

h&Z

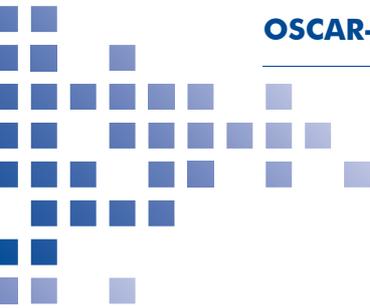
Informationen für Kunden 1/2011

OSCAR-REIFE LEISTUNGEN



München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

www.huz.de



am liebsten würden auch wir einen Oscar verleihen: und zwar all jenen Unternehmen, die die Krise nicht nur mit mutigen Maßnahmen überstanden haben, sondern dabei auch noch überdurchschnittlich erfolgreich waren. Was diese Unternehmen besser machen und was sich von ihnen lernen lässt, erfahren Sie in der Zusammenfassung unserer aktuellen Studie „Raus aus der Krise – wie Unternehmen die richtigen Weichen gestellt haben“.



Ein Oscar ist nicht nur Anerkennung des Geleisteten, sondern stets auch Ansporn für die nächste große Rolle. Diese Einstellung haben Charakterschauspieler und Unternehmen mit Charakter gemeinsam. Der Beitrag zu „Power Development“ zeigt spannende Einblicke, wie ein tatsächlicher Oscar-Preisträger Einkauf und Entwicklung intelligent auf eine Bühne gebracht hat und mit unkonventionellen Ideen auch bei Premiumprodukten noch Einsparpotenziale erschließen konnte, ohne Qualitätsnachteile zu riskieren.



Nicht aus Gold, aber noch viel wertvoller für uns ist die Auszeichnung als „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011“, die wir kürzlich entgegennehmen durften. Wir sind sehr stolz auf unsere Mannschaft – denn jedes Projekt ist nur so stark wie sein Team. Und davon profitieren Sie und wir.



Viele ausgezeichnete Leistungen – Ihnen viel Erfolg!

Stefan Aichbauer

Stefan Aichbauer

Rainer Hoffmann

Rainer Hoffmann

Dr. Thomas Zachau

Dr. Thomas Zachau

Challenges in Procurement 2020

h&z veranstaltet Round Tables in München, New York und Shanghai

Welche Herausforderungen und Trends werden den Einkauf in den nächsten 10 Jahren bestimmen? Und wie kann sich der Einkauf weiter emanzipieren und echten Mehrwert für interne Kunden liefern? Gemeinsam mit CPOs multinationaler Unternehmen, führenden Akademikern sowie Trendforschern wurde über die Zukunft des Einkaufs diskutiert.

Einigkeit bestand unter den Teilnehmern darüber, auf welche aktuellen Megatrends der Einkauf Antworten finden muss. Daneben muss der Einkauf außerdem seine „strategische Sichtbarkeit“ beim internen Kunden weiter verbessern. Nur so gelingt es ihm, einen tatsächlichen Mehrwert zu leisten.

Erfahren Sie in einem persönlichen Gespräch mehr über die Herausforderungen, die auf Ihren Einkauf warten.

ralf.schulz@huz.de
alexander.batran@huz.de



h&z wächst weiter – neuer Partner

Wir freuen uns, dass Dr. Detlef Tietze als Partner das Führungsteam von h&z verstärkt. Im Laufe seiner 10-jährigen Beratungstätigkeit hat er zahlreiche Projekte vor allem in den Bereichen Organisationsentwicklung, Kosten- und Prozessoptimierung sowie Restrukturierung geleitet. Bei h&z wird er insbesondere die Beratungsfelder Business Transformation und Restrukturierung verantworten.



Der neue Partner im h&z Führungsteam:
Dr. Detlef Tietze



h&z zählt zu den 100 besten Arbeitgebern in Deutschland

Das Arbeitsklima bei h&z ist geprägt von Vertrauen, die Mitarbeiter sind stolz auf ihre Arbeit und arbeiten gerne zusammen: drei von vielen Faktoren, die die Qualität und Attraktivität von h&z als Arbeitgeber ausmachen. Nun wurde die Unternehmensberatung dafür ausgezeichnet – beim bundesweiten Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011“. „Wir sind stolz auf diese Auszeichnung. Bester Arbeitgeber wird man nur mit den besten Mitarbeitern“, freut sich Dr. Thomas Zachau, Gründer und Vorstand von h&z. Verliehen wurde das Gütesiegel Great Place to Work® am 23. Februar 2011 in Berlin vom Great Place to Work® Institute Deutschland in Kooperation u. a. mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Michael Knoblauch
von h&z bei der
Preisverleihung



Handelsblatt



OSCAR-REIFE ZUSAMMENARBEIT VON EINKAUF UND ENTWICKLUNG:

„Power Development“ erschließt neue Einsparpotenziale und optimiert gleichzeitig die Premiumprodukt-Qualität

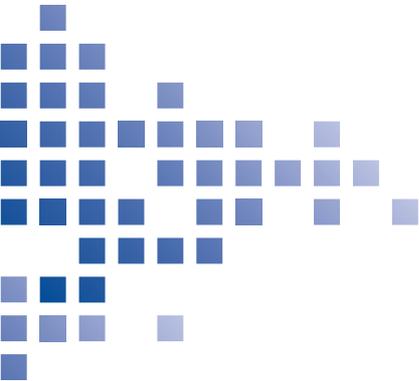
Von Stefan Martin

Von Kameras und Beleuchtung bis zur Postproduktion: ARRI (Arnold & Richter Cine Technik) ist weltweit der größte Hersteller von professionellem Film-Equipment. 2010 erhielt ARRI bereits zum sechzehnten Mal einen Oscar im Bereich Technik. Die Erfolgsgeschichte des mittelständisch geprägten Unternehmens steht und fällt mit Premiumprodukten, die zuverlässig und technisch immer auf dem neuesten Stand die Anforderungen in Studios und an Filmsets in aller Welt bedienen. Das entscheidende Kapital sind beste Produkte und das Know-how, auf dieser Basis Innovationen anzusetzen und so das gewachsene Vertrauen der Kunden zu erhalten. Zugleich sind aber auch Kosten im Auge zu behalten, um nicht wegen unnötig hoher Preise an Boden zu verlieren.

Ansatzpunkt und Herausforderung für das Projekt „Integrierte Produkt- und Einkaufsoptimierung“ war, auf steigenden Wettbewerbsdruck zu reagieren und die Herstellungskosten ohne Qualitätsnachteile zu reduzieren. Gefordert war ein Spagat zwischen langfristig

erfolgsentscheidender Premium-Qualität und notwendigen Kostenoptimierungen – h&z gelang dies gemeinsam mit dem Geschäftsbereich ARRI Lighting: Am Ende stand eine Reduzierung der Kosten im Einkauf um mehr als zehn Prozent. Daneben kamen rund 300 technische Veränderungen an Produkten auf den Weg, die sowohl den im Projekt definierten Kostenzielen wie auch den Qualitäts- und Innovationsanforderungen des Unternehmens Rechnung trugen.

Als entscheidender Faktor, um Top-Produkte und Kosten in eine gemeinsame Erfolgsspur zu bringen, erwies sich insbesondere der im Projekt neu entwickelte Ansatz „Power Development“: In Workshop-Teams waren dabei nicht nur, wie bei klassischen Design-to-Cost-Modellen, das Produktmanagement, Entwicklung, Fertigung und der Einkauf eingebunden, sondern auch potenzielle Lieferanten sowie ein Industrie-Designer. So gab es einerseits unmittelbares Feedback von möglichen externen Partnern zu den Kosten und technischen Merkmalen von >>



Von Kostenanalyse und Benchmarking zum Tool „Power Development“

alternativen Materialien und Bauteilen, die im Hinblick auf die angestrebten Einsparungen in Frage kamen. Realisierbare Konstruktionsideen konnten sofort in Produktentwürfen festgehalten werden. Andererseits zeigte sich auch direkt, wenn ein Vorschlag zur Kostenreduzierung mit Qualitätsrisiken oder Konstruktionsproblemen verbunden war.

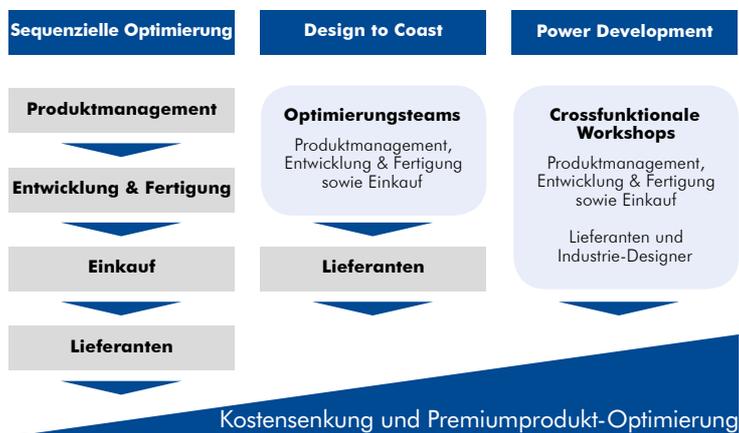
Die besondere Herausforderung im Projekt war, dass zunächst zahlreiche Ideen für Kostenoptimierungen an dem immer wiederkehrenden Argument der Kundenerwartung „Premium-Qualität“ zu scheitern drohten. Genau auf diesen Konflikt zielte das daraufhin entwickelte Tool „Power Development“: nämlich berechnete Forderungen nach gleich-

bleibendem Kundennutzen und Top-Qualität mit den im Projekt erkannten Möglichkeiten, Kosten zu senken, in Einklang zu bringen. So entstand ein innovativer Ansatz, der generell für das Problemfeld von Einsparungen im Einkauf im Brennpunkt von Kosten und Qualität geeignet ist.

raus ergaben sich folgende zentrale Ansatzpunkte zur Optimierung der Kostenstrukturen im Einkauf:

- Einführung von Baukästen für bestimmte Materialgruppen
- Kritisches Hinterfragen von historisch gewachsenen Konstruktionen
- Ausweitung der Lieferantebasis und Internationalisierung der Anfragen
- Transformation der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Entwicklung hin zu einer konstruktiven crossfunktionalen Partnerschaft >>

Produkt und Einkaufsoptimierung



Quelle h&z



„Power Development“: In den gemeinsamen Workshops von Produktmanagement, Entwicklung & Fertigung, Einkauf und Lieferanten visualisierte ein Industrie-Designer Lösungsansätze zur Produktoptimierung.

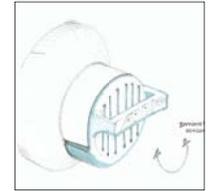
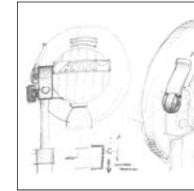
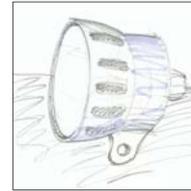
Kostenkontrolle im Einkauf und Modell für Innovationen

Die crossfunktionale Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung erwies sich dabei als ebenso vielversprechend wie schwierig. Insbesondere um Qualitätsbedenken angemessen zu berücksichtigen und den Einkauf bereits in die frühen Phasen der Produktentwicklung einzubinden, musste das Projektteam mehr tun, als die bekannten Design-to-Cost-Modelle anzuwenden. ARRI und h&z setzten dazu statt firmeninterner Optimierungsteams Workshops an, in die auch Lieferanten und ein Produkt-Designer eingebunden waren. Das ermöglichte konkrete und ausgereifte Lösungen zur Produktoptimierung, die Kosten- und Qualitätsziele berücksichtigten. Unter anderem am Scheinwerfer ARRILITE 750 Plus, der auf diese Weise neu und sehr erfolgreich auf den Weg gebracht

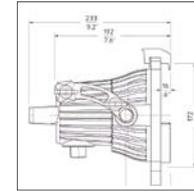
wurde, zeigten sich deutlich die wesentlichen Vorteile des als „Power Development“ bezeichneten Modells:

Der Industrie-Designer im Workshop-Team visualisierte alle Ideen unmittelbar. Das beschleunigte nicht nur die Diskussion, sondern verbesserte auch das Verständnis unter den Teilnehmern und trug so zu einer hohen Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen bei. Darüber hinaus war der Effizienzgewinn enorm: Entstanden früher erst nach den Workshops durch Lieferanten oder im eigenen Unternehmen Zeichnungen und technische Entwürfe, erfolgte das nun direkt. Den Entwurf für den neu überarbeiteten Scheinwerfer hatte das Team beispielsweise bereits nach einem Workshop-Tag entwickelt. Er erfüllte alle

Gegenüberstellung „Entwürfe aus dem gemeinsamen Workshop“ und „Finales Produkt ARRILITE Plus 750“



Entwürfe aus dem gemeinsamen Workshop



Finales Produkt ARRILITE Plus 750

Die Ergebnisse der Workshops waren so konkret, dass sie zum Teil direkt in neue Produkte umgesetzt wurden.

Quelle h&z

Anforderungen an höchste Qualität, Premium-Anmutung sowie optimalen Kundennutzen. Dennoch war er kostengünstiger herzustellen als das Vorgängermodell. Betrachtet man den Scheinwerfer, der nun auf dem Markt ist, wird deutlich, wie nah die im Team entwickelte Idee dem Endprodukt kommt.

Auch potenzielle Lieferanten brachten konstruktiv eigene Ideen und ihr Fachwissen ein, obwohl sie zum Teil Wettbewerber waren. Hierzu hatten ARRI und h&z Spielregeln gezielt vorbereitet und diese vorab klar kommuniziert: Es gab keine Zusagen, dass die Workshop-Teilnehmer im Anschluss auch Aufträge erhalten, und es gab keine finanzielle Kompensation für den Aufwand. Jedoch

wurde darauf hingewiesen, dass Teilnahme und Input von Ideen bei späteren Auftragsvergaben wichtige Kriterien sind. Trotz dieser aus Lieferantensicht mit unternehmerischem Risiko verbundenen Rahmenbedingungen war die Bereitschaft mitzumachen enorm hoch. Und da die potenziellen Zulieferfirmen fast ausschließlich mittelständisch geprägt sind, waren sie oft durch die Unternehmensgründer beziehungsweise Eigentümer repräsentiert, die die Workshops mit breitem Wissen und praxisnahen unternehmerischen Ansätzen bereicherten.

Über das Projekt mit h&z hinaus sieht ARRI den neuen Ansatz „Power Development“ auch langfristig als Erfolgsmodell für Innovationen: „Die Möglichkeit, damit Konflikte zwischen technischen und kauf-



männischen Interessen schnell und konstruktiv zu lösen, war für uns der Grund, dieses Verfahren in die Regelorganisation zu übernehmen und auch für weitere Produktlinien anzuwenden“, so Markus Lampier, Head of Purchasing & Material Planning, Business Unit Lighting. So wurde mit h&z ein neuer Weg zu kostenoptimalen technischen Verbesserungen eingeschlagen. Und das ist für ARRI ja schon einmal keine schlechte Voraussetzung, auf den nächsten OSCAR zu fokussieren. ■

Autor



Stefan Martin ist Projektleiter bei h&z und hat zahlreiche Projekte zu Design to cost, Benchmarking, Kosten- und Prozessoptimierung geleitet. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit Methoden im Innovationsmanagement.

RAUS AUS DER KRISE – WIE UNTERNEHMEN DIE RICHTIGEN WEICHEN GESTELLT HABEN

h&z hat zusammen mit der Hochschule Konstanz die Performance von 150 Unternehmen in der Krise untersucht und dabei essenzielle Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung identifiziert.

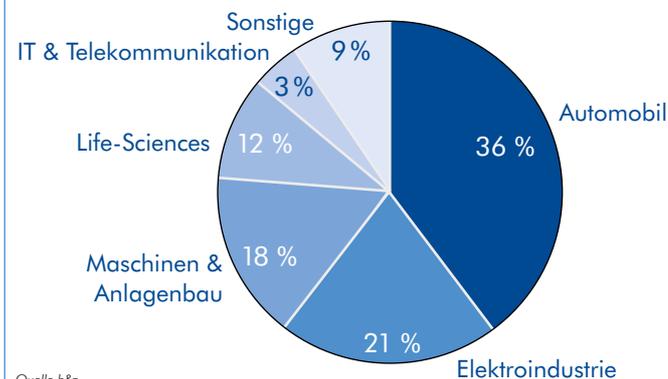
Von Christian Haas, Daniel Tappenbeck und Dr. Detlef Tietze

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich auf fast alle Unternehmen ausgewirkt. Und doch waren diese in sehr unterschiedlichem Ausmaß betroffen. Die Gründe hierfür hat h&z zusammen mit der Hochschule Konstanz in einer Studie untersucht. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage: Haben Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Entwicklung in der Krise grundsätzlich andere Ansätze und Maßnahmen verfolgt als weniger erfolgreiche Unternehmen?

150 Unternehmen verschiedener Branchen gaben Auskunft über ihre Situation sowie zu ih-

ren Reaktionen auf die Krise. 80 Handlungsalternativen in sieben Themenfeldern sollten von den Studienteilnehmern bewertet werden, und zwar jeweils im Hinblick auf ihre generelle Bedeutung und auf konkrete Maßnahmen dazu in den vergangenen beiden Jahren. Anhand der positiven Entwicklung der Marktanteile sowie einer Umsatz- und Gewinnentwicklung über dem jeweiligen Marktdurchschnitt wurden die Best-Practice-Unternehmen identifiziert. >>

Branchenaufteilung der Teilnehmer



Quelle h&z



Agieren

Reagieren

Best Practice

1. Steigerung der Prozesseffizienz in der Produktion
2. Optimierung des Bestandsmanagements
3. Optimierung der Lagerstrukturen
4. Optimierung der Vertriebsprozesse
5. Dimensionierung der Vertriebsorganisation

Restl. Unternehmen

1. Nachverhandlung bestehender Verträge
2. Kurzarbeit im direkten Bereich
3. Anpassung der Sachkosten
4. Optimierung des Bestandsmanagements
5. Anpassung der Personalkostenstruktur

Quelle: h&z

Langfristige Erfolgsstrategien in Best-Practice-Unternehmen

Das Ergebnis verdeutlicht nun einerseits: Überall dort, wo das Geschäftsmodell Projektgeschäfte mit langer Laufzeit in den Vordergrund stellte, hatte die Krise weniger starke Auswirkungen als in Unternehmen mit überwiegend Seriengeschäft. Dabei bewies sich der Ansatz, Programme professionell zu bearbeiten, durchgehend als Erfolgsfaktor: Denn 58 Prozent aller Studienteilnehmer haben ihre Maßnahmen über ein zentrales Projektmanagement gesteuert, 70 Prozent dafür explizit Kapazitäten freigestellt und immerhin 31 Prozent trotz gleichzeitigem Sparkurs externes Know-how eingekauft. Andererseits belegt die Studie aber auch, dass die Best-Practice-Unternehmen ihre Themen anders angelegt haben als die übrigen Unternehmen:

- Sie haben sich **auf wenige Themen konzentriert**: im Schnitt auf zehn, ein Drittel weniger als in den übrigen

Unternehmen. Dabei bearbeiteten sie diese Themen zum Teil nacheinander, um die Aufmerksamkeit auf klare Schwerpunkte hin zu bündeln.

- Sie haben ihr Hauptaugenmerk auf **Maßnahmen mit nachhaltiger Wirkung** gerichtet. Das zeigen ihre Top-Themen Prozesseffizienz, Bestandsmanagement, Lagerstrukturen sowie Vertriebsprozesse und -organisation.
- Sie haben **als direkte Reaktion** auf die Krise **kaum strategische Themen** gestartet. Diese folgten meist erst, nachdem Maßnahmen zur nachhaltigen Optimierung bereits erfolgreich liefen.
- Und sie haben Projekte in firmenweite Gesamtzusammenhänge gestellt sowie das Top-Management stark eingebunden, um einen **Wandel der Unternehmenskultur** zu unterstützen und vorzuleben.

Die Top-Handlungsfelder: Best-Practice-Unternehmen setzten im Krisenmanagement auf Nachhaltigkeit

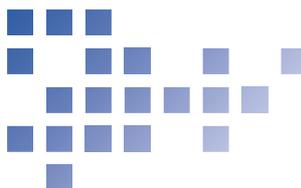
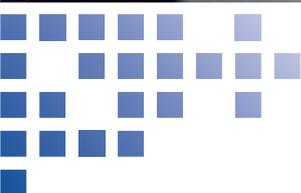
Wie wichtig den Best-Practice-Unternehmen im Krisenmanagement die nachhaltige Wirkung ihrer Maßnahmen war, zeigen insbesondere ihre fünf Top-Handlungsfelder:

- Das zentrale Thema in der Produktion war für sie die **Verbesserung der Prozesseffizienz**, um noch flexibler auf unterschiedliche Marktsituationen reagieren zu können – sowohl in der aktuellen Krise, wie auch im Aufschwung und in zukünftigen Krisen.
- Ein weiteres Top-Thema war die **Optimierung der Bestände**.
- Mit optimierten Beständen waren **neue Lagerstrukturen**, die sich langfristig in den Kontext von Produktion und Bestandsoptimierung einfügen, ein wichtiges Thema.
- Ein weiteres zentrales Handlungsfeld war die **Optimie-**

rung von Vertriebsprozessen: Denn optimierte Vertriebsabläufe ermöglichen ein besseres Forecasting, das dazu beiträgt, die Produktion exakter zu planen und so den Bestandsaufbau zu minimieren.

- Schließlich rundete die **Dimensionierung der Vertriebsorganisation** die fünf Hauptthemen der Best-Practice-Unternehmen der Studie ab.

Im Gesamtpaket bilden diese Top-Handlungsfelder ein geschlossenes System, mit dem ein neues Kostenniveau möglich ist – in das sich auch Produktentwicklung sowie Einkauf einbinden ließen. Die Studie konnte also den Ansatz der Best-Practice-Unternehmen aufzeigen, nicht nur Einzelbereiche zu verbessern, sondern diese auch im gesamten Wertschöpfungsprozess aufeinander abzustimmen. Im Gegensatz zu den Best-Practice-Unternehmen standen bei den Top-Themen >>



der übrigen Unternehmen schnelle Reaktionen im Vordergrund, die nicht oder nur begrenzt geeignet waren, der Geschäftssituation über die Krise hinaus neue Perspektiven zu eröffnen:

- Die **Nachverhandlung bestehender Verträge** zielte darauf, Kostendruck zeitnah an Lieferanten weiterzugeben.
- Über die **Anpassung der Sachkosten** standen klassische Aufwandstreiber wie Reisebudget, Marketing- und Beratungskosten im Mittelpunkt. Es ist zu erwarten, dass diese bei neuem Wachstum wieder auf das Ursprungsniveau springen.
- Die **Einführung von Kurzarbeit** hatte ebenfalls nur kurzfristige Einsparungen im Blick – ohne die Perspektive, durch veränderte Prozesse dauerhafte Kostenvorteile zu erzielen.
- Die **Anpassung der Personalkostenstruktur** war zwar darauf gerichtet, das Kostenniveau nachhaltig zu senken. Doch wenn parallel dazu nicht auch Prozesse und Strukturen verändert werden, besteht die Gefahr, dass die Produktqualität sinkt, sich Kunden abwenden und auch im Aufschwung nur schwer wieder zu gewinnen sind.
- Als einziges nachhaltiges Top-Handlungsfeld nannten die in der Studie als weniger erfolgreich identifizierten Unternehmen das **Bestandsmanagement**, um einen langfristig effizienteren Einsatz der Materialbasis sicher zu stellen.

Die Krise als Anstoß, das Unternehmen zukunftsorientiert zu verändern

Ob Best-Practice-Unternehmen oder nicht: Das Ziel, Organisation und Prozesse umzugestalten, um flexibler auf das Marktgeschehen reagieren zu können, ergab sich in der Befragung quer durch alle Unternehmen. Doch auch wenn die Studie zeigt, dass die Unternehmen zugleich die erfolgreicher waren, die ihre Maßnahmen auf nachhaltige Wirkungen hin ausgelegt hatten, um die Krise zu meistern – der Schritt zur strategischen Neuausrichtung, zur Änderung des Geschäftsmodells oder zur Integration anderer Betriebe folgte darauf überwiegend nicht. Zwar gaben 36 Prozent aller befragten Unternehmen an, sich neu aufstellen zu wollen. Trotzdem waren nur 15 Prozent der Themen aller Studienteilnehmer strategischer Natur. Und für den Zukauf eines anderen Unternehmens gab es nur ein einziges Beispiel: bei einem Unternehmen, das sich damit als Systemanbieter positionierte und dann auch als Best-Practice-Unternehmen auszeichnete. ■

Autoren



Christian Haas ist Partner bei h&z und leitet dort das Geschäftsfeld Business Excellence. Er betreut überwiegend internationale Kunden bei Programmen zur Neuausrichtung des Geschäftes und globalen Verbesserungsprojekten.



Daniel Tappenbeck arbeitet als Berater bei h&z und beschäftigt sich vor allem mit den Themen Lean Management und Ansätzen zur Performancesteigerung.



Dr. Detlef Tietze, Partner bei h&z, hat zahlreiche Projekte zu Organisationsentwicklung, Kosten- und Prozessoptimierung sowie Restrukturierung geleitet. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit Methoden für die erfolgreiche Transformation von Unternehmen.

h&z

München • Düsseldorf • Paris • Wien • Zürich

h&z Unternehmensberatung AG

Neuturmstraße 5, 80331 München

Tel.: +49 (0)89 242969-0, Fax: +49 (0)89 242969-99
munich@huz.de

Königsallee 14, 40212 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)211 13866-413, Fax: +49 (0)211 13866-77
dusseldorf@huz.de

11, Rue Tronchet, 75008 Paris

Tel.: +33 (0)1 47426187, Fax: +33 (0)1 42652331
paris@huz.de

Fischhof 3, 1010 Wien

Tel.: +43 (0)1 7404080-79, Fax: +43 (0)1 7404080-80
vienna@huz.de

Steinstrasse 21, 8036 Zürich

Tel.: +41 (0)44 4510978, Fax: +41 (0)44 4510994
zurich@huz.de

www.huz.de