

# **Das Frontoffice als Erfolgsfaktor in der Transportbranche**

WHITEPAPER

by

**Rémon Elsten  
Werner E. Büchi**

Juni 2002



## Das Frontoffice als Erfolgsfaktor in der Transportbranche

Wie können sich Unternehmen in der Transportbranche, welche einem steigenden Wettbewerbsdruck und schwindenden Margen ausgesetzt sind, für die Zukunft optimal wappnen? Die Lösung könnte im Frontoffice liegen, wo noch zu häufig Optimierungspotential vorhanden ist und die Kundenbeziehungen (share of wallet) deutlich verbessert werden können.

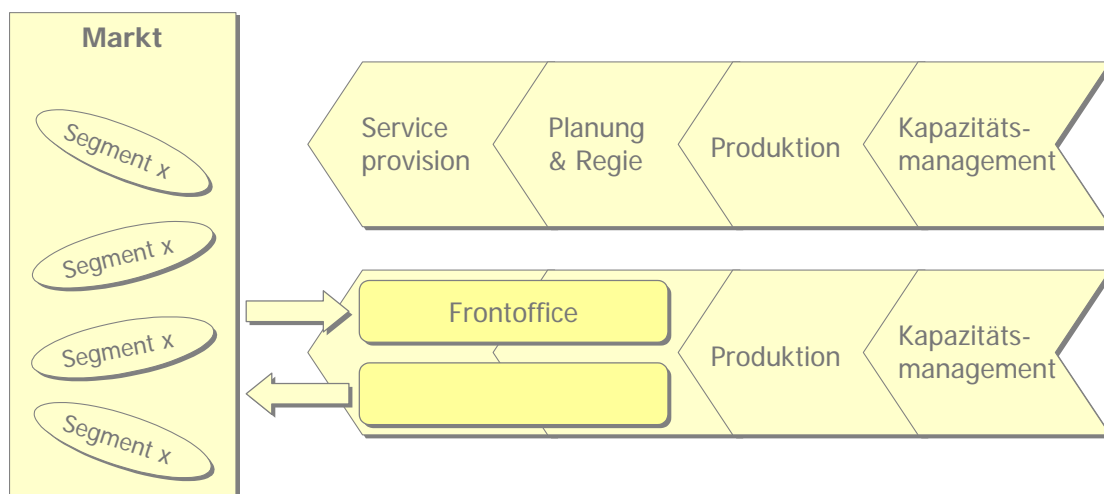
Seit ein bis zwei Jahren wird in einer breiten Öffentlichkeit über Globalisierung gesprochen und diskutiert. Ob man nun Befürworter oder Skeptiker der Globalisierung der Wirtschaft ist, so ist sie heute doch eine Tatsache. Für die Transportbranche ist dies jedoch schon seit Jahrzehnten so. Deshalb ist es besonders in dieser Branche notwendig, bestehende Geschäftsmodelle immer wieder zu prüfen und den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Herausforderungen und strategischen Ziele von heute sind:

- Optimieren der Kosten
- Eliminieren von ineffizienten Abläufen
- Ausbauen des Kundenstammes durch attraktive Leistungsangebote
- Ausbauen der bestehenden Kundenbeziehungen
- Erhöhen der Kundenloyalität

Viele Unternehmen sind heute hinsichtlich der effizienten logistischen Abwicklung schon sehr weit fortgeschritten und dienen bezüglich der Optimierung anderen Branchen als Vorbilder. Oft kommen dabei ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning), Transportation Management Systeme oder Distribution Warehouse Systeme zum Einsatz.

Häufig ist jedoch ein grösseres Optimierungspotential im Bereich des Frontoffice vorhanden. Wichtig ist bei der Realisierung solcher Potentiale, die Optimierung so zu gestalten, dass daraus keine Qualitätseinbusse in der Kundenbeziehung entsteht.



Grafik: Wertschöpfungskette aus einem Projekt bei einem öffentlichen Verkehrsbetrieb

## Das Vorgehensmodell

Wenige Unternehmen sind bereits derart strukturiert, dass Sie "Key Customers" identifiziert haben. Das ist auch eine schwierige Aufgabe, weil ein guter Kunde, gemessen am Verkaufsvolumen oder der strategischen Wichtigkeit, für das Unternehmen sehr aufwendig in der Zusammenarbeit sein kann und so weniger Gewinnmarge liefert als andere Kunden. Trotzdem ist es wichtig zu bewerten, welche Kunden als Partner betrachtet werden sollen und welche als "normale Kunden". Grundsätzlich gilt für alle Kunden, dass sie gut über die Auftragsabwicklung und spezielle Angelegenheiten informiert werden müssen, um so die Kundenzufriedenheit hoch zu halten oder zu verbessern. Für diejenigen Kunden, welche als Partner bezeichnet werden, ist es wichtig, dass sie weitgehend in die eigenen Geschäftsprozesse eingebunden werden. Hier sehen wir ebenfalls ein grosses Potential. Zum einen in der Automatisierung der Prozesse, zum anderen in der Entwicklung hin zu 'Customer Self-Service' Lösungen. Natürlich gilt es genau zu analysieren, welche Formen der Selbstbedienung die Kunden schätzen, und welche als Leistungsabbau betrachtet werden. So haben sich in verschiedenen Unternehmen die seit einiger Zeit im Einsatz stehenden 'Track and Trace'-Systeme bewährt, und erfreuen sich gleichzeitig beim Kunden einer grossen Beliebtheit. Diese Erkenntnisse werden in Relation zum Wert des Kunden und zum Einsparungspotential gebracht und bewertet. Basierend auf dieser Matrix kann das Management die notwendigen strategischen Entscheidungen zu Produkten und Kundenservice treffen. Wichtig ist, dass in der Umsetzung ein Program aufgesetzt wird, welches die step-by-step Integration der neuen Strategie ermöglicht.

Ein Vorgehensmodell, das wir bei verschiedenen Unternehmen eingesetzt haben und sich bewährt hat, besteht aus folgenden Aktivitäten:

- Kundensegmentierung
- Integration des Frontoffice mit bestehenden Systemen
- Kundenkontakt zentral managen

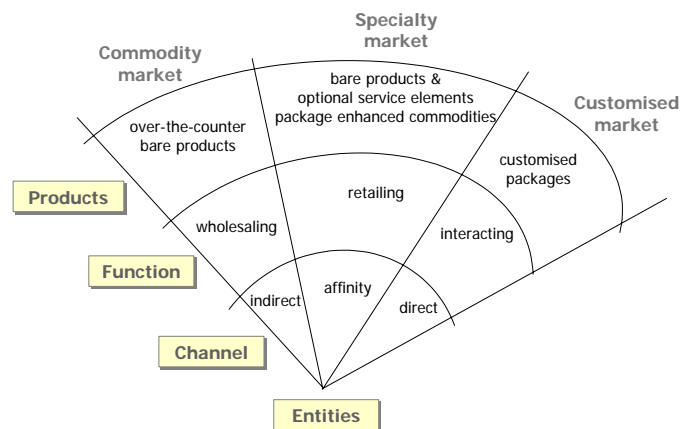
## Kundensegmentierung

Damit sich Ihr Unternehmen im Markt noch besser positionieren und auf die Zukunft vorbereiten kann, ist eine Segmentierung des bestehenden und potentiellen Kundenstamms eine wichtige Voraussetzung.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Segmentierung vorzunehmen.

Wichtig dabei ist, nicht nur den Umsatz eines Kunden als Bewertungskriterium einzusetzen. Mögliche Kriterien welche wir bei einem internationalen Transportunternehmen eingesetzt haben, sind unter anderem:

- Potential des Kunden
- Automatisierungsgrad beim Kunden
- Höhe der Gewinnmarge
- Benutzung des eigenen Kernproduktes



Grafik: Kundensegmentierung

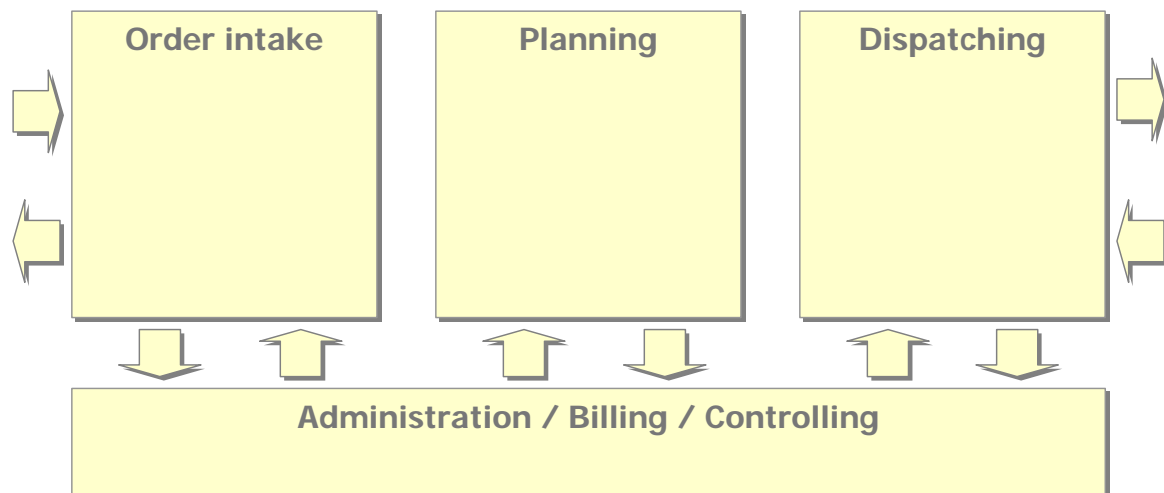
## Integration des Frontoffice

In den bestehenden ERP-, Administrations-, Billing- oder Planungs-Applikationen sollte das Frontoffice integriert werden, damit:

- für jedes Kundensegment die geeignetste und kostenoptimalste Abwicklung der Kundenkontakte definiert werden kann,
- die Abläufe innerhalb vom Frontoffice zentral definiert und kontrolliert werden und
- das maximale Potential jedes Kunden genutzt werden kann, z. B. durch Cross-Selling und Up-Selling.

Effizient gestaltete Prozesse und ein "top-down" Ansatz für die technische Architektur sind dabei die kritischen Erfolgsfaktoren.

Für die Unterstützung aller Phasen entlang der Wertschöpfungskette setzten wir bei einem öffentlichen Verkehrsbetrieb ein high-level Modell als Leitfaden für die Prozessgestaltung und den Technologie-Blueprint ein.



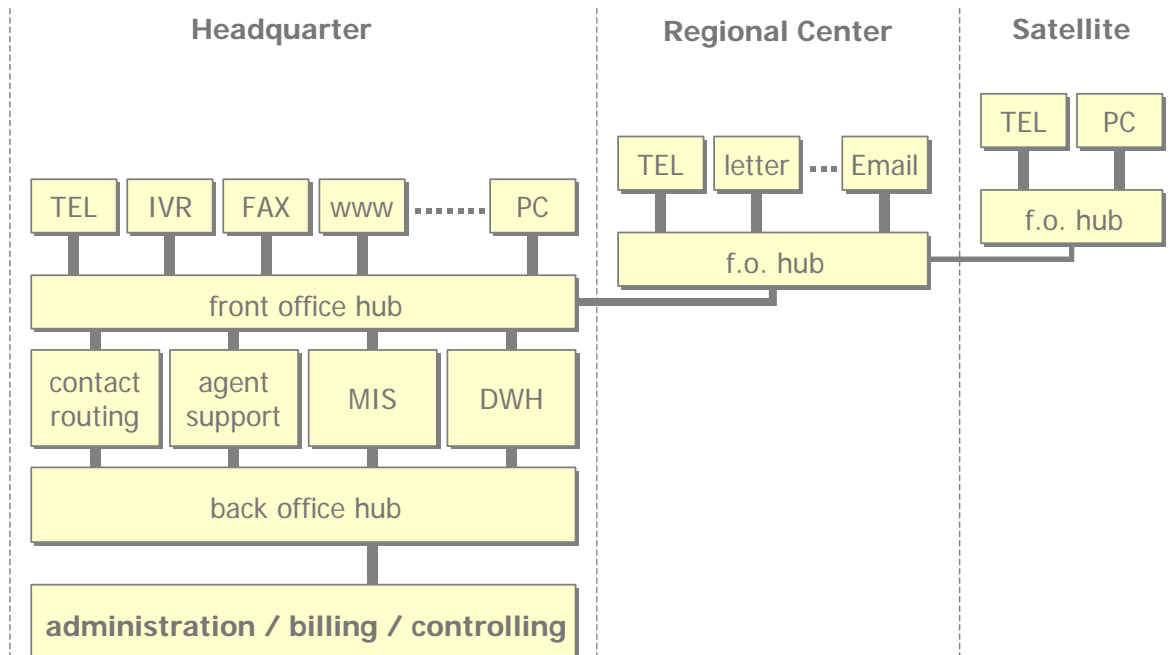
*Grafik: High-level Modell für die Prozessgestaltung*

In einem anderen Projekt hat sich basierend auf diesem Modells herausgestellt, dass eine separate Business Unit für den Order Intake die beste Lösung war. Eine eigene Business Unit wurde den Aufgaben und der Kultur der Mitarbeiter am besten gerecht. Die eingesetzten technischen Tools wurden für die speziellen Anforderungen im Bereich Verkauf und Customer Service evaluiert und mit den bestehenden Systemen integriert.

Der modulare Aufbau des Modells beinhaltet auch eine Definition der benötigten Funktionalitäten für jedes Modul, auf dem basierend separate Projektteams eingesetzt werden können.

## Kundenkontakte zentral managen

Das zentrale Management von Kundenkontakten ist ein wichtiger Schritt zur Erreichung der anfangs beschriebenen Ziele und Herausforderungen. So konnten wir bei einer Fluggesellschaft mittels eines Multichannel-Konzepts eine Optimierung der Kosten, effizientere Abläufe im Service Center und eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit erzielen. Dieses Konzept unterstützt auch "straight-through-processing", "customer self-service", "Cross- and Up-Selling" und ist dezentral einsetzbar. Wie im untenstehenden Schema dargestellt, hatten wir als Ausgangslage einen Hauptsitz, verschiedene regionale Centers und eine Vielfalt an Satelliten. Diese Satelliten bestehen je nach dem aus kleinen Centern, „on the road“-Sales Managern mit mobilen Systemen oder Mitarbeitern welche direkt bei den Kunden vor Ort arbeiten.



Grafik: Funktionale Darstellung einer Multichannel – Multisite Architektur

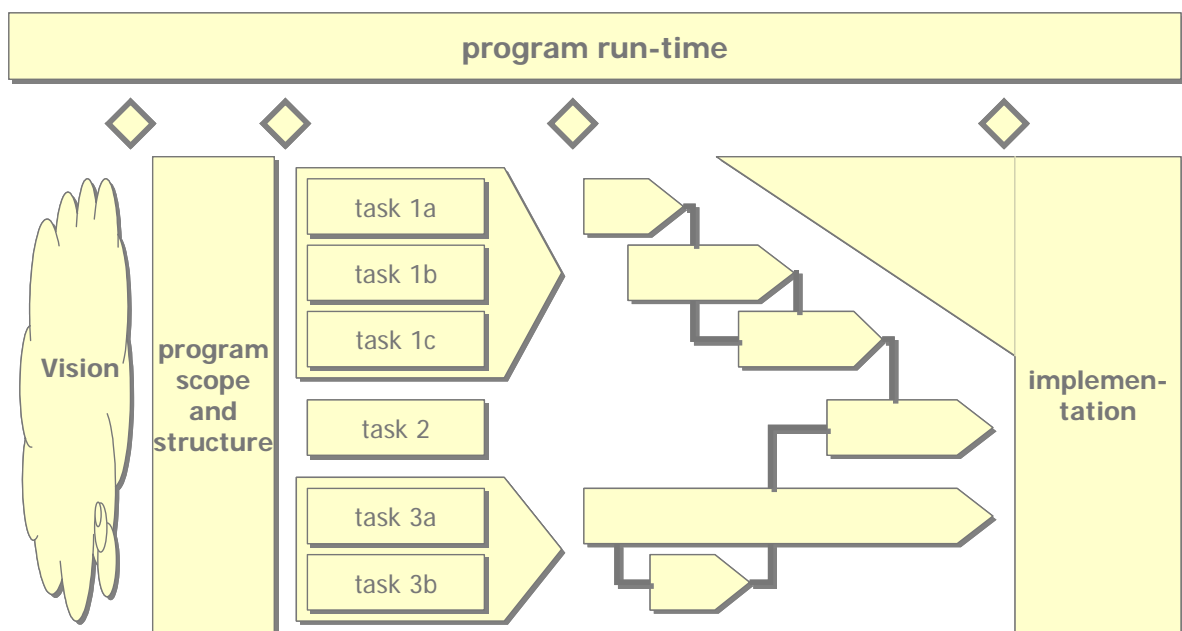
Die technischen Lösungen um eine offene, modulare, investitionssichere Architektur aufzubauen sind heutzutage vorhanden, sollten aber durchdacht eingesetzt werden und in ein Multichannel-Konzept passen.

## Einsatz des ‚neuen‘ Frontoffice

Die Herausforderungen in der Transportbranche haben wir einleitend wie folgt beschrieben:

- Optimieren der Kosten
- Eliminieren von ineffizienten Abläufen
- Ausbauen des Kundenstammes durch attraktive Leistungsangebote
- Ausbauen der bestehenden Kundenbeziehungen
- Erhöhen der Kundenloyalität

Wir von Crowne Associates empfehlen für die Umsetzung dieser Herausforderungen ein Vorgehen im Rahmen eines Programms aufzusetzen.



*Grafik: Crowne Associates Program Management*

Die beschriebenen Aktivitäten: Segmentierung, Integration des Frontoffice und zentrales Kundenkontakt-Management werden dabei in der Phase Scope and Structure definiert und geplant. Im nächsten Schritt des Programms erfolgt die Step-by-Step Umsetzung und Einführung.

Für weitere Informationen oder eine Präsentation über unsere Erfahrungen wenden Sie sich bitte an:

Crowne Associates  
Tischenloostrasse 59  
CH-8800 Thalwil  
Schweiz

tel +41 1 722 33 33  
fax +41 1 722 33 01  
www.crowne.ch  
contact@crowne.ch