

Interview mit BSF-
Präsident Georg Rohde

Strategieprozess bringt
unerwartete Lösungen

Gehirn: Kooperation
macht glücklich

Strategie **Journal**

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 02-13



Take-off mit neuem Stufenkonzept

StrategieForum entwickelt
zwingenden Nutzen

Neue Wege mit DEAL4TOOL

Durch strategischen Prozess zu unerwarteter Lösung - Von Thomas Rupp



Dirk Hagelberg

Die Firma Hagelberg Präzisionswerkzeuge GmbH wollte einfach nur die EKS umsetzen. Durch die Eigendynamik der Strategieentwicklung kam es letztlich zu einer unerwarteten Lösung, mit der anfänglich niemand gerechnet hätte: ein Internetportal mit hohem Nutzen für alle Beteiligten.

Manche Branchen sind so stark spezialisiert, dass man sich als Außenstehender zunächst mit dem Gegenstand der Geschäftstätigkeit auseinandersetzen muss, um die strategischen Ansätze verstehen zu können. So auch im Fall von Hagelberg Präzisionswerkzeuge GmbH (HPW) aus Hürth. Im Jahr 2000 kaufte Dirk Hagelberg das Anfang der 1980er-Jahre vom Vater gegründete Unternehmen. Zuvor arbeitete der ausgebildete Werkzeugmechaniker 16 Jahre lang im Verkaufs-Außendienst des väterlichen Betriebs.

Das Produkt- und Leistungsportfolio der HPW umfasst den Handel mit Präzisions- und Sonderwerkzeugen, sowie die Reparatur und das Schleifen von Präzisions-Werkzeugen. Dabei handelt es

sich um sogenannte Zerspanungswerkzeuge. Das sind Werkzeuge mit denen man durch Drehen, Fräsen, Bohren oder Schleifen Bauteile unterschiedlicher Werkstoffe bearbeiten, bzw. anfertigen kann.

Die Technik will ein hochwertiges Werkzeug, egal was es kostet. Der Einkauf sieht das ganz anders.

Durch die Beschäftigung mit der Engpasskonzentrierten Strategie wuchs in Dirk Hagelberg das Bedürfnis einer entsprechenden Weiterentwicklung seines Unternehmens. In der Folge wollen wir den Prozess der EKS-Umsetzung und den daraus entstandenen zunächst unerwarteten Lösungsansatz vorstellen. Mit Strategiecoach Uli Mölter begann Hagelberg im Jahre 2009, sein Unternehmen anhand der EKS-Phasen zu durchleuchten.

Phase 1 – Stärkenanalyse

Zunächst sind hier das exzellente Netzwerk und die langjährige Marktkenntnis der HPW zu nennen. Dann muss man wissen, dass bei der Geschäftsabwicklung auf Kundenseite sowohl der Einkäufer wie auch die Technik maßgeblich beteiligt sind. Oft mit entgegengesetzten Zielen.

Die Technik will ein qualitativ hochwertiges, funktionierendes Werkzeug. Ganz egal was es kostet. Dem Einkäufer fehlt i.d.R. das technische Wissen. Er versucht jedoch das benötigte Werkzeug möglichst preisgünstig einzukaufen. Dies geht oft auf Kosten der Qualität.

Als spezielle Stärke Hagelbergs entpuppte sich neben einem lösungsorientierten Verständnis der Materie der ausgezeichnete Kontakt zu beiden Seiten – zu Einkauf und Technik – und das Wissen darüber, dass durch die Auftragsabwicklung alle Beteiligten zufriedengestellt werden müssen. Außerdem bot die HPW ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der Kundenwünsche und war in der Lage, Änderungen während der laufenden Auftragsabwicklung zu berücksichtigen.

Phase 2 – Geschäftsfeld

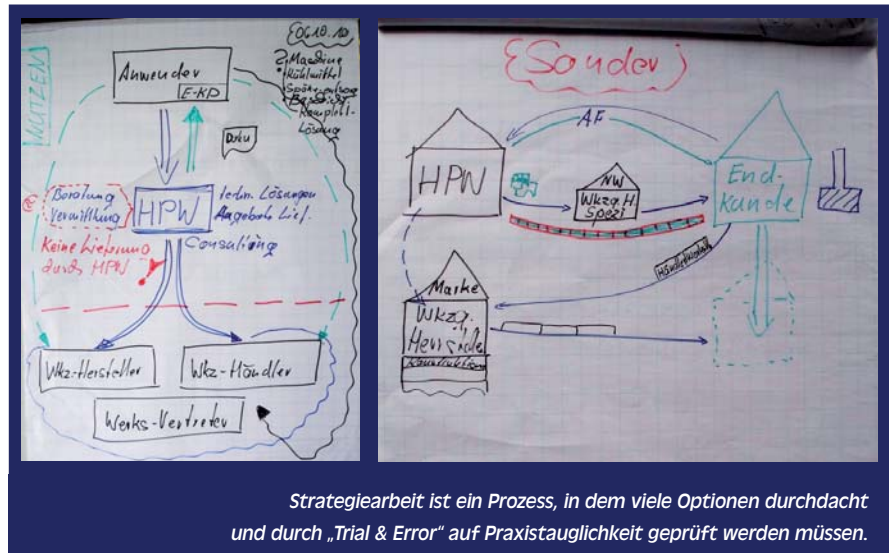
Standardisierte Katalogwerkzeuge kann jeder. Sonderwerkzeuge müssen individuell und meist unter Zeitdruck angefer-



Sonderwerkzeuge werden individuell gefertigt.

tigt werden. So wollte man Schritt für Schritt die Standardwerkzeuge aus dem Programm nehmen. Unter Nutzung der Differenzeignung aus Erfahrung, Know-how und Netzwerk wollte sich die HPW auf den Verkauf Sonderwerkzeugen spezialisieren.

Hier verständnis halber noch einmal eine kleine technische Exkursion zum Thema Sonderwerkzeuge: Immer dann, wenn das standardisierte Katalogwerkzeug nicht ausreicht, um das beauftragte Bauteil zu fertigen, braucht der HPW-Kunde ein Sonderwerkzeug. Wer kann es herstellen, was kostet es und bis wann ist es lieferbar? Das sind dabei die maßgeblichen Parameter.



Lösungen, die schon lange „in der Luft“ liegen, werden erst durch die strategische Vorarbeit greifbar.

Konkretes Beispiel: Ein Lohnfertiger der Metallindustrie nimmt einen Auftrag zur Fertigung von 5.000 Gehäusedeckeln für einen Zulieferer der Automobilindustrie an. Immer häufiger werden solche Aufträge unter hohem Druck angenommen, ohne die Details zu prüfen oder sie ordentlich zu kalkulieren. Stellt sich jetzt heraus, dass zur Auftragsbefüllung ein Sonderwerkzeug benötigt wird, entsteht dadurch ein brennendes Problem.

HPW kann dieses lösen. Das Ziel lautete: Wir wollen schnellster Problemlöser für spanabhebende Sonderwerkzeuge sein.

Phase 3 - Zielgruppe

Daraus ergibt sich fast zwangsläufig die Zielgruppe: Fertigungsbetriebe mit wiederkehrendem, meist dringendem Bedarf an Sonderwerkzeugen. Das sind Unternehmen mit individueller oft wechselnder Produktpalette, die sich häufig

auf spezielle Aufträge einstellen müssen. Und hier richtet sich HPW in erster Linie an die technischen Einkäufer mit ihren begrenzten technischen Kenntnissen.

Phase 4 – Brennendstes Problem

Auch das brennende Problem der Zielgruppe lässt sich bereits ableiten. Es ist der kurzfristige Bedarf an Sonderwerkzeugen. Der Zeitfaktor stellt das größte Problem dar, insbesondere in Kombination mit einem unzureichenden Beschaffungs-Know-how und mangelnder technischer Erfahrung hinsichtlich einmaliger oder außergewöhnlicher Aufträge mit speziellen Werkstoffen und Formen.

Zäsur: Nachdem diese strategische Entwicklung knapp zwei Jahre gelaufen ist, die EKS-Phasen mehrfach durchgearbeitet wurden; nachdem ein erster Konzentrationsprozess eingeleitet und die Spezialisierung schrittweise umgesetzt waren, lichtete sich der Nebel mehr und mehr. In dieser Zeit – das war im Jahre 2011 – wurde es „plötzlich“ möglich, die Problematik mit völlig neuen Augen zu sehen.

Im Nachhinein betrachtet, hatte sich die Lösung schon lange angekündigt, konnte aber erst nach all den strategischen Vorarbeiten „begriffen“ und aufgegriffen werden. Dies sei nur erwähnt, um den strategischen Prozess im Kontext seiner Dynamik und auch der benötigten Zeit realistisch darzustellen. All zu häufig entsteht der Eindruck, die Strategieentwicklung ließe sich durch einen theoretischen Abriss der Phasen 1 bis 7 in ein paar Stunden abschließen.

Phase 5 - Innovation

Das Problem der Zielgruppe hatte also drei Dimensionen: 1. den Zeitdruck – 2. das Finden geeigneter Anbieter – 3. die Abstimmung zwischen Verkauf und Technik. Aus dieser Klarheit ergab sich plötzlich eine unerwartete Idee: Könnte man dieses Problem nicht am besten durch ein Internet-Portal lösen? Eine Art Partnerschaftsbörse für Kunden und Anbieter für Sonderwerkzeuge.

Diese Option faszinierte Dirk Hagelberg von Anfang an und so stürzte er sich ge-

meinsam mit Coach Uli Mölter in die Konzeption und Umsetzung des Portals das heute unter dem Namen DEAL4TOOL online zu finden ist. Für die Entwicklung des Portals fand man im Netzwerk des StrategieForums in Matthias Kohlhoff einen geeigneten und engagierten Partner.

Das Konzept: DEAL4TOOL

Die Idee ist eigentlich ganz einfach: Teilnehmer am Portal sind einerseits die „Dealgeber“ also Kunden, die ein Sonderwerkzeug brauchen, andererseits die „Dealnehmer“ also Werkzeughersteller. Beide Seiten können sich kostenlos registrieren. Mit der Registrierung verpflichten sie sich, einen von Hagelberg entwickelten Ehrenkodex einzuhalten.

Die Kernkompetenz verlagert sich während der Nutzenentwicklung. Neue Stärken entstehen.

Der Dealgeber braucht dringend ein Werkzeug und stellt eine Anfrage samt detaillierter Spezifikationen ins Portal. Alle Werkzeugmacher, die entsprechend ihrer Vorgaben in Frage kommen, erhalten umgehend diese Anfrage. Jetzt kann der Werkzeugmacher ein Angebot abgeben. Der Dealgeber erhält so in kürzester Zeit mehrere Angebote, aus denen er das für ihn geeignetste wählen kann. All dies läuft in dieser Phase anonymisiert ab. Erst wenn er sich für ein Angebot entscheidet, erscheinen die Kontaktdaten des Partners. Bei Zustandekommen eines Deals erhält Dirk Hagelberg eine Vermittlungsprovision. Soweit das grundlegende Prinzip.

Durch dieses Verfahren bekommt der Kunde das beste Angebot, was zur Zeit am Markt verfügbar ist. Auch die technische Komponente ist entsprechend gelöst: Die Technikabteilung bekommt einen Zugang zum Portal. Dort hinterlegt sie alle benötigten

technischen Spezifikationen des Werkzeugs: Durchmesser, Länge, Schneidezahl, Beschichtung etc. Als Ergänzung können Dokumente hochgeladen werden, z.B. eine Skizze des Werkzeugs, eine Zeichnung des Bauteils, das vom Werkzeug erstellt werden soll. Sogar Fotos oder Videos können bereit gestellt werden z.B. von der Maschine, in die das Werkzeug eingebaut wird.

Ist alles komplett, geht eine entsprechende Meldung an den Einkauf. Dieser legt nun fest, bis wann das Angebot vorliegen soll, welche Stückzahl benötigt wird etc. So braucht er nur wenige Minuten, um die Anfrage in Echtzeit an eine Vielzahl von Spezialisten zu senden. Ohne das Portal müsste er sich mühselig geeignete Anbieter herausuchen, Faxe schicken, Anfragen stellen, Rückfragen mit der Technik abklären etc.

Der Werkzeughersteller kann entsprechend seiner Spezialisierung, Maschinenausstattung etc. definieren, welche Art Anfragen er bekommen möchte. Er darf davon ausgehen, dass hinter 100% der Anfragen eine tatsächlicher Auftrag also ein realer Bedarf steht. Dies ist auch durch den Ehrenkodex abgesichert. Für sein Angebot nutzt er eine spezifische Checkliste, die im Portal hinterlegt ist. Durch ihre Systematik werden die Angebote für den Kunden

vergleichbar. Für den Anbieter bietet das Portal zusätzliche Umsatzchancen, an die er ohne Portal so nie gekommen wäre.

Fazit: Das Beispiel der HPW zeigt die Dynamik und die Möglichkeiten eines strategischen Prozesses. Die Kernkompetenz der Ausgangslage verlagert sich durch die tiefgehende Beschäftigung mit den Problemen einer klar definierten Zielgruppe hin zu einem neuen Schwerpunkt.

Dirk Hagelberg braucht heute andere und neue Kompetenzen als früher, um sein Portal erfolgreich zu etablieren und in seiner Funktion zu optimieren. All dies geschieht im Hinblick darauf, den Nutzen für die Zielgruppe durch entsprechende Innovation ständig zu verbessern. Der Ausgangspunkt waren die damals vorhandenen Stärken. Viele neue sind in diesem Prozess bereits hinzugekommen. ■

Kontakt:

Dirk Hagelberg - Tel (02233) 80 80 77-0
kontakt@deal4tool.de
www.deal4tool.com



Startseite | Fairness | Nutzen | Funktion | Presse | Kontakt |

deal4tool
Das Portal für Sonderwerkzeuge

ready2rocket!

Eingegangene Angebote für Deal Nr. 204056
Hier sehen Sie alle Angebote, die bisher auf Ihre Deal-Anfrage eingegangen sind.
Damit Sie schnell vergleichen können, wird die von Ihnen gesetzte Priorität (Kürzeste Lieferzeit, technisch beste Lösung oder günstigster Preis) hervorgehoben.

	1. von 5 Angeboten	2. von 5 Angeboten	3. von 5 Angeboten	4. von 5 Angeboten	5. von 5 Angeboten
Lieferttermin	17.12.2012	10.12.2012	19.12.2012	07.01.2013	13.12.2012
Nutzenargumente	Drillwinkel = 35°/38° Ungleichschling ergibt einen vibrationsarmen Lauf während der Bearbeitung und daraus folgt eine längere Standzeit! Bei einer Schneidanzahl von 4 sind höhere Vorschübe möglich als mit 2.	Aufgrund des geringsten Liefertermins wird das Werkzeug in starker Ausführung angeboten	Unser Schneidstoff ist speziell für das zu bearbeitende Material geeignet	falls Auftrag wird eine Zg erstellt sitzweise 3 Stück 318,00€	Wir haben das Werkzeug entgegen Ihrer Vorgabe auf Zmg geändert, da dann höhere Vorschübe möglich sind.
	Alternativangebote: 2 Stück = 365,00 EUR/Stk				Angaben zur Zustellung...

Der Herstellerbetrieb kann aus verschiedenen Angebotsoptionen auswählen, die alle seinen Erfordernissen entsprechen.