

10 Jahre HPP – 1.000 Projekte Erfahrung

Wachstum ist das Thema, das derzeit deutsche Unternehmen quer durch alle Branchen bewegt. Die Stimmung – so scheint es – ist optimistisch. Immer mehr Firmen setzen auf Expansion. Damit steigen auch die Anforderungen an die Unternehmensführung. Für Markterfolg und Wachstum sind offensive Strategien gefragt. Strategien, die sich ableiten aus einem ganzheitlichen Konzept, das konsequent von der fundierten Analyse bis zur operativen Umsetzung im Unternehmen reicht. Dies ist auch der Beratungsansatz, den HPP seit mehr als 10 Jahren konsequent verfolgt. Er hat sich bewährt und differenziert HPP vom Wettbewerb.

Mit einer Expertise aus knapp 1.000 auch internationalen Projekten steht HPP für qualifizierte und pragmatische Beratung. Seit der Gründung 1996 haben wir die Projektbandbreite kontinuierlich erweitert und in unterschiedlichsten Branchen unsere Kompetenz vertieft. Folgerichtig bauen wir unser Know-how in der Umsetzung der Strategien weiter aus. Diese Entwicklung spiegeln auch die Inhalte der HPP consulting news wider. So hat HPP beispielsweise einen österreichischen Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie von der ersten Analyse bis zur kompletten Umsetzung aller Maßnahmen beraten. In der Telekommunikationsbranche haben unsere Berater den bestehenden HPP-Ansatz zur Vertriebs- und Gebietsanalyse weiterentwickelt und erfolgreich beim Kunden eingesetzt.

Lesen Sie weiter über unser Engagement in der Retail-Beratung am Projektbeispiel eines deutschen Automobilherstellers. HPP entwickelte – konzeptionell wie operativ – gemeinsam mit dem Kunden einen weltweiten Standardprozess, der im Hinblick auf Effizienz und Kundenzufriedenheit die Handlungsabläufe in einem Automobil-Servicebetrieb festlegt. Aktuell begleiten wir die Umsetzung des Werkstattprozesses in Händlerbetrieben in elf europäischen Kernmärkten ebenso wie die Umsetzungsvorbereitung auf dem US-amerikanischen und japanischen Markt.

Der Erfolg spornt uns an: Die operative Beratung unserer Industriekunden und die Retail-Beratung im Automobilgeschäft werden bei HPP künftig verstärkt im Fokus stehen. Mit qualifizierten Beratern, die Erfahrungen haben aus der Industrie und dem Autohaus, sind wir auch für dieses Geschäftsfeld gut gerüstet. HPP und HPP Science haben im vergangenen Jahr mit 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein deutliches Umsatzplus erzielt. 2007 wird HPP diesen Kurs fortsetzen. Ein solides Fundament, um auch für unsere Kunden die Weichen auf Wachstum zu stellen.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen
Ihr



Uwe Harnischfeger

Inhalt

Automobil

- 02_ Weichen stellen in Richtung Wachstum
- 03_ Ein Projekt geht um die Welt

Telekommunikation

- 07_ Zur rechten Zeit am rechten Ort

Projektmanagement

- 09_ Den Wind des Wandels steuern

Business to Business

- 11_ Aus dem Cockpit in den OP

Medien

- 12_ Mut zu neuen Wegen

Chemie

- 14_ Damit die Chemie stimmt

HPP intern

- 15_ Kompetenz hat viele Gesichter
_ Impressum
- 16_ HPP baut Geschäftsfeld Autohausberatung weiter aus



Weichen stellen in Richtung Wachstum

Klare strategische Ausrichtung ist wichtig für den Erfolg

Expandieren, neue Märkte erobern – damit aus dem Wunsch ein konkretes Ziel werden kann, bedarf es der richtigen Strategie. Für KTM Kühler in Österreich hat HPP einen individuellen Fahrplan für den Weg nach vorn entworfen.

Management untersuchte das Team die Ausgangslage – von der Unternehmensphilosophie bis zur technischen Detailfrage. Externe Marktinformationen wurden unter anderem durch eine Vielzahl qualifizierter Experteninterviews in den relevanten Marktsegmenten gewonnen. Die Daten wurden ausgewertet und zu Marktsteckbriefen verdichtet – auch für Segmente, in denen KTM noch nicht aktiv war, wie Schiffbau, Industrieanwendungen oder Solarthermie.



Uwe Harnischfeger

Bei der KTM Kühler GmbH dreht sich alles um Kühlung: Seit 1984 entwickelt und produziert das Unternehmen in Mattighofen vor den Toren von Salzburg Kühlsysteme primär für die Automobil- und Motorradindustrie. Die Produkte müssen nicht nur zuverlässig funktionieren, sondern extrem stabil, nicht rostend und auch optisch attraktiv sein – kurz: Qualität zählt.

Den richtigen Weg finden

In Phase 2 erarbeitete HPP die strategischen Optionen für das Unternehmen. Erste, grundlegende Strategien ließen sich ableiten, indem die Attraktivität der Marktsegmente bewertet wurde. Die vier wesentlichen Stoßrichtungen – Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation – gaben anschließend den Rahmen für die Entwicklung von Alternativen vor.

Strategische Ausrichtung

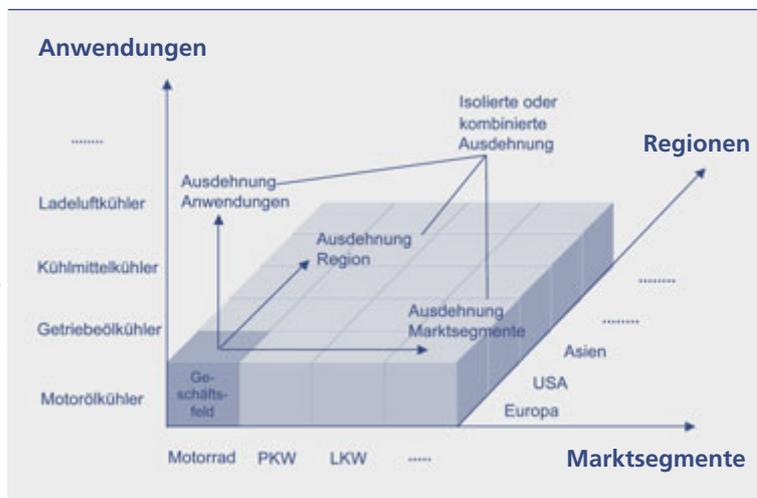
2005 übernahm die Investorengruppe Andlinger & Company Inc., New York, KTM Kühler. Sie wollte die Weichen in Richtung sicheres internationales Wachstum stellen. Eine klare strategische Ausrichtung soll den weiteren Unternehmenserfolg ausbauen. HPP wurde beauftragt, für dieses Ziel die passende Strategie zu entwickeln.

Indem das Team Anwendungen, Marktsegmente und Regionen systematisch kombinierte, zeigten sich die Möglichkeiten, wie KTM Kühler sich künftig ausrichten könnte. Die Berater entwickelten drei konkrete Szenarien: eine begrenzte, eine fokussierte und eine aggressive Wachstumsstrategie. Die fokussierte Variante zeigte sich als passend. Dabei konzentriert sich das Unternehmen neben den bestehenden auf wenige weitere, ausgewählte Anwendungen und Marktsegmente. Durch sie würde der Kunde – mit begrenzten zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen – den Markt am besten ausschöpfen können.

Das Beraterteam gliederte das Projekt in drei Phasen. Zunächst wurden in Phase 1 die bestehenden Märkte analysiert und Potenziale identifiziert. Gemeinsam mit dem

In der letzten Phase erstellte HPP ein Marketingkonzept und entwarf einen Businessplan. Für jede Region, jeden Einzelkunden und jedes Segment erarbeitete das Team individuelle Maßnahmenpläne.

Abb. 1:
Durch die systematische Kombination von Anwendungen, Marktsegmenten und Regionen entwickelten HPP-Berater tragfähige Wachstumsstrategien



Maßnahmen umsetzen

Gemeinsam mit dem Kunden schafften die HPP-Berater die Voraussetzungen, um weiter zu wachsen: KTM wird die bekannte Kernkompetenz für Kühlsysteme weiter nutzen und ausbauen. Die Berater konnten aufzeigen, durch welche strategischen Maßnahmen sich der künftige Unternehmenserfolg sichern lässt. Der Weg ist klar, nun kann er konsequent umgesetzt werden.

Ansprechpartner: Uwe Harnischfeger

Ein Projekt geht um die Welt

Workshop Process 2010 wird zum weltweiten Standard für Mercedes-Benz-Betriebe

Als wir 2003 den Auftrag bekamen, für die Mercedes Car Group (MCG ist die Pkw-Sparte der DaimlerChrysler AG) die Service- und Werkstattprozesse auf Händlerebene zu beschreiben und zu standardisieren, war uns in keinsten Weise klar, dass hieraus eines unserer facettenreichsten internationalen Großprojekte werden würde. Was hinsichtlich der Umsetzung zunächst in einem Pilotprojekt in einem Autohaus in Wien begann, schlug Wellen: HPP unterstützt heute weltweit bei der Umsetzung des Workshop Process 2010 (WP2010) und der damit einhergehenden Prozessoptimierung in den Mercedes-Benz-Werkstätten. In den vergangenen Jahren hat HPP seine Kompetenz rund um das Thema Prozesse und Prozessoptimierung ausbauen können. Entsprechend der für HPP typischen pragmatischen Orientierung auf die Umsetzung haben wir viel Know-how auf verschiedenen Vertriebsstufen bis hin zur Schnittstelle zum Endkunden, dem Autohaus, aufgebaut.

Kundenzufriedenheit ist das A und O für eine Werkstatt – besonders bei Kunden, die Automobile der Oberklasse fahren. Dies gilt weltweit. Verhalten sich die Mitarbeiter im Service nicht engagiert, lösungs- und kundenorientiert, oder ist der Kundentermin nicht professionell vorbereitet, hinterlässt der Betrieb eine schlechte Visitenkarte. Erkennen die Mitarbeiter Fehler nicht korrekt oder werden falsche Teile eingebaut, führt dies zu wiederholten Werkstattbesuchen, die unnötig und zeitaufwendig sind. Das verursacht Ärger und kostet Geld.

Prozessaufnahme – Wie alles begann

Daher hat sich die DaimlerChrysler AG (DCAG), seit Oktober 2007 nun Daimler AG, entschieden, einen idealtypischen, weltweit gültigen Standardprozess für seine Service-Betriebe zu definieren. Der Konzern beauftragte HPP aufgrund deren Kompetenz rund um die Themen After-Sales-Geschäft, Prozesse und Retail, einen durchgängigen Prozess zu beschreiben. Das Team aus HPP und DCAG richtete von Beginn an das Projekt an den einzelnen Service-Mitarbeitern aus, an der Erfahrung der Betriebe und den vielen guten Beispielen und Ideen für eine erfolgreiche Prozessgestaltung. Das Projektteam führte mehr als 50 Interviews mit Händlern und Mitarbeitern in sechs DaimlerChrysler-Landesgesellschaften (MPCs).

Das Projektteam bildete den typischen Werkstattdurchlauf ab, in dem alle möglichen internen und externen Einflüsse weitgehend berücksichtigt wurden. Die Kernprozesse reichen von der Serviceannahme bis zur Fahrzeugübergabe an den Kunden. Auch Garantie- und Kulanzfälle wurden einbezogen. Übergreifende Funktionen wie Teile-Support und Werkstatt-disposition wurden ebenso definiert.



Dr. Thorsten
Liebehenschel

Die Philosophie hinter den neuen „vorausschauenden“ Prozessen ist einfach und wirklich nicht neu: Alle Prozesse sollen so früh wie möglich ausgeführt werden – alles sollte so gut es geht (vor)qualifiziert und für die nächsten Schritte dokumentiert und vorbereitet werden. Das bedeutet etwa: Sind für den Kundentermin alle Vorbereitungen getroffen, muss sich der Serviceberater kaum um administrative Aufgaben kümmern, sondern kann sich komplett dem Kunden widmen.

Pilot in Wien – Probieren geht über Studieren

Nach der konzeptionellen Prozessentwicklung interessierte unseren Kunden, wie sich WP2010 umsetzen ließe und welchen Nutzen das Autohaus hätte. Als Pilotbetrieb wählte die Projektleitung den Wiener Standort einer Mercedes-Benz-Gruppe – mit immerhin einer Dreiviertelmilliarde Euro Umsatz die führende Mercedes-Benz-Gruppe in Österreich. Ziel des zwölfmonatigen Pilotprojektes war zum einen der Real-Life-Test der Prozesse, zum anderen die Messung, inwieweit die Prozessverbesserungen zum Erfolg beigetragen haben.

Gemeinsam mit Service-Management und Mitarbeitern des Händlers analysierte ein kleines Beratererteam zunächst bestehende Abläufe, nahm Schwachstellen auf und identifizierte die Unterschiede zum WP2010. Als wichtigste Handlungsfelder ermittelte das Projektteam die Prozesse Service-Anmeldung, Annahme-Vorbereitung, Vordiagnose, Qualitätskontrolle und erforderliche IT-Veränderungen. Es wurde ein klares Aufgaben- und Verantwortungsprofil für die Mitarbeiter erstellt. Schnell stellten sich erste qualitative Erfolge ein. Das Management der Händlergruppe wurde vom Nutzen des WP2010, aber auch von der Vorgehensweise der Umsetzung überzeugt.



Daimler-Chrysler definiert WP2010 als weltweiten Standard

Schon früh war dem Projektteam bewusst: Um nachhaltige Veränderungen im Betriebsablauf zu bewirken, würde es nicht ausreichen, die Beschreibungen der Prozesse zu veröffentlichen und um deren Umsetzung zu bitten. Das Manko vieler gleichartiger Projekte liegt darin, „Schrankware“ zu entwickeln, also Prozessbeschreibungen zu publizieren, die beim Händler mangels Umsetzungsanleitung im Schrank verstauben.

Die im Pilotbetrieb eingesetzten Beratungs- und Umsetzungsinstrumente wurden von den Mitarbeitern sehr gut aufgenommen und führten zu positiven Ergebnissen. Somit erhielt das Projektteam den Auftrag, gemeinsam mit den jeweiligen Fachabteilungen einen kompletten Methoden- und Toolbaukasten zu entwickeln, um die Händler bei der Umsetzung des WP2010 zu unterstützen. Besonders mit der Methode der Process-Gap-Analysis (PGA) – einem Tool, um flexibel Ist- und Soll-Prozesszustände abzugleichen – kamen Vor-Ort-Team und Mitarbeiter gut zurecht. Eine besondere Stärke des Tools und seiner Anwendung: Trotz prozessualer Standardvorgaben werden die individuellen Rahmenbedingungen eines Betriebes nicht außer Acht gelassen.

Nachdem eine idealtypische Vorgehensweise erarbeitet war – also zu welchem Zeitpunkt macht der Berater was bei der Ableitung und Umsetzung von Prozessoptimierungsmaßnahmen unter Zuhilfenahme welcher Instrumente –, wurde der Pilot auf die zwölf Standorte der österreichischen Gruppe ausgeweitet. Die Methoden wurden dabei weiter professionalisiert und bewiesen Erfolg.

Abb. 2:
Zufriedene Kunden sind das Maß aller Dinge



WP2010 – Umsetzung des weltweiten Standards

Auf Basis der qualitativen und quantitativen Piloterfolge – alle für die Erfolgsmessung definierten KPIs (Key Performance Indicator) verbesserten sich – definierte DaimlerChrysler den Workshop Process 2010 als weltweiten Standard für Mercedes-Benz-Werkstätten. Zudem wurde entschieden, WP2010 als Grundlage einer groß angelegten Prozessoptimierungsoffensive im Retail zu nutzen. Fokus der Umsetzung waren zunächst elf ausgewählte europäische Märkte. Bis 2009 sollen rund 850 Händlerbetriebe bei der Einführung des Standardprozesses beraten werden.

Unser Beratungshaus unterstützte den Kunden dabei, eine 50-köpfige Process Field Force (PFF) für Europa aufzubauen, leitete die nationalen Adaptionen des Programms im jeweiligen Markt an, entwickelte ein Trainingskonzept mit und bildete gemeinsam mit erfahrenen Retail-Coaches der Zentrale die neuen Berater in den Märkten aus. Herausforderungen ergaben sich durch unterschiedliche Sprachen, Mentalitäten und Systeme der einzelnen Länderorganisationen. Die technischen Aspekte bildeten jedoch stets eine verbindliche Basis für den nationalen Prozess. Kundenbezogene oder bereits in der Umsetzung befindliche nationale Programme wurden hingegen soweit wie möglich integriert, um einheitlich gegenüber den Händlern aufzutreten und bestmögliche Akzeptanz zu erzielen.

HPP unterstützt die WP2010-Umsetzung über ein in der Zentrale ansässiges Project Office. Der für den Aufbau der Process Field Force verantwortliche HPP-Partner Bernd Wiedemeier und sein Team koordinieren von dort aus die europäische Umsetzung. Zu den Aufgaben zählen Mitarbeit bei der strategischen Weiterentwicklung des Programms, die operative Weiterentwicklung der Methoden und Tools, eine einheitliche Sammlung, Verarbeitung und Steuerung der Kennzahlen mithilfe eines eigens entwickelten länderübergreifenden KPI-Tools, ausgewählte Maßnahmen im Qualitätsmanagement und schließlich die aufwendige interne und externe Kommunikation sowie das Reporting. Und dies in enger, vertrauensvoller und guter Zusammenarbeit mit den für das Projekt verantwortlichen Managern auf Kundenseite.

Unsere international erfahrenen „Market Supporter“ unterstützen den Prozess in den einzelnen Ländern. Dabei wirken sie nicht nur einseitig als verlängerter Arm des Project Office beziehungsweise der Zentrale in die Märkte. Zugleich sichern sie den gegenseitigen Informationstransfer. Sie übernehmen Koordination, Steuerung und Control bei der Einführung des Werkstattprozesses in den elf europäischen Kernmärkten von Schweden bis Portugal. Dazu zählt nicht zuletzt auch das Vermitteln bei unterschiedlichen Interessenlagen von Zentrale und Landesorga-

nisation. Hier ist die Funktion des externen Beraters hilfreich, aber sie verlangt unseren Mitarbeitern auch ein hohes Maß an Sensibilität und Managementprofessionalität ab. Es ist uns in diesem anspruchsvollen Projekt gelungen, mit den vielen Beteiligten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu entwickeln.

WP2010 – Go West and go East

Die Unterstützung der Betriebe durch Coaches hat sich bewährt – so gut, dass inzwischen auf weiteren Kontinenten WP2010 eingeführt wird. Zunächst bekam HPP den Auftrag, Möglichkeiten und Voraussetzungen für die Umsetzung des gesamten Programms – Prozesse, Hilfsmittel, Umsetzungsansatz und Tools – in den USA zu prüfen und einen Businessplan zur Entscheidung vorzulegen. Nach positiver Umsetzungsentscheidung arbeiteten wir zusammen mit Experten aus der Zentrale sowie von Mercedes-Benz USA mehrere Monate lang in Montvale/ New Jersey, um das Programm national zu adaptieren und alle Umsetzungsbedingungen zu schaffen. Dazu gehörte auch die Qualifikation neuer Coaches. Anfang 2007 begannen die ersten Händlerberatungen.

Dieses Teilprojekt stellte das Team vor zusätzliche Herausforderungen: Es galt, die jeweiligen Marktbesonderheiten zu berücksichtigen und zugleich ein stimmiges Cross Culture Management zu realisieren.

Dies gilt umso mehr in unserem aktuellen Adaptionsprojekt für den japanischen Markt. Seit Frühjahr 2007 arbeiten wir in Tokyo mit einem kleinen deutsch-japanischen Projektteam am WP2010 Japan. Die Besonderheiten des Marktes und der Kultur, aber auch sprachliche Barrieren machen dies zu einer spannenden Aufgabe – und zugleich zu einer bereichernden Tätigkeit, dank der motivierten, begeisterungsfähigen japanischen Projektmitarbeiter und der Unterstützung des japanischen Managements. Auch hier sind wir schon weit gekommen: Die Ausbildung der künftigen Coaches und ein erster Pilotbetrieb stehen kurz bevor.

Für den langfristigen Erfolg des Projektes ist jedoch entscheidend, ob das zarte Pflänzchen „Kontinuierliche Prozessoptimierung“ genügend Wasser erhält, nachdem die Unterstützer den Betrieb verlassen haben. Wenn die Prozesse im Alltag wieder zurück in die Ursprungssituation verfallen, haben alle Beteiligten nicht viel erreicht. Daher erarbeiten wir zurzeit – zuversichtlich – in diesem Projekt daran, wie sichergestellt werden kann, dass die Optimierung der betrieblichen Abläufe beim Händler auch nachhaltig ist.

Prozessprojekte – vielfältige Facetten

Wir freuen uns, dass wir in den vergangenen Jahren so häufig Gelegenheit bekommen haben, die vielfältigen Facetten der Prozessoptimierung in der Automobilindustrie

Erfolgsfaktoren – worauf es ankommt

Betrachtet man Größe und Aufwand des Projektes, steht fest: Das Programm kostet seinen Preis. Doch dies unterstreicht die Überzeugung, dass es sich auch lohnt. Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen unter anderem:

- Aus der Praxis für die Praxis – bereits bei der Prozessentwicklung wurden die den größten Erfolg versprechenden Ideen gesammelt und im Prozess einschließlich der Hilfsmittel berücksichtigt.
- Hilfe zur Selbsthilfe – die Betriebe werden nicht allein gelassen, sondern von hoch qualifizierten Coaches bei der Umsetzung unterstützt. Die Coaches können auf ein standardisiertes Toolset zurückgreifen. Sie müssen jedoch zusätzlich begeistern, motivieren und „vormachen“ können.
- Doppelter Prozess – die Prozessberater folgen zwei klar definierten Standardprozessen: dem Werkstattprozess 2010, der beim Händler umzusetzen ist, und dem WP2010-Beratungsprozess. Er führt die Coaches durch ihren Beratungszyklus, der eine festgelegte Anzahl von Beratungstagen innerhalb eines definierten Zeitraums vorgibt. Der Prozess definiert, wann der Berater was zu tun hat, aber er lässt auch situative Freiräume je nach Profil des jeweiligen Coaches.
- Betroffene zu Beteiligten machen – der zentrale Stellhebel zur erfolgreichen Definition und Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen im Betrieb liegt bei den Mitarbeitern. Zum einen bei den Werkstattmitarbeitern, denn sie kennen den Betrieb sehr gut und sind – was oft unterschätzt wird – kompetent, wenn es darum geht, Lösungen (mit)zuentwickeln. Zum anderen bei leitenden Serviceführungskräften und den jeweiligen Projektverantwortlichen. Nur wenn diese überzeugt sind und aktiv Verantwortung für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen übernehmen, gibt es eine Grundlage für nennenswerten Erfolg.
- Flexibilität beibehalten – auch wenn es Standardprozess heißt, bedeutet dies nicht Umsetzung um jeden Preis. Es gibt auch Situationen in den betrieblichen Rahmenfaktoren, die die Umsetzung eines Teilprozesses begründet verhindern oder nicht sinnvoll erscheinen lassen. Dann ist das Know-how der Coaches gefragt – ein kontinuierlicher Wissensaustausch zwischen den Coaches ist daher ein weiterer Erfolgsfaktor.



Abb. 3:
**Die Service-
Anmeldung:
einer der
wichtigen
Prozesse von
WP2010**



konzeptionell zu erarbeiten und beim Händler gemeinsam mit dem Kunden umzusetzen. Zusätzlich zu den beschriebenen Projekten unterstützen wir derzeit vom Headquarter aus Aufbau und Koordination der Umsetzung des WP2010 in den Regionen Middle East, Südamerika, Osteuropa und Asien.

Unsere Experten haben zudem an vielen konzeptionellen Teilprojekten gearbeitet und dabei beispielsweise Verhaltensempfehlungen und Standards im Kundenumgang entwickelt. HPP-Berater haben darüber hinaus IT-Projekte unterstützt, die für die Prozessoptimierung relevant sind. Hinzu

kommen Analysen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der unterschiedlichen Job-Profile im Service. Zudem waren wir daran beteiligt, das Pkw-Programm für den Nutzfahrzeugbereich zu adaptieren.

Auch über WP2010 hinaus gibt es weiterhin viele Prozessprojekte – wie etwa eine Pre Study zur möglichen Einführung eines neuen Teile- und Logistikprozesses in den USA, die Entwicklung eines Altteilerückführungsprozesses sowie konzeptionelle Arbeiten zu Sales-Prozessen, CRM-Aspekten und an den Schnittstellen zwischen Verkauf und Service.

Ausblick – Autohausberatung

HPP zeigt mit WP2010, dass seine Berater praxistaugliche Konzepte entwickeln und darüber hinaus in der Lage sind, diese

global umzusetzen und dabei konsequent am Point of Sales zu implementieren.

Vor allem das Know-how des Implementierens, unsere vielfältigen Erfahrungen bei der Umsetzung von Strategien und Konzepten im Autohaus und nicht zuletzt unsere Expertise durch WP2010 haben uns zu dem Entschluss gebracht, Händlerberatung als Geschäftsfeld weiter auszubauen (siehe Seite 15 „HPP intern“).

*Ansprechpartner: Dr. Thorsten Liebehenschel
Bernd Wiedemeier*

Was ist WP2010?

Gemeinsam mit DaimlerChrysler Global Services & Parts hat HPP den Workshop Process 2010 entwickelt. Dieser weltweite Standardprozess dient dazu, betriebliche Abläufe in den weltweit über 6.000 Mercedes-Benz-Werkstätten zu optimieren.

Die Ziele der Entwicklung und Umsetzung des WP2010 sind, die Reparatur- und Betreuungsqualität und somit auch die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Zudem soll WP2010 den Betrieben dabei helfen, ihr Geschäft profitabler zu gestalten – etwa durch gezielte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung.

WP2010 wurde in enger Zusammenarbeit mit den internationalen Vertriebsgesellschaften und zahlreichen Betrieben entwickelt – auf Basis einer Vielzahl von Best-Practice-Beispielen, Arbeitsanweisungen und Checklisten aus der Praxis. Es handelt sich um einen

modularen, universell anwendbaren und erfolgreich in der Praxis erprobten Prozess, der die Abläufe von der Service-Anmeldung über die Arbeiten am Fahrzeug in der Werkstatt bis zur Fahrzeugübergabe an den Kunden bis in die Aktivitäten-Ebene detailliert beschreibt.

Die Umsetzung im Handel erfolgt durch individuelle Beratungsprojekte beim jeweiligen Händler. Die Prozessberater folgen zwei klar definierten Standardprozessen: dem Werkstattprozess 2010, der zur Prozessoptimierung beim Händler dient (das WAS der Umsetzung), und dem WP2010-Beratungsprozess (das WIE der Umsetzung), der die Coaches zeitlich durch ihren Beratungszyklus führt und definiert, wann was zu tun ist, ohne dabei situative Freiräume zu beschränken.



Zur rechten Zeit am rechten Ort

Mit einer Gebietsanalyse den Vertrieb besser steuern

Oft lohnt der Blick auf die Landkarte, wenn die Vertriebsorganisation keine befriedigenden Ergebnisse liefert. Eine eingehende Gebietsanalyse zeigt die Ist-Situation detailliert auf. Und weist den Weg zu mehr Umsatz.

Die Symptome sprechen eine deutliche Sprache: Die Ergebnisse des Vertriebs hinken den Erwartungen hinterher. Ad-hoc-Maßnahmen sind hier beliebt, aber oft nicht ursachengerechte Mittel des Managements, um Zahlen zu verbessern. Daraus entstehen nur kurzfristig Vorteile. HPP hat einen schlagkräftigen Ansatz zur Vorgehensweise einer systematischen Vertriebs- und Gebietsanalyse entwickelt, mit dem sich die geheimnisvolle Frage nach der Ursache für Vertriebsprobleme beantworten lässt. Im Rahmen der Analyse werden Vertrieb, Vertriebskanäle und Vertriebsabläufe unter die Lupe genommen, die systematische Diagnose ist Grundlage für nachhaltige Verbesserungen.

Gebietsanalyse schafft Klarheit

Die Gebietsanalyse ist ein Teilbereich der Vertriebsanalyse. Sie bringt die bestehende Gebietsaufteilung, Kundenstrukturen und den Außendienst auf den Prüfstand. Zunächst erheben die Berater alle notwendigen Kunden- und Marktdaten – und regionale Merkmale wie etwa die Kaufkraft. Kundengruppen, Aufträge, Umsatzerlöse und Besuchsfrequenz durch den Außendienst sind weitere, wichtige Parameter. Ein von HPP entwickeltes Kennziffernsystem erlaubt es, Stärken und Schwächen der bestehenden Prozesse zu erkennen. Die Berater gewichten die Kennziffern für die jeweiligen Kundengruppen nach Prioritäten. Dadurch können sie beurteilen, welche Außendienstressourcen welchen Kunden zugewiesen werden sollen, um den Marktanteil schrittweise auszubauen.

Potenziale identifizieren und nutzen

Regionale Ergebnisschwankungen sind jedoch nicht nur auf die Verkaufsbemühungen der Mitarbeiter zurückzuführen. Es hat sich bewährt, mithilfe der Portfolio-Analyse unternehmensinterne Daten (zum Beispiel Umsätze) und unternehmensexterne Daten (zum Beispiel Marktpotenzial, Kaufkraft, sozio-demografische Angaben) gegenüberzustellen. Umseitige Abbildung zeigt die Kaufkraft und den Churn-Index (der Wert für die Wechselwahrscheinlichkeit) für verschiedene Regionen. Vertriebs-

schwerpunkte stellen Regionen dar, in denen eine hohe Kaufkraft mit einer niedrigen Wechselbereitschaft einhergeht – und bei denen dieses bestehende Potenzial bislang nur mäßig ausgeschöpft wurde: In diesem Gebiet befinden sich die bevorzugten Kunden mit hohem Upselling-Potenzial. Bei einer hohen Wechselbereitschaft in kaufkraftstarken Regionen hingegen empfiehlt es sich, die Einstellung der Kunden über hochwertige Kundenbindungsprogramme positiv zu beeinflussen. So lassen sich die unterschiedlichsten regionalen Strategien aufzeigen, um auf der einen Seite Ertrags-Erosionen zu verhindern und auf der anderen Seite weiteres Marktpotenzial abzuschöpfen.



André
Köhler

Gebietszuschnitt optimieren

Die Betreuungsintensität wird auch von der räumlichen Nähe zum Kunden bestimmt. Beim Gebietszuschnitt führt dies zu der Erkenntnis, dass Erreichbarkeit und Kompaktheit der Verkaufsgebiete sichergestellt sein müssen und der zentrale Wohnsitz des Außendienstmitarbeiters eine wichtige Rolle spielt. Das gewährleistet eine optimale Marktversorgung. Grundsätzlich können – je nach Wahl der Vertriebsorganisation – drei Vorgehensweisen für den Gebietszuschnitt unterschieden werden: Sie sind jeweils durch Gebiete, Produkte oder Kundengruppen motiviert. In der Praxis werden Gebiete jedoch meist anhand von Zielumsätzen definiert, so dass in jedem Vertriebsgebiet ein vergleichbarer potenzieller Gesamtumsatz erreicht werden kann.

Alle Leistungskennzahlen und Zielwerte werden zu Indizes zusammengeführt. Das erleichtert die Dateninterpretation. Voraussetzung: Indikatoren, Kennzahlen und darauf anzuwendende Regeln müssen – meist unternehmensspezifisch – definiert werden. Für alle Kennzahlen sind Istwerte, Sollwerte und deren Gewichtung zu hinterlegen. Daraus können die Indexwerte abgeleitet werden. Der Istwert entspricht den aktuellen Messwerten. Für jeden Parameter



Aylin
Hirschek



Die Gebietsanalyse erlaubt, Wachstumspotenziale zu erschließen

kann ein Zielwert als Grenzwert oder als Skalierung definiert werden. Benchmarks für den Grenzwert sind zum Beispiel marktübliche Daten aus der Bundesstatistik oder der Umsatz der stärksten Vertriebseinheit.

In der Praxis hat sich bewährt, geografische Informationssysteme zu nutzen. Sie übersetzen quantitative Ist- und Soll-Daten schnell und anschaulich in Verkaufsschwerpunkte auf Landkarten. Die Grenzverschiebung für die Definition von Gebietszuschnitten kann unter Berücksichtigung der vielfältigen Möglichkeiten an Absatz-, Umsatz-, Marktanteils- oder Potenzialverteilungen neu kalkuliert und visualisiert werden, um auf diese Weise ungenutzte Möglichkeiten zu entdecken.

Vertriebskanäle strukturieren

Die Ergebnisse einer Gebietsanalyse schaffen die Basis, um entweder die Taktik innerhalb eines Vertriebskanals zu ändern oder die Vertriebskanalstrategie als Ganzes zu überdenken. Erstes bedeutet: Auch die Betreuung bietet Stellhebel. Eventuell muss das Management die Besuchsstrategien der Außendienstmitarbeiter überdenken und ein Betreuungskonzept entwickeln. Die Vertriebsorganisation kann zum Beispiel die Intensität der Besuche verlagern – von einer Kundengruppe, etwa den Kleinkunden, zu einer lohnenderen Gruppe, etwa den Händlern. Neben

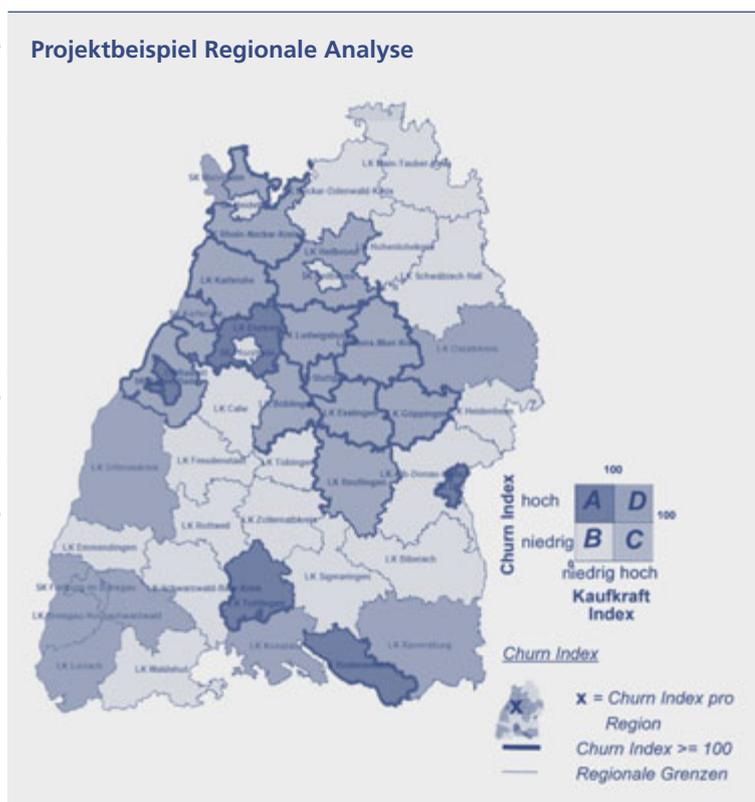
der Anzahl der Kundenkontakte sind deren Qualität und Dauer weitere Attribute für den Erfolg. Auf der anderen Seite bietet es sich an, die Wahl der Vertriebskanäle an das jeweilige Kundensegment und dessen Betreuungsbedürfnis auszurichten. Dies bedeutet auch Kosten und Nutzen zum Beispiel von Telefonvertrieb und persönlichen Besuchen sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eventuell ist es sinnvoll, parallel zum regionalen Flächenvertrieb ein Key Account Management mit Verantwortung für einzelne Großkunden zu schaffen. Die neue Organisation, geprägt durch Multi-Vertriebskanäle, sollte spiegelbildlich zu den Vertriebspotenzialen im Unternehmen verankert werden.

Marktchancen erkennen

Wird die Gebietsanalyse kontinuierlich angewendet, kann ein Unternehmen Marktchancen und -gefahren frühzeitig erkennen. Sie erlaubt es, Wachstumspotenziale zu erschließen und damit eigene Ressourcen effizient einzusetzen. Die Experten von HPP helfen Ihnen dabei, ein solches Vertriebscockpit aufzubauen.

Ansprechpartner: André Köhler

Abb. 4:
Anhand einer Gebietsanalyse lassen sich neue Absatzpotenziale entdecken. Gebiete mit einem überdurchschnittlich hohen Potenzial sind C-Gebiete. Dort leben Kunden mit hoher Kaufkraft und geringem Abwanderungsrisiko (= niedriger Churn-Index)



Den Wind des Wandels steuern

Komplexe Veränderungen brauchen transparente Konzepte

Unternehmen müssen sich anpassen, wenn sie Schritt halten wollen mit Märkten, die sich permanent wandeln. Auf größere Veränderungen sollten sie jedoch mit klar definierten Projekten reagieren. HPP hat das Know-how und die Erfahrung, damit auch komplexe Projekte erfolgreich verlaufen.

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen, sagt ein altes chinesisches Sprichwort. Für Unternehmen hat dieser Wind viele Gesichter, und ständig müssen sie ihre Strukturen anpassen, um mit bestehenden oder neuen Mühlen Geld zu verdienen. Ob Produktportfolio, Vertriebskanäle, Infrastruktur oder Organisation verbessert werden – für Mitarbeiter ist es stets eine Herausforderung, neben dem Tagesgeschäft auch neue Vorhaben zu meistern.

Sind Veränderungen besonders komplex, sollten sie außerhalb der Ablauforganisation bearbeitet werden – als definiertes Projekt. Der Vorteil: Das Vorhaben ist transparent und lässt sich besser steuern. Der Projektleiter steht in der Verantwortung, Umfang, Endtermin, Aufwand, Risiken und Ergebnisqualität in Einklang zu bringen. Schließlich muss er den Erfolg der Projektziele gewährleisten. HPP bietet seinen Klienten bewährte Werkzeuge, um Projektleiter in Unternehmen bei ihrer Führungsaufgabe zu unterstützen. Erfahrene HPP-Projektmanager stehen für die Projektleiter-Funktion ebenfalls zur Verfügung.

Vom Standard bis zum Pionierprojekt

Projekte lassen sich in vier Gruppen gliedern, deren Komplexität nach oben ansteigt. Einfache Standardprojekte – etwa die Anpassung des Produktportfolios – bergen nur geringes Risikopotenzial: Festgesetzte Aufgabenstellungen

werden in bewährter Vorgehensweise bearbeitet. Vorprojekte beinhalten mittleres Risikopotenzial. Ihr Inhalt ist neu, das Team ist klein und innerhalb des Unternehmens nur wenig vernetzt. Ein Beispiel: Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Ein hohes Risikopotenzial haben komplexe Standardprojekte – etwa die Einführung eines neuen IT-Systems. Sie sind innerhalb der Organisation stark vernetzt. Komplexen Pionierprojekten haftet ein hohes Risiko an. Gegenüber komplexen Standardprojekten ist ihr Inhalt neu – und sie greifen stark in die bestehende Ablauforganisation ein, Beispiel: Änderungen an Geschäftsprozessen mit Auswirkung auf Organisation oder IT-Systemunterstützung.



Norbert Skiba

Kein Start ohne Zielkoordinaten

Erster Schritt des Projektmanagements ist immer der Projektantrag mit eindeutiger Definition von Auftraggeber, Kunden, Projektauftrag und Projektzielen. Wichtig: Der Projektleiter muss den Nutzen für den Kunden bereits im Projektantrag beschreiben – und während des Projekts stets im Auge behalten. Für alle Ziele sind Messkriterien zu definieren, damit die Ergebnisse am Ende überprüft werden können. Basis für das weitere Vorgehen ist ein Projektstrukturplan, der mit angrenzenden Projekten und betroffenen Abteilungen vorabgestimmt werden muss. Das Team darf Auftrag und Ziele nicht zu allgemein formulieren, sonst lässt sich das Projekt nur schwer steuern und das Projektrisiko steigt.

Nur wer den Kurs plant, erreicht das Ziel

Die Aufgaben innerhalb des Projekts müssen strukturiert werden. Werden dabei Abläufe und notwendige Ressourcen wie Fähigkeiten und Personalbedarf geplant sowie die Personalverfügbarkeit festgelegt, trägt dies maßgeblich zum Gelingen bei – und zu einer hohen Qualität der Ergebnisse. Auch Abhängigkeiten der Aufgaben untereinander gilt es zu erarbeiten.

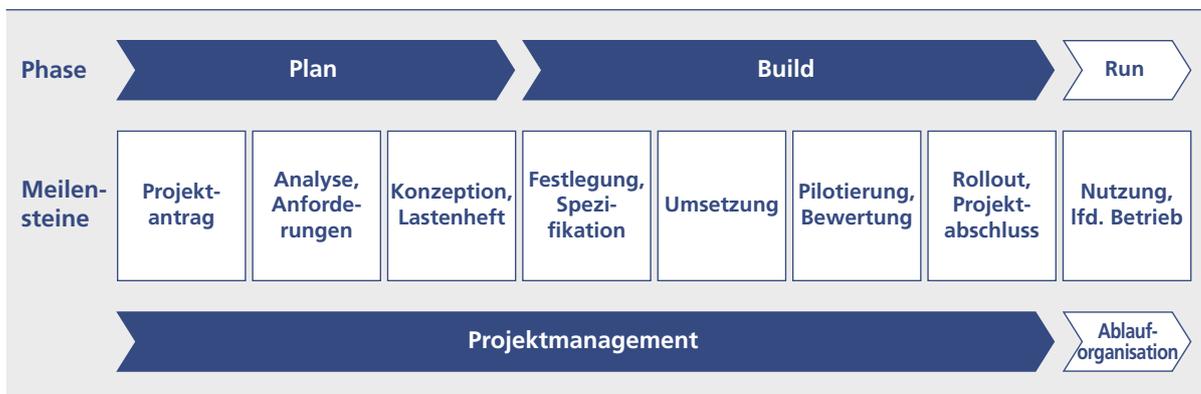
Das Team legt Stationen fest, an denen die Qualität überprüft wird (Quality Gates), sowie die jeweiligen Abnahmekriterien. Es folgen die Termin- und Meilensteinplanung, anschließend die Kosten- und Budgetplanung. Zusätzlich müssen Projektleiter und Team eine passende Projektorganisation mit Lenkungsgremium, Projektoffice und Qualitäts-

Warum HPP mit an Bord nehmen?

HPP bietet eine in zahlreichen Projekten bewährte und kontinuierlich verbesserte Methode, um Projekte zu unterstützen. Zum Beispiel: Einführung von IT-Systemen in der Automobilindustrie, Ausgliederung von Unternehmensteilen in der Telekommunikation, flächendeckender Rollout neuer Serviceprozesse. Besonders bei komplexen Projekten bewährt sich das HPP-Vorgehen: Wir fokussieren auf die relevanten Erfolgsfaktoren. Eine dieser bewährten Methoden ist der aufgezeigte Projektmanagementprozess.



Abb. 5:
Der Projektmanagementprozess: ein Weg zum Erfolg



manager ableiten. Mitarbeiterressourcen und Budget müssen verbindlich geklärt sein. Nur mit transparenten Spielregeln und klarer Rollenverteilung für Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kann ein Projektteam erfolgreich sein.

Den Hafen verlassen und gemeinsam Kurs halten

Der Faktor Mensch ist entscheidende Erfolgsgröße. Deshalb gehören in den persönlichen Werkzeugkasten von Projektleitern, Teilprojektleitern und Projektunterstützern wichtige

Kompetenzen: Sie müssen ein Team führen und entwickeln können und Konfliktmanagement beherrschen. Denn im Projektalltag sind Termin- und Ressourcenkonflikte die Regel. Im Projekt ist der Einsatz von bewährten Methoden und Vorgehensweisen empfehlenswert, sei es in Strategie, Marketing und Vertriebsprojekten oder technisch komplexen IT-Projekten. Von entscheidender Bedeutung in der Projektdurchführung ist die konsequente Nachverfolgung der zu bearbeitenden Aufgaben.

In der Praxis zeigen sich häufig Defizite: Sind Aufgaben nicht stringent verteilt, Reaktionen auf Änderungen nicht definiert und Ressourcen unzureichend geplant, rächt sich das meist. So werden beispielsweise notwendige Entscheidungen nicht getroffen oder vertagt – und können den Erfolg des ganzen Projekts gefährden.

Umso wichtiger ist es, dass Projektleiter und Lenkungsremium das Projekt konsequent steuern. Sie müssen Abweichungen vom Plan erkennen, bewerten und Gegenmaßnahmen einleiten. Der Aufwand dafür ist hoch, jedoch unerlässlich. Es empfiehlt sich, nach Kriterien vorzugehen, die sich in einer Vielzahl von Projekten bewährt haben (siehe nebenstehender Kasten) – und keines dieser Merkmale zu vernachlässigen. In der Praxis werden Projekte häufig nur durch Meilensteine und Kosten-Controlling gesteuert. Dabei beeinflussen alle aufgeführten Kriterien den Erfolg.

Herausforderung gemeistert – Zielmarke erreicht

Ist ein Projekt abgeschlossen – sind also Projektauftrag erfüllt und die angestrebten Ziele erreicht – werden Projektleiter und Team durch den Auftraggeber entlastet. Die Ergebnisse und neuen Erkenntnisse müssen dokumentiert und systematisch aufbereitet werden. So lassen sie sich im Unternehmen weiter nutzen. Sind intern zudem Werkzeuge für den Wissenstransfer vorhanden, können die neuen Erkenntnisse auch in Zukunft in die Organisation einfließen.

Ansprechpartner: Norbert Skiba

Erfolgskriterien

Um ein Projekt erfolgreich zu steuern, sollte ein Projektteam folgende, bewährte Kriterien berücksichtigen:

- **Projektdurchführung:** Planung steuern, geplante Aufgaben ausführen, Schnittstellen managen
- **Projekthalt und -umfang:** Neue Anforderungen und Änderungen
- **Meilensteine:** Aufgabenumfang definieren, Abhängigkeiten erkennen
- **Budget:** Plankosten einhalten
- **Qualität:** Während oder nach einzelnen Projektphasen analytische Qualitäts-Management-Maßnahmen verankern (z.B. Quality Gates)
- **Mitarbeiterressourcen:** Personalbedarf und -verfügbarkeit ermitteln und fixieren
- **Kommunikation:** Kunden und Projektorganisation informieren sowie Auftraggeber regelmäßig über Fortschritte unterrichten
- **Risiken:** Projektrisiken regelmäßig analysieren und Gegenmaßnahmen entwickeln
- **Zulieferungen:** Beschaffung von Gütern oder Dienstleistungen steuern, die durch externe Dienstleister, andere Projekte oder Abteilungen des Unternehmens einfließen



Aus dem Cockpit in den OP

Technologie der Flugsimulation findet neue Anwendung

Professionelle Flugsimulatoren werden immer billiger. Das liegt vor allem an der Computertechnik, die sich rasant entwickelt. Deshalb beauftragte ein Simulator-Hersteller HPP damit, neue Einsatzgebiete zu finden. Mit Erfolg: Die Technologie eröffnet unter anderem in Operationssälen neue Möglichkeiten.

Mit dem ersten, um 1930 entwickelten Flugsimulator haben High-Tech-Geräte der Gegenwart nur noch den Namen gemeinsam. Heute unterstützt das Simulator-Training die Aus- und Weiterbildung von Piloten und Servicetechnikern weltweit – eine gängige und bewährte Praxis. Die Spanne reicht von PC-Simulatorprogrammen bis zu Geräten, die das Flugverhalten in einer geschlossenen Cockpitkapsel exakt nachbilden (synthetisches Flugübungsgerät). Darin können Piloten Handlungssequenzen für komplexe Problemsituationen wiederholt und reproduzierbar üben – öfter, schneller und billiger, als es mit echten Flugzeugen möglich wäre.

Neue Anwendungen finden

Diese Technologie stand der Luft- und Raumfahrtindustrie bisher fast exklusiv zur Verfügung. Doch die Kosten für die Systeme sinken und die Funktionen werden erweitert: Daher ist es möglich, diese Kompetenzen auch in andere Kunden- und Anwendungssegmente zu übertragen – und zu verkaufen. So beauftragte der Weltmarktführer für zivile und militärische Simulatoranwendungen HPP, neue Kundengruppen und Marktsegmente zu identifizieren und zu systematisieren.

Im ersten Schritt erarbeiteten die HPP-Berater mit dem Kunden maßgebliche Kompetenzen. Sie liegen in Entwicklung, Produktion, Betrieb und der Wartung schlüsselfertiger Simulatoren oder ganzer Simulationszentren. Als Kernkompetenzen identifizierten die Berater die Fähigkeit, komplexe Szenarien zu modellieren und zu simulieren. Auch Training und Ausbildung gehörten dazu.

Das Team analysierte den Markt und identifizierte fünf Anwendungsfelder mit insgesamt 20 Segmenten. Klassisches Anwendungsfeld war die Fluglotsenausbildung und Flughafen-Betriebssimulation. Doch auch neue Bereiche rückten ins Rampenlicht: Unterhaltung, Katastrophenhilfe, Betriebssicherheit und insbesondere Medizintechnik und Automobiltechnik wurden näher betrachtet.

HPP erstellte detaillierte Steckbriefe für die verschiedenen Segmente innerhalb der Medizintechnik und Automobiltechnik. Im Mittelpunkt standen Marktumfeldfaktoren, Wettbewerbslandschaft, das notwendige Know-how und

die Optionen für den Klienten, in diese Märkte einzutreten. Schließlich wurden einzelne Zielsegmente priorisiert.

Simulationen sparen Kosten

Gerade innerhalb der Medizintechnik entdeckte das Team für den Kunden attraktive Anwendungen – bei Kardiologie, Chirurgie und bildgebenden Verfahren. Auch für die Schockraumbehandlung in der Notaufnahme – bei der lebensgefährlich Verletzte stabilisiert werden – könnte das Know-how der Flugsimulatorhersteller eingebracht werden. In der Automobilindustrie lagen die potenziellen Anwendungen in Forschung, Vorentwicklung und Serienentwicklung – sowie im After-Sales-Bereich, da Elektroniksysteme im Auto immer komplexer werden: Ob Firmen Diagnosesoftware entwickeln, Diagnosetechniker ausbilden oder Autos reparieren – wie in der Luftfahrt sparen Simulationsanwendungen Kosten. Und für den Kunden entstehen neue, attraktive Märkte.

Ansprechpartner: Roland Pietsch



Roland Pietsch

Edwin Albert Link

... konstruierte bereits 1929 einen funktionstüchtigen Flugsimulator. Schon damals saß der Pilotenanwärter in einer Kabine, abgeschlossen von der Außenwelt. Er konnte wie in einem richtigen Flugzeug steuern und erlebte die Reaktionen auf seine Steuerbefehle in allen drei Raumachsen. Bei der Konstruktion nutzte der 25-jährige Orgelbauer Link seine berufsbedingten Erfahrungen mit Mechanik und Pneumatik. 1930 wurde der Simulator mit Instrumenten für den Blindflug ergänzt – und patentiert.

Doch der Erfolg blieb aus: Anfangs kauften nur die Betreiber von Vergnügungsparks die Geräte. Erst 1934, nach einer Reihe von Unfällen bei nächtlichen Postflügen, bestellte das US Army Air Corps sechs von Links Trainern. Ab 1941 wurden schließlich alle amerikanischen Piloten auf Link-Trainern ausgebildet. Heute gibt es kaum eine Airline oder Luftwaffe mehr, die auf Simulatoren verzichtet.



Mut zu neuen Wegen

Business-Process-Reengineering macht Unternehmen fit

Manchmal braucht es Mut, Erkanntes umzusetzen. Nachdem HPP während eines Projektes Schwächen in den Basis-Strukturen des Kunden erkannte, vertraute das Unternehmen den Beratern: Die Strukturen wurden durch ein Business-Process-Reengineering grundsätzlich neu ausgerichtet. Das Ergebnis hat sich gerechnet. Heute ist das Unternehmen stärker als zuvor.



Ilona
Bernholz

Ein renommiertes Medienhaus beauftragte HPP, seine Geschäftsprozesse zu optimieren. Das Unternehmen vermarktet vornehmlich Außenwerbeträger wie etwa Plakatmedien. In ersten gemeinsamen Workshops vor Projektbeginn zeigten sich bereits Defizite: Zu viele Schnittstellen zwischen Zentrale und Niederlassungen führten stellenweise zu Doppelarbeiten. Dadurch konnten

Kundenaufträge nicht effizient bearbeitet werden. Reibungsverluste verhinderten, dass kundenspezifische Informationen aufbereitet und genutzt wurden. Zudem benötigten die Prozesse zu viele Ressourcen. Das Unternehmen arbeitete unwirtschaftlich und verlor zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit.

Ein neuer Ansatz

In der Vergangenheit hatte der Kunde einzelne Unternehmensbereiche durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) reformiert. Dies erzielte jedoch nicht den gewünschten nachhaltigen Erfolg. HPP konnte das Management von einem Business-Process-Reengineering (BPR) überzeugen. Dabei werden alle wesentlichen Geschäftsprozesse hinterfragt. Gegenüber der ursprünglichen KVP-Vorgehensweise ist dies eine einschneidende Veränderung: Alle bestehenden Abläufe und Strukturen im Unternehmen werden grundsätzlich in Frage gestellt, insbesondere die Kernprozesse – etwa Beschaffung, Vertrieb, Kundenservice oder Auftragsabwicklung. Organisation, Kundenorientierung und Kundennutzen stehen dabei im Vordergrund.

Die Vision als Maßstab

In einer Vorstudie analysierten die HPP-Berater Benchmarks, Kundenspektrum, Marktstrukturen und erarbeiteten erste Positionierungen für das Unternehmen. Auf dieser Basis entwickelten die Berater gemeinsam mit

Geschäftsführung und Management die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens. Im Zentrum stand eine Unternehmensvision, von der sich die Unternehmensziele und gleichzeitig das Grobkonzept für die neue Ziel-Aufbauorganisation ableiteten.

Diese Managementvorgaben wurden dem Projektteam für die anstehende Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse sowie die organisatorische Neugestaltung übergeben – Hauptaufgaben des BPR. In vier Phasen erarbeitete HPP die Grundlage: In der Vorbereitungsphase wurden relevante Geschäftsprozesse identifiziert und ausgewählt. In der Erhebungsphase modellierte das Projektteam die Abläufe der einzelnen Geschäftsprozesse. Diese wurden mit der 6-W-Fragetechnik des KVP kritisch hinterfragt, um Verbesserungspotenziale frühzeitig aufzudecken – Ziel von Phase drei. Zuletzt mussten die neuen Geschäftsprozesse dokumentiert und verwaltet werden – Aufgabe in der Administrationsphase.

Den neuen Abläufen und Organisationsstrukturen mussten die Aufgaben und Stellen angepasst werden. Deshalb formten Arbeitsgruppen Stellen, die jeweils Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung vereinen. Die nötigen Personalkapazitäten berechnete HPP mit der ibo-Personalbemessung – Grundlage für Disposition und den Transfer von Mitarbeitern in andere Unternehmensbereiche.

Software unterstützt

Die neuen Geschäftsprozesse erforderten eine leistungsfähigere Datenverarbeitung (IT). Mitarbeiter der Unternehmensbereiche erstellten gemeinsam mit HPP Anforderungen an das neue IT-System aus fachlicher Sicht (Fachkonzepte) und aus der Perspektive der Geschäftslogik und ihrer Abläufe (Geschäftsregeln). Auf dieser Basis erhielten Designer der Datenverarbeitung (DV) Einblick in die geforderten Daten und Prozesse. So konnten sie das DV-System passgenau programmieren. Gemeinsam mit dem Kunden plante HPP die einzelnen Schritte, in denen die neue Ziel-Aufbauorganisation schließlich umgesetzt wurde (siehe nebenstehende Abbildung).

Vertrieb mit Zukunft

Im Rahmen der organisatorischen Veränderung kam der Vertriebspolitik eine bedeutende Stellung zu. Deshalb wurden die Vertriebsgebiete neu strukturiert und ein Spezial- und Flächenvertrieb eingerichtet. Den Flächenvertrieb übernehmen heute Niederlassungen vor Ort. Dies ist sinnvoll, da das Produktportfolio des Kunden heterogen und beratungsintensiv ist. Außerdem sind in der Branche

**Ein Business-
Process-
Reengineering
richtet Unter-
nehmen neu
aus**

kurze und schnelle Wege zu regionalen Kunden besonders wichtig. Um den Spezialvertrieb für Großkunden kümmert sich jetzt ein neues Key Account Management.

Die Berater konnten auch den Verkauf systematisieren. Ein Kundenbeziehungsmanagement (CRM = Customer Relationship Management) erhöht die Effizienz. Das System orientiert sich am sogenannten Verkaufstrichter, der die Stufen der Verkaufschance (Lead) entlang des Verkaufsprozesses beschreibt. Vertriebsleiter und Vertriebsmitarbeitern gelang es so, Umsatz, Rendite und die Vertriebs-effizienz nachhaltig zu erhöhen.

Richtiger Weg

Das BPR hat sich als richtig erwiesen, wie die von HPP gebildeten Schlüsselkennzahlen (KPIs) eindrucksvoll belegen. Hauptgrund dafür: Zwischen den Unternehmensbereichen gibt es weniger Schnittstellen. Das führt zu schnellen Durchlaufzeiten. Die neuen Prozesse stellen sicher, dass Zentrale, Niederlassungen und ihre Partner effizient zusammenarbeiten. Dies zeigt sich in einer deutlich höheren Kundenzufriedenheit – bei geringeren Kosten.

Ansprechpartnerin: Ilona Bernholz

Geschäftsprozess-Optimierung

Für die Geschäftsprozess-Optimierung gibt es grundsätzlich zwei Ansätze:

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Der KVP ist die europäische Variante des japanischen Kaizen. Er beschreibt, wie Defizite systematisch erkannt und beseitigt werden. Ebenso unterstützt er dabei, Arbeitsprozesse und Arbeitsumfeld zu verbessern. Charakteristisch ist der Ansatz, bestehende Prozesse mit den 6-W-Fragen zu hinterfragen:

- __ Was – ist zu tun?
- __ Wer – macht es?
- __ Warum – macht er es?
- __ Wie – wird es gemacht?
- __ Wann – wird es gemacht?
- __ Wo – soll es getan werden?

Business-Process-Reengineering (BPR)

BPR ist ein generelles Überdenken von wesentlichen Unternehmensprozessen. Grundsätzlich bedeute es, dass im Prinzip „ganz von vorne“ angefangen wird. Bestehende Abläufe und Strukturen werden vollständig in Frage gestellt. Dabei steht der Denkansatz des „Was und Warum“ vor dem „Wie“.

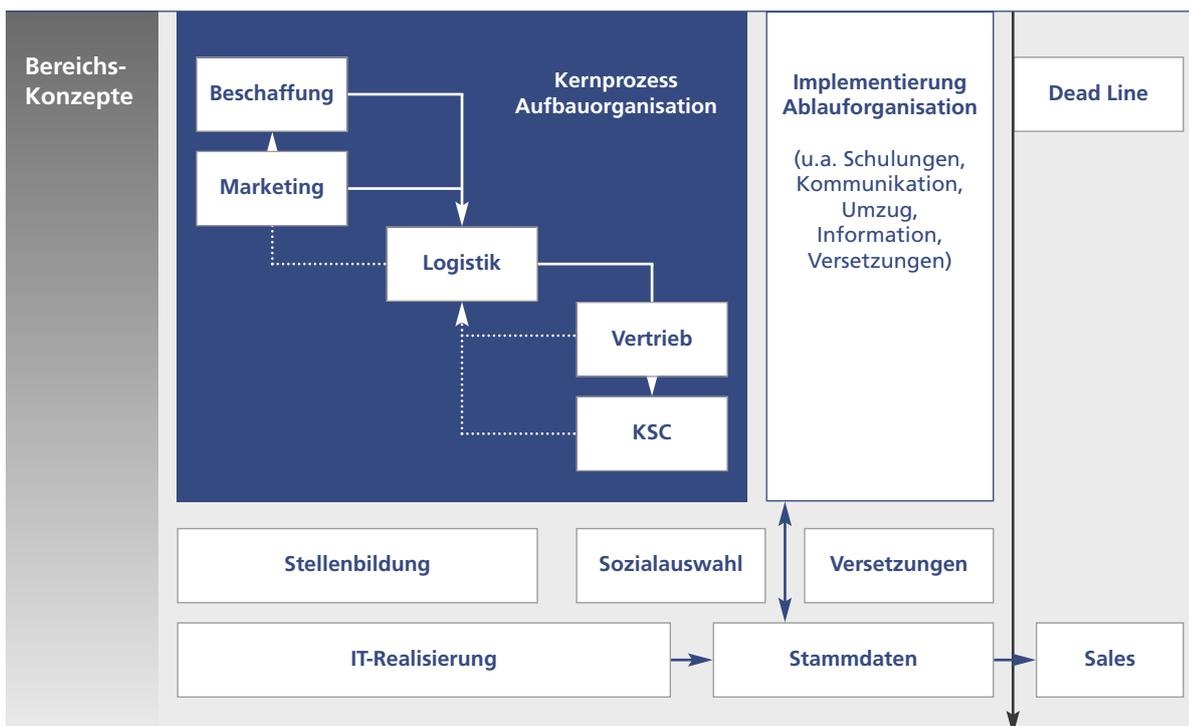


Abb. 6: Neue Strukturen werden nach exakten Zeitvorgaben umgesetzt

Damit die Chemie stimmt

Chancen für Unternehmen durch REACH

Eine neue Verordnung verpflichtet Hersteller und Importeure der chemischen Industrie nachzuweisen, dass die produzierten Stoffe und ihre Anwendung ungefährlich sind. REACH betrifft alle Unternehmen der Wertschöpfungskette. HPP Science untersuchte für ein großes Chemieunternehmen, ob im Markt Chancen für zusätzliche Dienstleistungen rund um die neue Verordnung bestehen.



Jürgen Krapp

Der Name der Verordnung zur „Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe“ (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) – kurz REACH – ist Programm: Seit Juni 2007 regelt sie den Umgang mit chemischen Stoffen in der Europäischen Union. Sie birgt gegenüber dem alten Chemikalienrecht wesentliche Neuerungen: Jeder, der diese

Stoffe in Verkehr bringt, ist jetzt für die Sicherheit der Substanzen verantwortlich – und muss den Nachweis führen. Das gilt nun auch für jene Firmen, die die Stoffe weiterverarbeiten – sogenannte Downstream User: So wird beispielsweise nicht nur der Lösemittelhersteller in die Pflicht genommen, sondern auch der Hersteller, der das Lösemittel in einem Lack verarbeitet.

Die theoretische jährliche Nachfrage nach Vorregistrierungs-Services ist doppelt so hoch wie die aktuellen Gesamtkapazitäten

Dienstleistungen extern anbieten

Das Ziel: Das lückenlose Wissen soll zu einem funktionierenden Risiko-Management aller Beteiligten führen. Für die bislang an solchen Fragen eher unbeteiligten Verarbeiter von Chemieprodukten ergeben sich nun eine Reihe von zusätzlichen Aufgaben, auf die sie zunächst wenig vorbereitet waren – und für die im Zweifel auch personelle Kapazitäten fehlen. Den Lieferanten der Branche stellt sich hingegen die Frage, ob sie bislang interne ESHA-Dienstleistungen (Environmental, Safety & Health Affairs – Dienstleistungen für Umwelt, Sicherheit und Gesundheit) nun auch extern an Downstream User vermarkten können. Diese Frage beantwortete HPP Science für ein international tätiges Chemieunternehmen.

Zunächst analysierte das Projektteam die Service-Anforderungen, die REACH verursacht. Hauptziel der Verordnung ist es, alle in der EU verwendeten chemischen Stoffe, ihre Eigenschaften und Einsatzgebiete zu kennen. Deshalb sollen alle Stoffe registriert werden. Je größer die Menge und je

gefährlicher der Stoff, desto höher sind die Anforderungen: Sie reichen von simpler Registrierung bis zu differenzierten Stoffsicherheitsberichten (Chemical Safety Report = CSR). Der gesamte Registrierungsprozess mit allen Zwischenschritten soll bis 2018 abgeschlossen sein. Doch auch nach der Registrierung müssen die Daten stets aktualisiert werden.

Downstream User brauchen Service

HPP Science befragte rund 100 kleine und mittlere Downstream User verschiedener Industriezweige nach ihren Maßnahmen, die neue Verordnung umzusetzen. Die Ergebnisse enthüllten, dass die Firmen meist nur wenig über REACH und deren Konsequenzen wissen. Unternehmen außerhalb der Chemieindustrie wie etwa Handel, Autozulieferer oder Konsumgüterhersteller fühlten sich überhaupt nicht betroffen. Von den besser Informierten glaubte mehr als ein Drittel, nicht ohne externe Unterstützung auszukommen. Sie konnten jedoch keine Kriterien nennen, wie potenzielle Service-Provider ausgewählt werden.

In Europa identifizierte das Projektteam rund 70 aktive Service-Provider, im wesentlichen Consulting-Firmen, Zertifizierungs- und Test-Unternehmen und Spinn-offs großer Chemiefirmen. Mehr als die Hälfte von ihnen wurde interviewt. Das gab einen Überblick über das bestehende Service-Angebot. Die Anbieter sahen in REACH ein künftiges Geschäft – derzeit werden komplette REACH-Service-Pakete jedoch noch nicht angeboten. Bislang konzentrieren sich die Service-Provider auf Hersteller und Importeure; Downstream User werden als Marktpotenzial gesehen. Auch die Nachfrage ist bislang noch gering, Hauptkunden sind derzeit – wie bisher – große Chemieunternehmen. Wichtigste Kennzahl: Die Gesamtkapazität für REACH-Services liegt derzeit bei etwa 800 bis 900 Mannjahren in den untersuchten europäischen Ländern.

Nachfrage wird stark steigen

Mithilfe einer Modellrechnung wagte HPP Science den Blick in die Zukunft: Wie würden sich Angebot und Nachfrage entwickeln? Bestimmende Faktoren waren Mannjahre pro Substanz, Substanzen pro Firma, Firmen in der Zielgruppe pro Land und die untersuchten Länder. Die Untersuchung zeigte, dass die Nachfrage deutlich stärker wachsen wird, als sie durch das derzeitige Angebot befriedigt werden kann. Allein der Bedarf für Vorregistrierungs-Service ist doppelt so hoch wie die derzeitigen Gesamtkapazitäten. Damit bestehen für Chemieunternehmen gute Chancen, REACH-Services erfolgreich anzubieten. Einzig ernstzunehmendes Risiko: Das Unternehmen muss in der Wertschöpfungskette in der Rolle eines unabhängigen REACH-Service-Providers glaubwürdig sein und akzeptiert werden. Nach der eingehenden Analyse arbeitete HPP für den Kunden eine Handlungsempfehlung aus, die auf seine spezifische Situation zugeschnitten ist.

Ansprechpartner: Jürgen Krapp, HPP Science

Kompetenz hat viele Gesichter

Neuer Internet-Auftritt informiert umfassender und rückt Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt

Neues Design, mehr Inhalte – mit dem Relaunch von www.hpp consulting.de hat HPP sein Profil geschärft. Eine klar strukturierte Navigation führt Besucher der Webseite anwenderfreundlich zu den jeweiligen Menüpunkten – von der Unternehmensdarstellung bis zum Backoffice. Der Internet-Auftritt informiert jetzt noch umfangreicher über Leistungen, Kompetenzen und Service.

Schnell und übersichtlich erschließen sich dem User die wichtigsten Aspekte – wie der ganzheitliche Beratungsansatz – des Unternehmens. Mit dem Menüpunkt „Branchen-Referenzen“ nutzt HPP die Gelegenheit, anhand von erfolgreichen Konzeptionen und Umsetzungsprojekten Branchenkompetenzen prägnant und beispielhaft vorzustellen. Skizziert werden Projektreferenzen zu den HPP-Branchen Automobil, Telekommunikation/Medien, B2B-Dienstleistungen, Metall-/Stahl-Anwender, Maschinen- und Anlagenbau sowie Chemie.

Berater stellen sich vor

Wie HPP selbst, lebt auch die Homepage von Persönlichkeiten: Unter „Unternehmen“ präsentiert sich nicht nur die Geschäftsleitung, auch Consultants stellen sich vor. Weitere exemplarische Beraterprofile stellt der Menüpunkt „Karriere“ vor – denn Recruitment zählt für HPP zu den wichtigsten Unternehmensbausteinen. Einige Beraterinnen und Berater berichten über ihre ersten 100 Tage bei HPP, ihre berufliche Entwicklung und die Motivation, bei HPP zu arbeiten. Die Erfahrungsberichte verdeutlichen, mit welcher Begeisterung HPP-Berater kundenspezifische Strategien entwickeln und umsetzen.

Da Besucher der Webseiten den einen oder anderen Berater bereits aus der persönlichen Zusammenarbeit kennen, ist online zum ersten Mal auch der Blick hinter die Kulissen möglich. Zudem werden Ansprechpartner im Backoffice

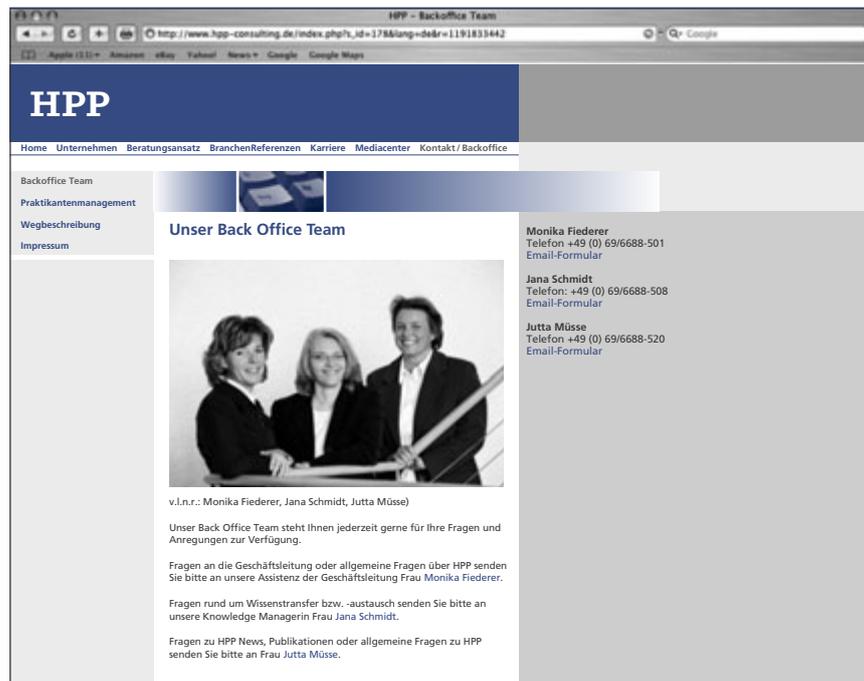


Abb. 7: Neues Design und mehr Inhalte des neuen Internet-Auftritts schärfen das Profil von HPP

vorgestellt; der User kann sich ein Bild machen, wer bei HPP am anderen Ende der Telefonleitung zu welchem Bereich Auskunft erteilt. Praktikanten und Berufseinsteiger haben die Möglichkeit, sich über die HPP-Homepage zu bewerben.

Impressum

HPP

Herausgeber

HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner
Strategie- und Marketingberatung GmbH

Anschrift

Goldsteinstraße 114, 60528 Frankfurt/Main
Telefon: 0 69/66 88-500. Fax: 0 69/66 88-503
E-Mail: hpp@hpp consulting.de
Internet: <http://www.hpp consulting.de>

Verantwortlich

Uwe Harnischfeger

Redaktion

Dr. Thorsten Liebehenschel, André Köhler
r.f.w. agentur für kommunikation GbR
Heidelberger Straße 33, 64285 Darmstadt

Layout

Kugelstadt MedienDesign,
Heidelberger Straße 33, 64285 Darmstadt

Druck

abcdruck GmbH, Heidelberg

HPP baut Geschäftsfeld Autohausberatung weiter aus

Zusätzliche Automotive-Experten verstärken unser Team



Robert Wagner, einer unserer Retail-Experten

Um das Geschäftsfeld Autohausberatung weiter auszubauen, haben wir unsere Mannschaft verstärkt. Automotive-Experte Robert Wagner beispielsweise hat mehr

als 25 Jahre Berufserfahrung in der Branche, davon 15 als Manager in der Linie und fünf als Projekt-Berater und Interim-Manager. Er war Geschäftsführer eines Mercedes-Benz-Autohauses und ist Spezialist für Prozessentwicklung und Restrukturierung. Wagner entwickelte CRM-Schulungsinhalte und setzte ein TQM-System im Autohaus um. 2004 wechselte er in die Beraterbranche, betreute dabei unter anderem Projekte wie den Aufbau der Vertriebsorganisation Pkw-Service bei Mercedes-Benz-Vertragspartnern oder Restrukturierung und Entwicklung bei DAW GmbH/Americars GmbH in Frankfurt am Main. Wagner arbeitet seit Anfang des Jahres für HPP, zurzeit für das Projekt „Leistungsoptimierung Retail Unimog Deutschland“.

Die Professionalisierung der Retailebene bzw. der eigenen Markenhändler wird im Kfz-Geschäft für Hersteller mehr und mehr zu einem Erfolgsfaktor. Daher freuen wir uns, dass wir seit kurzem autorisierter Partner der Mercedes-Benz-Vertriebsorganisation Deutschland (MBVD) auf dem Gebiet der Händlerberatung sind.

In den vergangenen Jahren haben wir verstärkt Automobilhändler im Pkw- und im Nutzfahrzeuggeschäft operativ beraten. Mit diesem Erfahrungshintergrund wird HPP das Geschäftsfeld Beratung von Automobilhändlern und Werkstätten weiter forcieren.

Anerkannter Partner der Mercedes-Benz-Vertriebsorganisation Deutschland

Die Kooperation mit der MBVD fokussiert dabei zunächst auf das kostenpflichtige Angebot Service mit Stern Beratung und den hierfür neu geschaffenen Beraterpool. Basis dieses Programms sind die von HPP mitentwickelten Werkstattprozesse und Umsetzungsinstrumente (siehe Seite 3, „Ein Projekt geht um die Welt“). Mit diesem Angebot will die MBVD ihre Servicebetriebe aktiv dabei unterstützen, die Voraussetzungen für Kundenzufriedenheit und Effizienz vor Ort zu analysieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern des Betriebs nachhaltig zu verbessern. Die Beratungsleistungen von HPP unterliegen dabei den von der MBVD vorgegebenen Gütekriterien.

Zum weiteren Ausbau dieses Beratungszweiges wurde auch das HPP-Team personell um einige sehr erfahrene Autohaus-Berater verstärkt; die Mitarbeiter wurden bereits nach den Methoden und Tools des WP2010 bzw. der Service mit Stern Beratung qualifiziert. Unsere Autohaus-Berater haben lange in leitenden Managementpositionen fundiertes Wissen in unterschiedlichsten Funktionen vom After Sales bis zum Verkauf in Autohäusern aufgebaut. Das Beratungsangebot von HPP konzentriert sich somit nicht allein auf den Servicebereich, sondern umfasst alle betrieblichen Funktionen eines Autohauses.

Abb. 8:
**Kompetenz und
Freundlichkeit
zeichnen profes-
sionellen Service
aus**

