

Sanierung des Vertriebs in der Nutzfahrzeugbranche

Ausgangssituation

Die Ausgangssituation zur Reorganisation in der hoch defizitären Vertriebsregion für Nutzfahrzeuge in Frankreich zeichnete sich durch sinkende Marktanteile, hohen Kostendruck und einen geringen Grad der Prozessautomatisierung aus. Ziel des Projektauftrags war die Sanierung der Vertriebsregion, um die Profitabilität wieder herzustellen. Dies beinhaltete die Unternehmenszentrale, regionale Vertriebsbereiche und über 15 Niederlassungen.

Vorgehensweise

Ein Benchmark der Niederlassungen gab Aufschluss über Unterschiede bezüglich Profitabilität und Umsatz. In diese Untersuchung flossen zusätzlich geografische Aspekte der Marktabdeckung und strategische Aspekte der Marktentwicklung mit ein. Daraus resultierte die Entscheidung zur Schließung von Niederlassungen. Der Anteil administrativer Back Office Tätigkeiten wurde reduziert, ohne die kundenwirksame Leistungen zu schmälern, indem eine strukturelle Anpassung des Vertriebsinnendienstes durchgeführt wurde, die das bislang praktizierte Konzept der Vielseitigkeit durch Spezialisierung ersetzte. Den Mitarbeitern des Vertriebs- und Service-Innendienstes wurden klar definierte, spezialisierte Aufgabenbereiche zugeordnet, die Produktivitätssteigerungen ermöglichten. Die in den geschlossenen Niederlassungen tätigen Vertriebs- und Servicemitarbeiter wurden benachbarten Niederlassungen zugeordnet. Sie waren weiterhin in der Lage ihre Kunden zu bedienen. Um die Leistung der restlichen Niederlassungen nachhaltig zu erhöhen, wurde das "Best Benchmark" Konzept eingeführt. Dieses Konzept beinhaltete einen monatlichen Vergleich der Niederlassungsergebnisse und die Übertragung erfolgreicher Maßnahmen auf ergebnisschwache "Low Performer". Im Zuge dessen wurde ein neues, einheitliches KPI-System zur effektiven Steuerung der Niederlassungen eingeführt. Die Bewertung einzelner Vertriebs- und Service-Mitarbeiter in der Außenorganisation wurde durch ein Performance-Review vorgenommen. Die Bewertung diente als Basis zur Ableitung von Ansatzpunkten, welche zur Leistungsverbesserung und Kapazitätsanpassungen führten. Unterstützt wurde dieser Prozess durch zwei Controlling-Tools in den Bereichen Vertrieb und Service.

Die Tätigkeiten der vier regionalen Vertriebsbereiche beschränkten sich auf administrative Aufgaben und die Instandsetzung gebrauchter Nutzfahrzeuge, die nach Ablauf des Leasingvertrags wieder in den Besitz der Unternehmung gelangten. Hierfür wurden bislang vier regionale Werkstätten geführt. Die Vermeidung redundanter administrativer Aufgaben und die Verlagerung wertschöpfender Tätigkeiten entweder in die Zentrale oder in die Niederlassungen ermöglichte eine signifikante Produktivitätssteigerung. In der neu entwickelten Struktur wurden die regionalen Werkstätten zu zwei zentralen Werkstätten zusammengeführt, um Volumina zu bündeln und Unstetigkeiten zu glätten. Im Falle eines hohen Instandsetzungsvolumens und daraus resultierender Unterkapazität der Werkstätten wurden Pläne zur Fremdvergabe erstellt. In einer der beiden Werkstätten wurden kundenspezifische Sonderausführungen von Produkten vorgenommen, die nicht in den Produktionswerken angepasst wurden. Dies machte auch die Werkstatt der Unternehmenszentrale obsolet. In der Unternehmenszentrale wurde für alle Abteilungen eine Funktions- und Leistungsanalyse durchgeführt. Auf Grundlage dieser Ist-Situation entstand ein Soll-Konzept, das eine Neudefinition erforderlicher Leistungen und dazugehöriger Kapazitäten beinhaltete.

Im Bereich der Auftragsabwicklung wurden Aufgaben, die in den unterschiedlichen Prozessstufen der Niederlassungen, Vertriebsbereiche und der Unternehmenszentrale bislang redundant ausgeführt wurden, eindeutig einer Einheit zugeordnet. Diese Einheit trägt von nun an die gesamte Verantwortung im Prozess. Eine direkte Anbindung, bspw. zwischen Niederlassungen und Produktionsstätten, reduzierte die beteiligten Prozessstellen. Das Reengineering der Auftragsabwicklungsprozesse betraf sowohl Standard- als auch Sonderaufträge.

Die Zusammenlegung von Volumina ausgewählter Einkaufsgüter ermöglichte Kostensenkungen

Fallstudie

im Einkauf. Die Verantwortung für die jeweilige Güterbeschaffung wurde definiert und in das konzernweite Lead Buyer Konzept integriert.

Abgrenzung nationaler bzw. lokaler Kunden. Diese Unterscheidung basierte auf einem gemeinsam entworfenen Kriterienkatalog, der quantitative Profitabilitätsfaktoren (EBIT) und qualitative Faktoren (Wachstumschancen) zusammenführte. Anhand der Kriterienausprägung wurde eine Customer Identity Card erstellt und eine Einstufung des Kunden vorgenommen. Damit einher ging ein differenziertes Qualifikationsprofil der Key Account Manager und die Umsetzung entsprechender Qualifikationsmaßnahmen.

Wichtigster Aspekt im After Sales war die Neuordnung des Ersatzteilgeschäfts. Definiert wurden die drei grundlegenden Prozesse der Ersatzteilidentifikation, -bestellung und -auslieferung. Die Einführung einer konzernweiten Datenbank erleichterte die Ersatzteilidentifikation. Produktivitätssteigerungen wurden realisiert, indem die Bestellungen nicht wie bisher über den Servicetechniker an die Niederlassungen und teilweise die Zentrale getätigt wurde, sondern online vom Servicetechniker direkt vom Zentrallager abgerufen wurden. Der neueingeführte Prozess erlaubte die Neugestaltung von Sicherheitsbeständen und damit eine Reduzierung von Kapitalbindungskosten.

Im Bereich Finanzen und Controlling lag der Schwerpunkt auf IT-Optimierungen und Möglichkeiten der Fremdvergabe überprüft. Beispiele hierfür sind die flächendeckende Einführung von EDI und das Outsourcing des Forderungs- und Reisemanagements. Über 50 solcher Einzelmaßnahmen wurden auf ihre Wirksamkeit geprüft und umgesetzt.

In den Bereichen HR und IT wurden Tätigkeiten teilweise automatisiert oder an externe Dienstleister verlagert. Dies betraf die Abwicklung von Gehaltsabrechnungen und die SAP-Beratung.

Alle vereinbarten Maßnahmen wurden in einem Gesamtkonzept zusammengefasst und in einen Zeitplan zur Umsetzung integriert. Zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen war ein stringentes Potenzialcontrolling erforderlich, das in kurzen, regelmäßigen Abständen inhaltliche und finanzielle Fortschritte überwachte und gegebenenfalls Handlungsalternativen initiierte.

Ergebnisse

Die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte ermöglichte erhebliche Produktivitätssteigerungen bei gleichzeitiger Wahrung der Prozessstabilität. Die Kostensenkungen betragen in der Summe 6,5 Mio. EUR. Der Großteil der Einsparungen wurde in der Unternehmenszentrale realisiert, indem die Kapazitäten dort um 38 % reduziert wurden. Kostensenkungen in den Niederlassungen beliefen sich auf knapp 2,5 Mio. EUR. Sie wurden durch die umgesetzten Prozessoptimierungen und das konsequente Leistungscontrolling von Niederlassungen und Mitarbeitern ermöglicht.