

MCG* MESSENGER

MCG 10th ANNIVERSARY EDITION

WWW.MCG-EXPERTS.COM

EDITORIAL
10 JAHRE MCG

Nichts ist beständiger als der Wandel

SEITE 2

PROZESSMANAGEMENT
SIX SIGMA

Six Sigma bringt kräftige Kosteneinsparungen

SEITE 2

STRATEGIE
BLUE OCEAN STRATEGY

Wesentlicher Baustein der Blue Ocean Strategy ist Value Innovation

SEITE 3

NEWS
TRIZ- WAS IST DAS

Akronym für die „Theorie des erfinderischen Problemlösens“

SEITE 4

INNOVATIONSREPORT 2008

Neue Studie: Innovationsperformance in der Industrie

Was unterscheidet gute von schlechten Unternehmen?

Diese Frage war Anlass für eine von Juni bis September 2008 durchgeführte Innovationsstudie in einer Kooperation zwischen dem Institut für Marketing der Johannes Kepler Universität Linz und der MCG. Weiters interessierte das Researchteam, ob es zwischen österreichischen und deutschen Industriebetrieben hinsichtlich des Innovationsverhaltens signifikante Unterschiede gibt.

Hauptergebnis.

Die meisten deutschen und österreichischen Unternehmen erkennen die Notwendigkeit von Produktinnovationen. Zugleich ist die Umsetzung jedoch häufig durch Mißerfolg gekennzeichnet. So führt beispielsweise ein Drittel der befragten Unternehmen mindestens die Hälfte ihrer Produktinnovationen nicht am Markt ein.

Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich

Nicht sehr überraschend hat sich herausgestellt, dass es kaum Unterschiede im Innovationsverhalten zwischen deutschen und österreichischen Unternehmen gibt.

Faktoren der Innovationsfähigkeit

Das Innovationsverhalten wurde anhand von 49 Fragen aus den Bereichen Strategie, Innovationsprozess, Kooperationen, Mitarbeiter und Kultur gemessen.

Nach der Meinung aller Unternehmen sind folgende 7 Faktoren als die Wichtigsten für Innovationserfolg anzusehen:

- Innovation ist ein konkretes Unternehmensziel
- Prozessphasen-spezifische Teams
- Mitarbeiter können sich zum Gedankenaustausch mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen und Hierarchieebenen in Verbindung setzen
- Einsatzhäufigkeit von Projektmanagementtechniken
- Fachliche Qualifikation der mit Innovation betrauten Mitarbeitern
- Abteilungsübergreifende Teamzusammensetzung
- Ausmaß der Zusammenarbeit mit Kunden beim Prototypentest

Top vs. Low-Performance im Bereich Innovation

Unterscheidet man hinsichtlich der Innovationsperformance in Top- und Low-Performer ergibt sich ein ganz anderes Bild. Die Unterscheidung in Low- und Top-Performer haben wir anhand folgender Kriterien getroffen:

- Anzahl abgeschlossener Innovationsprojekte pro Jahr
- Anzahl der am Markt eingeführten Produktinnovationen pro Jahr
- Erfolgsrate der eingeführten Produkte.

Um eine möglichst scharfe Trennung zwischen den Einflußfaktoren auf Top- und Low-Performer zu erkennen, wurden die 10% der besten Unternehmen den 10% der schlechtesten Unternehmen hinsichtlich der Innovationsperformance gegenübergestellt.

Interessant ist, dass fortgeschrittenere Methoden der innovativen Problemlösung, wie bspw. TRIZ (siehe Seite 4) von einer sehr geringen Anzahl von Unternehmen verwendet werden.

Diese Executive Summary steht auch als Download auf unserer Homepage zur Verfügung. Falls sie die gesamte Studie erwerben wollen, kontaktieren Sie uns bitte unter office@mcg-experts.com



Fazit

Innovationsstrategie

Top-Performer haben eine klar ausgeprägte Innovationsstrategie die Zielmarkt, Zielkunden und Technologien festlegt.

Innovationsprozess

Top-Performer haben einen klar strukturierten Innovationsprozess (mit Projektmanagementtechniken, Auswahl und Ressourcenzuteilung von Projekten). Weiters verwenden sie deutlich häufiger Entwicklungstools wie QFD, FMEA und Conjoint-Analysen. Darüber hinaus wird Technologie-Monitoring viel intensiver betrieben.

Kooperationen

Top Unternehmen arbeiten deutlich häufiger eng mit Kunden bei der Entwicklung zusammen.

Mitarbeiter

Top-Performer beschäftigen deutlich mehr Mitarbeiter im Innovationsbereich und haben ausgeprägtere finanzielle und nicht finanzielle Honorierungssysteme.

Leadership

Bei Top-Performern kümmern sich Vorstände oder Geschäftsführer viel intensiver um das Thema Innovation.

	Unterschied Top-Low	Top-Performer	Low-Performer
Finanzielle Honorierung der Innovationsaktivitäten der Mitarbeiter	2,4	5,3	2,9
Anzahl der Mitarbeiter die sich explizit mit Produktinnovationen beschäftigen	2,4	4,5	2,1
Eigene Innovationsstrategien die Zielmarkt, Zielkunden, Technologien festlegt	2,2	6,3	4,1
Nicht finanzielle Honorierung der Innovationsaktivitäten der Mitarbeiter	2,2	4,9	2,8
Auswahl / Ressourcenzuteilung der Projekte anhand der Innovationsstrategie	2,1	5,9	3,8
Intensität des Technologie-Monitorings	2,0	5,2	3,3
Verwendungshäufigkeit von FMEA	1,9	4,8	2,9
Ausmaß der Zusammenarbeit mit Kunden bei der Entwicklung	1,9	5,9	4,1
Vorstände / Geschäftsführer kümmern sich sehr intensiv um das Vorantreiben von Produktinnovationen	1,4	6,6	5,2
Verwendungshäufigkeit von Projektmanagementtechniken	1,4	6,7	5,3
Verwendungshäufigkeit von Conjoint-Analysen	1,4	3,2	1,8
Verwendungshäufigkeit von QFD	1,4	3,6	2,6

Untersuchungsdesign. Telefonisch befragt wurden 160 Industrieunternehmen (50% österreichische, 50% deutsche Unternehmen) mit mehr als 50 Mitarbeitern. Das ca. 20-minütige Interview, erfolgte anhand eines standardisierten Fragebogens.

Zwei Drittel der befragten Unternehmen entfallen auf die Branchen Maschinen- und Metallwarenindustrie, Elektro- und Elektronikindustrie, Fahrzeugindustrie und Kunststoffindustrie.

Bewertungsschema (1) trifft nicht zu, (7) trifft voll und ganz zu

10 Jahre MCG

Nichts ist beständiger als der Wandel

Sehr geehrter Geschäftsfreund, 10 Jahre sind wie im Flug vergangen. Stellen Sie sich vor, damals hatte nur ein Österreicher von 10 Zugang zum Internet und nur jeder 5te ein Handy.



1998 kam ich wissenschwanger von einem mehrmonatigen Executive Program der Stanford Business School (San Francisco) zurück. Aufgeputscht durch den „entrepreneurial Spirit“ dieser Universität, gründete ich damals die Management Contracting Group. Unser erster Kunde war die Firma Kaeser Kompressoren, die auch noch heute zu unseren Auftraggebern gehört, worauf wir sehr stolz sind. Die MCG nahm von da an eine rasante Entwicklung, rasch gelang es uns Aufträge bei der österreichischen Post, der ÖBB, OMV-AMI, TAB Austria, Trocellen – Köln, IWC, Unilever, um nur einige zu nennen, zu gewinnen. Eine detaillierte Liste dazu finden sie weiter unten. Wir waren für unsere Kunden von Stockholm bis Neapel und von London bis Moskau unterwegs, was für eine vergleichsweise kleine Beratergruppe ein durchaus respektables Ergebnis ist.

Auch unser Partnernetzwerk hatte eine stürmische Entwicklung. Wir arbeiteten mit bis zu 12 Partnern p.a. in unserem Netzwerk zusammen und haben dieses Partnernetzwerk auch ständig gepflegt und verfeinert. Aber wie das Leben so ist. Manche kamen dazu und manche haben sich verabschiedet. 1999 startete Markus Gahleitner als studentischer Freelancer in der MCG. Er machte seine Sache so gut, dass er 2005 Partner wurde.

Auch die Themenschwerpunkte änderten sich im Zeitablauf: Visions/Strategie Entwicklung, Balanced Score Card, Six Sigma, Just in Time, Sales Process Optimization, usw. Unserer aktuelles Thema sind derzeit die Erfolgsfaktoren in der Innovationspraxis deutscher und österreichischer Unternehmen. Dazu gibt es einen recht interessanten Artikel in dieser Broschüre. Ab 2009 werden wir TRIZ neu in unser Programm aufnehmen.

Abschließend möchte ich allen unseren Kunden für Ihr Vertrauen und die „fast immer“ gute Zusammenarbeit bedanken. Ab und zu gibt's in den besten Familien auch Zoff.

Eine Bitte an Sie, bleiben Sie geschmeidig für Veränderungen, denn nichts ist beständiger als der Wandel.

In diesem Sinne viel Spaß beim Lesen und bleiben Sie uns treu.

Ihr Fritz Loidl

Fritz Loidl

PROZESSMANAGEMENT

Gute Gründe um von Serienfertigung auf JIT Fließfertigung zu wechseln

Produktivität + 40%

Erhöhung des EBITs von 2% auf 9,5%

Durchlaufzeiten - 48%

Rüstzeiten - 70%

Platzbedarf - 30%

Verdoppelung des Lagerumschlags

Klingt für Sie nach utopischen Zahlen und in Ihrem Unternehmen als nicht realistisch? Vielleicht.

Aber die im Rahmen von Prozessoptimierungen zu Tage tretenden Potenziale sind in den meisten Unternehmen enorm. So konnte in einem Unternehmen welches Computerterminals herstellt, die TAB Austria, innerhalb von 18 Monaten das EBIT von 2% auf 9,5% gesteigert werden.

Diese Ergebnisse wurden mittels Lean Six Sigma und einer Umstellung von Losgrößenfertigung auf Just in Time (Fließfertigung) erreicht. Dadurch konnten Aufträge entsprechend dem Kundenbedarf abgewickelt werden und mussten nicht mehr in großen Losen auf Lager produziert werden. Was übrigens nicht nur zu Mehraufwand sondern auch zu Qualitätsverlusten führt.

Selbstverständlich wurde auch die Teileanlieferung auf ein Kanbansystem umgestellt, bei dem die Fertigungskomponenten in der richtigen Menge zur richtigen Zeit an den Arbeitsplatz gebracht werden. Die Einführung von prozessorientierten Teams und von visuellem Management führten zu erhöhter Transparenz und waren ebenfalls wesentlicher Baustein für die erfolgreiche Umstellung.

Häufig ist auch eine Reduktion von Rüstzeiten ein wesentlicher Schwerpunkt. Bei der Firma Schiedel Kamane, konnte in einem italienischen Werk die Rüstzeit mit Hilfe der „4 Step Rapid Setup“ Methode von mehr als 60 Minuten auf unter 13 Minuten reduziert werden. Hierbei werden systematisch interne und externe Rüstzeiten getrennt, die internen Rüstzeiten soweit wie möglich reduziert, dann die verbliebenen internen Rüstzeiten parallelisiert und anschließend die Nachhaltigkeit über visuelles Management und Training der Mitarbeiter sichergestellt. Dadurch können kleinere Lose gefertigt werden und somit flexibler, mit kurzen Lieferzeiten, der Kundenbedarf erfüllt werden.



Six Sigma



Das Buch von Jack Welch war Auslöser für unsere Six Sigma Initiative im Jahre 2000. Seither beschäftigen wir uns mit dem Thema auf Trainings- und Beratungsebene

Wir gründeten gemeinsam mit der Donau Universität Krems die Six Sigma Academy und haben seitdem mehr als 400 Personen zu Six Sigma Spezialisten ausgebildet.



Diese auf Zahlen, Daten und Fakten basierende Projektmanagementmethode zur Prozessverbesserung erlaubt es, mit Hilfe statistischer Tools, die oftmals entscheidenden Trends und Wirkungsweisen zu erkennen, die mit freiem Auge nicht erkennbar sind. Dazu meint Dr. Christian Lembacher, Qualitätsleiter bei Electrovac, dass durch die häufige Anwendung der verschiedenen Six Sigma Tools, die Six Sigma Methodik zu einem wesentlichen Bestandteil seiner Arbeit wurde und seine Denkweise nachhaltig verändert hat.

Eine weitere Erfolgskomponente liegt in der ständigen Fokussierung auf Kundennutzen und Net Benefit in €. Damit gelingt uns bereits bei den im Rahmen des Six Sigma Trainings abgewickelten Projekten ein Return on Investment von mehr als 5:1. So sagt Rainer Lichtenberger, Controller bei Dietzel Univolt, daß die Einsparungen aus Six Sigma Projekten € 150.000 betragen haben. Die Investition in das Six Sigma Training hat sich für Dietzel Univolt mehr als gelohnt haben.

Im Rahmen von Black Belt Seminaren konnten bei Unternehmen Einsparungen bis zu € 1 Mio. realisiert werden

„Wir waren lange auf der Suche nach strukturierten Methoden, die uns ermöglichen, Prozesse zu analysieren und zu verbessern. Die 6 Sigma Methodik war schlussendlich genau das, was wir suchten. Hier wird ein methodischer Umgang mit Daten verbunden mit einer strukturierten Abarbeitung“

DI Dieter Thumfart, Geschäftsführer Electrovac Metall - Glaseinschmelzungs GmbH

Langfristiger Erfolg durch Blue Ocean Strategy

Nespresso mit dem sympathischen George Clooney, Nintendo's Wii Spielkonsole oder Cirque du Soleils bezaubernde Mystik stehen für **Blue Ocean Strategien**, indem Unternehmen aus hart umkämpften Märkten ausbrechen und durch Value Innovation neue Märkte erschließen. Und Sie haben zumindest für einen entsprechenden Zeitraum auch keine direkte Konkurrenz.

Im Vergleich dazu denken Unternehmen, die in **Red Oceans** agieren, in Wettbewerbsstrategien. (in welchen Bereichen können wir besser sein als unsere Mitbewerber).

Wesentlicher Baustein der **Blue Ocean Strategy** ist Value Innovation. Value Innovation beinhaltet zwei Komponenten: zum einen, einen neuen Kundenwert (z.B. Mystik des Cirque du Soleil) zu schaffen, zum anderen, die Kosten zu reduzieren (durch Reduktion von z.B. teuren Tiernummern im Zirkus).

Ergebnisse aus erfolgreichen Blue Ocean Strategien

Gemäß einer Insead Studie von 2006 sind 86% aller Produkteinführungen sind Modifikationen, d.h. minimale Verbesserungen innerhalb des **Red Oceans**. Sie sind für 62% des Umsatzes verantwortlich, produzieren aber nur 39% des Ergebnisses. Die verbleibenden 14% der Innovationen zielen auf die Schaffung von **Blue Oceans** ab. Diese generieren 38% vom Umsatz und 61% der Gewinne.

Value Curve des Cirque du Soleil

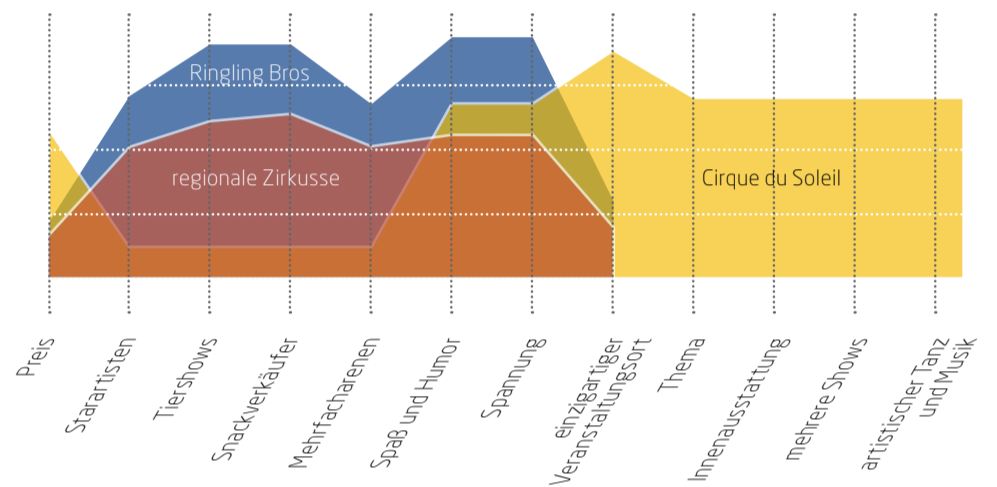
Die Value Curve von CdS zeigt dass er auf einige sehr teure Leistungsangebote eines konventionellen Zirkuses verzichtet, darüber hinaus aber z. B. Tanz- und Musikeinlagen hinzufügt. Kurz gesagt bietet der Cirque du Soleil als einziger Zirkus weltweit eine Mischung aus den besten Zirkus- und Theater-elementen. Damit spricht er „normale“ Zirkusbesucher gleichermaßen wie Theaterbesucher mit Erfolg an. Der Cirque du Soleil veranstaltet 13 Shows auf vier Kontinenten und erwirtschaftet einen Erlös von 600 Mio. US-Dollar.

BLUE OCEAN STRATEGY

- Schaffung neuer Märkte
- Es gibt keinen Wettbewerb
- Schaffen und Befriedigen neuer Nachfrage
- Preis-/Leistungsvergleich ist irrelevant
- Gesamte Unternehmens-Ausrichtung auf Kostenführerschaft und Differenzierung

RED OCEAN STRATEGY

- Konkurrieren in bestehende Märkte
- Wir schlagen den Wettbewerb
- Erhöhung der Marktdurchdringung
- Harter Preis-/Leistungsvergleich
- Gesamte Unternehmens-Ausrichtung auf Kostenführerschaft **oder** Differenzierung



Wo liegt Ihr zukünftiger **Blue Ocean**?

Wie setzt man Strategien im Unternehmen um? Change Management bei Gabriel Chemie

Drei Ebenen Modell

Das Management muss verstehen das Unternehmen aus drei Ebenen bestehen: Strategie, Projekten und dem Tagesgeschäft, das über optimale Prozesse (Auftragsabwicklung etc.) abzuwickeln ist. Alle 3 Bereichen haben ihre Wichtigkeit.

Projekt-Portfolio

Ein ausgewogenes Projekt-Portfolio ist Voraussetzung für Erfolg im Change Prozess. Dieses muss die Unternehmensziele reflektiert. Die richtige Mischung aus produktivitätssteigernden Projekten, Innovationsprojekten, Wachstumsprojekten, Organisationsentwicklungsprojekten und Infrastrukturprojekten muss gegeben sein.

Monatliches Projektmonitoring

Der Umsetzungsdruck muss über einen langen Zeitraum aufrecht erhalten werden. Die Versuchung in alte Verhaltensmuster zurückzufallen, ist zu verführerisch. Dass dies nicht leicht fällt, liegt in der Natur der Sache. Monatliches Projektmonitoring bringt „Zug aufs Seil“. Projektleiter präsentieren Ihre Projektfortschritte im Lenkungsausschuß.

Reviews

Veränderungsprozesse verlaufen in s-förmigen Kurven. Für GC Group war und ist wichtig zu wissen, wo man im Change Prozess steht. Dazu sind regelmäßige Reviews auf den verschiedenen Unternehmensebenen erforderlich. Sind dienen der Standortbestimmung aber auch der Information, was schon umgesetzt wurde, was nicht funktioniert hat und was man noch vor sich hat.

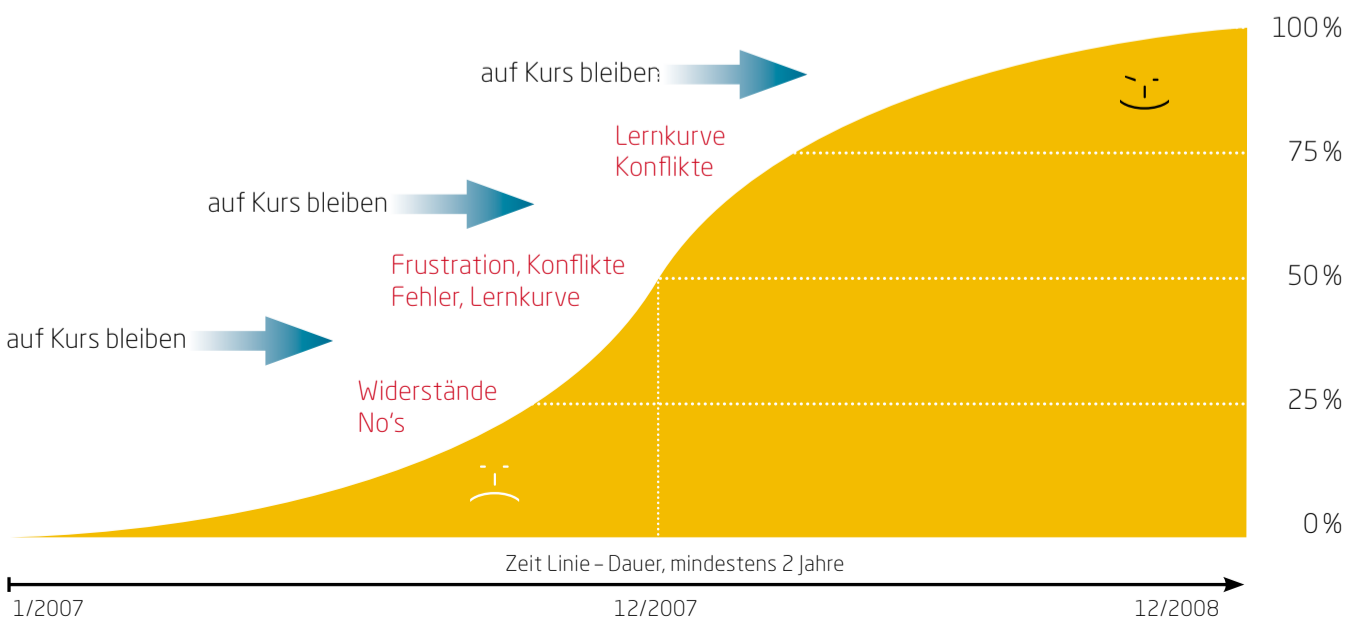
Einbeziehung von vielen Mitarbeitern.

GC ist ein typisch österreichischer Mittelbetrieb mit Produktionsstätte in UK, D, RUS, CZ, HU und Österreich. Der Vertrieb von Masterbatches erfolgt schwerpunktmäßig in Europa. Im Winter 2006 entschied sich das Management von GC Group einen Change Prozess unter dem Titel Vision 2012 in Gang zu setzen. Ziel war es, das Unternehmen fit für die Chancen und Risiken der Zukunft zu machen. Die Road Map sah eine ganze Reihe von Workshops mit allen Bereichen des Unternehmens vor. SWOT und Portfolioanalysen etc., Strategien auf Group und Länder-ebene sowie Abteilungslevel wurden entwickelt. Alle waren zufrieden. Aber nun kam die eigentliche Herausforderung für das Management. Wie setzen wir die Strategie in die Realität um?

20% Zeit für die Umsetzung der vereinbarten Projekte.

Wie in vielen anderen Unternehmen verwenden auch GC Manager 95% ihrer Zeit für das Tagesgeschäft. Nur 5% bleiben für Strategie und Projekte. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist aber entsprechend Zeit für die vereinbarten Projekte zu verwenden.

Lernkurve im Gabriel Chemie Change Prozess



TRIZ- Was ist das?

- TRIZ ist das russische Akronym für die „Theorie des erfinderischen Problemlösens“
- TRIZ wurde von Genrich Altschuller und seiner Schule in den letzten 50 Jahren entwickelt
- TRIZ ist eine wissenschaftliche Methode zur Entwicklung von „Durchbruchstechnologien und -produkten“
- TRIZ wurde in der Sowjetunion im Verteidigungs- und Raumfahrtsprogramm angewendet.

Firmen wie Samsung, Boeing, Procter & Gamble und Mars setzen TRIZ bei ihren Produktentwicklungen ein. TRIZ entstand durch die Sichtung einer großen Anzahl von Patentschriften, woraus er diejenigen auswählte, die technische Durchbrüche zu beschreiben schienen. Diese wertete er genauer aus und erkannte drei wesentliche Gesetzmäßigkeiten:

1. Einer großen Anzahl von Erfindungen liegt eine vergleichsweise kleine Anzahl von allgemeinen Lösungsprinzipien zugrunde.
2. Erst das Überwinden von technischen Widersprüchen macht innovative Entwicklungen möglich.
3. Die Evolution technischer Systeme folgt bestimmten Mustern und Gesetzen.

Mit Hilfe dieser Methode versuchen Erfinder, ihre Tätigkeit zu systematisieren, um schneller und effizienter zu neuen Problemlösungen zu kommen. Die TRIZ-Methode hat sich inzwischen weltweit verbreitet und ist „in stürmischer Entwicklung begriffen“. Triz ab 2009 neu im Programm bei MCG

PROZESSMANAGEMENT

Top Vertriebsmannschaften machen 20 – 40 % mehr Umsatz

Eine repräsentativen Studie (durchgeführt von MCG in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing der Johannes Kepler Universität Linz, 2005) zeigt, daß im Vertrieb von Industriebetrieben kräftige Verbesserungspotentiale liegen. Die wesentlichen Ansatzpunkte haben wir in 10 Geboten zur Steigerung der Vertriebsproduktivität zusammengefaßt:

1. Selektion der richtigen Außendienstmitarbeiter:

Suchen Sie Mitarbeiter, die in der Champions League spielen, denn das Team mit den besten Spielern gewinnt normalerweise das Match. Dazu gehört auch, dass man sich von Low-, No- Performern periodisch trennt.

2. Permanente Qualifizierung des Vertriebs:

Produkt- und Verkaufstrainings sowie persönliches Coaching der Vertriebsmitarbeiter durch den Verkaufschef oder Dritte sind unerlässlich. Der Trainings- und Coaching Bedarf liegt bei ~10 – 20 Tagen pro Jahr und ADM. Selbst bei lang gedienten Mitarbeitern, geht es darum Fehler im Verkaufsgespräch zu reduzieren, Defizite in der Produktkenntnis zu eliminieren und die Motivation im Feld nach frustrierenden Erlebnissen, zu heben.

3. Segmentierung der Kunden:

Die Segmentierung der Kunden und jährliche Bewertung der Potentiale auf Kundenebene sind wesentliche Voraussetzungen, um die knappen Kapazitäten im Vertrieb auf die erfolversprechendsten Kunden auszurichten.

4. Vorbereitung auf Kundengespräche:

Zu oft passiert es, dass Außendienstmitarbeiter von Besuch zu Besuch eilen, ohne ein konkretes Ziel für das Gespräch zu haben.

5. Quality Time with the Customer:

Je mehr Zeit mit dem Kunden verbracht werden kann, desto besser werden die Ergebnisse. Dafür muss der Verkauf von nicht-verkäuferischen Aktivitäten befreit werden. Beispielsweise reduziert ein fixer Bürotag pro Woche die mögliche Zeit beim Kundenum ~20%.

6. Standardisierung der wichtigsten Verkaufsprozesse:

Im Allgemeinen gibt es die idealen Vorgangsweisen bei Neukundenakquisition, Neuprodukteinführung, Pflege bestehender Kundenkontakte und Steigerung des Geschäftsvolumens mit bestehenden Kunden zu definieren und die Mannschaft darauf einzuschwören.

7. Prozessorientierte Zusammenarbeit zw. AD, ID und Marketing:

Die reibungslose Zusammenarbeit von Außendienst, Marketing-Spezialisten, Innendienstmitarbeitern und technischen Mitarbeitern entlang des gesamten Verkaufsprozesses ohne Handlungsüberschneidungen führt zu einer Professionalisierung in der Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung, Point of Sale Aktivitäten. Jeder macht das, wofür er optimal geeignet ist.

8. Prozessorientiertes Entlohnungssystem:

Die Kopplung des Entlohnungssystems an die wesentlichen Prozessziele, z.B. Zeit beim Kunden, Distributionsgrad, Anzahl gelegter Angebote, Datenqualität der Markt- und Kundeninformation, steigert die Produktivität des Verkaufs.

9. Digitale Informationsverarbeitung und -bereitstellung:

Die digitale „real time“ Information als Wettbewerbsfaktor in den für den Verkauf relevanten Formen, wie Salesman Information System (SIS) zur Unterstützung der Verkaufsmannschaft mit z.B. Kundendaten, Besuchsberichten, Aktivitätenverfolgung, Routenplanung, Product Information System (PIS), ein elektronischer Produktkatalog und Offer Preparation System (OPS), ein System zur Angebotserstellung und -verfolgung, steigert die Produktivität im Verkauf.

10. You get what you inspect and not what you expect:

Vertriebsleute fokussieren ihre Aktivitäten im Allgemeinen auf das, was gemessen wird. Entsprechende Monitoring Modelle die Prozessinputs (Zeit beim Kunden, Besuche nach Kundenkategorie etc.), den Prozess selbst (etwa Kundenkenntnis, Argumentation beim Kunden etc.) und die Prozessergebnisse bewerten (etwa Neuproduktumsatz, Deckungsbeitrag, Anteil am Einkaufsvolumen des Kunden), zeigen Verbesserungspotentiale im direkten Benchmarking mit anderen Verkäufern auf, führen zu Verbesserungsmaßnahmen und steigern somit die Produktivität.

Eine detailliertere Ausarbeitung finden Sie unter www.mcg-experts.com

AGABU

Beratung egal, ob auf strategischer oder operativer Ebene, hat naturgemäß viel mit Veränderungsprozessen zu tun.

Wenn wir mit Kunden sprechen und ihnen Vorschläge zu Vorgangsweisen machen, dann begegnet uns fast immer, was wir intern das „AGABU-Syndrom nennen“. Alles ganz anders bei uns.

Neulich hatten wir ein Gespräch mit jemandem aus dem Gesundheitswesen; es ging da um ein Prozessverbesserungsprojekt im Verwaltungsbereich. Wie üblich wurde das Projekt losgetreten, weil der Abteilungsleiter mehr Personal verlangte. Er sagte: „Wir kommen mit der Arbeit nicht mehr nach, wir brauchen mehr Leute.“ Der Eigentümer sah das natürlich ganz anders und beauftragte eine Untersuchung über die Notwendigkeit. Wir wurden hinzugezogen. Wir sind dann immer etwas provokant und fragen: Wie viele Leute brauchen Sie denn mehr? Na ja, ich denke vier bis fünf, kommt dann die Antwort. Auf die Frage warum genau vier, ist dann meistens die Antwort: das habe ich mit meinen Mitarbeitern besprochen. Das zeigt genau, dass in vielen Verwaltungsbereichen eine Kapazitätsplanung nicht erfolgt, weil man sich dazu auch keine Gedanken macht. Daraufhin angesprochen, erfolgt dann die Antwort, dass kann man bei uns nicht machen. Vielleicht ist das in anderen Branchen machbar aber bei uns nicht. AGABU!

Vor einiger Zeit machten wir mit dem Top-Management eines Unternehmens das im Bereich Medizintechnik tätig ist einige Strategie-Workshops. Das Team war gemischt besetzt. Einigen Haudegen aus dem Verkauf die schon 20 Jahre miteinander gearbeitet hatten, standen einem Team von Managern aus den Bereichen Entwicklung, Produktion, Marketing und dem CEO gegenüber. Wir diskutierten das Konzept der Kernkompetenzen und andere strategische Grundmodelle. Wir brachten Beispiele von internationalen Firmen, die jeder kennt aber auch solche von lokalen Unternehmen, aber es nützte nichts.

Einer der Verkäufer – er hatte dem Unternehmen in der Vergangenheit nachweislich exzellente Dienste geleistet – stellte am Ende des Workshops fest, das sind alles Beispiele die nur in der Konsumgüterindustrie funktionieren. Bei uns geht das nicht! AGABU!

Referenzen

Bene Büromöbel	Novomatic
BMW/Softlab	Ochsner
Chopard	ÖBB
Curamik Electronics	OMV-AMI
Deutsche Ruhrkohle AG	Österreichische Post
(Division Trocellen)	Plansee Werk Liezen
Dietzel Univoit	Ploier & Hörmann
Donau Universität Krems	Reichl und Partner Werbeagentur
Electrovac	Rütgers Rail
Erste Bank – Sparkassenverband	Sabtours
EWE Küchen	SAG
Filzmoser	Schiedel Kamine
Gabriel Chemie	Senoplast
Greiner Perfoam	Sun Master
HAKA-Küchen	TAB-Austria
Hexion Fine Chemicals	Technoplast
HMH	TGW Wels
Incite	Trodax
JKU	Unilever
(Institut für Handel, Absatz und Marketing)	UAR - Upper Austrian Research
Kaeser Kompressoren	Vivatis-Gourmet
Kastner	VFI
Knorr Bremse	Weber Hydraulik
LCM	WKO
(Linz Center of Competence in Mechatronics)	W&H Dentalwerke
Miba	Wuppermann
NKE Austria	

Impressum:

MCG Managementberatung GmbH
Leitenbauerstraße 25 A-4040 Linz
Tel.: +43 (732) 750229 Mobil: +43 (664) 2318143
Fax: +43 (732) 759984 E-Mail: office@mcg-experts.com
www.mcg-experts.com

