

No.3 2014

Experts Footprint

PERFORMANCE

Wie trimmt sich ein Unternehmen
auf Hochleistung?

Liebe Leserinnen und Leser

Mit Freude präsentieren wir Ihnen die dritte Ausgabe unseres Experts Footprint, den Sie in loser Folge erhalten. Wir informieren Sie über aktuelle Fokusthemen in der Organisations-Entwicklung, besonders zu PERFORMANCE, WACHSTUM, INNOVATION und CHANGE.

Der aktuelle Experts Footprint thematisiert PERFORMANCE Management anhand einer spannenden Fallstudie. SeestattExperts durfte die ZEPPELIN Gruppe bei der weiteren Optimierung ihrer Performance begleiten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzlich

Dr. Bruno Glaus und Jörg Lutz



Fallbeispiel ZEPPELIN: Optimierung der Performance – Wie trimmt sich ein Unternehmen auf Hochleistung?

Dr. Stephan Hofstetter

SeestattExperts begleitete ZEPPELIN während einer mehrmonatigen Analysephase und gab dank relevanter Branchenerfahrung und funktionaler Expertise wertvolle Impulse zur Performance-Optimierung der fünf Strategischen Geschäftseinheiten und des Gesamtunternehmens. SeestattExperts brachte insbesondere Struktur und Ansätze für eine aussagekräftige Profitabilitätsanalyse ein, bereitete strukturierte Workshops vor, führte sie durch und betreute die internen Teilprojektleiter im wöchentlichen Rhythmus. Begleitend wurden vertiefende Gespräche mit den einbezogenen Kadern geführt. Daraus entstanden gut abgestimmte Listen von Top-Potenzialen mit einem substanziellen Wertbeitrag.

HORIZONTALE POTENTIALE IDENTIFIZIERT

Anfang Juli 2013 nimmt sich die Geschäftsleitung nochmals Zeit, arbeitet die vielversprechendsten Potenziale zur Ertragssteigerung durch und priorisiert sie. Fazit: 14 spartenübergreifende Top-Potenziale, alle grösser als eine halbe Million Euro, sind einstimmig verabschiedet und zur Umsetzung freigegeben.

Zu jedem Projekt besteht ein Steckbrief, abgestimmt mit den jeweiligen Sponsoren und Projektleitern. Die Projektteams sind nominiert, und es herrscht Klarheit, wie die Potenziale angegangen werden. Mit der Umsetzung sind erfahrene Fachleute aus dem Engineering, der Beschaffung, der Herstellung, der Logistik, dem Produktservice, der IT und den Shared Services betraut. Alle Massnahmen sind nach einem einheitlichen Raster erfasst, sodass der Fortschritt periodisch verfolgt und ausgewertet werden kann.

Fachleute aus allen Bereichen einbezogen

Die Basis dazu gelegt haben rund 50 Fachleute aus allen Strategischen Geschäftseinheiten, allesamt Leistungsträger in ihren Organisationen, die Erfolgsbeispiele aus ihren Bereichen einbrachten. Seit Mai hatten sie in eintägigen Workshops eine Fülle von Optimierungsideen generiert. Gearbeitet wurde in fünf Teilprojekten mit funktionalen Teams unter der Leitung jüngerer, ambitionierter Kadermitarbeiter aus Deutschland und Russland.



Baumaschinen
EU



Baumaschinen
CIS



Rental



Power Systems



Anlagenbau

Abb. 1: Strategische Geschäftseinheiten



Dr. Stephan Hofstetter,
Partner bei SeestattExperts

Experte für betriebswirtschaftliche Fachthemen wie Performance Management, Strategisches Ressourcen Management und Supply Chain Management. Langjährige Führungserfahrung als Mitglied der erweiterten Konzernleitung von HUBER+SUHNER.

stephan.hofstetter@seestattexperts.ch

ZEPPELIN® WE CREATE SOLUTIONS

Auf den Spuren von Graf von Zeppelin

Das von ihm gegründete Unternehmen ist inzwischen nicht mehr in der Aviatik tätig. Heute ist ZEPPELIN mit fünf Strategischen Geschäftseinheiten im Handel und Service, in der Vermietung sowie im Engineering und Anlagenbau an 190 Standorten weltweit präsent. In der erfolgreichen Internationalisierung und im rasanten Mitarbeiterwachstum über die letzten Jahre liegt die Motivation zur weiteren Optimierung der Performance.

VERTIKALE POTENTIALE HERAUSGEARBEITET

Eine fundierte Analyse der Profitabilität nach Produkten, Kunden und Märkten gab fünf weiteren Teams in den Strategischen Geschäftseinheiten wertvolle Impulse und generierte substanzielle Optimierungspotenziale. Konsequentes Fokussieren und Priorisieren legte das solide Fundament, auf dem die Detailarbeit zur Performancesteigerung der jeweiligen Sparte aufbaut.

Performance Management bedeutet insbesondere, dass einmal ins Auge gefasste Schwerpunkte konsequent verfolgt und erzielte Fortschritte transparent gemacht werden. „Must Win Battles“, die in der Wachstumsphase der vergangenen Jahr definiert worden waren, flossen mit Priorität ins Performance Programm ein und wurden mit zusätzlichen Ansätzen ergänzt.

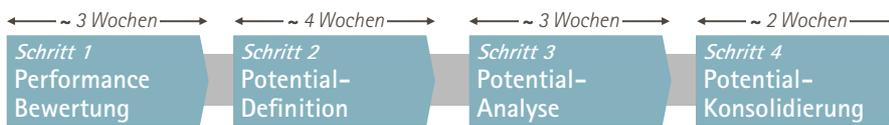


Abb. 2: Performance Programm – Analysephase

TRIMMEN AUF PERFORMANCE

In Friedrichshafen ist der historische Bezug zum schwäbischen Grafen greifbar. Dies ist sicherlich eine der Triebfedern für technologische und wirtschaftliche Spitzenleistung. Die Akquisition von Unternehmen mit ähnlicher Ausrichtung und die Übernahme von Vertriebslizenzen in Wachstumsmärkten brachte in den letzten Jahren einen Wachstumsschub. In der nächsten Etappe liegt der Fokus auf der Performance. Durch das Zusammenwachsen ergeben sich zwangsläufig Potenziale, wobei jede der fünf Strategischen Geschäftseinheiten ihre spezifische Ausgangssituation hat.

Die Verantwortung für die Umsetzung der Massnahmen liegt in den Strategischen Geschäftseinheiten, wobei das dezentral aufgestellte Business Development talentierte Manager für die Koordination zur Verfügung stellt.

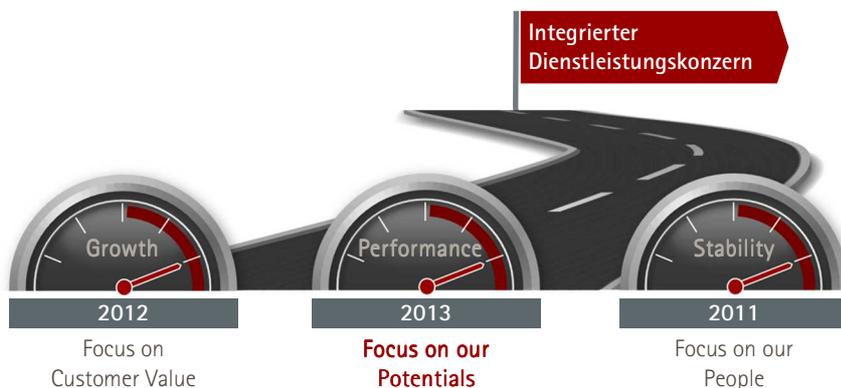


Abb. 3: Strategische Roadmap

STRATEGISCHE VERANKERUNG, EINBEZUG DER BETROFFENEN

Performance ist eine der drei strategischen Zielsetzungen von ZEPPELIN. Zu Beginn des Performance Programms hatte die Gruppenleitung ihre Erwartungshaltung kommuniziert. Die Leiter der Strategischen Geschäftseinheiten und die Fachleute der adressierten Funktionen hatten die Aufgabe, mit konkreten Potenzialen diese Vorgaben überzeugend zu unterlegen.

Performance Programm



FOCUS ON OUR POTENTIALS

Wir erkennen Potentiale

- Definierte Potentiale transparent machen, um sie heben zu können
- Neue Potentiale erkennen
 - in den SGEs
 - SGE übergreifend

Wir zeigen Potentiale auf

- Grösse und Umfang der Potentiale ermitteln, um Massnahmen ableiten zu können
- Verantwortlichkeiten festlegen und die Umsetzung planen

Wir schöpfen Potentiale aus

- Potentiale priorisieren, Werttreiber definieren
- Potentiale transparent umsetzen

Hochleistungs-Unternehmen

- Klare strategische Zielsetzung
- Einfache und strategiegerechte Marktleistungen
- Skalierbares Geschäftsmodell
 - Hochleistungsprozesse
 - Prozessorientierte Organisation
 - Minimale Komplexität
 - Flexible Kostenstrukturen
- Organisatorisch verankerte Innovation
- Erwartungen der Stakeholder erfüllen
- Human Resources entsprechend den Anforderungsprofilen
- Fähigkeit und Wille zur Weiterentwicklung

>> Erfahren Sie mehr zu unserer Expertise in Consulting.

>> www.seestattexperts.ch

Damit verblieb die Verantwortung bei den für das Geschäft verantwortlichen Führungskräften. Sie waren Beteiligte und nicht Betroffene. Durch das klar strukturierte Programm mit Sitzungen des Steuerungsausschusses und aller Projektleiter im Monatsrhythmus wurde das Performance Management sowohl in den Köpfen als auch methodisch gut verankert.

Ein grosses Gewicht liegt auf der kommunikativen Begleitung, sodass die Mitarbeitenden informiert und engagiert bleiben. Bei allem guten Willen zur Performance-Optimierung hängt der Erfolg in der Umsetzung letztlich davon ab, inwieweit das Management es schafft, die Aufmerksamkeit klar zu fokussieren und den Ressourceneinsatz entsprechend zu priorisieren. Gelingt dies, können die horizontalen und die Top-Potenziale in den Strategischen Geschäftseinheiten erfolgreich umgesetzt werden.

Erfolgsfaktoren

- Ausrichtung auf Unternehmens-Ziele
- Einbezug der besten Fachleute
- Fokus auf wenige Massnahmen
- Priorisierung der Top-Potenziale
- Umsetzung in Wellen
- Abstimmungsrunden mit der GL
- Projektsteckbriefe
- Interne Teilprojektleiter
- Externes Coaching und Methodenbegleitung

Stimme eines zufriedenen Kunden



„Mit einer neuen Strategie und einer neuen spartenorientierten Struktur hatten wir eine grundlegende Neuausrichtung der Gruppe erfolgreich eingeleitet. Nun ging es in einer nächsten Phase darum, unsere Potentiale zu nutzen und unsere Profitabilität nachhaltig zu stärken.“

SeestattExperts hat uns dabei wesentlich unterstützt, die Potentiale gruppenweit zu identifizieren, sowohl spartenintern als auch spartenübergreifend.

Die Ergebnisse der identifizierten Potentiale haben die Ziele übertroffen, die wir uns von ZEPPELIN gesetzt hatten. Die spartenübergreifenden Ansätze waren speziell wertvoll für unsere Gruppe.

Dank der fachmännischen Unterstützung durch Bruno Glaus mit seinem Team haben wir unsere Potentiale rasch herausgeschält und mit soliden Umsetzungsplänen die Voraussetzung geschaffen, diese Potentiale auch zu realisieren.

Mit SeestattExperts haben wir die richtige Wahl getroffen. Die Methodenkompetenz und Flexibilität der Berater hat uns bei der Potentialfindung schnell vorwärts gebracht. Interne Widerstände wurden direkt angesprochen und geschickt gelöst. Bei der Definition der Umsetzungspläne haben sie durch eine professionelle Hartnäckigkeit sichergestellt, dass die richtigen Hebel konkret, griffig und verbindlich adressiert wurden. Dieses Projekt hat unsere Sparten stärker zusammengeschweisst und wir haben eine neue Stufe der Zusammenarbeit erreicht.“

**Peter Gerstmann,
CEO Zeppelin GmbH**

Nächste Ausgabe // April 2014



SeestattExperts verbinden Expertise, Erfahrung und Weitsicht – auch für Ihr Unternehmen!

Setzen Sie sich mit uns in Verbindung – wir sind gerne für Sie da und freuen uns, wenn SeestattExperts auch zum Ausgangspunkt für die erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens wird.

SeestattExperts AG // Haus zum Engel . Seestattstrasse 20 . 8852 Altendorf . T +41 55 451 56 00
info@seestattexperts.ch . www.seestattexperts.ch

Impressum // Herausgeber . Dr. Bruno Glaus . Jörg Lutz