

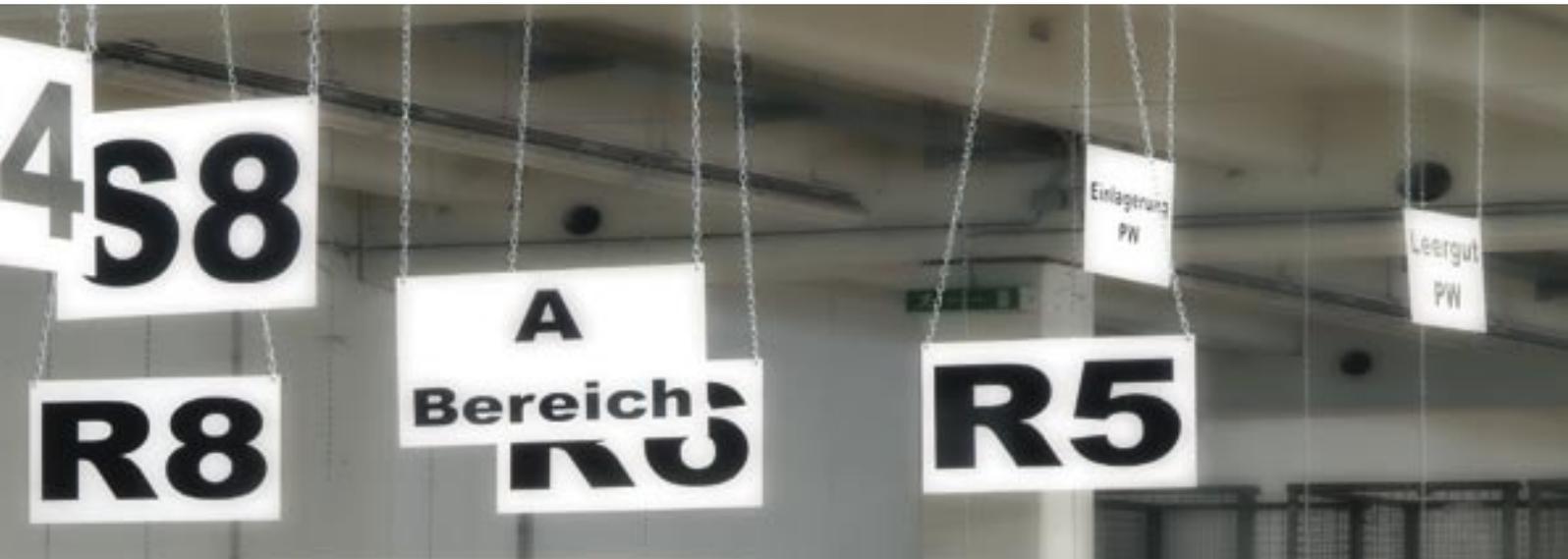
B/S/H/

 DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS
2006



» Total Customer Logistics «
Der Schlüssel zu begeisterten Kunden





1. Einleitung	2
2. Stark gewachsen – Die BSH und ihre Kundendienst-Logistik	4
3. Rundum begeistert – Leistungsstarke Ersatzteillogistik zur Kundenbindung	6
4. Konsequenz gebündelt – Zentralisierung und Konsolidierung	8
5. Stets erreichbar – Bestell- und Auskunftsservices	10
6. Jederzeit verfügbar – Weltweite Beschaffung	12
7. Lange lieferbar – Life-Cycle-Management von der Erst- bis zur Schlusseindeckung	14
8. Geschickt gepickt – Warehouse-Management als logistischer Kernprozess	16
9. Flott unterwegs – Distribution weltweit	18
10. Schnell repariert – Die zentrale Reparaturwerkstatt	20
11. Weiter gedacht – Ausblick	22
12. Im Überblick – Ergebnisse	24



Konzeption



Umsetzung

Der Stellenwert einer effizienten Produktionslogistik als Basis für die wertorientierte Unternehmensführung und einer kundenorientierten Vertriebslogistik als Differenzierungskriterium gegenüber dem Wettbewerb ist aus Wissenschaft und Praxis heute hinreichend bekannt.

In vergleichbarer Relevanz kommt die Rolle der After-Sales-Logistik insbesondere dann zum Tragen, wenn es sich um die Steigerung der Kundenzufriedenheit, um Kundenbindung und die Wiederkaufsquote dreht.

Eine leistungsfähige Ersatzteillogistik ist grundlegende Voraussetzung für eine schnelle Störfallbeseitigung, die unmittelbar in die Erfahrung des Produktgebrauchs und -nutzens beim Kunden eingeht und dabei auch temporär wesentlich näher an den Zeitpunkt des Wiederkaufs gekoppelt ist. Diese Erkenntnis spiegelt sich in dem Slogan „Die erste Maschine verkauft der Vertrieb, alle weiteren der Kundendienst“.

Da der Produktausfall vom Kunden als Negativerlebnis empfunden wird, sind alle servicerelevanten Prozesse auf die „Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit“ auszurichten. Dazu reichen traditionelle Performance-Kriterien der Logistik wie Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Pünktlichkeit und Lieferqualität allein nicht mehr aus, da diese

als Hygienefaktoren vorausgesetzt werden. Den Kunden muss heute die Möglichkeit zur Wahl aus einer Palette von spezifisch ausgerichteten Leistungen und Prozessen gegeben werden. Nur durch eine Übererfüllung der Kundenerwartung mittels anspruchsvoller Leistungs- und Begeisterungsfaktoren kann der Kunde zurückgewonnen und nachhaltig an das Unternehmen und die Marke gebunden werden.

Parallel zum voranschreitenden Wertewandel in unserer Gesellschaft vollzieht sich auch der Paradigmenwechsel in der Definition des betriebswirtschaftlichen Zielsystems. Traditionelle Bindungen und Strukturen haben im Kaufverhalten ihren Stellenwert weitestgehend verloren. Der Kunde orientiert sich heute stärker am Preis als an der Marke. Somit ergibt sich für Wirtschaftsunternehmen die Notwendigkeit neben den klassischen Zielen wie Umsatz, Marktanteilen und Image, nun auch erweiterte Ziele wie Kundenzufriedenheit, -bindung und -loyalität konsequent zu verfolgen, um der Trendwende vom klassischen Marketing zum Beziehungsmarketing entsprechend Rechnung zu tragen.

Mit dem nachfolgend dargestellten ganzheitlichen Logistikkonzept werden Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft gegeben.



» TOTAL CUSTOMER LOGISTICS « Der Schlüssel zu begeisterten Kunden

Unter diesem Titel wird ein erweitertes Leistungsportfolio der Ersatzteillogistik dargestellt, das ganzheitlich auf Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung ausgerichtet ist. Dazu wurden traditionelle Basis- und Leistungsfaktoren durch die Erhöhung der internen Performance erneut justiert und innovative Logistikprozesse neu installiert, die als Begeisterungsfaktoren über der herkömmlichen Erwartungshaltung der Kunden liegen. Sie leisten damit einen überproportionalen Beitrag zur Kundenzufriedenheit.

Den inhaltlichen Kern des Konzeptes bildet dabei das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (Seite 7), an dem – wie bei einer Landkarte – das differenzierte Leistungsspektrum über die unterschiedlichen Kundengruppen und Logistikfunktionen gespiegelt wird.

Von dieser neuen Ausrichtung zur Gestaltung des logistischen Leistungsportfolios bleibt die weitere Gültigkeit der klassischen betriebswirtschaftlichen Ziele unberührt. Insbesondere in der von sinkenden Markteintrittsbarrieren und Preisverfall belasteten Hausgeräte-Branche besteht weiterhin die Notwendigkeit zur nachhaltigen Reduzierung der Kostenseite. Dazu werden Prinzipien wie Zentralisierung und Konsolidierung, Standardisierung und Differenzierung über verschiedene Anwendungsfelder der Logistik beleuchtet. Einen besonderen Stellenwert des Kostenmanagements nehmen dabei

die Erhaltung der Flexibilität und die Beherrschung der Komplexität ein.

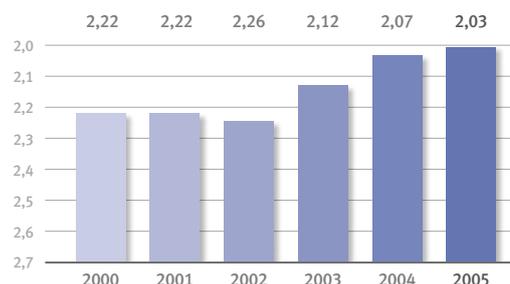
Im Jahr 2000 wurde das Projekt Total Customer Logistics gestartet. Die einzelnen Projektbausteine wurden Schritt für Schritt bis zum Jahr 2005 umgesetzt. Als oberstes Ziel wurde die Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei gleichzeitiger Kostenreduzierung angestrebt.

Mit dem beschriebenen Konzept inklusive seiner Auswirkungen auf das Reparatur- und das Kerngeschäft wurde in den letzten fünf Jahren

- » die Kundenzufriedenheit messbar gesteigert
- » Marktanteile im Kerngeschäft hinzugewonnen
- » die Kosten in der Ersatzteillogistik um 26% gesenkt.

Auf den nachfolgenden Seiten wollen wir Ihnen zeigen, wie wir diese Ergebnisse realisieren konnten. Lassen auch Sie sich durch unsere Logistikleistungen begeistern!

Kundenzufriedenheit Werkskundendienst
(Skalierung von 1 bis 5 *)



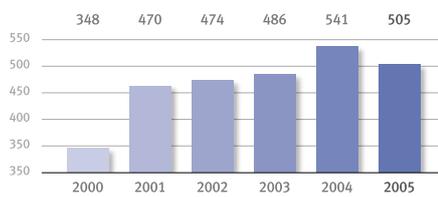
* wobei 1 = vollkommen zufrieden = bestes Ergebnis

2. Stark gewachsen — Die BSH und ihre Kundendienst-Logistik



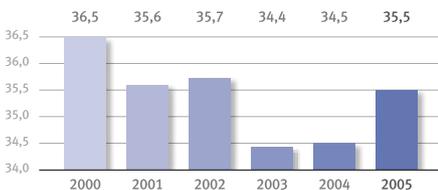
Ebit

[in Mio. €]



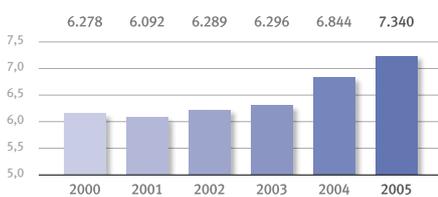
Mitarbeiter

[in Tausend]



Umsatz

[in Mio. €]



Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH wurde 1967 als Joint Venture zwischen der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG gegründet. Insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten ist die BSH rasant gewachsen. Das Unternehmen ist mit 43 Fabriken in 15 Ländern in Europa, USA, Lateinamerika und Asien vertreten.

Zusammen mit einem weltumspannenden Vertriebs- und Kundendienstnetz sind heute über 70 Gesellschaften in 44 Ländern mit mehr als 35.500 Mitarbeitern für die BSH tätig.

Bei einem Jahresumsatz von über 7,3 Milliarden € gehört die BSH zu den drei weltweit führenden Hausgeräteherstellern und ist Marktführer in Westeuropa und Deutschland.

Der Kundendienst der BSH wird je nach Marktgegebenheiten durch eigene Tochtergesellschaften oder durch externe Vertragspartner durchgeführt.

Die Größe des zu reparierenden Gerätes entscheidet über die Logistikstrategie: „Ware zum Mann“ oder „Mann zur Ware“. In Europa sind über 2.000 eigene Techniker des Werkskundendienstes mit Reparaturen von Herden, Wäschepflege-, Spül- und Kühlgeräten vor Ort in den Haushalten beschäftigt. Kleingeräte hingegen werden in zentralen Reparaturwerkstätten aufgearbeitet, um die Skaleneffekte der Zentralisierung zu nutzen.

Eingebettet in das Vertriebs- und Reparaturgeschäft leitet die Ersatzteillogistik als Dienstleister seine Logistikstrategie aus dem Kerngeschäft ab. Hier verfolgt die BSH die klare Strategie der Leistungsführerschaft. Dies ist einerseits notwendig zur Unterstützung eines erstklassigen Reparaturservices für hoch-



wertige Markengeräte und andererseits zur Differenzierung gegenüber den kostengünstigen Grau-Markt-Anbietern. Zur kosteneffizienten Bereitstellung des erforderlichen Services gilt es dabei mittels Landtransporten „auf dem Boden“ zu bleiben. Die Breite an Marken und Gerätearten erfordert zusätzlich differenzierte Logistikleistungen, die auf den nachfolgenden Seiten näher erläutert werden.

Das globale Logistiknetzwerk für Ersatzteile orientiert sich am internationalen Fertigungsverbund der Produktbereiche. Weltweit sind sieben Zentralläger über vier Kontinente verteilt. Auf Zentrallagerebene werden interkontinentale Warenbewegungen konsolidiert, um unwirtschaftliche Kleintransporte zu vermeiden. Die Lieferströme sind eindeutig definiert. Die BSH-Fabriken liefern nur an das ihnen zugeordnete Zentrallager. Den Landesgesellschaften ist jeweils ein führendes Zentrallager zugeordnet.

Im fränkischen Fürth befindet sich das größte zentrale Ersatzteillager der BSH. Entsprechend einer Standortüberprüfung wird der Standort Fürth den strategischen Anforderungen der globalen Ersatzteillogistik langfristig gerecht. Demzufolge investierte die BSH in den Erwerb dieser Logistik-Immobilie im Herzen Deutschlands.



Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen der wahrgenommenen Leistung und der Erwartung an ihre Erfüllung. Sie ist eine notwendige Voraussetzung zur Erreichung der Kundenbindung. Die wichtigste Rolle im Kundenbindungsmanagement spielt dabei der After-Sales-Bereich, der unmittelbar durch die Leistungsfähigkeit der Ersatzteillogistik bestimmt wird.

Während bei Basisfaktoren sogar ein Übertreffen der Erwartung nicht zwingend zur Zufriedenheit führt, wird das Vorhandensein von Leistungsfaktoren mit Zufriedenheit honoriert. Mit Begeisterungsfaktoren hingegen kann der Kunde überrascht werden und der Kunde neigt zur Aufwertung des gesamten Produkt- oder Leistungs-Nutzens. Ihr Nicht-Vorhandensein löst nicht unbedingt Unzufriedenheit aus und sie gehören zumeist nicht zum Kern des Leistungsangebotes.¹⁾

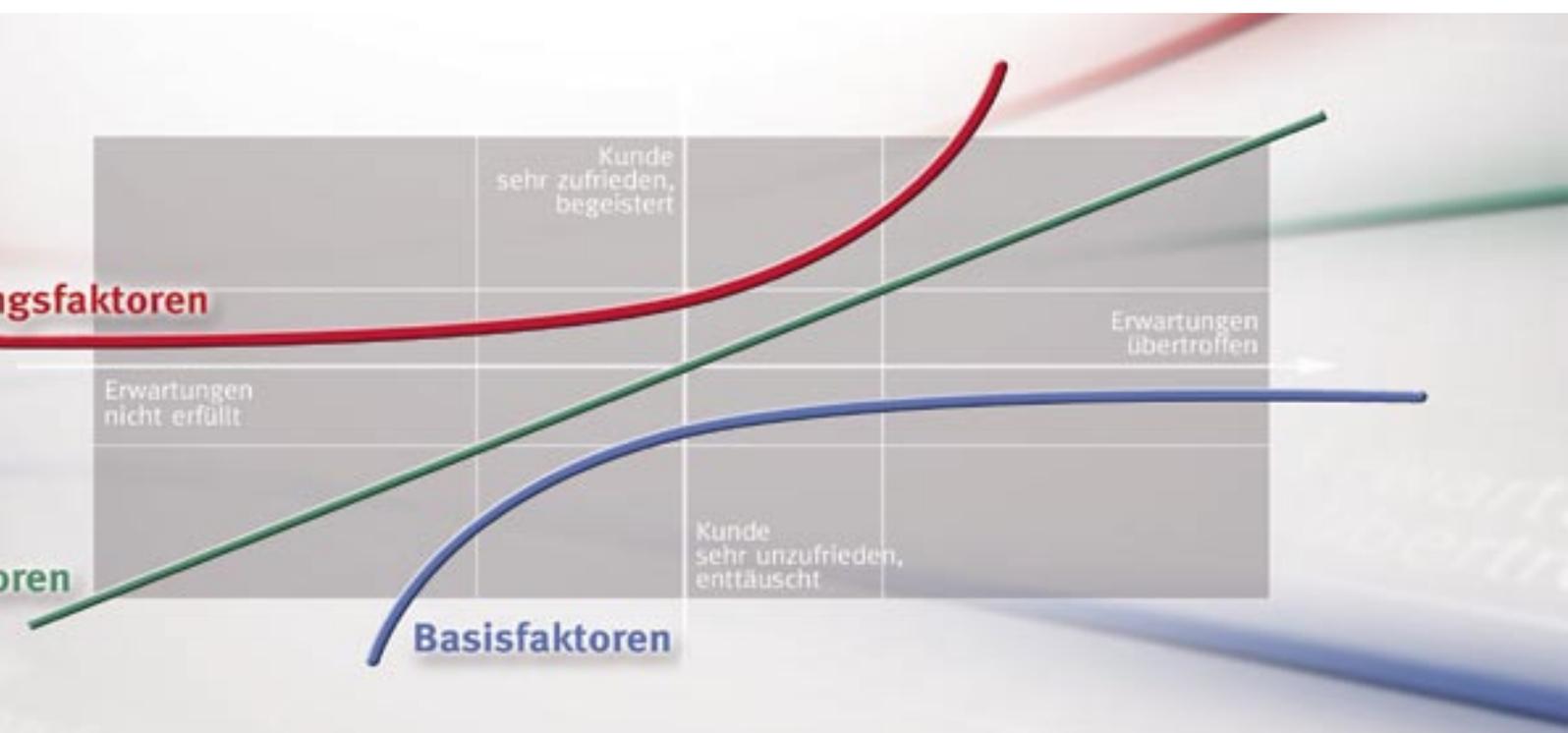
Die logistischen Prozesse müssen auf unterschiedlichste Erwartungen der verschiedenen Kundengruppen wie Regionalläger, Techniker, Groß- und Handelskunden sowie Endkunden spezifisch ausgerichtet sein. Während die Kofferraum-Direktbelieferung und Werkzeugkalibrierung für Regionalläger und Techniker einen Leistungsfaktor darstellen, wird der Roll-out dieser Prozesse auf Handelskunden als Begeisterungsfaktor wahrgenommen.

Endkunden sind vor allem dann begeistert, wenn ihnen für ein über 20 Jahre altes Hausgerät ein Ersatzteil zwischen den Feiertagen gegebenenfalls auch kostenlos bis in das spanische Ferienhaus zugestellt wird oder wenn ihnen das Vertrauen entgegengebracht wird, ohne die übliche Nachnahmegebühr innerhalb von 24 Stunden beliefert zu werden.



¹⁾ Quelle: Jürgen Gerdes, Optimieren Sie den Dialog – Wirkungsvolle Strategien im Dialogmarketing, Hrsg: Siegfried Vögele Institut, Bonn 2005, Seite 36-49

Quelle Grafik: Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H., Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 2004, S. 20



Logistikfaktoren im Kano-Modell

1. Basisfaktoren

- 1.01 Richtigkeit, Qualität des Produktes
- 1.02 Unversehrtheit der Sendung
- 1.03 Vollständigkeit der Sendung
- 1.04 Vollständigkeit der Rechnung / Lieferpapiere
- 1.05 Marktübliche Preise
- 1.06 Komplettliefereigenschaften
- 1.07 Schnellbrief bei Nicht-Verfügbarkeit
- 1.08 Track & Trace

2. Leistungsfaktoren

- 2.01 24-Stunden-Erreichbarkeit im Callcenter
- 2.02 Liefergeschwindigkeit
- 2.03 Bearbeitungszeit Angebote / Bestellungen
- 2.04 Lieferbereitschaft, Verfügbarkeit

3. Begeisterungsfaktoren

- 3.01 Technikerbelieferung im Nachsprung 8
- 3.02 Streckengeschäft – Dienstleistung 9
- 3.03 Retouren-Service und Lagerbereinigung 9
- 3.04 Vorkommissionierung für Cross-Docking 9
- 3.05 NCC Notebook-Configuration-Center 9
- 3.06 Calibration-Center mit Werkzeugpool 9
- 3.07 Versandkostenfrei bei Bankeinzug 11
- 3.08 Online-Rabatt 11
- 3.09 Zahlschein statt Nachnahme 11
- 3.10 Bestellanalyse der Ersatzteil-Bezüge 11
- 3.11 Abonnement-Service 11
- 3.12 Ersatzteile länger als 10 Jahre lieferbar 14
- 3.13 Kostenlose Ersatzteil-Lieferung für treue Kunden 15
- 3.14 Portofreie Prospektbeilage 16
- 3.15 Lieferung an Feiertagen 17
- 3.16 Wahl der Versandart 18
- 3.17 Prio-Kundennummer 19
- 3.18 Internationaler Endkunden-Versand 19
- 3.19 Freeway-Versand 21
- 3.20 Abhol- und Bringdienst 21
- 3.21 Technokurier 21
- 3.22 Leihgeräte-Service Hand-2-Hand 21
- 3.23 Order-Tracking Online 21

Seite

4. Konsequenz gebündelt – Zentralisierung und Konsolidierung

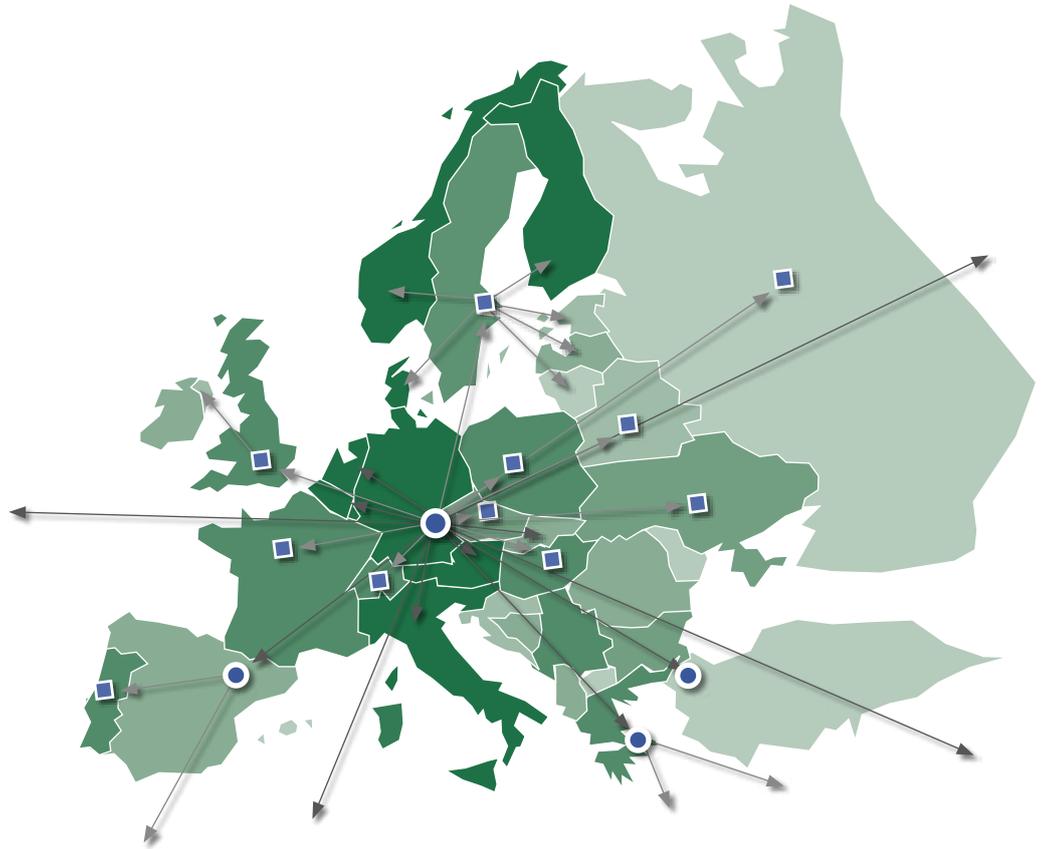
Direktbelieferung ab Zentrallager Fürth

- Deutschland
- Niederlande
- Belgien
- Österreich
- Italien
- Slowenien

Direktbelieferung ab Poollager Schweden

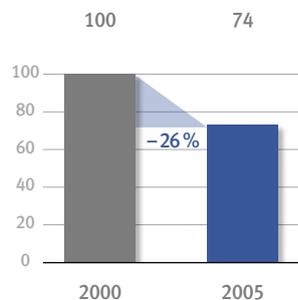
- Finnland
- Norwegen
- Dänemark
- Baltikum

- Zentrallager 
- Regionallager 



Logistikkosten Europa*

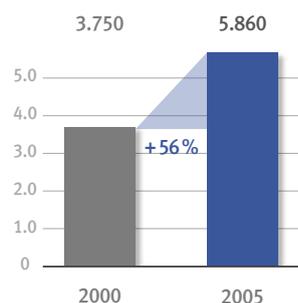
[indexiert in %]



* Deutschland, Österreich, Belgien, Niederlande, Italien

Warenausgang & Retouren

[Positionen in Tsd.]



Leistungssteigerung und gleichzeitige Kostensenkung stehen keinesfalls im Widerspruch. Das zeigt eindeutig die Umsetzung des Zentralisierungskonzepts in der europäischen Ersatzteillistik. Mit der Einführung der Direktbelieferung ab Zentrallager konnten acht Regionallager in sieben europäischen Ländern und 55 Kundendienstlager in Deutschland und Österreich aufgelöst werden.

Durch Bündelungseffekte konnten Bestands-, Verschrottungs- und Personalkosten reduziert werden. Die Techniker können einen Reparaturauftrag mehr pro Tag erledigen. Der bei Kunden besonders beliebte 7-Uhr-Termin wird ermöglicht. Die Ersterledigungsquote bei Reparaturen wird verbessert, da die Ersatzteile mit der hohen Verfügbarkeit von über 97 Prozent geliefert werden. Durch schnelle Direkt-Transporte wird die Cut-off-Zeit verlängert und die Durchlaufzeit reduziert.

Europaweit werden mittlerweile 800 Kundendienst-Techniker in Deutschland, Österreich, Belgien und den Niederlanden direkt ab Zentrallager Fürth im Nachsprung beliefert.

Die Abliefererfüllung der Spediteure wird in einem monatlichen Benchmarking gemessen und in einem Bonus-Malus-System bewertet. Die High-Tech-Dienstleistung der Technikerbelieferung wird je Warenausgangs- und Retourenposition gesondert an die Kunden verrechnet.



Zusätzlich werden auch Groß- und Handelskunden, Vertragsdienste und Endverbraucher in den oben genannten europäischen Nachbarstaaten direkt ab Zentrallager innerhalb 24 bis 48 Stunden beliefert. Mit der Konzentration der Europalogistik auf das Zentrallager Fürth wurde Wertschöpfung vom Ausland transferiert und der Logistikstandort Deutschland weiter gestärkt. Das Positionsvolumen in Fürth stieg um über 50 Prozent.

3.01 Technikerbelieferung

Die Aufträge für deutsche Techniker werden täglich bis 15 Uhr übermittelt. Nach der auftragsbezogenen Kommissionierung werden die Sendungen in Mehrwegbehältern bis 20 Uhr an die Spediteure übergeben. Die Belieferung erfolgt bis 7 Uhr direkt in das Technikerfahrzeug oder andere vereinbarte Übergabepunkte. Nicht benötigte Teile des Vortags werden in einem Zug retourniert. Nebenprozesse wie Sortierung, Entsorgung und Neuverpackung sind integriert. Die Techniker-Direktbelieferung wird auch dem Handel angeboten.

3.02 Streckenlieferung

Streckenlieferungen werden durchgeführt ab Zentrallager

» im Auftrag des Regionallagers zum Handels- oder Endkunden

» im Auftrag des Handels zum Endkunden.

Dabei kann die Rechnungslegung wahlweise auch an den Auftraggeber erfolgen.

3.03 Retouren-Service und Lagerbereinigung

Dem Techniker werden reparaturbezogen so genannte „Kann-Teile“ vorgerüstet, um die Ersterledigung beim Kunden positiv zu beeinflussen.

Bei einer durchschnittlichen Retourenquote von 50 Prozent werden täglich über 5.000 Teile wieder eingelagert. Der Retourenservice trägt direkt zur Verbesserung der Reparatur-Ersterledigung bei. Regionallägern, Vertragsdiensten und Handelskunden wird gegen eine Bearbeitungsgebühr die

Rückgabe von originalverpackten Überbeständen und Langsamdrehern ermöglicht.

Garantie-Weiterleitungen

Zur Verbesserung der Entwicklungsqualität werden ausgebaute Defektteile an die Qualitätssicherung der Werke weitergeleitet. Für Forderungen aus Gewährleistungsansprüchen werden Teile an die herstellenden Lieferanten gesendet.

3.04 Zentrale C-Teile-Bevorratung und Vorkommissionierung für Cross-Docking

Die Bevorratungsstrategie sieht vor, dass langsamdrehende C-Teile nur auf Ebene des Zentrallagers vorgehalten werden. C-Teile und Rückstände werden dann unter einer gesonderten Kundennummer auftragsbezogen mit Express versendet, um getrennt von der Refilling-Lieferung im Wareneingang des Regionallagers einem schnellen Cross-Docking-Prozess unterzogen zu werden. Für Großkunden und Regionalläger wird die Kommissionierleistung für das 1-stufige (sendungsbezogene Vorkommissionierung) und das 2-stufige Cross-Docking (anonym) angeboten.

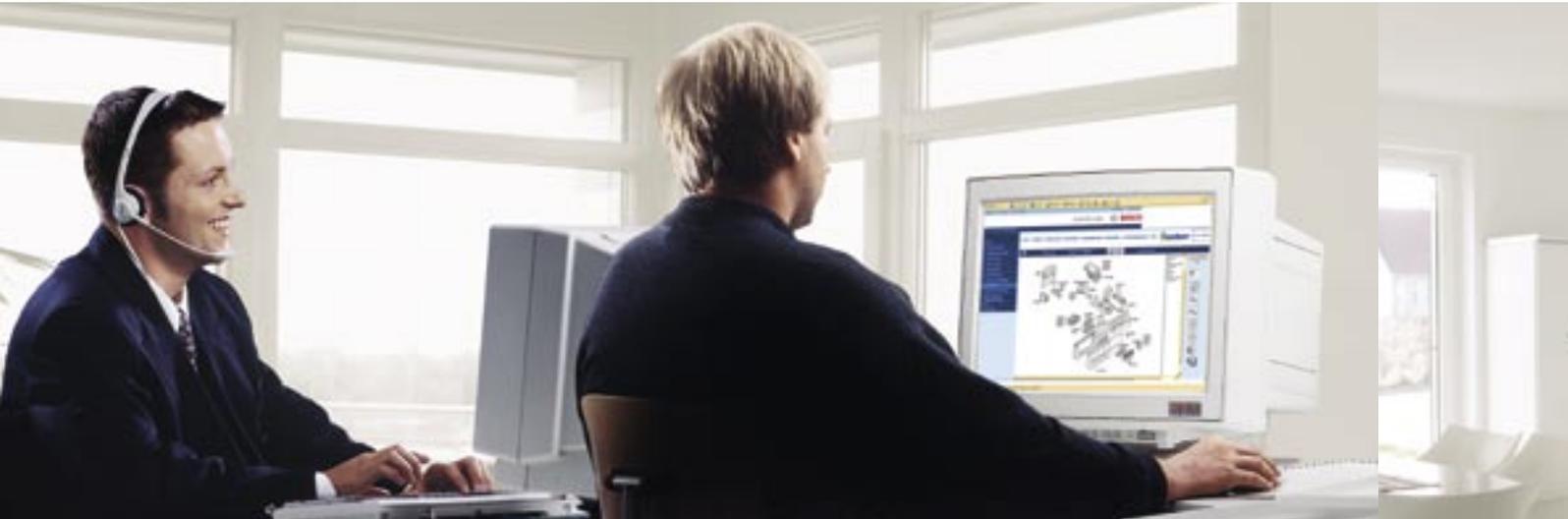
3.05 NCC Notebook-Configuration-Center

Im Zentrallager wird ein Bestandspool an Austausch-Notebooks für die direkt belieferten Techniker vorgehalten. Neben dem Notfall-Austausch werden auch First-Level-Wartung und Software-Updating im Zentrallager durchgeführt.

3.06 Calibration-Center mit Werkzeugpool

Elektronische Messwerkzeuge wie Stromzangen und Lecksuchgeräte müssen nach VDE-Richtlinie zyklisch gewartet und kalibriert werden. Zusätzlich zur auftragsbezogenen Zusendung mit Einzelgeräte-Verfolgung erfolgt die messtechnische Wartung des Bestandspools. Die Dienstleistung der Kalibrierung wird für Regionalläger, Techniker und Handelskunden erbracht.





Bei Ersatzteilen handelt es sich im Allgemeinen um erklärungsbedürftige Güter. Für die Ersatzteilkklärung und Bestellannahme stehen deshalb unsere Mitarbeiter im Callcenter und in Service-Shops persönlich zur Verfügung. Eine elektronische Lösung ohne Verkaufsberatung wird durch den Kundendienstmarktplatz auf der Fachhandelsplattform „Tradeplace“ On- und/oder Offline angeboten.

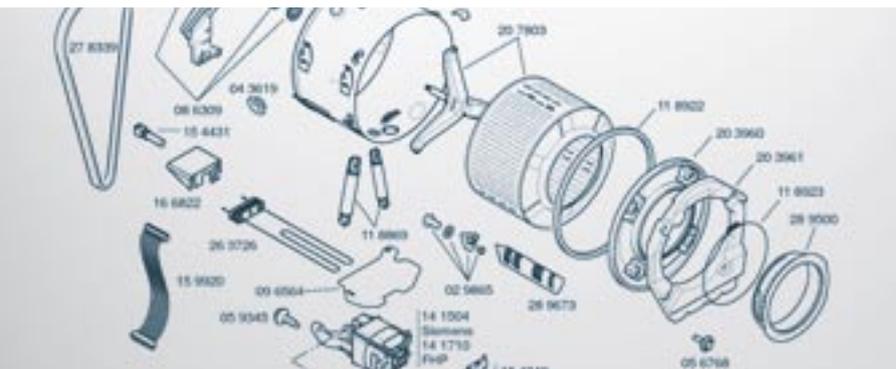
Das Callcenter

Ersatzteilkklärungen und -bestellungen werden telefonisch 24 Stunden an 365 Tagen im Jahr zum kostengünstigen Ortstarif im Festnetz entgegengenommen. Dabei werden auch sonstige Auskünfte wie Preise, Verfügbarkeit, Track & Trace und Zubehör-Tipps gegeben.

Die Callcenter wurden im Jahr 2000 zur Wahrnehmung von Skaleneffekten aus vier Standorten zu einem Standort konsolidiert und zentralisiert.

Die Service-Shops

Möchte der Kunde eine Beratung von Angesicht zu Angesicht, dann stehen in Deutschland 36 Service-Shops zur Verfügung. Die gängigsten Ersatzteile und Zubehörteile werden hier direkt abholbereit vorgehalten. Neben den Erfassungs- und Auskunftsleistungen der Callcenter und Einbauhinweisen werden hier alle kundendienstrelevanten Informationen gegeben.





Technische Dokumentation auf einen Blick

Der Bestellung geht die Klärung voraus, welches Ersatzteil benötigt wird. Dazu stehen, neben einer Vielzahl an allgemeinen Informationen, die zur Bestellung erforderlichen Stücklisten und Explosionszeichnungen auf den Markenhomepages zur Verfügung.

Von vier der führenden Hausgeräteherstellern wurde speziell für Handelskunden das Online-Portal „Tradeplace“ geschaffen. Die Benutzeroberfläche des Kundendienstmarktplatzes ist dabei für alle Hersteller und Marken einheitlich gestaltet.

Alle Informationen rund um die Bestellung, inklusive dem aktuellen Status können jederzeit bequem abgerufen werden.

Zusätzlich wird der Tradeplace Partsfinder als Offline-Variante (DVD) angeboten. Dies ist beispielsweise bei mobilen Technikereinsätzen und den dabei notwendigen Ersatzteilkklärungen von Vorteil. Eine kundenbezogene Bestellung kann dabei bis zum nächsten Netzzugang abgespeichert werden.



Abwicklungskonditionen:

3.07 Versandkostenfrei

erhalten Handelskunden unsere Sendungen dann, wenn sie sich unter einer festen Kundennummer registrieren lassen und sich für das Bankeinzugsverfahren entscheiden.

3.08 Einen Rabatt von 3 Prozent

erhalten Handelskunden, wenn Sie über das Online-Portal Tradeplace bestellen.

3.09 Zahlschein statt Nachnahme

Endkunden erhalten unsere Sendung mit einem einfachen Zahlschein-Vordruck. Die übliche Nachnahmegebühr wird nicht erhoben. Vorteil: Dadurch kann die Sendung auch bei Abwesenheit der Kunden sofort zugestellt werden.

3.10 Bestellanalyse

Auf Wunsch wird das Bestellverhalten analysiert und mitgeteilt. Der Handelskunde erhält die Information über die innerhalb des letzten Jahres bestellten Ersatzteile nach deren Häufigkeit sortiert. Damit kann er seine eigene Lagerhaltung und sein Bestellwesen nach Schnell- und Langsamdrehern optimieren.

3.11 Abonnement

Für regelmäßig benötigte Zubehörmaterialien wie beispielsweise Staubbeutel, Filter und auch Kaffee kann der Kunde den Abo-Service wählen. Damit wird dem Kunden die erneute Bestellung erspart oder er wird automatisch an das nächste Wartungsintervall erinnert.



6. Jederzeit verfügbar – Weltweite Beschaffung

Die Bestandsverfügbarkeit und Lieferbereitschaft zum Zeitpunkt des Bedarfes ist das am höchsten priorisierte Ziel in der Ersatzteillogistik. Obwohl im Ersatzteilgeschäft eine höhere Bestandsreichweite vorliegt als im Fertigerzeugnisgeschäft, so liegt aufgrund der verhältnismäßig hohen Spanne dennoch ein besseres Verhältnis von Bestand zu Umsatz vor.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Einsparungen durch losgrößenoptimalen Einkauf die Bestandskosten (Fläche, Kapitalzins) deutlich übersteigen. Mit dieser Erkenntnis wurde der Paradigmenwechsel zur Änderung der neuen Zielhierarchie eingeläutet:

1. Lieferbereitschaft
2. Materialkosten-Veränderung
3. Bestandskosten

Seit der konsequenten Umsetzung dieser Erkenntnis und der einhergehenden Optimierung der Einkaufslosgrößen konnte die Materialkosten-Veränderung auf stabile Preise reduziert werden. Neben der eigentlichen Reduzierung der Materialkosten liegt der größte Hebel in der Vermeidung von Preiserhöhungen. Diese wird durch Zwischeneindeckungen erreicht. Die Besonderheit liegt darin, dass in einem abgestimmten Informationsprozess zwischen Werk und Kundendienst letztmalig der Einkauf von Ersatzteilen zum Serienpreis ermöglicht wird. Der Bedarf des Kundendienstes wird dabei in den „Last call“ des Werkseinkaufes integriert, bevor auf Nachserienfertigung umgestellt wird.

Komplexitätsmanagement und Personaleffizienz

Die immer weiter steigende Variantenzahl und kürzere Produktlebenszyklen ließen die Zahl der vorzuhaltenden Ersatzteile in den letzten Jahren um 7-10 Prozent pro Jahr ansteigen. Zur Vermeidung von Komplexitätskosten in der Beschaffung und Disposition wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- » Automatisierung der Disposition für BX- und CX-Teile
- » Organisatorische Neustrukturierung der Einkaufsgruppen
- » Customising der Bildschirm-Ansichten zur Vermeidung von Multi-Screening

Die Anzahl der laufend zu beschaffenden Artikel je Disponent konnte dadurch um 75 Prozent gesteigert werden.

Die Lieferbereitschaft als wichtigster Leistungsfaktor der Ersatzteillogistik

Steigende Komplexität bei gleichzeitig stagnierendem Absatz stellt die Beschaffung vor die Herausforderung von sinkenden Einkaufslosgrößen. Die Verfügbarkeit wird negativ beeinträchtigt, da sich Bedarfsschwankungen auf das immer breitere Artikelspektrum verteilen.

Die Globalisierung der Beschaffungsmärkte erhöht zusätzlich das Versorgungsrisiko. Trotzdem konnte die Lieferbereitschaft gegenüber den 90er Jahren um beinahe 3 Prozent angehoben werden.

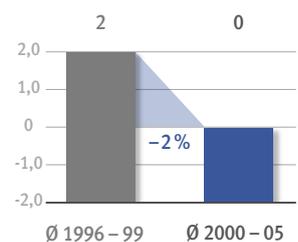
Folgende Maßnahmen wurden ergriffen:

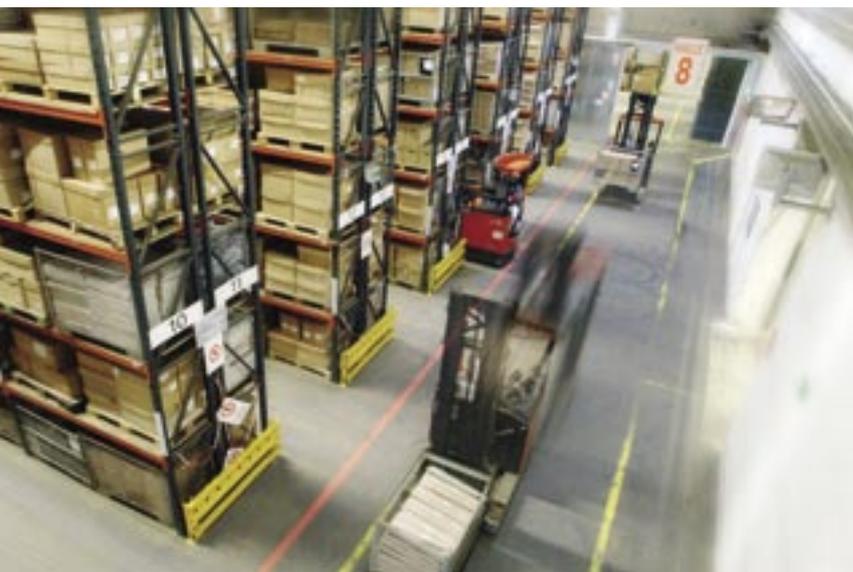
- » Artikelstrukturierung in ABC- und XYZ-Klassen
- » Anwendung differenzierter Prognoseverfahren (Konstant, Saison, Trend, Mischformen)
- » Umstellung von verbrauchsgesteuerter auf AE-gesteuerte Disposition in SAP MM
- » Frühwarnsystem Gefährdetenliste zur Rückstandsvermeidung
- » Quotierung von Großaufträgen mit Neuzuteilung auf Kleinaufträge



Materialpreis-Veränderung

[indexiert in %]





- » Einführung mehrfacher untertägiger Neuterminierungen
 - » Lieferantenbewertung und Benchmarking von A-Lieferanten
 - » Wöchentliche Messung der Rückstände und Abliefererfüllung zuliefernder Werke
- Aufgelaufen im ersten Halbjahr 2006 konnte ein Lieferbereitschaftsgrad von 97,5 Prozent erreicht werden.

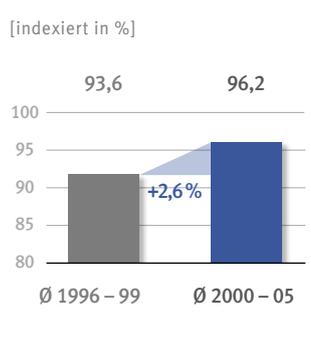
Paradigmenwechsel im Bestandsmanagement

Das Bestandsmanagement wurde einem strikten Paradigmenwechsel unterzogen. Es darf keinesfalls isoliert betrachtet werden, sondern muss in

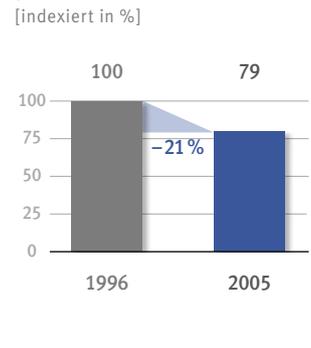
der Zielhierarchie hinter den Aspekten der Kundenzufriedenheit und Gesamtwirtschaftlichkeit stehen. Prozesse wie Regionallagerbereinigungen, Retourenmanagement, Zentrale C-Teile-Bevorratung und optimierte Einkaufslosgrößen laufen den singulären Bestandszielen prinzipiell entgegen, erweisen sich jedoch unter gesamtwirtschaftlicher Betrachtung als richtige Entscheidung.

Trotz dieser gegenläufigen Effekte konnte der Bestandwert je Artikel um über 20 Prozent reduziert werden. Als wesentliche Ursache ist hierfür ein konsequentes Life-Cycle-Management mit permanenter Pflege des Artikelstamms zu nennen.

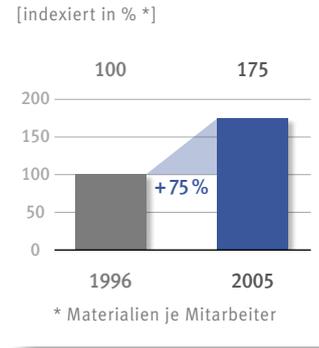
Lieferbereitschaft

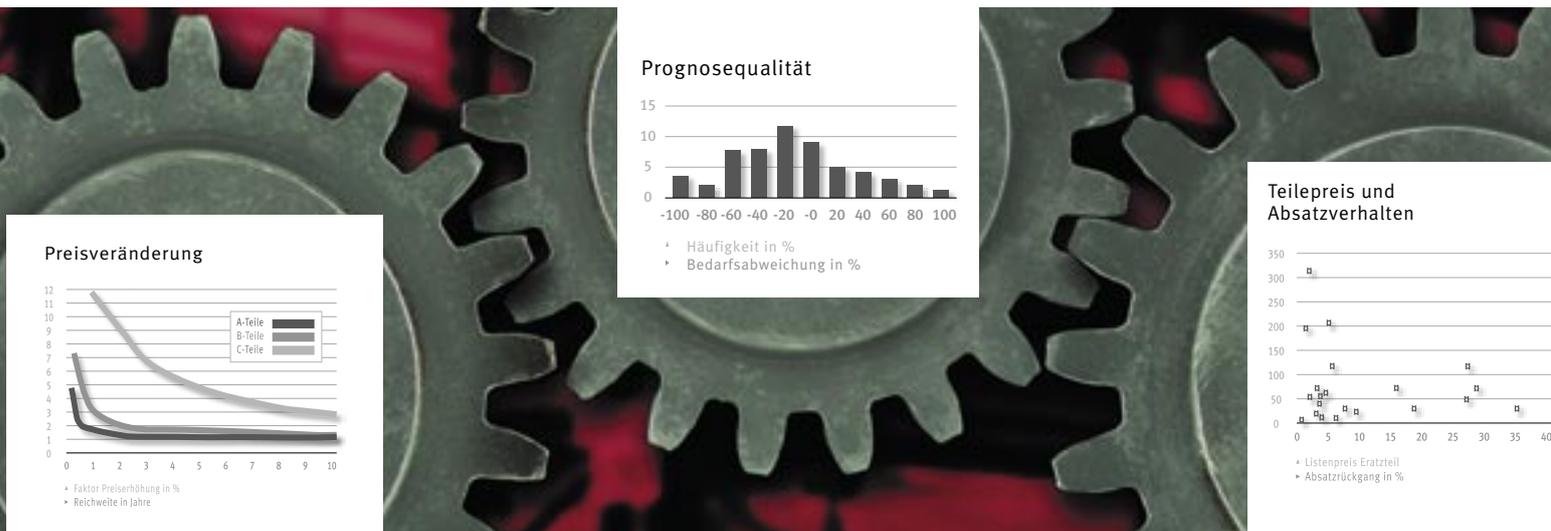


Bestandwert pro Artikel



Personaleffizienz Disposition





Zeitgleich mit dem Vertriebsstart der Fertigerzeugnisse beginnt auch der Lebenszyklus der Ersatzteile, die dann sofort für Garantie-Reparaturen zur Verfügung stehen müssen. Untersuchungen ergaben, dass 30 Prozent der Ersteindeckungen in den ersten drei Jahren keinen Verbrauch zu verzeichnen hatten und einen nicht unwesentlichen Teil am Gesamtbestand bildeten. Zur Vermeidung unnützer Bestände wurde der Ersteindeckungsprozess differenziert gestaltet.

Differenzierte Ersteindeckung

Im Corporate-Master-Data-System wird das Kennzeichen „Funktions-, Komfort-, Designteil“ je Artikel gepflegt. Dies ist ein wesentliches Kriterium für die Wichtigkeit der Bestandshaltung, denn reparaturrelevante Funktionsteile müssen sofort lieferbar sein. Der Wert eines Teiles dient als weiteres Kriterium, damit eine Mindestmenge eingedeckt wird, deren Wert über den Prozesskosten der Einlagerung liegt.

Pflege des Artikelspektrums

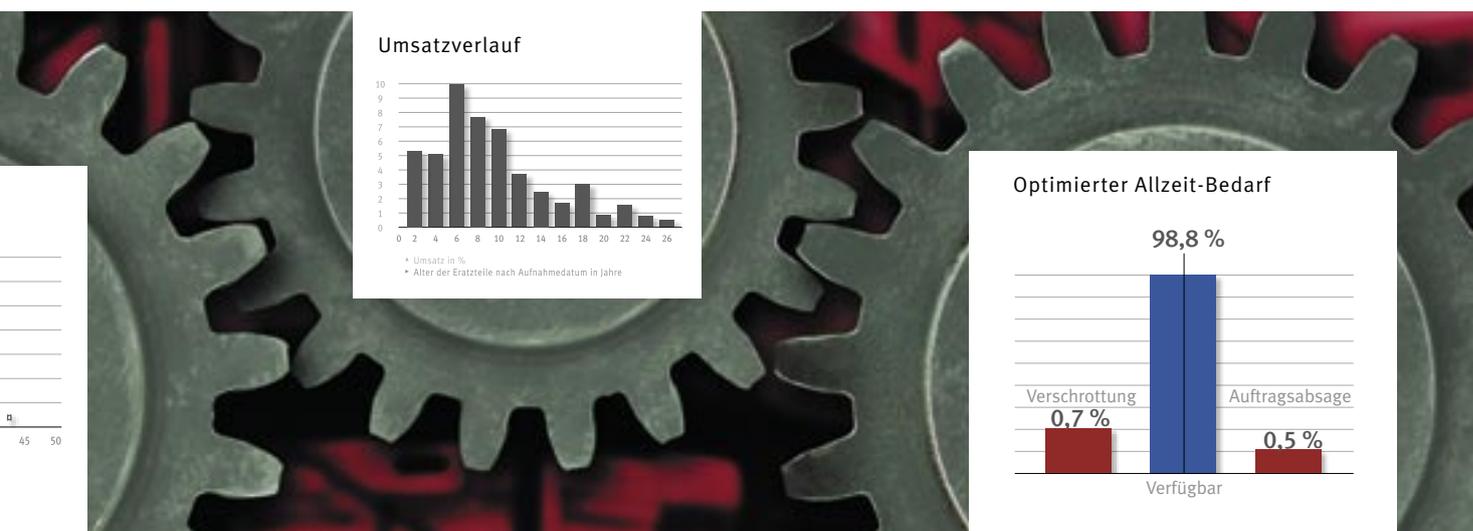
Die Vereinheitlichung von Teilen und die Umstellung auf Ersatzmaterial zieht neben dem Vorteil der Variantenreduzierung auch eine glättende Bedarfskonsolidierung und günstigere Einkaufs-

preise nach sich. Unterschieden wird zwischen der kontinuierlichen Vereinheitlichung, wie sie in den Produktentstehungsprozess eingebunden ist und den Vereinheitlichungs-Aktionen, bei denen spezielle Teilegruppen gezielt untersucht werden.

Eine weitere wesentliche pflegerelevante Maßnahme ist die Bereinigung und Entsorgung von Überbeständen. Da bei manchen C-Teilen die Ersteindeckung oder die letzte Mindestbestellmenge den Lebensbedarf übersteigt, wird das Artikelspektrum ständig mittels Teil- und Vollverschrottungen gepflegt.

3.12 Verkaufsorientierte Schlusseindeckung – länger als 10 Jahre lieferbar

Die BSH verpflichtet sich, wesentliche Funktionsteile bis zu zehn Jahre nach Auslauf der Produktion vorzuhalten. Wenn Ersatzteile noch einen nennenswerten Verbrauch verzeichnen, wird die letzte Einkaufslosgröße auch über die 10-Jahres-Reichweite hinaus geplant und bevorratet. Für die Kunden stellt es einen Begeisterungsfaktor dar, wenn sie für ihr 20 Jahre altes Gerät noch Teile erhalten. Insgesamt sind 15 Prozent der abgesetzten Teile älter als zehn Jahre und übertreffen damit die Erwartungshaltung der Kunden.



Wirtschaftliche Optimierung der Schlusseindeckung

Zur Erreichung einer kostenreduzierten langjährigen Versorgungssicherheit erstrecken sich die Optimierungsansätze über ein breites und komplexes Feld an Einflussfaktoren. Hier sind vor allem die Prognosequalität, Einkaufslosgröße, Bedarfsverhalten, Beschaffungsrisiko und die Teile-Beschaffenheit zu nennen.

Die Prognose des Allzeit-Bedarfs bewegt sich zwischen den Polen Versorgungsrisiko und Verschrottrisiko. Nach der intensiven Optimierung des angewendeten Instrumentariums konnten Werte erreicht werden von nur 0,7 Prozent Verschrottung vom Jahresumsatz und 0,5 Prozent von abgesagten Aufträgen, da die Teile nicht mehr lieferbar waren. Dieser enge Streuungskorridor spricht für eine sehr gute Planungsqualität.

Folgende Maßnahmen trugen zu diesem Erfolg bei:

- » Validierung verschiedener Prognoseverfahren anhand von Ist-Daten
- » Vertragliche Verpflichtung der Lieferanten auf 10 Jahre Ersatzteil-Lieferung
- » Berücksichtigung sprungfixer Staffelpreise in der optimalen Einkaufslosgröße
- » Teilegruppenspezifische Eindeckungsstrategien (bestands- versus verkaufsorientiert)

3.13 Kostenlose Ersatzteile für treue Kunden

Bei der Pflege des Materialstamms werden auch Teilverschrottungen durchgeführt. In diesem Zug werden ältere, geringwertige, langsamdrehende Designteile gekennzeichnet und auf den Preis von 0,00 EUR gesetzt. Diese Teile werden dann unter dem Zusatztext „Für unsere treuen Kunden kostenlos“ versendet. Dafür steht ein definiertes Jahresbudget zur Verfügung. Die Kunden sind nicht nur zufrieden, dass die alten Teile überhaupt noch lieferbar sind, sondern sind begeistert, dass sie aufgrund ihrer Treue kostenlos geliefert werden.

Gebrauchsanleitungen der Marke Gaggenau werden kostenlos versendet. Im Internet steht eine Vielzahl an Produkt-Schriften für alle BSH-Marken zum kostenlosen Download zur Verfügung.

8. Geschickt gepickt – Warehouse-Management als logistischer Kernprozess



Den größten Kostenblock in der Hausgeräte-Ersatzteillogistik bildet das Warehousing mit den Prozessen von der Warenvereinnahmung über die Lagerung bis zum Versand. Die Anforderung an die Beherrschung von Flexibilität und Komplexität steigen stetig an, indem die Zahl der zu lagernden und kommissionierenden Teile als auch die Auftragschwankungen in Struktur und Volumen weiter zunehmen. Die Schwankungsbreite erstreckt sich dabei von 13.000 bis zu 26.000 Auftragspositionen täglich, die zu 99,8 Prozent tagesfertig abgewickelt werden. Nachfolgend dargestellte Lösungsansätze tragen maßgeblich zur Steigerung der Logistikleistung bei gleichzeitiger Erhöhung der Personal- und Flächenproduktivität bei.

Punktuelle Automatisierung

Die Automatisierungslösungen sind derart gestaltet, dass die Produktivität erhöht wird, die Flexibilität gewahrt bleibt und keine Kapazitätsengpässe entstehen. Mit der Installation einer eigens entwickelten Verpackungsanlage mit integrierter Kuvertierstraße wurden diese Ziele innerhalb einer zweijährigen Amortisationszeit erreicht. Bei einer Taktzeit von 6 Sekunden verpacken zwei Mitarbeiter bis zu 4.000 Sendungen am Tag. Dazu wurden zwei Kartongrößen in einem steten Anpassungsprozess so optimiert, dass sie für 60 Prozent der Sendungen geeignet sind.

Als weitere Automatisierungslösungen sind zu nennen:

- » Materialflusssteuerung mit automatischem Wannentart für die Kommissionierung
- » 2.500 m Fördertechnik mit 19 Kommissionier-Bahnhöfen
- » Verschieberegalanlagen für 10.000 Palettenplätze

Der Produktivitätsvergleich in zahlreichen Benchmarking-Aktivitäten zeigte, dass die BSH hier eine Automatisierungstiefe gewählt hat, die eine hohe Produktivität bei geringen Kapitalkosten ermöglicht.

3.14 Portofreie Prospektbeilage

Die Verpackungsanlage ist mit drei automatisierten Beilagenspendern ausgerüstet. Damit wird den Paketen portofrei ein Verkaufs- oder Image-Prospekt beigelegt. Die Beilage kann kundengruppenspezifisch für bis zu drei verschiedene Länder erfolgen.



Flexibilisierung der Personalkapazitäten

Zur Sicherstellung einer tagesfertigen Abarbeitung des Sendungsvolumens wurde ein Jahresarbeitszeitmodell mit Grenzwerten von +/-150 Stunden vereinbart. Eine Qualifikationsmatrix über alle Mitarbeiter und Job-Rotation legten die Basis für den Personalaustausch zwischen Arbeitsgruppen. Zu guter letzt wird auf externe Leiharbeiter zurückgegriffen, was neben der Flexibilisierung auch eine Reduzierung der Lohn-Faktorkosten bewirkt.

Verdichtung

Aufgrund des drastischen Anstiegs der Teilekomplexität werden mittlerweile 130.000 Artikel bestandshaltig vorgehalten. Das Teilespektrum erstreckt sich dabei von der Schraube bis zur Kühlschrantüre. Für eine flächenproduktive Lagerung werden verschiedene Lagerarten unter Berücksichtigung des Picking-Prozesses eingesetzt. Voluminöse Schlusseindeckungen und Langsamdreher werden in Verschieberegalanlagen komprimiert und C-Kleinteile in „mehrfachtiefen“ Behältnissen einer Paternosteranlage aufbewahrt. Die Verdichtung von Beständen auf Mischpaletten wurde in den Nachschubprozess integriert, wodurch neben der Flächen- auch die Pick-Produktivität erhöht wurde aufgrund kürzerer Wege in der Pick-Dichte.

Six Sigma und der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

Im Lagerbetrieb bringen sechs KVP-Teams ihre Ideen zur ständigen Weiterentwicklung der Abwicklung ein. Zur Unterstützung stehen den Teams ausgebildete Moderatoren zur Seite. Ein vorrangiges Thema dieser Gruppen ist die Reduzierung der Handlingvorgänge und die Verbesserung der Pick-Qualität. Durch Über- und Unterbau der Fördertechnik und ABC-optimierende Umlagerungen konnte die Zahl der zweistufigen Pick-Positionen halbiert werden.

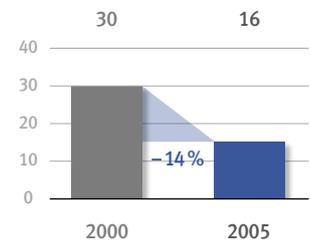
Weiterhin erfolgt ein kontinuierliches Monitoring der Prozessqualität mit dem statistischen Repertoire von Six-Sigma. Für den Kernprozess der Kommissionierung wird ein Wert von 4,3 sigma erreicht. Dies entspricht einer Qualität von 99,999 Prozent.

3.15 Lieferung an Feiertagen

An drei nicht-bundeseinheitlichen bzw. nicht-europaeinheitlichen Feiertagen pro Jahr werden im Logistikzentrum Fürth tagesfertig Ersatzteilaufträge versendet. Spezielle Abkommen mit den Frachtdienstleistern bzw. die Abwicklung über Verteilzentren in anderen Bundesländern ermöglichen die Auslieferung der Sendungen am nächsten Tag.

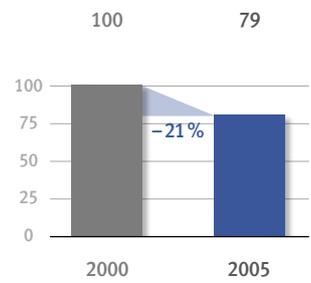
Anzahl zweistufiger Pick-Positionen

[indexiert in % *]



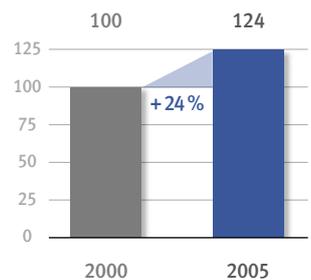
Nominale Kosten Warehousing

[indexiert in %]



Personalproduktivität

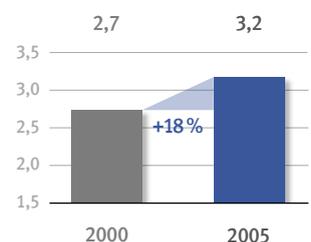
[indexiert in % *]



* Pos./h direkte u. indirekte MA

Flächenproduktivität

[indexiert in m² *]



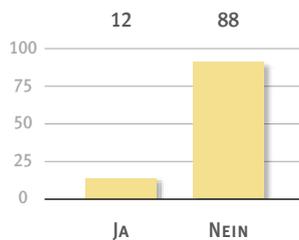
* Artikel pro m²





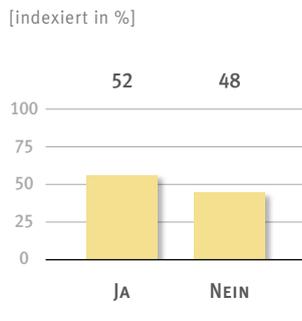
Bevorzugung eines speziellen Paketdienstes

[indexiert in %]



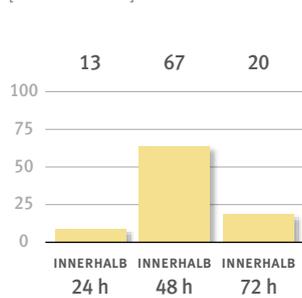
Samstagsanlieferung wird erwartet

[indexiert in %]



Erwartete Lieferzeit

[indexiert in %]



Ganzheitliche Logistik schließt das Distributionsmanagement mit ein. Die Verantwortung endet nicht an der Rampe mit der Übergabe an den Fracht-Dienstleister, sie reicht bis hin zur Ablieferung beim Kunden.

Das Zentrallager in Fürth versendet im Durchschnitt circa 7.000 Sendungen mit 40.000 Teilen pro Tag.

Zwei Drittel der Sendungen werden an Paketdienste übergeben. Die Auslieferung an Kunden innerhalb Deutschlands erfolgt zu über 97 Prozent am nächsten Tag. Zur Erreichung einer hohen Distributionsleistung und niedriger Kosten werden Ausschreibungen rollierend durchgeführt und das Volumen gegebenenfalls auch auf mehrere Speditionen aufgeteilt.

In der Ersatzteil-Logistik der Hausgerätebranche werden Transporte üblicherweise mit Landfahrzeugen durchgeführt. Der Einsatz von Sprintern stellt die Grenze der gegenüber Kunden vertretbaren Versandkosten dar. Nur bei interkontinentalen Transporten wird für Refillings der Seeweg und für auftragsgebundene Sendungen Luftfracht eingesetzt.

3.16 Wahl der Versandart

Im operativen Tagesgeschäft erfolgt die sendungsspezifische Speditionsauswahl automatisiert im System nach Parametern wie beispielsweise Gewicht, Volumen, Gurtmaß, Gefahrstoffklasse und der Uhrzeit. Die Versandart ist jedoch manuell übersteuerbar und kann bei der Auftragsanlage sowohl fest als auch auftragsbezogen eingestellt werden. Somit werden zur Erfüllung spezieller Kundenwünsche täglich Express- und Kuriersendungen abgewickelt als auch für eigens gewünschte Kundenspediteure und Selbstabholer bereitgestellt.

Express-Sendungen

Bei Bestellung bis 17:00 Uhr wird der Kunde am nächsten Tag bis 9:00 Uhr (inklusive Samstag) morgens beliefert.



3.17 Prio-Kundennummer

Großkunden und Regionalläger erhalten auf Wunsch eine zusätzliche Kundennummer, die mit schnelleren Versandbedingungen verknüpft ist. Dies beinhaltet neben späteren Cut-off-Zeiten und einem schnelleren Kommissionierprozess auch einen getrennten Versandweg. Genutzt wird dieser Service für eilige Rückstände, auftragsgebundene C-Teile und das zweistufige Cross-Docking.

3.18 Internationaler Endkunden-Versand mit Wahl der Versandart

Gemäß dem Anspruch eines Global Players werden vom Zentrallager in Fürth auch Endkunden weltweit beliefert. Dieser Service wird geboten, wenn keine Landesgesellschaft zur Verfügung steht, ein Teil nicht im regionalen Programm geführt wird oder der Kunde mit Ferienhaus im Ausland in deutscher Sprache bedient werden möchte.

Bonus-Malus-System in der Technikerbelieferung

Im Rahmen der Technikerbelieferung erfolgt ein länderübergreifendes Benchmarking. Das Reporting beinhaltet neben der Lieferqualität insbesondere die in-time-Ablieferquote. Diese fließt in das mit den Speditionen vereinbarte Bonus-Malus-Prämiensystem ein. Der mehrstufige Prozess ist zur Messung mit mehreren Scanning-Punkten hinterlegt. Bei eventuellen Störfällen und daraus resultierenden Verspätungen werden gemäß dem definierten Notfallkonzept alternative Ablieferpunkte je Techniker beliefert.

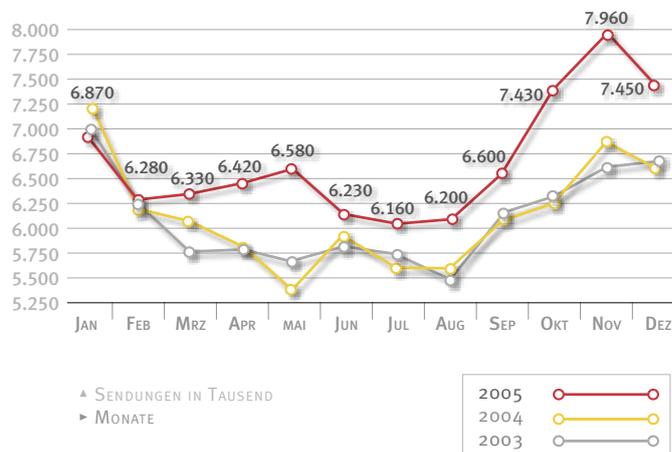
Wer fragt gewinnt

In einer Kundenbefragung wurde neben der Zufriedenheit auch die Erwartungshaltung der Kunden zur Liefergeschwindigkeit, Samstagsanlieferung und zum KEP-Dienstleister ermittelt. Nur 13 Prozent der belieferten Kunden erwarten eine Belieferung innerhalb von 24 Stunden. Entsprechend der Cut-off-Zeiten für Endkunden (11:30 Uhr) und Handel (13:00 Uhr) werden über 60 Prozent der Kunden am nächsten Tag beliefert.

Das Übertreffen der Kundenerwartung spiegelt sich darin wieder, dass 97,2 Prozent der Kunden mit der Belieferung zufrieden waren. Auch in punkto Samstagsanlieferung wird die Erwartung übertroffen, da nur 52 Prozent der Kunden dies voraussetzen.

Saisonale Sendungsentwicklung

[Durchschnittliche Sendungen pro Tag]



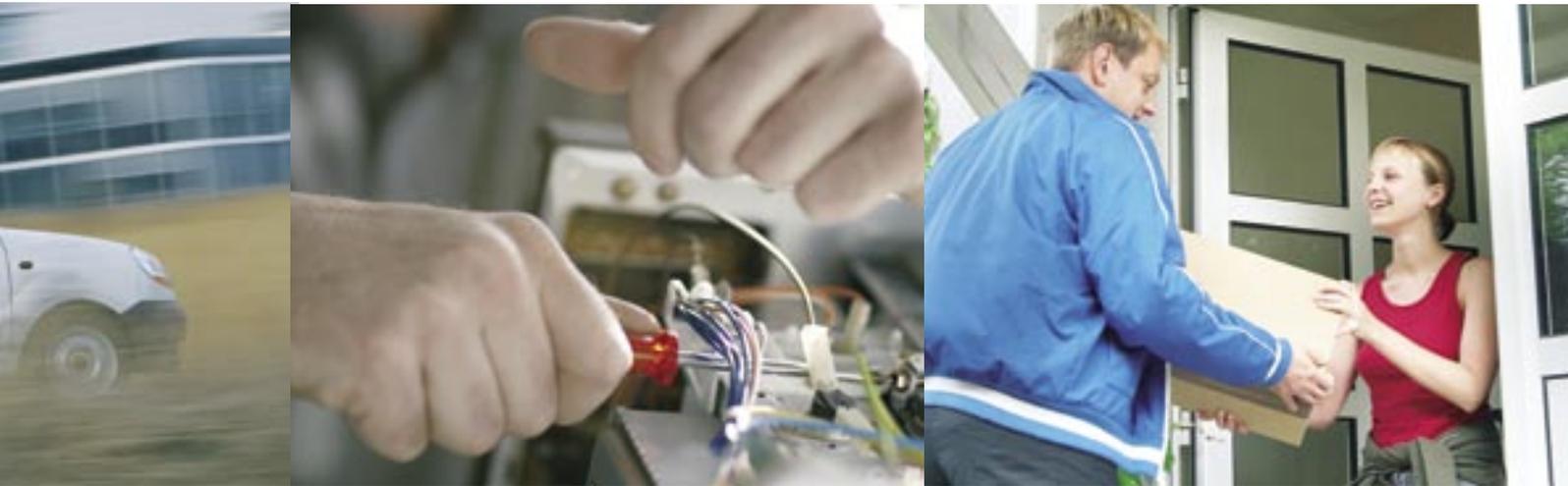


Während die Reparatur von Großgeräten nach dem logistischen Prinzip „Mann zur Ware“ durchgeführt wird, erfolgt dies bei den Kleinen Hausgeräten wie beispielsweise Toaster, Kaffeemaschinen und Staubsauger nach dem Prinzip „Ware zum Mann“.

Für einen qualifizierten Reparaturprozess innerhalb kürzester Zeit bedarf es der Unterstützung einer ausgeklügelten Logistik. Der weitaus größte Zeitanteil am Gesamtprozess wird für die logistische Abwicklung des Hin- und Rücktransportes, der Warenvereinnahmung und des Versandes benötigt. Für die Zufriedenheit der Kunden ist es deshalb unablässig, gerade die kundenrelevanten Logistikprozesse mit einem besonderen und erweiterten Serviceangebot zu bereichern.

Wenn eine Reparatur nicht durch die professionelle telefonische Beratung und die Zusendung von Ersatz- oder Verschleißteilen vermieden werden kann, dann wird der Kunde über die angebotenen Serviceleistungen informiert und gegebenenfalls ein Abholtermin vereinbart.





3.19 Freeway

Via Callcenter wird dem Kunden ein Freeway-Versandetikett zugestellt, mit dem er das Gerät kostenlos in die Zentralwerkstatt einsenden kann. Der Kunde muss sich nicht um die Adresse und das Porto kümmern. Das Paket wird sogleich vom Postboten entgegengenommen und das Transportrisiko liegt sofort bei der BSH.

3.20 Abhol- und Bringdienst

Das Gerät wird von einem Paketdienst mittels einer speziellen Transportbox direkt beim Kunden abgeholt. Eine weitere Verpackung ist nicht notwendig. Der Abholtermin wird am Service-Telefon vereinbart und die voraussichtliche Reparaturzeit wird genannt. Nach erfolgter Reparatur wird das Gerät in der gleichen Transportbox wieder zurückgeliefert.

3.21 Technokurier

Durch speziell geschultes Kurierpersonal werden fest montierte Geräte, wie beispielsweise ein Kaffee-Vollautomat, beim Kunden fachmännisch ausgebaut und bei der Rücklieferung wieder montiert. Dies entspricht einer logistischen Komplettabwicklung für den Kunden.

3.22 Leihgeräte-Service Hand-2-Hand

Auf Wunsch wird dem Kunden für die Dauer der Reparatur ein Leihgerät zur Verfügung gestellt. Der Logistikprozess läuft nach dem Prinzip des Abhol- und Bringdienstes, wobei das Bringen des Leihgerätes und die Abholung des Defektgerätes durch den Kurier in einem Zug erfolgt.

3.23 Order-Tracking: Transparente Logistik

Bei der Annahme eines Auftrages wird dem Kunden die Auftragsnummer mitgeteilt. Damit kann der Kunde im Internet den Status seiner Geräte-Reparatur verfolgen. Unter Verwendung der Kundennummer steht diese Online-Auskunft ebenfalls allen Handelskunden zur Verfügung.

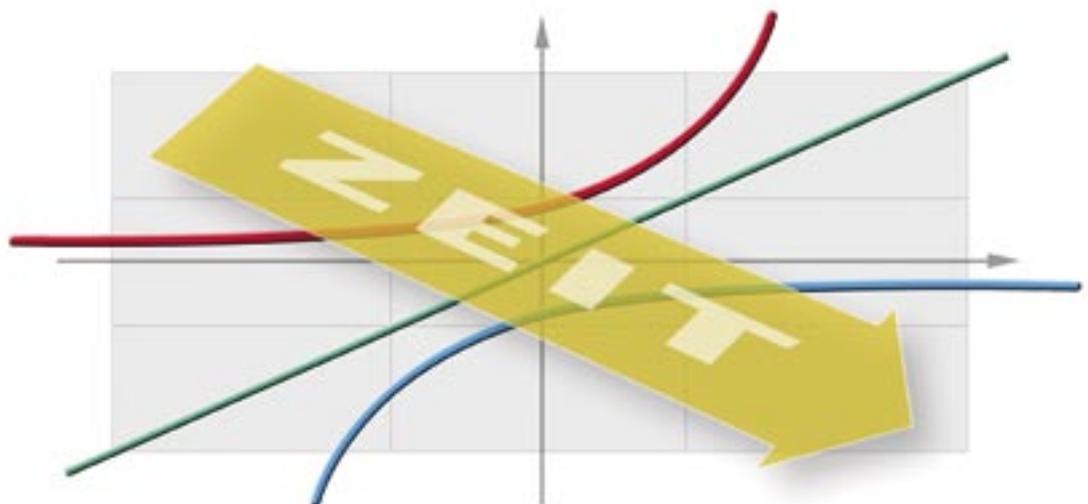


Die Kür von heute ist der Standard von morgen. Was den Kunden heute begeistert, wird er morgen verlangen und übermorgen bereits als selbstverständlich voraussetzen. Deshalb ist es notwendig, das Dienstleistungsportfolio einem ständigen Überprüfungs- und Anpassungsprozess zu unterwerfen.

Eine Gefahr von Begeisterungsfaktoren liegt in der sich dahinter verbergenden Kostenfalle, da die Kundenbegeisterung durch Gewöhnungseffekte abklingen kann. Gleichzeitig steigen die Kosten. Der gewünschte Effekt bleibt aus.

Eine Basis-Aufgabe für die Zukunft liegt in der ständigen Marktbeobachtung. Die Dienstleistungen sind gemäß der Unternehmensstrategie so zu justieren, dass anhand der Leistungsfaktoren bereits ein hohes Niveau an Kundenzufriedenheit erreicht wird.

Die Zielsetzung für die Lieferbereitschaft als wichtigsten Leistungsfaktor wurde auf 99,0 Prozent definiert. Nur wenn die Voraussetzung eines hohen Leistungsniveaus erfüllt ist, sollten Begeisterungsfaktoren als „Sahnehäubchen“ on top gesetzt werden.





Deshalb wird sich die kontinuierliche Kundenbefragung nicht nur auf die wahrgenommene Zufriedenheit beziehen, sondern auch auf die Erwartungshaltung der Kunden. Damit soll die Veränderung in der Wahrnehmung der Kunden beobachtet werden.

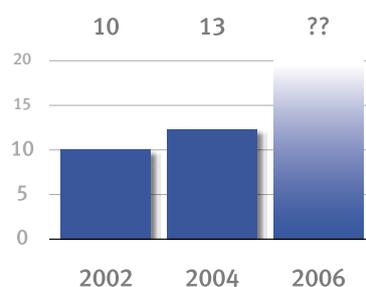
Neue innovative Logistikleistungen befinden sich bereits heute in Umsetzung, um auch zukünftig die Kunden begeistern zu können. Diese beziehen sich schwerpunktmäßig auf den Ausbau von

- » Online Services
- » kundenindividuelle Services aus dem Customer-Relationship-Management
- » Shared Services: Ausweitung und Übertragung von Services auf andere Kundengruppen.

Zusätzlich zu den genannten Innovationsfeldern soll der Kreativität zur Gestaltung der Zukunft keine Grenze gesetzt sein. Zum Anreiz soll uns die Erkenntnis dienen, dass wir nur dann neue Meere entdecken, wenn wir den Mut besitzen, die Küste aus den Augen zu verlieren.

Erwartete Lieferzeit innerhalb 24 h

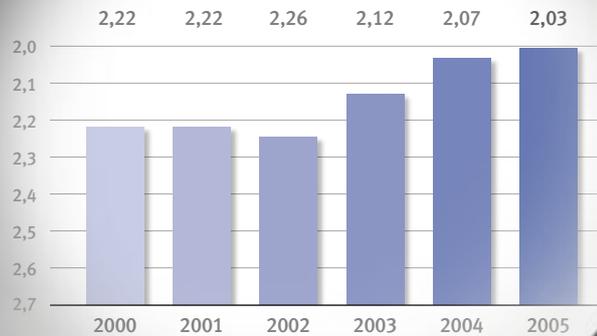
[indexiert in %]



Quelle Grafik: Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H., Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 2004, S. 20

Kundenzufriedenheit Werkskundendienst

[Skalierung von 1 bis 5 *]

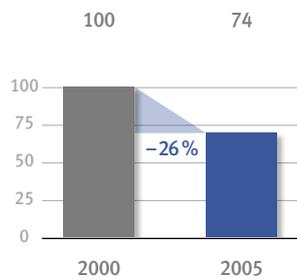


* wobei 1 = vollkommen zufrieden = bestes Ergebnis

Ergebnisse

Logistikkosten Europa*

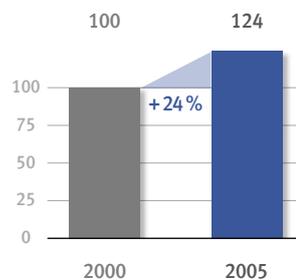
[indexiert in %]



* Deutschland, Österreich, Belgien, Niederlande, Italien

Personalproduktivität

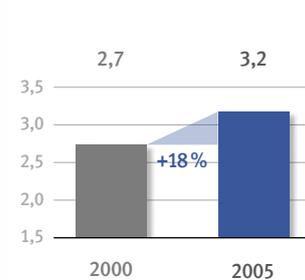
[indexiert in % *]



* Pos./h direkte u. indirekte MA

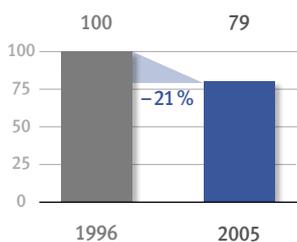
Flächenproduktivität

[Artikel pro m²]



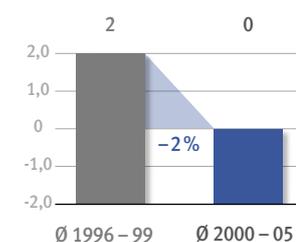
Bestandwert pro Artikel

[indexiert in %]



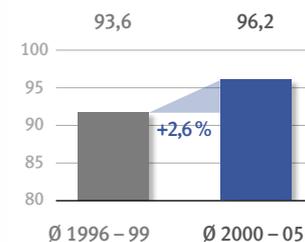
Materialpreis-Veränderung

[indexiert in %]



Lieferbereitschaft

[indexiert in %]





Impressum

Verantwortlich für Inhalt und Texte
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, München
www.bsh-group.de

Gestaltung, Illustration & Fotos
Peter Leutsch Fotodesign
www.peterleutsch.com

Druck
bonitas-bauer, Würzburg

Stand 10/2006

Nachdruck sowie Verwendung in anderen Medien ist,
auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des
Herausgebers gestattet.

