

Best Practices bei „Quote-to-Order“-Strategien: *Messung wirtschaftlicher Auswirkungen der Angebotserstellung*



*Definition von
Leistungskennziffern
Voraussetzung für
wirtschaftliche Erfolge
bei „Quote-to-Order“-
Strategien*

By Louis Columbus
Cincom Manufacturing Business Solutions

Zusammenfassung

Fertigungsunternehmen könnten weitaus größere wirtschaftliche Vorteile aus der Vertriebs- und Produktkonfiguration und ihren „Quote-to-Order“- und „Order-to-Cash“-Strategien realisieren, als dies heute der Fall ist. Bei diesen Prozessen geht es darum, wie Fertigungsunternehmen Erwartungen an die Angebote ihrer kundenspezifisch konfigurierten Produkte schaffen, setzen und einhalten. Unter „Quote-to-Order“ werden dabei die Prozesse von der Angebotserstellung bis zum Auftragseingang zusammengefasst; „Order-to-Cash“ meint die Prozesse von der Auftragsabwicklung bis zum Zahlungseingang.

„Quote-to-Order“-Strategien werden global zur Optimierung des Vertriebs kundenspezifisch konfigurierter Produkte angewendet. Gründe dafür, dass diese Strategien vermehrt eingesetzt werden, sind u. a. die bessere Auslastung der Werkskapazitäten, die Entwicklung verwandter Produkte zur Verlängerung des Lebenszyklus der Produktserie und häufig die Up-selling- und Cross-selling-Strategien durch das Angebot kundenspezifischer Produkte an vorhandene Kunden. Es gibt eine Fülle von Beispielen, wie sich „Quote-to-Order“- , „Order-to-cash“- , Vertriebs- und Produktkonfigurationsstrategien auf Fertigung, Beschaffung und Produktmanagement von komplexen Fertigungsunternehmen in vielen Sektoren global auswirken.

Wirtschaftliche Erfolge aus diesen Strategien zu erzielen, setzt die Definition von Leistungskennziffern voraus, bevor diese Prozesse überhaupt geändert werden. Meist messen Unternehmen die wirtschaftlichen Auswirkungen nicht und lassen damit auch erhebliche Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen unberücksichtigt, weil weitergehende Schritte bei der Implementierung dieser Strategien unterbleiben. Wenn jemals die Kostenersparnisse und anteiligen Ergebnisverbesserungen präzise erfasst werden sollen, müssen diese Strategien mit der Ermittlung der Ist-Werte starten.

Wirtschaftliche Auswirkungen von „Quote-to-Order“

Dieses White Paper soll die Best Practices komplexer Fertigungsunternehmen vorstellen, die ihre Strategien des „Quote-to-Order“, „Order-to-Cash“ sowie der Vertriebs- und Produktkonfiguration mit Leistungskennziffern steuern. Fertigungsunternehmen, die mit Leistungskennziffern arbeiten, erzielen mindestens die folgenden Ergebnisse, was sich deutlich auf die finanzielle Ertragskraft ihres Unternehmens auswirkt:

- **Kostensenkung bei der Auftragsabwicklung um 95 %:** Fast jedes Fertigungsunternehmen hat eine grobe Kennzahl, wie viel die Abwicklung eines Auftrags kostet. „Quote-to-Order“, „Order-to-Cash“ bzw. Vertriebs- oder Produktkonfiguration zahlen sich insoweit aus, als sich bei der Auftragsabwicklung kundenspezifischer Produkte signifikante Kosten einsparen lassen.
- **Reduzierung der Durchlaufzeit von 17 bis 33 Stunden auf 30 Minuten:** Nach einer Studie von AMR Research zu Best Practices bei der Vertriebskonfiguration verbesserte sich die durchschnittliche Durchlaufzeit eines Auftrags von 33 Stunden (schlechtester Wert) auf unter eine Stunde. Insgesamt konnten alle Fertigungsunternehmen ihre Durchlaufzeiten auf Werte unter einer Stunde senken.

-
- **Reduzierung des Einsatzes von Engineering für Pre-Sales-Aufgaben um 20 bis 50 %:** Die direkten Kostenauswirkungen einer Minimierung dieses Engineering-Einsatzes sind bereits erheblich. Die Konzentration von Engineering auf die Neuproduktentwicklung schafft jedoch einen strategischen Wettbewerbsvorteil, dessen Aufbau und Ausbau Jahre dauern kann. Die Bindung technischer Mitarbeiter an taktische statt an strategische Aufgaben kann ein Unternehmen eine ganze Produktgeneration kosten.
 - **Verkürzung des tatsächlichen Zahlungseingangs („Days Sales Outstanding“, DSO) von durchschnittlich 60 auf 29 Tage:** Diese Kennzahl basiert darauf, nach wie vielen Tagen die Kunden ihre Rechnungen bezahlen. Analysten werten die Reduzierung dieses Werts als ein Signal für steigende Kundenzufriedenheit.

Herausforderungen bei „Quote-to-Order“-Prozessen

Ausgangssituation

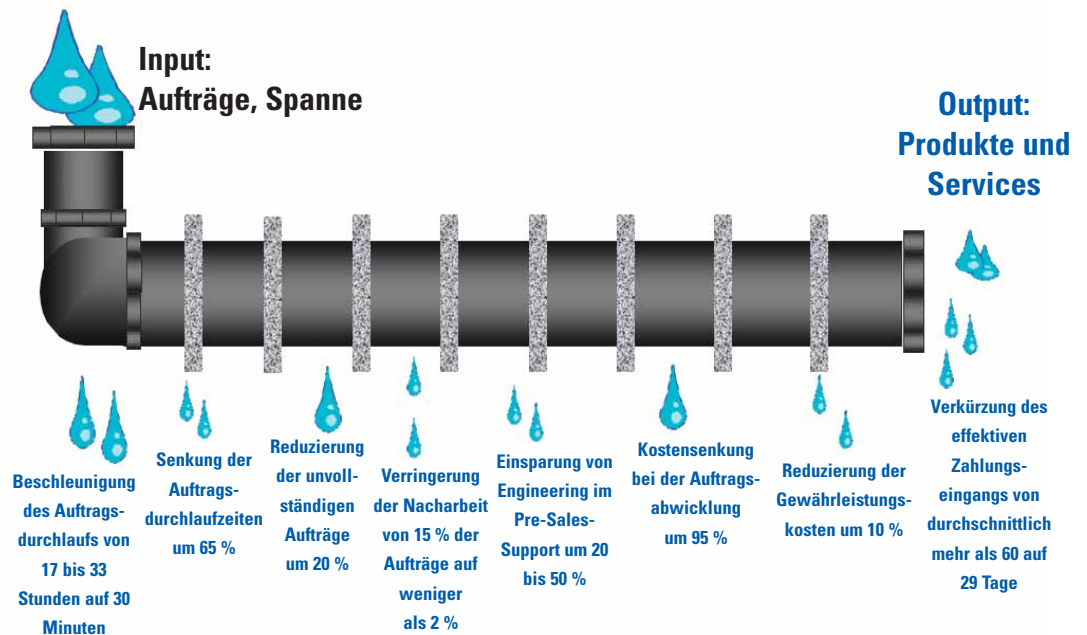
Fertigungsunternehmen stehen vor der Herausforderung, einerseits ihre Umsätze zu steigern und andererseits die Kosten pro Auftrag konstant zu halten, im günstigsten Fall sogar zu senken. Dabei stellt das Angebot kundenspezifisch konfigurierter Produkte eine Möglichkeit zur Erzielung besserer Preise dar. Nur allzu oft stellen Unternehmen fest, dass das Customizing von Produkten die Kosten de facto in die Höhe treibt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass keine Benchmarks für die Leistungskennziffern definiert werden, bevor die „Quote-to-Order“-Strategie eingeführt wird.

Zeiteinsparungen durch Einsatz und Feinabstimmung von „Quote-to-Order“, „Order-to-Cash“, Vertriebs- und Produktkonfiguration lassen sich leicht ermitteln. Um allerdings wirklich erfolgreich zu sein, muss jede dieser Strategien mit der Festlegung von Kennzahlen als Benchmarks starten. Die Herausforderung für viele Fertigungsunternehmen liegt nicht hauptsächlich darin, diese Prozesse zu definieren, umzusetzen und durchschnittliche Erfolge damit zu erzielen. Die richtigen Kennzahlen zu ermitteln und damit den langfristigen Erfolg dieser Strategien nachzuweisen, dies ist die eigentliche Herausforderung.

Abbildung 1 zeigt eine Reihe der Kennzahlen, die durch „Quote-to-Order“ direkt beeinflusst werden. Zusammen betrachtet haben die Strategien von „Quote-to-Order“, „Order-to-Cash“ sowie der Vertriebs- und Produktkonfiguration wirtschaftliche Auswirkungen auf Fertigung, Vertrieb, Produktion, Konstruktion und Finance.

Abbildung 1:
Wirtschaftliche
Auswirkungen der
„Quote-to-Order“-
Strategie

Wirtschaftliche Auswirkungen der „Quote-to-Order“-Strategie



Quelle: Louis Columbus: "Configuration is the Heart of Customer Fulfillment for Complex Product Manufacturers", AMR Research, Louis Columbus, 31. März 2003.

„Quote-to-Order“ - das Patentrezept für Fertigungsunternehmen

Gegenüber Unternehmen, die Probleme mit ihren Kosten in Vertrieb, Abwicklung und Service haben, zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen häufig durch die Prozesse aus, mit denen Preisangebote, Lieferangebote und Antworten auf Anfragen erstellt, gesteuert und abgewickelt werden. Ihre Fähigkeit, diese Geschäftsprozesse auf Basis einer Vielzahl von Leistungskennziffern zu steuern und damit das Geschäft besser zu verstehen, verschafft diesen erfolgreichen Unternehmen ihren Wettbewerbsvorsprung.

Voraussetzung für den Nachweis der Vorteile kundenorientierter Strategien, die die Generierung von Preis- und Lieferangeboten sowie Antworten auf Anfragen umfassen, ist eine klare Vorstellung darüber, welche Leistungskennziffern gemessen werden sollen. AMR Research und andere Forschungsinstitute sehen beispielsweise einen Zusammenhang zwischen der Genauigkeit der verwendeten Kennziffern und den erzielten Ergebnissen.

Zum Aufbau einer langfristig effektiven „Quote-to-Order“-Strategie sollten zur Verbesserung von Angebotszeiten und -kosten sowie Durchlaufzeiten und zur Vermeidung von Ressourcenverschwendung in Vertrieb, Konstruktion, Produktion und Service folgende Bereiche vorrangig analysiert und berücksichtigt werden (siehe Tabelle 1):

Tabelle 1

Steuerung von Quote-to-Order auf der Basis von Kennziffern

Anwendungsbereich	Kennziffer/Kriterium	Beispiele für Nutzen/Erfolg
Unternehmensspezifisch	Projektkosten und -ausgaben	Basis zur Definition des Return on Investment (ROI)
	Anzahl der Aufträge pro Jahr	Ermittlung der Auswirkungen der Konfiguration auf den Lagerumschlag
	Aktuelle Bestände und Kosten	Einsparungen durch höheren Lagerumschlag
	Kundendaten	Lifetime-Kosten je Kunde; durchschnittliches Auftragsvolumen je Kunde
Vertrieb	Dauer des Auftragsdurchlaufs	Reduzierung um mindestens 65 % bei den befragten Herstellern
	Umsatz/effektiver Zahlungseingang	Reduzierung von durchschnittlich 60 auf 29 Tage
	Einnahmen aus Cross-selling und Up-selling	Erhöhung um 33 % insgesamt
	Durchschnittlicher Verkaufspreis je Auftrag	Erhöhung um 9 bis 26 %
Angebote und Aufträge	Durchschnittliche Kosten der Auftragsabwicklung	Reduktion um 95 %
	Anfragen nach Spezialpreisen	Über 100 % ROI bei automatisierter Behandlung
	Fehlerhafte oder unvollständige Aufträge	Reduzierung unvollständiger Aufträge um 20 %
Kundenservice	Anzahl der Kundenbeschwerden	Reduzierung der Kosten für einfache Anfragen um 98 %
	Umsatzeinbußen durch Mängel	Reduktion um 60 % bei Cross-selling in Verbindung mit Quote-to-Order
	Anzahl der Anrufe bezüglich Auftragsstatus	Rückgang von durchschnittlich 500 auf 70 pro Woche
Garantien und Rücksendungen	Gewährleistungskosten bei kundenspezifischen Produkten	Reduzierung um mindestens 10 %
	Arbeitskosten	Reduzierung der Auftragsnacharbeit von 15 auf 2 %

Quellen:

Cincom Manufacturing Business Solutions; Cincom Research; AMR Research: Configuration Is the Heart of Customer Fulfillment for Complex Product Manufacturers, März 2003

„Quote-to-Order“-Strategien

Fallstudien

Zahllose Beispiele belegen die guten Ergebnisse, die Fertigungsunternehmen mit „Quote-to-Order“- , „Order-to-cash“-Strategien sowie Vertriebs- und Produktkonfiguration erzielen können. Die folgenden Beispiele zeigen, welche Erfolge bei einer Kombination dieser Strategien mit der Messung und Verbesserung der Leistungskennziffern erreicht werden können.

-
- **Air Products and Chemicals:** Dieser internationale Anbieter von Industriegasen und Zubehör sowie spezieller chemischer Stoffe suchte eine Lösung zur Steuerung der Variantenvielfalt für GASGUARD, eine Produktgruppe der Division elektronische Gase mit einem Umsatz von 45 Mio. USD. Das Konfigurationsmanagement umfasste die Automatisierung des Auftragseingangs, des Konstruktionsdesigns und der Fertigungsdaten. Diese Strategie stellte das Unternehmen vor große Herausforderungen; es bestand auch Bedarf für einen Ersatz des ERP-Systems. Das Unternehmen entschied sich für einen Austausch beider Systeme zum gleichen Zeitpunkt. Ergebnisse waren u. a.:
 - Reduzierung der Stückkosten um 28 % infolge verbesserter Bedarfsplanung,
 - Verkürzung der Vorlaufzeiten für kundenspezifisch entwickelte Produkte („Engineer-to-Order“, ETO) von 14 auf 6 Wochen,
 - signifikante Verringerung der Fehler bei der Produktkonfiguration,
 - Verbesserung bei der Senkung der Stückkosten.

 - **Siemens Energy and Automation:** Siemens ist ein internationaler Konzern mit mehr als 100.000 Mitarbeitern sowie Niederlassungen und Geschäftsstellen in 190 Ländern. Der Geschäftsbereich Siemens Energy and Automation produziert Motoren der Klasse „Above NEMA“ und fertigt zu 100 % nach dem „Engineer-to-Order“-Verfahren (ETO). Die Optimierung des „Quote-to-Order“-Prozesses hatte zum Ziel, dass die Vertriebsmitarbeiter selbst zertifizierte Spezifikationen und Angebote für hochkomplex konfigurierte „Above NEMA“-Motoren erstellen können. Im Angebotsprozess mussten auch die zertifizierten Motorleistungsdaten und CAD-Zeichnungen gemäß Vorgaben der Siemens-Kunden generiert werden. Nach Implementierung der Applikations-Suite auf Basis von Socrates® von Cincom und der Einführung des modifizierten „Quote-to-Order“-Systems mit den zugehörigen Prozessen für die Siemens-Vertriebsmitarbeiter wurden folgende Resultate erzielt:
 - Die Dauer zur Generierung zertifizierter Motorleistungsdaten für Preis- und Lieferangebote wurde von vorher vier bis sechs Wochen auf weniger als eine Stunde reduziert.
 - 100 % der konfigurierten Motoren sind tatsächlich technisch herstellbar, wodurch sich eine signifikante Reduzierung der zurückgewiesenen und fehlerhaften Aufträge ergibt.
 - Die Dauer zur Erstellung eines Angebots reduzierte sich von vorher zwischen zwei Stunden und vier Tagen (abhängig von der Komplexität) auf weniger als eine Stunde.
 - Stücklisten für Produkte, die spezifisch auf die Kundenanforderungen zugeschnitten sind, können jetzt direkt in das ERP-System von Siemens geladen werden.
 - Das technische Produkt-Know-how wird jetzt erfasst und gespeichert und lässt sich schnell auf spezifische Kundenanforderungen gemäß der Preis- und Lieferangebote übertragen.

Empirische Ergebnisse von „Quote-to-Order“-Strategien

Nach Untersuchungen von AMR Research und Erfahrungswerten von Cincom Manufacturing Business Solutions können die folgenden Ergebnisverbesserungen erreicht werden, wenn vor der Implementierung einer „Quote-to-Order“-Strategie Benchmarks für die Leistungskennziffern festgelegt werden. Diese Werte (siehe Tabelle 2) sind vom Automatisierungsgrad der Kernprozesse (manueller vs. elektronischer Anteil) abhängig.

Tabelle 2

Ergebnisverbesserung von „Quote-to-Order“-Strategien im ersten Projektjahr

Fertigungsbranche/-sektor	Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit in %	Beschleunigung des effektiven Zahlungseingangs in %	Zeitersparnis bei Angebotserstellung in %	Reduzierung fehlerhafter Aufträge in %	Zunahme von Angeboten an Cross-selling, Up-selling in %
Aufzughersteller	35	15	120	46	5
High-Tech-Peripheriegeräte	62	25	35	67	30
Komponentenhersteller	37	40	45	31	22
Produktion von PCs und Servern	52	22	150	54	47
Automobilproduktion und Zulieferer	34	12	21	18	20
Industriegroßhandel (Montage)	12	21	67	31	23
Möbelproduktion	14	7	11	27	12
Netzwerk- und LAN-Ausrüstung	23	12	27	52	37
Durchschnitt	33	19	59	41	24

Schlussfolgerungen und Empfehlungen


Hinter den Strategien von „Quote-to-Order“, „Order-to-cash“, der Vertriebs- sowie der Produktkonfiguration verbirgt sich mehr als nur ein Re-Engineering von Prozessabläufen. Zur Ausschöpfung aller wirtschaftlichen Vorteile dieser Strategien muss zunächst definiert werden, welche Leistungskennziffern beeinflusst werden sollen. Die in diesem White Paper präsentierten Kennziffern stellen nur die Basis für eine breitere und umfangreichere Liste der für das jeweilige Unternehmen relevanten Kennziffern dar.

Folgende Empfehlungen sind für Fertigungsunternehmen, Wiederverkäufer, Händler und Dienstleistungsunternehmen relevant:

- Definieren Sie die Leistungskennziffern der „Quote-to-Order“-Prozesse, die für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind. Obwohl dieses White Paper verschiedene wesentliche Leistungskennziffern enthält, ist es dennoch wichtig, die spezifischen für Ihr Unternehmen relevanten Kriterien herauszufinden. Fangen Sie damit an, dass Sie die einzelnen Schritte im Angebotsprozess gemeinsam mit den jeweiligen „Kunden“ in Ihrem Unternehmen durcharbeiten - Vertrieb, Abwicklung, Fertigung und Kundenservice.
- Fangen Sie sofort damit an, die Auswirkungen Ihrer „Quote-to-Order“-Strategien zu messen. Halten Sie sich nicht damit auf, die relativen Effizienz- oder Ineffizienz-Niveaus in Ihren Angebotsprozessen zu messen. Stellen Sie fest, wie lange es dauert, bis ein Auftrag fertiggestellt ist, wie viele Aufträge nachgearbeitet werden müssen; ermitteln Sie einen Trend für diese Schlüsselkennziffern. Dies erfordert keine großen Investitionen - starten Sie zumindest damit, die Leistungskraft Ihres Unternehmens zu messen. Erst wenn Sie diese Ausgangswerte ermittelt haben, werden sich erste Erfolge messen lassen. Diese Benchmark-Werte erlauben Ihnen, den Anfangspunkt festzulegen.
- Verbessern Sie zunächst die Angebotsprozesse, indem Sie überflüssige Prozessschritte und Ungenauigkeiten beseitigen. Ermitteln Sie zuerst die schlechtesten Prozesse und korrigieren Sie diese manuell. Glauben Sie nicht, dass durch Reparieren oder Ersetzen dieser Prozesse die Arbeit bereits erledigt ist. Erarbeiten Sie eine Strategie auf Basis solider Leistungskennziffern und arbeiten Sie von diesem Punkt an weiter.
- Verabschieden Sie sich von dem Zustand, eine Vielzahl isolierter Angebotssysteme zu betreiben. Es gab eine Zeit, als eines der bekanntesten Computer-Unternehmen der Welt elf verschiedene Angebotssysteme im Einsatz hatte - manche mit genauer Lieferterminangabe („Available-to-Promise“, ATP), andere mit ungefähren Lieferplänen und wieder andere, die überhaupt keine Lieferzusagen und -daten beinhalteten. Die Konsolidierung der „Quote-to-Order“-Systeme ist eine der besten Maßnahmen, wie Sie die Erwartungen Ihrer Kunden sicher einhalten können, was durch zuverlässige Prozesse abgesichert ist.
- Wenn möglich, konsolidieren Sie Preis- und Angebotssysteme. Die Optimierung der Angebotssysteme allein kann bereits zu signifikanten Kostensenkungen und Effizienzverbesserungen in Vertrieb, Abwicklung, Fertigung und Service führen. Die Konsolidierung mit Preissystemen führt zu einer erweiterten Ergebnisverbesserung und -analyse, was den entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf dem Markt ausmacht.

Zusammenfassung:

In allen Unternehmen gibt es Spielraum für Verbesserungen bei den „Quote-to-Order“-Prozessen. Diese Prozessoptimierung beginnt mit der Definition der Leistungskennziffern, damit sich die tatsächlich erzielten Verbesserungen im Zeitablauf messen lassen. Alleine durch diese Feststellung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden sich Investitionen in „Quote-to-Order“-Softwarelösungen auszahlen.

CINCOM, , Socrates und The World's Most Experienced Software Company sind Warenzeichen bzw. eingetragene Warenzeichen von Cincom Systems, Inc.

Alle anderen Warenzeichen sind Warenzeichen der entsprechenden Inhaber der Warenzeichen.

© 2005 Cincom Systems, Inc.
Alle Rechte vorbehalten.

FORM CM041113-3G-A4 7/05