



Mit Spezialwissen als Beratung punkten

Als mittelständisches Beratungsunternehmen weisen wir einen klaren Fokus auf. Unser Unternehmen begleitet und unterstützt seine Kunden in der Automobil-, Telekommunikations- und Investitionsgüterindustrie in den Feldern Vertrieb, Marketing und Strategie mit profundem Branchenwissen. Doch innerhalb unserer Fokussierung sind wir thematisch sehr breit gefächert – in sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen schaffen wir immer wieder langfristige und nachhaltige Lösungen mit messbarem Erfolg. Die Stärken kleiner Beratungen wie HPP im Vergleich zu Großberatungen bestätigt auch der Branchenexperte Dr. Christoph Treichler, CEO der Meta-Beratung Cardea (siehe Gastbeitrag auf der letzten Seite).

Auch in dieser Consulting News zeigen wir wieder einige Facetten unserer Kompetenzvielfalt. Zum wiederholten Male haben wir im vergangenen Jahr ein großes Post-Merger-Integrationsprojekt erfolgreich begleitet. Lesen Sie im Interview mit Joachim Grendel, CEO des Kabelnetzbetreibers primacom,

von den Herausforderungen der Zusammenführung von primacom und DTK Deutsche Telekom. HPP zeigte sich auch in diesem Projekt als verlässlicher Partner. Zudem wird im vorangestellten Beitrag dargelegt, warum zielgerichtete Kommunikation für den Erfolg von Post-Merger-Projekten signifikant ist.

In der globalen Vertriebsinitiative eines Automobilherstellers stellte sich u. a. die Aufgabe, global die Entwicklung in zahlreichen Rollout-Märkten zu tracken. Hierzu entwickelte HPP ein maßgeschneidertes und pragmatisches Monitoring-Tool. Der anschließende Beitrag beleuchtet die Chancen im automobilen After-Sales Markt, die sich durch die Professionalisierung des Gewerbekundengeschäftes eröffnen. Eine Darstellung der Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer IT-Systemunterstützung bei einem Automobilhersteller ist Gegenstand des letzten Artikels.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen Ihr HPP-Team

2 | KPI ERFOLGSCONTROLLING

Kennzahlen-Cockpit als
Projektmonitoring-Tool

4 | AFTER-SALES GEWERBE- KUNDENGESCHÄFT

Erhöhung der Marktausschöpfung
durch weitere Professionalisierung
des Geschäftsfeldes

7 | NACHHALTIGES MANAGE- MENT VON POST-MERGER- INTEGRATIONSPROJEKTEN

Erfolgsfaktor Kommunikation

8 | ZWEI KABELNETZBETREIBER WACHSEN ZUSAMMEN

Ein Interview mit Joachim Grendel,
CEO der primacom

10 | TECHNOLOGIENAHE BERATUNG

Implementierung einer IT-System-
unterstützung im After-Sales

12 | GASTBEITRAG

Das Erfolgsrezept kleiner
und spezialisierter Beratungen

12 | PROJEKTPRAXIS

Pilotieren Sie noch oder testen
Sie schon?



KPI Erfolgscontrolling

Kennzahlen-Cockpit als Projektmonitoring-Tool

Im Rahmen eines weltweiten Rollouts eines Vertriebs-Projektes bei einem international tätigen Automobilhersteller stellte sich die Frage, wie die Performance der teilnehmenden Händler in den Pilotmärkten am besten getrackt und bewertet werden kann. Da der Controlling-Prozess alle drei Vertriebsstufen vom OEM (Headquarter) über die Landesgesellschaften bis hin zu den Händlern umfassen sollte, war es wichtig, das Monitoring so zu gestalten, dass es leicht verständlich, einfach handhabbar und mit möglichst wenig Zeitaufwand verbunden war.

Zu Beginn des Projektes wurde ein standardisiertes Kennzahlen-Cockpit entwickelt, das nur die wichtigsten KPI's abdeckte. Hierbei war es zunächst wichtig, die Ziele des Projektes in messbare Größen herunter zu brechen und diese Kennzahlen hinsichtlich der jeweiligen Zielerreichung regelmäßig zu tracken. Dabei wurden folgende Zielgrößen definiert, die monatlich nachverfolgt und bewertet werden sollten: Absatzvolumen und weitere Verkaufskennzahlen (z. B. conversion rate), verausgabtes Budget im Vergleich zum Business Case, absatzsteigernde Maßnahmen, marken-/ imagefördernde Aktivitäten, Firmenkultur und weitere marktspezifische, weiche Faktoren.

Im nächsten Schritt wurden Templates zur Datenerhebung erstellt, die durch die verantwortlichen Projektleiter im Markt mit aktuellen Absatzzahlen und Daten zu Vertriebs- und Marketingmaßnahmen auszufüllen und zurückzumelden waren. Nach Eingang des Markt-Inputs wurden die Daten monatlich

nach vorab definierten Kriterien ausgewertet. Da es sich nicht nur um quantitative, sondern auch um qualitative Größen handelte, mussten auch für Letztere eingängige, nachvollziehbare und möglichst objektive Bewertungskriterien herangezogen werden. So wurde beispielsweise bei den sogenannten „soft factors“ eine Mindestanzahl an zuständigen Verkäufern definiert. Über ein umfassendes Punktbewertungsmodell wurde eine „Ligatabelle“ entwickelt. Die besten Händler wurden am Ende des Jahres mit einem Award prämiert. Somit diente das Cockpit als Motivation, besonders gut zu performen und auch dazu, die Cockpits so vollständig wie möglich zu befüllen.

Strategische Steuerung

Auf Basis der monatlichen Datenauswertung konnten auf Konzern-Ebene strategische Entscheidungen abgeleitet werden, wie z. B. Konzeptanpassungen, strategische Planung und Zielvereinbarung für die Folgejahre. Außerdem konnten Zielabweichungen

mittels Forecast und Simulationen verschiedener Szenarien frühzeitig erkannt und bei Bedarf Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Eine Zusammenfassung und Erstellung von Statusberichten an das Management (z. B. grafische Darstellung der Trendentwicklung, Ampelbewertung oder Netzdiagramm) half dabei, die Situation und notwendige Entscheidungen mit einem Blick zu erfassen. Somit wurde durch das KPI-Monitoring eine zielorientierte und effiziente Möglichkeit des Projektcontrollings geschaffen.

Ableitung taktischer Maßnahmen

Das erarbeitete Cockpit diente demnach als effektives Instrument der Unternehmenssteuerung. Allerdings sollte ein solches Cockpit nicht nur zu Kontrollzwecken seitens des Headquarters eingesetzt werden, da dies in der Regel Missmut der Händler/Märkte hervorruft. Die Markt- und insbesondere Retail-Ebene sollte auch einen Mehrwert für sich aus dem zu befüllenden Reporting ziehen. Da den Landesgesellschaften die Auswertung zur Verfügung gestellt wurde, konnten diese ihre Händler zielorientierter steuern. Durch den geschaffenen Überblick wurden Probleme rechtzeitig erkannt und es konnte gemeinsam nach Lösungsansätzen gesucht werden. Dank des regelmäßigen Austausches zwischen Headquarter, Landesgesellschaften und Händlern hatten die Landesgesellschaften bessere Transparenz über ihre Händler und somit bessere Steuerungsmöglichkeiten des gesamten Geschäftes.

Umsetzung operativer Maßnahmen

Der Mehrwert für die Retail-Ebene wurde durch Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen seitens des Headquarters oder der Landesgesellschaften generiert. So konnten aus den gesammelten und ausgewerteten Daten Rückschlüsse darüber gezogen werden, welche Maßnahmen gut liefen und wiederholt werden sollten bzw. welche Maßnahmen keinen Absatzeffekt erzielten. So lieferte das Cockpit eine Vorlage für operative Entscheidungen auf Retail-Ebene.

Durch das Kennzahlen-Cockpit wurde also Transparenz zwischen den Vertriebsstufen geschaffen, so dass einerseits der Konzern über seine Marktdependenzen erfuhr, was seine Retailer taten und andererseits die Retailer Feedback seitens des Headquarters zurückgespiegelt bekamen und so ihr operatives Geschäft optimieren konnten. Zudem wurde über ein standardisiertes Monitoring-Tool eine Vergleichbarkeit der Märkte/Retailer geschaffen, da jeweils die gleichen KPI's abgefragt und zentral ausgewertet wurden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Kennzahlen-Cockpit zum einen der Steuerung des Unternehmens-/Projekterfolges durch regelmäßiges Tracking der Unternehmens-/Projektziele dient, sowie auch als Instrument zur Unterstützung der Retail-Ebene durch Feedback und konkrete Maßnahmenempfehlungen eingesetzt werden kann.



Uwe Harnischfeger



Julia Gruber

Ermittelte KPIs im Cockpit



Quantitative und qualitative Kennzahlen in den drei Zieldimensionen Absatzvolumen, Nachhaltigkeit und marktspezifische, weiche Faktoren.



After-Sales Gewerbekundengeschäft

Erhöhung der Marktausschöpfung durch weitere Professionalisierung des Geschäftsfeldes

In einem gesättigten After-Sales Markt verzeichnet das Gewerbekundengeschäft bei Pkw und leichten Nfz weiterhin steigende Ertragspotenziale. Eine weitere Professionalisierung dieses Geschäfts in Organisation, Programmen, Formaten, Prozessen und Systemen sichert bestehende Umsätze ab und verbessert die Marktausschöpfung.

Verglichen mit den gesamten Kosten, die beim Gewerbekunden für ein Fahrzeug im Fuhrpark anfallen, stellen Wartungs- und Verschleißreparaturen sowie Räder und Reifen einen vergleichsweise kleinen Kostenfaktor dar. Für die Automobilhersteller ist dieses Geschäft aufgrund des insgesamt großen Geschäftsvolumens sowie attraktiver Teilemargen dafür umso profitabler.

Gleichzeitig nehmen die Marktanteile der Hersteller durch eine zunehmende Wettbewerbsintensivierung ab. Bereits im Alterssegment I werden bestimmte Leistungsumfänge wie z. B. Räder- und Reifenwechsel, Glaswechsel und -reparatur sowie Arbeiten an der Bremsanlage systematisch an den Independent After Market vergeben. Verantwortlich dafür sind häufig die herstellerunabhängigen Leasinggesellschaften sowie die Betreiber mittlerer und großer Flotten. Eine noch deutlich geringere Kundenloyalität zeigt sich bei Fahrzeugen der Alterssegmente II und III, die häufig von kleinen Gewerbetreibenden gehalten werden. Grund hierfür ist u. a. die deutlich längere Fahrzeughalte-

dauer bzw. das höhere Fahrzeugalter sowie eine damit einhergehende zunehmende Preissensibilität.

Ansatzpunkte zur Erhöhung der Marktausschöpfung

Diesem Trend zur sinkenden Potenzialausschöpfung gilt es durch eine weitere Professionalisierung der Marktbearbeitung im Gewerbekundenbereich zu begegnen. Ausgangspunkt hierfür ist eine Differenzierung und Analyse der verschiedenen Kundensegmente sowie ihrer Anforderungen an den Werkstattservice. Im weiteren Verlauf des Artikels werden vereinfachend die idealtypischen Kundengruppen „nationale und internationale Großflotten“ sowie „kleine Gewerbetreibende“ gegenübergestellt. Wesentliche Unterschiede zwischen diesen beiden Kundensegmenten ergeben sich z. B. beim Flottenansprechpartner und seinen Bedürfnissen, dem Leasinganteil im Fuhrpark, dem Professionalisierungsgrad des Fuhrparkmanagements sowie der durchschnittlichen Haltedauer der Fahrzeuge (siehe Infokasten).



Prozesskostenreduktion für Großflotten

Mit Blick auf die im Alterssegment I stark vertretenen Großflotten stellt die Reduzierung von Prozesskosten für den Kunden und den Servicepartner ein wesentliches Handlungsfeld dar. Für den Fuhrparkleiter der Großflotte steht nicht die Einsparung des „letzten Euros“ im Vordergrund, sondern eine Entlastung bei der täglichen Arbeit durch weniger Reparaturfrei-gaben, Rechnungsprüfungen und -beanstandungen sowie ein komfortables Fuhrpark-Reporting. Ein wesentlicher Mehrwert kann sowohl für ihn als auch für den Servicepartner durch das Angebot einer zentralen IT-Plattform geschaffen werden, über die sämtliche Kundenaufträge (und nicht nur Leasingauf-träge) abgewickelt werden. Durch die Bereitstellung der jeweils aktuellen Gewerbekunden-Regelwerke, -Konditionen und -Fuhrparkdaten kann eine solche Plattform den gesamten Freigabeprozess von Repa-raturaufträgen automatisieren, Rechnungsdaten zu Sammelrechnungen aggregieren, detaillierte Fuhr-park-Reportings zur Verfügung stellen und somit den Kontakt zwischen Gewerbekunde und Werkstatt zu einem guten Teil digitalisieren.

Professionalisierte lokale Marktbearbeitung bei kleinen Gewerbetreibenden

Für kleine Gewerbetreibende, insbesondere mit Fahrzeugen in den Alterssegmenten II und III, steht der zeitwertgerechte Reparaturpreis stärker im Vor-dergrund. Im Vergleich zum Privatkundengeschäft zählen hier außerdem stärker flexible Öffnungszeiten sowie die kurzfristige Verfügbarkeit von Werkstatt-terminen. Diese Leistungsmerkmale können ideal in einem gewerbekundenspezifischen Werkstatt-Format

angeboten werden. Alternativ bietet sich die Erfüllung dieser Kundenbedürfnisse über eine bei einigen Her-stellern bereits implementierte zweite Servicelinie an.

Hinsichtlich ihres großen Anteils am Gesamtflotten-bestand und der gleichzeitig geringen Marktausschöp-fung zeigt sich bei den kleinen Gewerbetreibenden das größte Wachstumspotenzial für die Hersteller. Da die Betreuung dieser Kunden im lokalen Umfeld und direkt durch die Servicepartner erfolgt, sind neben der Bereitstellung eines kundengruppenge-rechten Serviceangebots Initiativen zur Professiona-lisierung der lokalen Marktbearbeitung ein probates Mittel zur Erhöhung der Marktausschöpfung. Dabei müssen für eine gezielte Marktbearbeitung häufig zunächst die IT-seitigen und organisatorischen Vor-aussetzungen für eine separate Erfassung und Erhe-bung der Flotten-KPIs im Betrieb hergestellt werden. Gemeinsam mit einem professionellen Customer Relationship Management auf Betriebsebene bilden die Reportingdaten dann die Grundlage für die Ablei-tung kunden-, fahrer- oder fahrzeugspezifischer Marketing-Aktivitäten.



Ulf Hartig



Dr. Thorsten
Liebehenschel

Kunden- und alterssegmentübergreifende Handlungsfelder

Um eine valide Datenbasis gezielter Marketing-Akti-vitäten auf Markt- und Servicepartnerebene sicher zu stellen, muss zudem die Verfügbarkeit der Kundenda-ten bei Nicht-Leasing-Fahrzeugen sowie Fahrzeugen unabhängiger Leasinggesellschaften verbessert werden. Die Fahrer bzw. Fuhrparkleiter dieser Fahr-zeuge sind in vielen Fällen in der Serviceorganisation



Idealtypische Gewerbekundensegmente (Pkw und leichte Nfz)

Nationale und internationale Großflotten:

Im Fuhrpark dominieren Leasingfahrzeuge im Alterssegment I, die am Ende der Leasingdauer ersetzt werden. Die häufig als Dienst-wagen genutzten Fahrzeuge werden zu einem guten Teil auch überregional genutzt und in die Werkstatt gebracht. Das Fuhrpark-management wird durch einen oder mehrere dedizierte Ansprech-partner beim Flottenkunden gesteuert. Der Kunde wird aufgrund seiner volumenmäßig großen Bedeutung durch das nationale Key Account Management des Importeurs betreut.

Kleine Gewerbetreibende:

Die Fahrzeuge im kleinen Fuhrpark (weniger als zehn Fahrzeuge) werden teilweise geleast, zum größeren Teil aber finanziert oder bar gekauft. Nicht-Leasingfahrzeuge werden häufig über das Alters-segment I hinaus gehalten bzw. in den Alterssegmenten II und III gebraucht gekauft. Die Fahrzeugnutzung erfolgt vorwiegend im lokalen Umfeld, sodass die Betreuung des Kunden dem lokalen Ser-vicepartner obliegt. Häufig existiert kein fester Ansprechpartner für den Fuhrpark bzw. dieser ist nicht bekannt.

überhaupt nicht bekannt oder ihre Kontaktdaten dürfen ohne explizite Zustimmung nicht gewerblich genutzt werden. Ein möglicher Weg zur Sammlung und Verwertung dieser Daten ist die Einführung eines Kundenbindungsinstrumentes wie beispielsweise eines Kundenclubs. Dieser ermöglicht die zentrale Erfassung aller Kunden-Kontaktdaten mit den jeweils zugehörigen Umsatzdaten und schafft damit die Grundlage für eine gezielte Steuerung des Geschäfts, beispielsweise durch Direct Marketing-Aktivitäten.

Im Rahmen des Halterwechselmanagements geht es darum, den gewerblichen Folgehalter eines Fahrzeugs an das Servicenetz zu binden. Dies betrifft sowohl Halterwechsel im Rahmen des eigenen Netzes, z. B. durch die Hinterlegung von Wartungsgutscheinen oder Welcome Packages im Gebrauchtfahrzeugverkauf, als auch Halterwechsel außerhalb des eigenen Netzes. Hier gilt es den Folgehalter zu identifizieren, z. B. über Online-Gutscheine oder in Kooperation mit Online-Portalen, und die generierten Leads systematisch für die Kundengewinnung und -bindung zu nutzen.

Ein gewerbekundenspezifisches Werkstatt-Format ist sowohl zur Sicherstellung einheitlicher Servicelevels

für große, überregional genutzte Flotten, als auch zur Abbildung der allgemeinen Serviceanforderungen gewerblicher Kunden sinnvoll. Es ist außerdem prädestiniert für die Bereitstellung von auf Gewerbekunden spezialisierten Mitarbeitern sowie gewerbekundenspezifischer Serviceprozesse. Denkbare Ansatzpunkte zur weiteren Professionalisierung dieses Betriebstyps sind seine konsequentere Nutzung als Absatzkanal für gewerbekundenspezifische Vertriebsinitiativen (z. B. für wettbewerbsgefährdete Leistungsumfänge wie Räder und Reifen oder Glaswechsel und -reparatur) sowie eine flankierende, eindeutigere Vermarktung unter einer eigenen Sub-Brand bzw. Kennzeichnung.

Das gewerbekundenspezifische Werkstatt-Format bietet zudem eine ideale Grundlage für eine aktivere Vermarktung des Ersatzteilgeschäfts in Richtung gewerblicher Kunden sowie Independent After Market. Die hier vorhandenen zusätzlichen Umsatzpotenziale werden in der Breite durch viele Servicepartnerbetriebe noch nicht voll ausgeschöpft. Zusätzlich zum Thekengeschäft sowie dem Vertrieb über den Außendienst unterstützt ein Online-Teilvertrieb in Zusammenarbeit mit Hersteller und Importeur die Erschließung dieser Marktpotenziale.

Handlungsfelder im After-Sales Gewerbekundengeschäft

Handlungsfelder Großflotten (Fokus auf Alterssegment I)

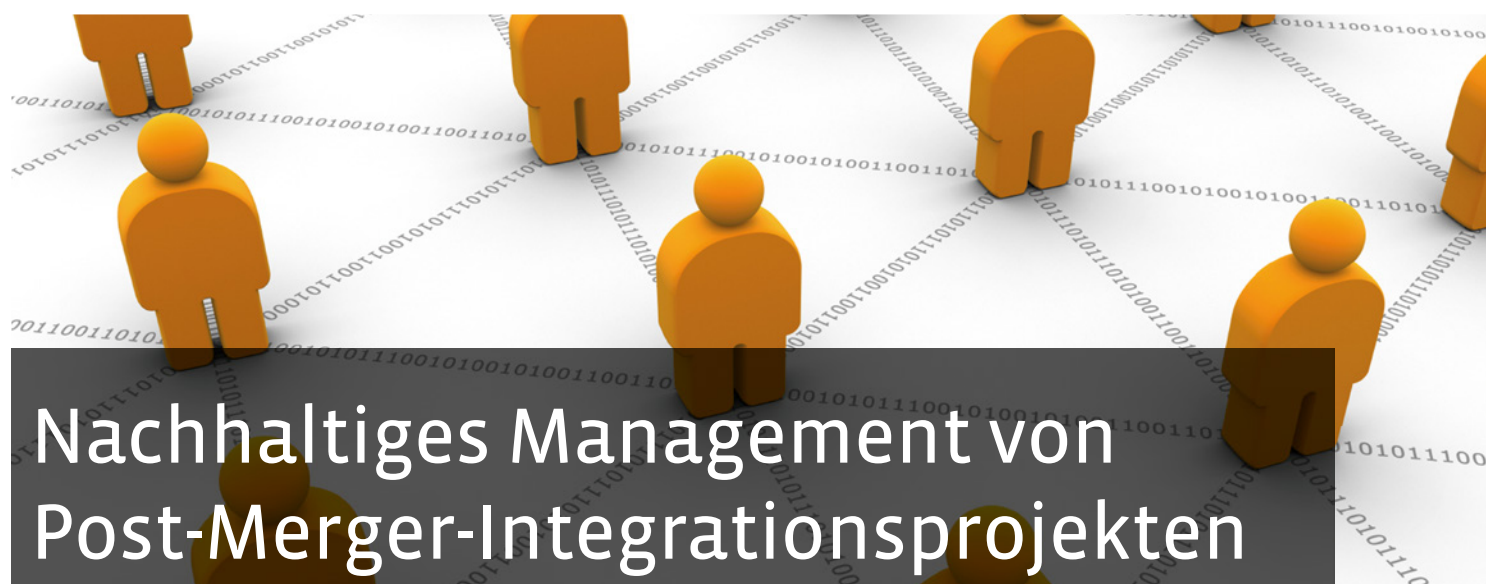
- Prozesskostenreduzierung für Großflotten und Servicepartner bei Nicht-Leasing-Fahrzeugen über eine zentrale Abwicklungsplattform:
 - Bereitstellung der Regelwerke und Konditionen
 - Reparaturfreigaben
 - Sammelrechnungen
 - Fuhrpark-Reporting

Handlungsfelder kleine Gewerbetreibende (Fokus auf Alterssegmente II und III)

- Schärfung des kundengruppenspezifischen Serviceangebots:
 - Zeitwertgerechte Reparaturpreise für ältere gewerblich genutzte Fahrzeuge
 - Flexibilität/Schnelligkeit bei Öffnungszeiten und Terminverfügbarkeit
- Professionalisierung der lokalen After Sales Marktbearbeitung durch den Servicepartner:
 - Messung der Potenzilausschöpfung
 - Kundenspezifische Marketing-Maßnahmen
 - Customer Relationship Management (CRM)

Kunden- und alterssegmentübergreifende Handlungsfelder

- Sicherstellung der Kundendaten-Verfügbarkeit als Grundlage der lokalen und nationalen Marktbearbeitung (insbesondere für Nicht-Leasing-Fahrzeuge und Fahrzeuge unabhängiger Leasinggesellschaften)
- Forcierung Halterwechselmanagement (insbesondere bei Halterwechseln außerhalb des eigenen Netzes)
- Einführung bzw. weitere Professionalisierung eines gewerbekundenspezifischen Werkstatt-Formats
- Aktivere Vermarktung des Ersatzteilgeschäfts an Gewerbekunden sowie den Independent After Market
- (Weiter-)Entwicklung gewerbekundenspezifischer Werkstattprozesse, Jobprofile und Trainingsangebote



Nachhaltiges Management von Post-Merger-Integrationsprojekten

Erfolgsfaktor Kommunikation

Ein Hauptmotiv für Firmenzusammenschlüsse ist neben der oft strategischen Bedeutung die Realisierung von Synergien bzw. Kostenvorteilen sowie die Sicherung der Wettbewerbsposition. Viele Übernahmen scheitern jedoch, da die Zusammenführung wesentlicher Geschäftsbereiche, in denen Synergien freigesetzt werden können, nicht konsequent und erfolgreich gemanagt wird. Ein nachhaltiger Erfolg ist dabei nur möglich, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte hinter dem Projekt stehen und dessen Ziele tatkräftig unterstützen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leistet eine zielgerichtete Projektkommunikation als Teil des Change Managements.

Bei der Post-Merger-Integration (PMI) werden je nach Integrationsgrad die Geschäftsbereiche mindestens zweier Unternehmen ganz oder teilweise organisatorisch zusammengelegt, Prozesse harmonisiert und IT-Systeme vereinheitlicht. Da die Integration von zwei Unternehmen für die beteiligten Personen eine Veränderung darstellt, die besonders vor und während der Merger-Phase von Unsicherheiten geprägt ist, gilt es Widerstände und Ängste zu erkennen und abzubauen sowie die beteiligten Personen von der Integration zu überzeugen.

Grundstein der erfolgreichen Projektarbeit

Die Strukturierung der Post-Merger-Phase bildet das Fundament zur erfolgreichen Durchführung des PMI-Projektes. Daher sollte eine maßgeschneiderte Programmorganisation etabliert werden, die alle Integrationsaktivitäten während des Change-Prozesses koordiniert. HPP unterstützt seine Kunden hierbei entsprechend des Projektauftrages sowohl durch die Übernahme der Programmsteuerung über das Program-Management-Office (PMO) als auch durch die Leitung fachlicher Teilprojekte, wie z. B. bei der Produktharmonisierung, der Geschäftsprozessharmonisierung oder bei einer oft notwendigen Systemmigration von Kundendaten. Bei der Bildung

des Gesamtprojektteams berücksichtigen wir stets, dass für den nachhaltigen Integrationserfolg wesentliche Personen und zentrale Unternehmensbereiche vertreten sind, z. B. IT, Technik, Vertrieb, Marketing, Kundenbetreuung sowie weitere Bereiche mit Querschnittsfunktionen. Zu Beginn der Merger-Phase ist es zudem bedeutend schnell ein Verständnis der vorhandenen Unternehmenskulturen und Unterschiede bei der Aufgabenzuordnung in den einzelnen Bereichen und Abteilungen zu erlangen, um zeitnah einen gemeinsamen Arbeitsmodus zu schaffen. Auch beim Zusammenschluss zweier Unternehmen derselben Branche können hinter der gleichen Stellenbezeichnung sehr unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsabläufe etabliert sein, welche erst im Gespräch mit den neuen Teammitgliedern ersichtlich werden. Daher sollten Führungskräfte und Mitarbeiter beider Unternehmen von Beginn an aktiv in das Projekt eingebunden sein.

Arbeitsschwerpunkt Kommunikation des Program-Management-Office

Neben der Gesamtkoordination der fachlichen Arbeitspakete, dem Fortschrittscontrolling und dem Budgetmonitoring ist die Steuerung der Change-Kommunikation eine wesentliche Aufgabe



André Köhler



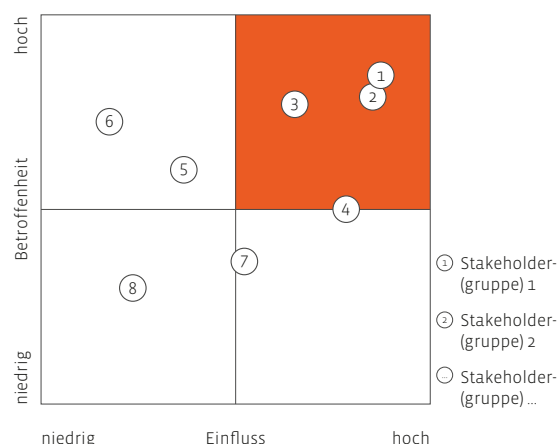
Marlene Löffler

des PMO. Die gezielte Kommunikation an sämtliche Interessensgruppen (Stakeholder) des Projektes wird zentral gesteuert, um Unsicherheiten zu reduzieren, den Mitarbeitern die notwendigen Informationen bereitzustellen und ihre Unterstützung für das Projekt sicherzustellen. Hierbei werden zu Beginn des Projektes die verschiedenen Interessensgruppen des Unternehmens, z. B. in Form einer Einfluss-Betroffenheitsanalyse, identifiziert. Sämtliche Stakeholder werden hinsichtlich ihres Betroffenheitsgrades von durch den Zusammenschluss hervorgerufenen Veränderungen sowie ihres Einflusses auf den Projekterfolg in dieser Matrix eingeordnet (siehe Abbildung). Somit lassen sich Personen oder Gruppen identifizieren, welche für das Projekt erfolgskritisch sind und im Rahmen der Veränderungskommunikation aktiv informiert werden sollten, um sie als Befürworter des Projektes zu gewinnen. Aufbauend auf der Stakeholderanalyse wird ein Kommunikationsplan erstellt, in welchem die Inhalte, Zeitpunkte und Kanäle für jede Stakeholdergruppe festgehalten werden, sodass entsprechend des jeweiligen Bedarfes kommuniziert werden kann. Hierbei gilt es, das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter und die seitens des Projektes zu kommunizierenden Inhalte zu harmonisieren. Darüber hinaus werden seitens des PMO Feedback und Stimmungsbilder eingeholt, aufbereitet sowie entsprechende Maßnahmen für die Kommunikation und weitere Projektarbeit abgeleitet.

Sicherung des Projekterfolges durch zielgerichtete Kommunikation

Die Anforderungen an die Botschaften der Kommunikation verändern sich über den Projektverlauf hinweg. Besonders in den ersten Wochen haben Mitarbeiter ein hohes Informationsbedürfnis, da ein Zusammenschluss aus Mitarbeitersicht von vielen Unsicherheiten geprägt ist. Demgegenüber steht, dass sich vor allem zu Beginn der Integration viele Themen noch in der Konzeptionsphase befinden oder, insbesondere bei börsennotierten Unterneh-

Einfluss-Betroffenheitsmatrix (exemplarisch)



men, rechtlich noch nicht kommunizierbar sind. Dennoch sollten in der Kommunikation die Integrationsziele und das Vorgehen frühzeitig und offen dargestellt werden, um Ängsten und Spekulationen vorzubeugen. Ebenso ist es wichtig, frühzeitig sogenannte „quick wins“, zeitnah realisierbare Erfolge des Zusammenschlusses, durch Kommunikation sichtbar zu machen. In dieser Phase sind besonders die Führungskräfte ein wichtiger Orientierungspunkt für die Mitarbeiter, welche als Vorbilder fungieren und die Ziele des Zusammenschlusses vorleben sollten. Seitens der Projektorganisation gilt es daher, die Führungskräfte auf ihre Rolle im Veränderungsprozess vorzubereiten und sie fortlaufend zu unterstützen. Um die Mitarbeiter in der Post-Merger-Phase für die gemeinsame Arbeit in neuen Teams und Strukturen zu motivieren, werden über den Projektverlauf hinweg der Fortschritt, die Erfolge sowie das weitere Vorgehen auf operativer und strategischer Ebene kommuniziert. Dies sind Voraussetzungen für ein stabiles Projektumfeld, um die Ziele des Firmenzusammenschlusses nachhaltig und zeitnah zu realisieren.

Zwei Kabelnetzbetreiber wachsen zusammen

Ein Interview mit Joachim Grendel, CEO der primacom

2014 hat primacom den bundesweit agierenden Kabelnetzbetreiber DTK Deutsche Telekabel GmbH vollständig übernommen. HPP begleitete im letzten Jahr die beiden Unternehmen beim Zusammenwachsen und stellte das Program Management Office (PMO) für das umfangreiche Post-Merger-Integrationsprogramm (PMI) und unterstützte das Prozess- und Projektmanagement Team. Gemeinsam mit Herrn Grendel, CEO der primacom, werfen wir einen Blick zurück auf die Herausforderungen und Erfolge des letzten Jahres.

Herr Grendel, es ist nun ein knappes Jahr her, dass die primacom die Deutsche Telekabel übernommen hat. Was ist in der Zwischenzeit alles passiert – wo steht das Unternehmen heute?

Die primacom blickt auf ein arbeitsintensives, aber letztlich vor allem erfolgreiches Jahr zurück. Wir haben in kürzester Zeit beide Unternehmen organisatorisch, prozessual und größtenteils auch



Joachim Grendel,
CEO der primacom

systemtechnisch zusammengeführt. Es war eine sehr dynamische Zeit, wir haben gemeinsam viel erreicht. Neben einer gemeinsamen Markenwelt und einem gemeinsamen Produktportfolio, haben wir auch unsere internen Prozesse harmonisiert und unsere Endkundendaten in ein gemeinsames CRM-System integriert. Unsere „neuen“ Kunden profitieren

durch die Integration nun von einer einheitlich hohen Produktqualität, die auf den neuesten Standards der Technik basiert und unseren Kunden ein multimediales Erlebnis bietet.

Welche Ziele haben Sie mit dem Unternehmenskauf verfolgt?

Mit dem Kauf der Deutschen Telekom stärken wir unsere Position als Partner der Wohnungswirtschaft und deren Mieter. Wir profitieren von der starken B2B-Marke des Unternehmens, unter der wir seit September nun auch unternehmensweit im B2B-Umfeld auftreten. Gleichzeitig konnten wir durch den Kauf die Anzahl der von uns versorgten Haushalte um 30% auf rund 1,2 Millionen ausbauen. Aus dem Zusammenschluss ergeben sich viele Synergien, die wir dank eines schnellen und effektiven Post-Merger-Integrationsprogramms auch bereits zu großen Teilen realisieren konnten.

Was war Ihnen im Integrationsprozess wichtig, worauf haben Sie die Prioritäten gelegt?

Eine wesentliche Entscheidung zu Beginn des Integrationsprozesses war der Zeitrahmen für das Programm. Wir haben uns bewusst für einen kurzen Integrationszeitraum entschieden, um die Unsicherheit im Unternehmen, bei Investoren und im Markt gering zu halten. Damit haben wir uns selbst hohe Ziele gesteckt, vergleichbare Mergers in der Branche wurden selten in so kurzer Zeit durchgeführt. Bei allen Entscheidungen spielte vor allem die Kundenperspektive eine wichtige Rolle. Es war uns wichtig, den alten und den neugewonnenen Kunden weiterhin die gewohnte Qualität zu bieten und den Integrationsprozess für diese so unauffällig und angenehm wie nur möglich zu gestalten und im Anschluss daran den hohen Ansprüchen unserer Kunden gerecht zu werden. Um das Risiko gering zu halten, haben wir uns bei der Datenmigration im letzten Jahr weitestgehend auf die Endkunden fokussiert und im Zuge der Harmonisierung der Endkundenmarke, der AGBs und des Produktportfolios die Migration der Endkundendaten erfolgreich vollzogen. Im diesem Jahr steht nun die nächste Herausforderung an, wir werden noch nicht migrierte Daten aus dem Geschäftskundensegment nachziehen und damit die Datenmigration über alle Kundensegmente abschließen.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für eine erfolgreiche Integration?

Eine Integration birgt viele Herausforderungen, da verschiedenste Stakeholder berücksichtigt werden müssen und man vor einige Trade-offs gestellt wird. Es ist schwierig jedem Anspruch gerecht zu werden. Eine wesentliche Abwägung die gemacht werden muss, ist die zwischen der grundsätzlichen Schnelligkeit des PMI-Prozesses und dem Anspruch, das „Beste aus beiden Welten“ zu übernehmen. Wir haben uns bewusst für einen sehr schnellen Integrationsprozess entschieden, der im letzten Jahr die wichtigsten Grundsteine für die Zukunft gelegt hat. Hier werden wir in diesem Jahr an den Best-Practice-Erkenntnissen anknüpfen, um unsere Prozesse weiter zu optimieren und nicht zuletzt auch um die Kundenzufriedenheit langfristig zu erhöhen.

Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht entscheidend für den Erfolg einer Integration?

Eine Integration ist ein komplexes Vorhaben, das sich aus unterschiedlichsten Teilprojekten zusammensetzt, die alle aufeinander abgestimmt werden müssen. Abhängigkeiten müssen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden. Deshalb sind aus meiner Sicht insbesondere zwei Schlüsselfaktoren im Post-Merger-Prozess ausschlaggebend: ein bedarfsgerechtes Integrationskonzept und ein erfolgreiches PMO (Program Management Office). Das PMO ist wichtig, um den Gesamtblick auf das Projekt zu bewahren, um Informationsflüsse gezielt zu lenken und um die Qualitätssicherung des Projekts zu gewährleisten. Mit HPP Consulting hatte unser Programm-Management einen zuverlässigen Partner an der Seite, der nicht nur eine steuernde Rolle einnahm, sondern uns auch operativ unterstützte. Wir möchten uns an dieser Stelle beim gesamten HPP-Team für die sehr gute Zusammenarbeit bedanken.

Können Sie uns einen kurzen Ausblick in die Zukunft geben – welche weiteren Schritte stehen dieses Jahr an?

Das Integrationsprogramm, das Ende Dezember abgeschlossen wurde, sehen wir als wichtige Basis für ein weiteres organisches Zusammenwachsen und für die Erreichung der mit dem Kauf der DTK verbundenen Unternehmensziele und der Vision für unsere Kunden. Wir möchten unsere Kunden mit Multimedia begeistern. Deshalb ist in diesem Jahr ein wichtiges strategisches Projekt, unsere jetzt schon hohe Kundenzufriedenheit weiterhin zu steigern und uns so klar vom Wettbewerb abzugrenzen. HPP unterstützt uns hierbei bei der Analyse der wesentlichen Moments of Truth, sprich Kundenkontaktpunkte entlang des Kundenlebenszyklus, welche die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflussen. Ziel ist es, geeignete Handlungsmaßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit abzuleiten und zeitnah umzusetzen, denn zufriedene Kunden sind die Voraussetzung für das weitere Wachstum der primacom.

Wir danken Joachim Grendel für das Interview.



Technologienahe Beratung

Implementierung einer IT-Systemunterstützung im After-Sales

Im Rahmen eines Projektes für einen Automobilhersteller begleitete HPP die Implementierung einer IT-Systemunterstützung im After-Sales-Bereich. Dabei berücksichtigten die HPP-Berater die individuellen Marktgegebenheiten und unterstützten die Marktverantwortlichen. Durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden als Teil des Produktmanagements wurden eine qualitativ hochwertige Betreuung und ein nachhaltiger, weltweiter Rollout-Erfolg sichergestellt.

Bei der Einführung einer integrierten IT-Systemunterstützung im After-Sales begleitete HPP den deutschen, international tätigen Automobilhersteller bereits seit der Erstellung des Produktkonzeptes. Für den Kunden bedeutet die Einführung dieser technologischen Unterstützung eine ganzheitliche strategische Neuausrichtung der digitalen Anwendungen auf Händlerebene. Durch eine einheitliche Benutzeroberfläche und intelligent verknüpfte Systeme können sämtliche Informationen auf einen Klick abgerufen werden. Besondere Bedeutung hatte während der Pilotierung und des Rollouts die aktive Betreuung von Händlern und Landesgesellschaften. Denn für die Pilotierung einer IT-Plattform ist intensive Nutzung und Testen durch den Anwender erforderlich, um neue Anforderungen zu erarbeiten und Fehler in der Programmierung zu beheben. Zugleich ist die Weiterentwicklung des Produktkonzeptes nur durch Anwender-Feedback erreichbar. Jedoch bedeutet die Einführung einer neuen Systemwelt bei den Anwendern auch Mehraufwand, der zu einer gerin-

geren Nutzung führt. Zumindest ist die althergebrachte Systemlandschaft in den täglichen Arbeitsabläufen fest etabliert und stellt sich zunächst als der einfachere Weg dar. Die Herausforderung für HPP bestand darin, eine intensive Produktnutzung zu erreichen, um die Pilotierung und die erforderlichen Ergebnisse abzusichern.

Neue Anforderungen müssen aufbereitet und beschrieben werden

Dem Anwender sollte durch die Einsteuerung von Produkthanforderungen eine aktive Teilnahme an der Entwicklung der IT-Plattform ermöglicht werden. Im Rahmen des Piloten wurden seitens HPP 32 Produkthanwender bei sechs Händlern betreut und ihr Feedback aufgenommen. Das Anwender-Feedback wurde dokumentiert und in die Weiterentwicklung des Produkts eingearbeitet. Somit erfolgte die Kommunikation in Richtung Entwickler und Programmierer sowie in Richtung Anwender und Landesgesellschaften.

Einststeuerung neuer Release-Inhalte

Die Aktualisierung der IT-Plattform erfolgte durch ein neues Release. Ein Release beinhaltet drei Schwerpunkte:

- Umsetzung neuer Anforderungen zur Verbesserung des Produktes
- Korrektur fehlerhafter Programmierungen
- Neue Inhalte zur Weiterentwicklung des Produktkonzepts

Nach der Sammlung und Bewertung aller Inhalte wurde der Umfang eines Releases geplant. Anschließend wurden die Inhalte spezifiziert, um die Details für die nachfolgende Programmierung zu liefern. Vor der Liveschaltung und Nutzung eines neuen Releases für den Anwender wurden alle neuen Inhalte umfassend getestet. Auf Basis des neuen Anwender-Feedbacks begann im Anschluss der Release-Zyklus erneut. Im Projekt konnte der erfolgreiche Abschluss des Piloten durch die Live-Schaltung spezifischer Releases erreicht werden.

Qualitativ hochwertige Betreuung

Vor Beginn des Rollouts hat HPP die Konzepterstellung unterstützt und wertvolle Lessons Learned aus der Pilot-Erfahrung eingebracht. Für einen erfolgreichen Rollout muss eine qualitativ hochwertige Betreuung der Verantwortlichen im Markt erfolgen.

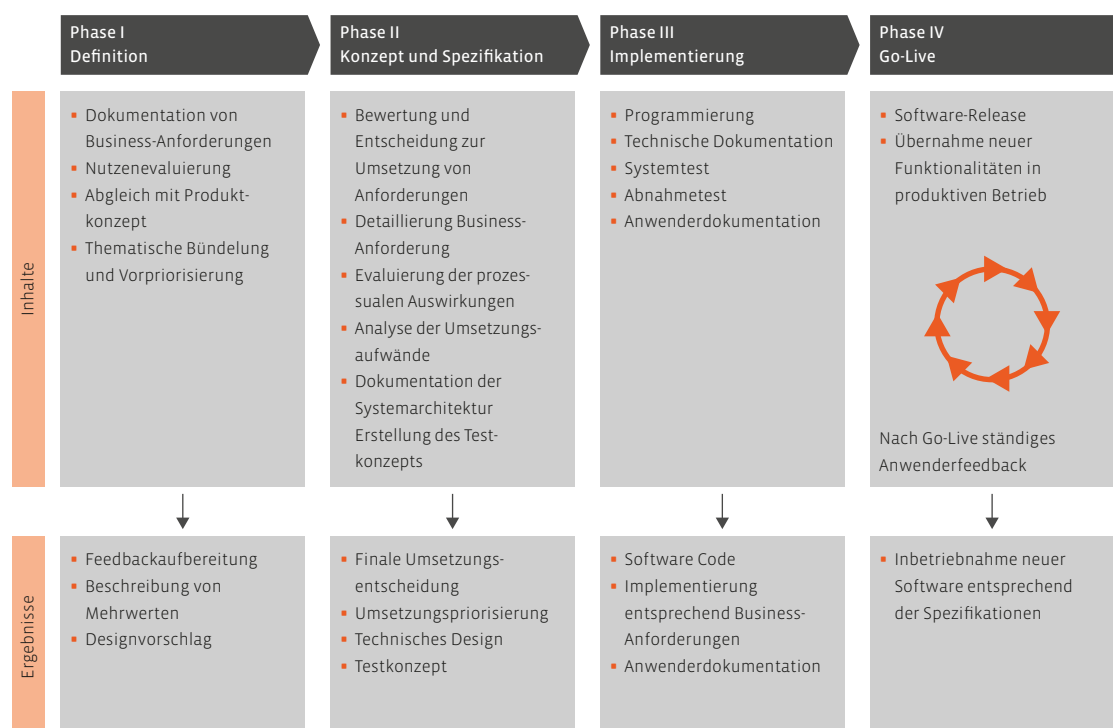
HPP hat intensiv mit den jeweiligen Ansprechpartnern zusammengearbeitet und komplexe Fragestellungen in Bezug auf die neue IT-Systemunterstützung in der Werkstatt beantwortet. Durch einen kontinuierlichen Informationsaustausch wurde ein erfolgreicher Rollout in über zehn Ländern sichergestellt. Gemeinsam mit den Verantwortlichen wurde die gewissenhafte Implementierung bei einem Test-Händler im Markt durchgeführt. Abhängig von den Charakteristika des Marktes leiteten die Beteiligten durch das Feedback seitens der Anwender eine Vorteilsargumentation ab. Diese konnte anschließend auf Händlerversammlungen und in der Marktkommunikation überzeugend eingesetzt werden. Durch diese marktspezifische Vorteilsargumentation und das Commitment der Beteiligten ist die Überzeugung und Motivation der Anwender von Beginn an hoch. Somit konnte HPP ein besseres Produktverständnis und einen höheren Nutzungsgrad bei den Händlern im Markt realisieren.

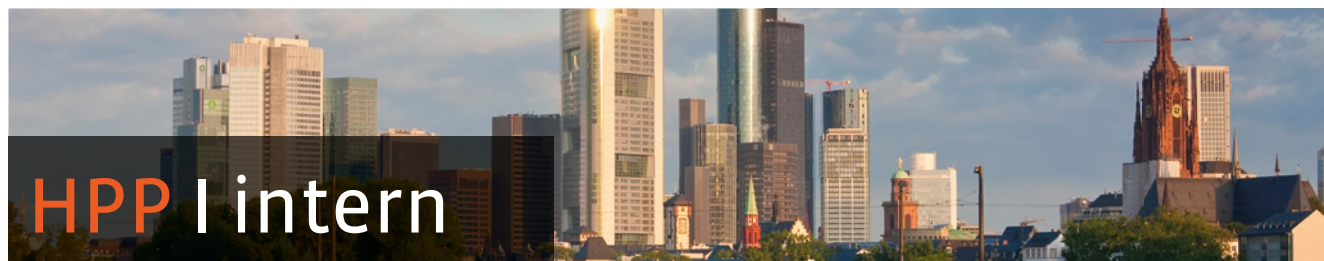
Technologienahe Beratungsleistungen sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Beratungsportfolios. HPP verfügt über langjährige Erfahrung in der Erstellung von Konzepten und der operativen Umsetzung. Insbesondere bei der Entwicklung innovativer Informationstechnologie ermöglicht unser Technologie-Know-how das erforderliche Produktverständnis.



Hauke
Nahrstedt

Anforderungs- und Entwicklungsprozess





Gastbeitrag: Der Beratungsvermittler Cardea zu Beratungsboutiquen

Das Erfolgsrezept kleiner und spezialisierter Beratungen

Die Cardea-AG ist eine seit 1999 anerkannte Expertin in der Identifikation und Evaluation der geeigneten Berater für die jeweilige Branche und Fragestellung ihrer Kunden (www.cardea.ch). Dr. Christoph Treichler ist Gründungspartner und Mitglied der Geschäftsleitung und beobachtet seit vielen Jahren den Beratermarkt. Im nachfolgenden Gastbeitrag beleuchtet er als Brancheninsider die Vorteile kleiner Beratungsunternehmen.

In der Consultingbranche zeichnet sich schon lange ein Trend ab: Neben den großen generalistischen Beratungshäusern gewinnen mehr und mehr die kleinen Beratungsboutiquen mit profundem Spezialwissen Projekte und Anerkennung bei den Kunden. Zunehmend sind Spezialisten wie HPP auf dem Consultingmarkt gefragt, sogenannte Hidden Champions, die sich sonst insbesondere über Mund-Propaganda und Kundenempfehlungen verkaufen können. Sie sind in der Regel vergleichs-

weise unbekannt, genießen jedoch einen ausgezeichneten Ruf in ihren Fokusbranchen und Kernkompetenzen. Unternehmen wissen bei vielen Fragestellungen und Herausforderungen branchen- und fachspezifische Beratung zu schätzen, selbst die Berater-skeptischen. Getreu dem Motto „Qualität statt Quantität“ werden zunehmend kleine, senioren Teams mit umfassendem Fachwissen und Hands-on Mentalität beauftragt, die nah am Kunden maßgeschneiderte und praxisnahe Lösungen

entwickeln. Das gebündelte Knowhow und der Erfahrungsschatz gestattet es den Boutiquen, ihren Kunden auf Augenhöhe zu begegnen, eigene Ideen einzubringen und den Erfolg des Projektes aktiv in der Umsetzung mitzugestalten. Die kurzen (Entscheidungs-) Wege und flachen Hierarchien kleiner Beratungen stellen einen hohen Wissenstransfer zwischen den Consultingstufen sicher, was einen zusätzlichen positiven Effekt auf die Beratungsleistung und Zusammenarbeit mit dem Kunden hat.

Projektpraxis

Pilotieren Sie noch oder testen Sie schon?

Der Trend setzt sich fort: Projekte werden immer straffer geplant und ihre Laufzeit bis zum Start des Rollouts immer kürzer. So haben sich in den letzten Jahren die einzelnen Projektphasen bereits stark überlagert und (zu Recht!) wird der Rollout von Beginn an „gedacht“. Sehr früh im Projekt wird Kontakt zu potenziellen Pilotmärkten bzw. -standorten aufgenommen und optimalerweise werden die Märkte in die Projektarbeit integriert.

Gerade bei der Pilotierung zeichnet sich aktuell ein neuer Trend bzw. Wandel bei der Herangehensweise und Philosophie ab. Es wird nicht mehr erwartet, bis ein Konzept zu 100% fertig beschrieben ist sowie alle in der praktischen Umsetzung auftretenden Unsicherheiten und Herausforderungen durchdacht und beantwortet sind. Vielmehr werden Vertriebskonzepte und Programme bereits in der Entwicklungsphase in einem ite-

rativen Prozess am Markt getestet. Diese Vorgehensweise erlaubt das kleinräumige Experimentieren mit verschiedenen Szenarien und gegenläufigen Varianten, wie z. B. die Überprüfung zielgruppenspezifischer Ausprägungen. Getreu dem bekannten Credo „fail fast, fail often“ können so Anpassungen frühzeitig vorgenommen und eine praxisorientierte Ausrichtung sichergestellt werden.

Impressum

Herausgeber
HPP Harnischfeger, Pietsch & Partner
Strategie- und Marketingberatung GmbH

Verantwortlich
Uwe Harnischfeger

Kontakt
Goldsteinstraße 114
60528 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 6688-500
Fax: +49 69 6688-503

E-Mail: hpp@hpp-consulting.de
Internet: www.hpp-consulting.de

Redaktion
Dr. Thorsten Liebehenschel
Dolores Pellegrino

Layout
Liebchen + Liebchen
Kommunikation GmbH, Frankfurt

Druck
Druckerei E. Sauerland GmbH, Langenselbold