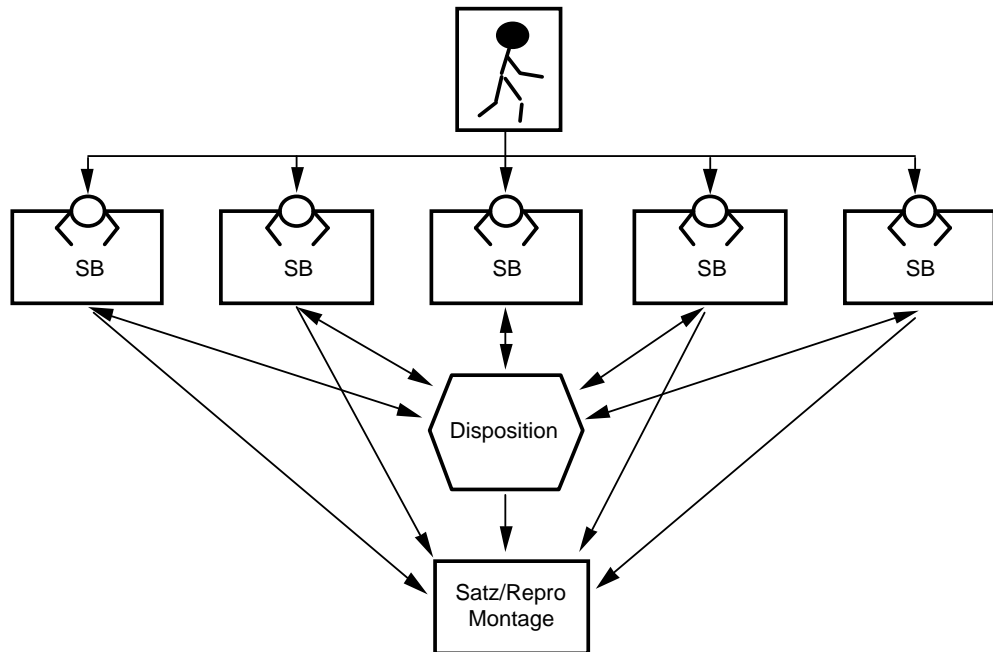


Abbildung 2 Organisation des VID nach dem Prinzip "Jeder macht alles"

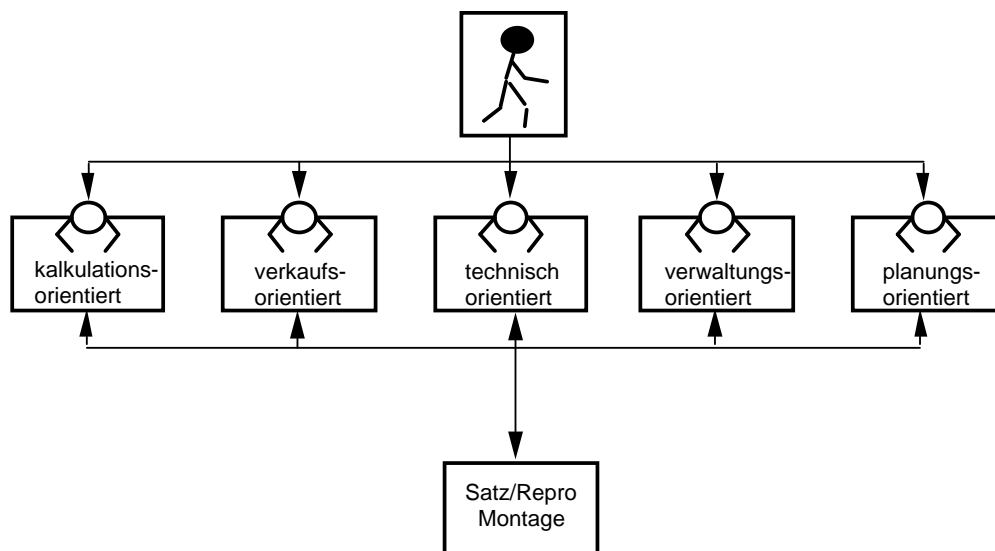


Abbildung 3 Die Organisation des VID nach dem Prinzip "Jeder-Hilft-Jedem"

<sup>2</sup> Zur verwendeten Symbolik vgl. Hofmann, Achim: PS-Methode, eine Vorgehensweise zur Analyse der Ablauforganisation eines Unternehmens. Stuttgart 1995.

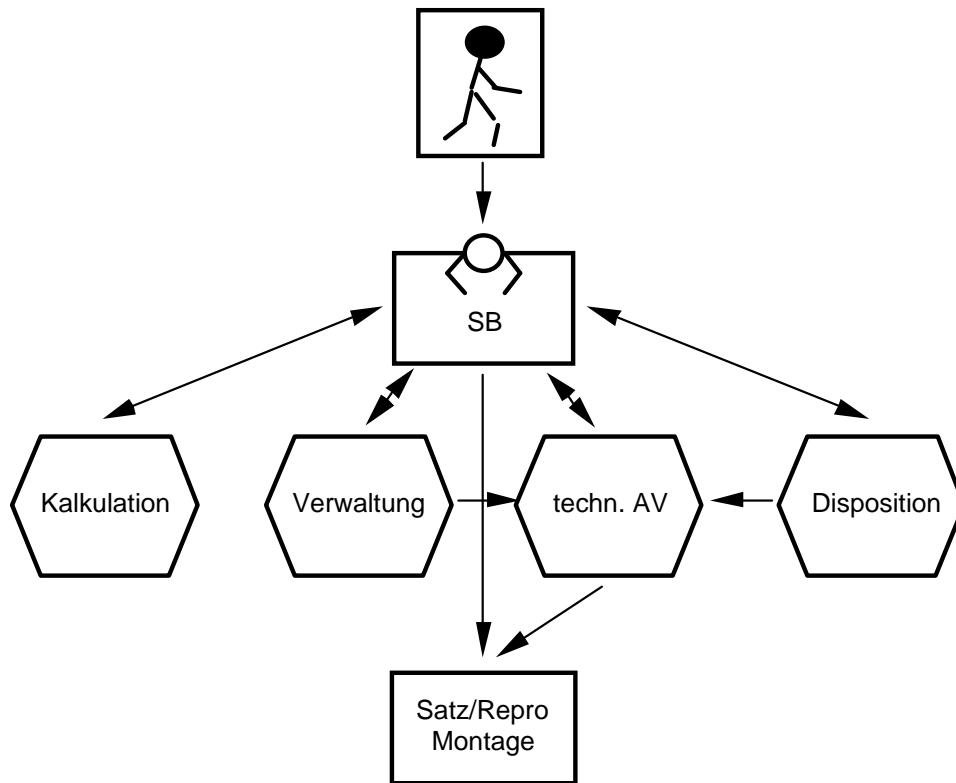


Abbildung 4 Die Organisation des VID nach dem Prinzip "Einer-ist-Verantwortlich"

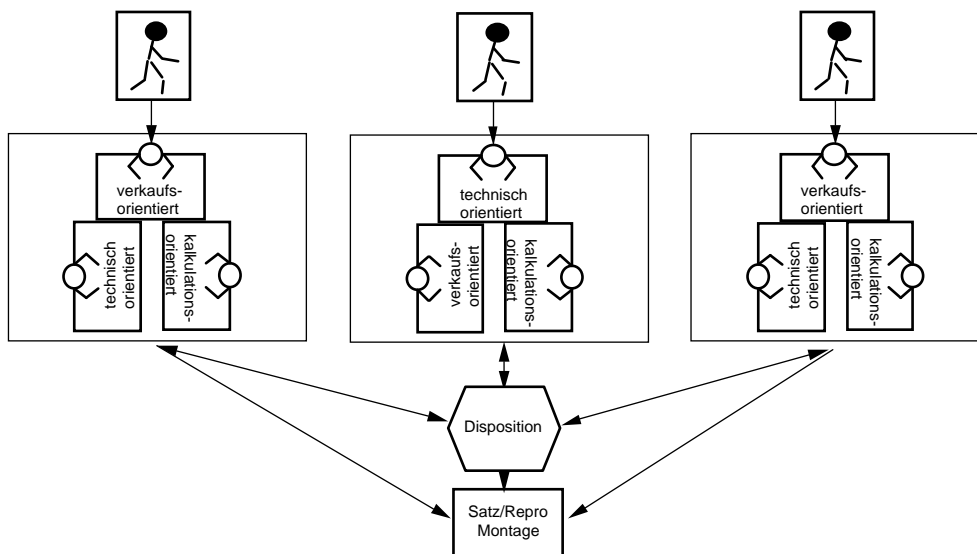


Abbildung 5 Die Organisation des VID in Teamarbeit. Das "Kunden-Kompetenz Center"-Modell

Insbesondere die Organisation des VID nach dem Modell des "Kunden-Kompetenz-Centers" ist gut geeignet, der Komplexität des Kundenwissens in der qualitätsentscheidenden Phase der Angebots- und Auftragsannahme gerecht zu werden. Voraussetzung für die Bildung von Kompetenz-Centern ist die genaue Zuordnung der verschiedenen Kunden zu den einzelnen Teams. Die Teamorganisation findet man in Betrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern. In kleineren Unternehmen werden häufig verschiedene Aufgabenstellungen der Teammitglieder in Personalunion durchgeführt.

In der Abbildung 6 wird das Modell weiterentwickelt. Erklärtes Ziel ist eine Qualifizierung jedes Teammitgliedes in allen in der Angebots- und Auftragsbearbeitung notwendigen Tätigkeiten. Die administrativen Arbeiten sind softwaretechnisch so integriert, daß ein eigenes Schreibbüro in Zukunft nicht erforderlich sein wird. Ebenso wird die zentrale Disposition über moderne Leitstandssysteme eingebunden werden können<sup>3</sup>.

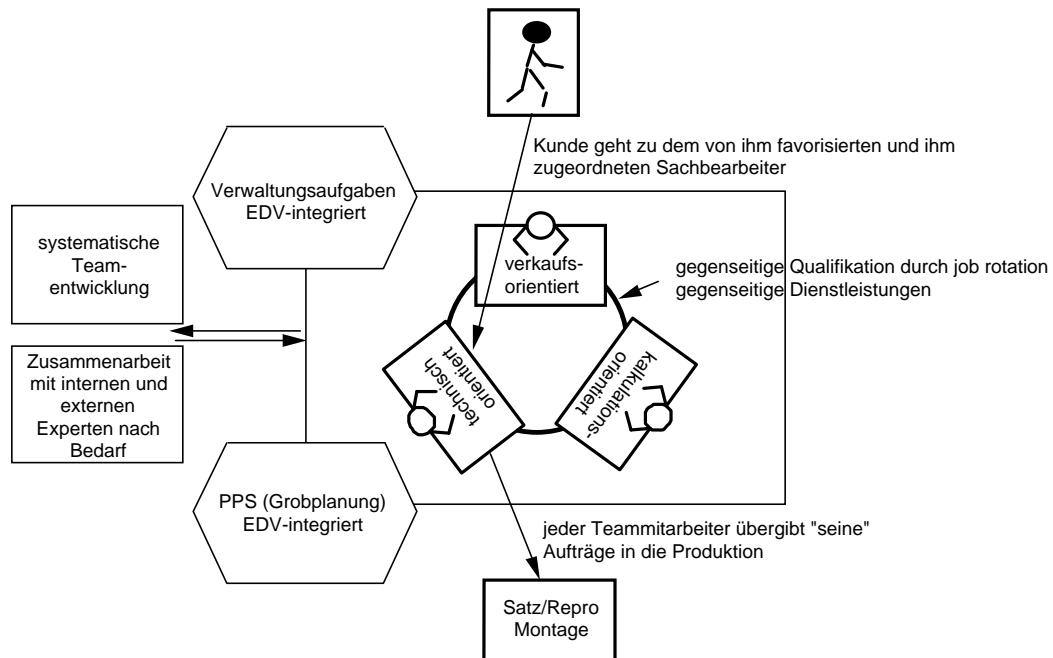


Abbildung 6 Das "Kunden-Kompetenz-Center"-Modell als lernendes System

Zukünftige Konzepte werden eine verstärkte Einbindung der Druckvorstufe bereits in der Phase der Auftragsannahme erforderlich machen<sup>4</sup>.

Unabhängig, welche konkrete Ausgestaltung die Organisation des VID in den Betrieben der Druckindustrie haben kann, sollten die im Kapitel 3 aufgeführten Leitsätze beachtet werden.

<sup>3</sup> Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation entwickelt zur Zeit im Projekt "Printplan" ein branchenspezifisches Leitstandskonzept.

<sup>4</sup> Zu den Perspektiven der Druckbranche vgl. Bamberger, R.; Ciesinger, H.-G.; König, A.: Das Druckhandwerk im Zeitalter des "Digital Publishing", Stuttgart 1995.

### 3 Leitsätze zur Gestaltung der Transferstelle Kunde-Unternehmen

#### 3.1 Aufgabenfeld

Tätigkeitsfeld	Einzelaktivitäten	VID	Kunde	AD	Kalk.	Einkauf	Techn. AV	Disp.	Prod.
Auftragsvorbereitung	Arbeitspapiere erstellen	0							
	Kundenberatung	0							
	Techn. Machbarkeit mitteilen	++							
	Vorgang Auftragsfreigabe festlegen	++							
	Technische AV (außer Standard)	++							
	Wiederverwertbarkeit mitteilen	++							
	Anstoß zur Standardisierung	++							
	Auftragsbestätigung	++							
	Auftragskalkulation veranlassen	++							
	Abstimmung Fertigungstermine	++							
	Abstimmung Kundentermine	++							
	Angebotserstellung unterstützen	0							
	Auftragseinstellung	++							
Kundenauftragsbetreuung	Produktionsfreigabe abstimmen	++							
	Kundentermine überwachen	++							
	Änderungswünsche bearbeiten	++							
	Auskunft Auftragsstand erteilen	++							
	Unterlagen entgegennehmen	0							
	Qualitätskontrolle Eingangunterlagen	0							

Tätigkeitsfeld	Einzelaktivitäten	VID	Kunde	AD	Kalk.	Einkauf	Techn. AV	Disp.	Prod.
Auftragsnachberei-	Rechnungsstellung vorbereiten	0							



<b>tung</b>	Rechnung erstellen	0							
	Nachkalkulation	0							
	Archivierung	0							
<b>Problem- manage- ment</b>	Interner Terminverzug + Maßnahmen	++							
	Externer Terminverzug + Maßnahmen	++							
	Reklamationen bear- beiten	0							
<b>Kunden- control- ling</b>	Reklamationsverhalten dokumentieren	0							
	Korrekturverhalten dokumentieren	0							
	Termintreue dokumen- tieren	0							
	Zahlungsverhalten dokumentieren	0							
	Änderungsverhalten dokumentieren	0							
	Qualität Eingangsmat. dokumentieren	0							
	Qualitätsansprüche dokumentieren	0							
	Sonstige Kundeninfos sammeln	0							
<b>Kunden- pflege</b>	PR-Material versenden	0							
	Info über neue Ferti- gungsmöglichkeiten	0							
	Regelmäßiger Kunden- kontakt	0							

Abbildung 7 Aufgaben des Verkaufsinendienst – Legende: ++ Musstätigkeit; 0 Kanntätigkeit

### 3.2 Selbstverständnis

Die Mitarbeiter des Verkaufsdienstes sorgen durch Informationstransfer für den Interessensausgleich zwischen Kundenwünschen und Fertigungsbedingungen.

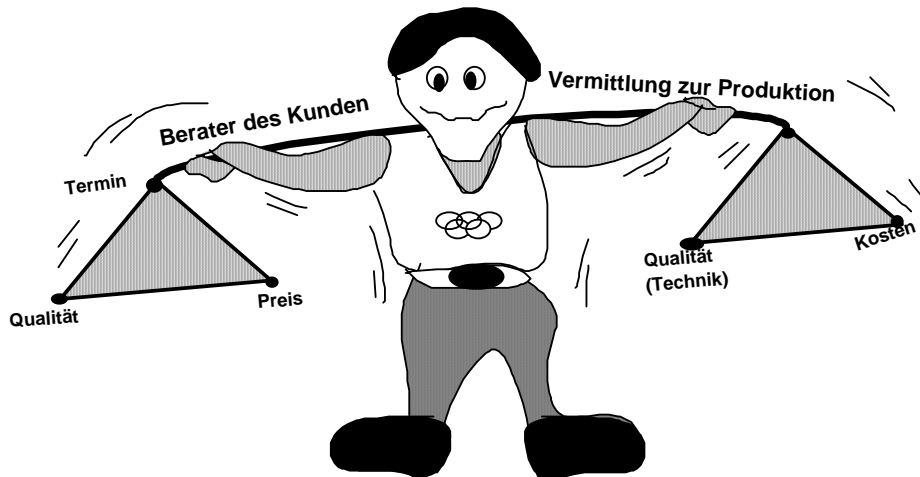


Abbildung 8 Selbstverständnis des Verkaufsdienstes

### 3.3 Externe Schnittstellen: Kundenorientierung

Die Druckindustrie ist schon immer auch ein Dienstleister mit einer hohen Kundenorientierung gewesen. Ein Indiz dafür ist die hohe Anzahl von überlebendigen Klein- und Kleinstbetrieben.

*These:*

Der Siegeszug des Desktop-Publishing und der Copy-Shops ist unter anderem damit zu erklären, daß hier der Kunde selbst zum Produzenten werden kann, und damit weitere Schnittstellen reduziert werden.

*Leitsatz 1:*

Die Auftragsannahme und Auftragsabwicklung muß von einer Transferstelle – eine Einzelperson oder ein kleines Team – begleitet werden. Dabei bleibt dieser Personenkreis für die Zukunft immer für diesen Kunden zuständig und entwickelt so zunehmende "Kundenkompetenz". Ziel der wachsenden Kundenkompetenz ist es, daß die Druckerei mehr und mehr vorbereitende und begleitende Aufgaben des Kunden übernehmen kann.

- Alle Kunden müssen den VID´s klar zugeordnet werden
- Der VID ist für den Aufbau von Kundenwissen verantwortlich

*These:*

Insbesondere im Satz- und Vorstufenbereich werden die Tätigkeiten, die der Kunde selbst erbringt, und die Bearbeitung durch die Vorstufenabteilungen, immer enger zusammenwachsen

*Folgerungen:*

- Alle auftragsabwicklungsbezogenen Kontakte mit dem Kunden erfolgen in Anwesenheit oder Abstimmung mit dem zugeordneten VID
- Der VID muß in der Lage sein, in angemessener Zeit den Stand der Produktion (Zwischentermine) zu erfahren, um Kundenänderungen angemessen berücksichtigen und über den Produktionsfortschritt Auskunft geben zu können.
- Als Berater des Kunden muß der VID die technische Machbarkeit überprüfen
- Als Berater des Kunden muß der VID den bestmöglichen Produktionsweg und eventuelle Alternativen kennen und bewerten

### **3.4 VID und interne Schnittstellen**

Jede horizontale Arbeitsteilung ergibt zusätzliche Schnittstellen und ist eine mögliche Fehlerquelle.

Je mehr Abteilungen fern des Kunden existieren, desto größer ist die Gefahr, daß die Abteilungen nicht nur Abteilungsegoismen entwickeln, sondern daß sich diese immer mehr von der eigentlichen Betriebsaufgabe - effektive Befriedigung der Kundenbedürfnisse - entfernen. Zwar trifft die erhoffte Spezialisierung ein, diese ist aber nicht unbedingt kundenorientiert.

Jede Spezialisierung läuft Gefahr, die Flexibilität des Arbeitseinsatzes dieses Personenkreises zu reduzieren und die Lernfähigkeit nur noch auf die Verbesserung ihres Spezialgebietes zu beziehen.

*Leitsatz 2:*

Die Anzahl von Spezialabteilungen muß so gering wie möglich gehalten werden. Daraus ergibt sich, daß die "Fertigungstiefe" der Transferstelle und/oder der Aufgabenumfang der Produktion möglichst groß sein sollte. Wenn Spezialabteilungen existieren bzw. eingerichtet werden sollen: Die erhoffte Produktivitätserhöhung durch Einrichtung von Spezialabteilungen muß in Relation zum Koordinations- und Informationsaufwand gesetzt werden.

#### **3.4.1 VID und Vertrieb**

*Zusammenarbeit mit dem Außendienst:*

Der VID muß relevante Kunden- und Produktinformationen an den Außendienst weiterleiten (Bringschuld). Diese müssen definiert sein.

*VID und Preisfindung:*

Es wird in Zukunft immer weniger möglich sein, Preise allein über die kalkulierten Kosten ermitteln zu können. Die Preisfindung muß die Kunden-Lieferanten-Beziehung, die durch die bisherige Zusammenarbeit geprägt worden ist, berücksichtigen.

Der VID muß sich bereits bei der Angebotserstellung fallweise einschalten oder Kundenbewertungen dem Vertrieb zur Verfügung stellen

*Leitsatz 3:*

Das Wissen der Transferstelle, insbesondere die Kundenbewertung, muß in die Preisfindung mit einbezogen werden.

### **3.4.2 VID und Kalkulation**

*These:*

Es wird in Zukunft vermehrt der Fall sein, daß eingehende Aufträge vom Angebot abweichen. Auch die Zahl der Änderungen während der Produktion wird eher steigen als sinken. Ebenso wird es häufig erforderlich sein, geplante Betriebsmittel kurzfristig auszutauschen.

*Folgerung:*

- Der VID definiert über die Auftragspapiere den Mindeststandard bzgl. der Qualitätsanforderungen des Kunden. Dieser darf von den Produktionsabteilungen nicht ohne Rücksprache unterschritten werden. Die genaue Wahl des Betriebsmittels muß er nicht kennen.

*These:*

Die Produktionszeiten (Durchlaufzeiten) werden weiter sinken.

*Leitsatz 4:*

Der VID muß so organisiert sein, daß es während der Produktion möglich ist, nur mit der vom Kunden akzeptierten Angebotskalkulation zu arbeiten.

Wegen der häufigen Änderungen bei kürzer werdender Produktionszeit müssen andere Ablaufstrukturen im Betrieb institutionalisiert sein, als nur der "Flaschenhals" Transferstelle, um Kundenänderungen nachzusteuern. Dies ist nicht immer über die Änderung der Kalkulation möglich.

- Der VID muß wissen, für welche Kunden/Produkte zwingend eine Auftragsbestätigung erforderlich ist.
- Der VID muß alle Nachkalkulationen, die relevant (nach oben oder nach unten) vom Preis abweichen, überprüfen. Dieses Wissen muß in die Kundenbewertung eingehen.
- Der VID ist für die Vorbereitung der Rechnungsstellung verantwortlich.

### **3.4.3 VID und Einkauf**

Der VID muß verarbeitungsspezifische Informationen zum Material und zu Fremdleistungen auftrags- und lieferantenbezogen den einkaufenden Stellen mitteilen

### **3.4.4 VID und Disposition**

Der VID muß alle planungsrelevanten Informationen an die Planungsstelle(n) weitergeben.

### **3.4.5 VID und technische AV**

Zusätzlich zum Angebot zu erbringende Leistungen werden im Rahmen einer engeren Zusammenarbeit mit dem Kunden über die gesamte Produktionskette zunehmen.

Der VID muß sicherstellen, daß die Mitarbeiter in der Produktion wissen, welche Tätigkeiten als zusätzliche Leistungen zu vermerken sind.

- Anmerkung: Es muß für diese Schnittstelle genau definiert werden, wie tief die jeweilige AV im Bereich VID, in der techn. AV und in den Produktionsabteilungen gehen soll.

### **3.4.6 VID und Produktion**

- Der VID definiert über die Arbeitspapiere die Mindestqualität und die Art der Druckfreigabe.
- Als Transferstelle sorgt der VID dafür, Produktwissen in Form von Standards oder zugeordneten Mitarbeitern in der Produktion zu etablieren.

## **4 Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Die Informationsdefizite, aufgeschlüsselt nach Schnittstellen. Die Stärke der Pfeile entspricht der Anzahl der Nennungen aller untersuchten Druckereien des Verbundprojektes .....	4
Abbildung 2	Organisation des VID nach dem Prinzip "Jeder macht alles" .....	5
Abbildung 3	Die Organisation des VID nach dem Prinzip "Jeder-Hilft-Jedem" .....	5
Abbildung 4	Die Organisation des VID nach dem Prinzip "Einer-ist-Verantwortlich" .....	6
Abbildung 5	Die Organisation des VID in Teamarbeit. Das "Kunden-Kompetenz Center"-Modell.....	6
Abbildung 6	Das "Kunden-Kompetenz-Center"-Modell als lernendes System .....	7
Abbildung 7	Aufgaben des Verkaufsinendienst – Legende: ++ Musstätigkeit; 0 Kanntätigkeit.....	9
Abbildung 8	Selbstverständnis des Verkaufsinendienstes .....	10