



Benedikt Rebmann

Master of Business Engineering

Daimler AG

Mercedes-Benz Guard

ENTWICKLUNG EINES STANDARDISIERTEN LAUNCH MANAGEMENT-PROZESSES FÜR PRODUKTEINFÜHRUNGEN VON MERCEDES-BENZ GUARD //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Der Markt für sondergeschützte Fahrzeuge charakterisiert sich als klassischer Nischenmarkt. In den vergangenen Jahren hat sich jedoch der Preisdruck wettbewerbsgetrieben deutlich erhöht. Gleichzeitig sinkt die Preisbereitschaft öffentlicher Institutionen, vor allem in Europa, was wiederum den Kostendruck erhöht. Diese Entwicklungen erfordern effiziente und effektive Strukturen in der Abteilung, welche für die Vermarktung der Guard-Fahrzeuge verantwortlich ist. Aktuell vorhandene Strukturen der einzelnen Teams Marketing, Vertrieb, Produktmanagement und Service finden sich bisher nur bedingt in einer teamübergreifenden Prozesslandschaft wieder. Eine durch das Institute for Market-Oriented Management – University of Mannheim durchgeführte Studie untersuchte, unter dem Aspekt einer Zunahme von Markteinführungsflops in den letzten Jahren, welche Maßnahmen und in welchem Ausmaß diese für eine erfolgreiche Markteinführung effektiv sind. Eine der zentralen Aussagen dieser Studie verdeutlicht die

hohe Korrelation zwischen dem Launch Management und dem Erfolg der Markteinführung: „Market launch success depends on both the intensity of externally directed market launch activities and the intensity of internally directed market launch activities.“

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Das Launch Management stellt hierbei das zentrale Instrument zur Planung, Durchführung, Überwachung und Steuerung dieser Aktivitäten dar, um die Markteinführungsvorbereitung, die sogenannten Launch Management-Aktivitäten, effizient und effektiv zu gestalten. Unter diesem Aspekt rücken die Zeit- und Ressourceneffizienz sowie die zufriedenstellende Erfüllung aller geplanter Launch Management-Aktivitäten für die Produkteinführung eines neuen Guard-Fahrzeuges in den Fokus der Betrachtung. Negative Folgen bisheriger Strukturen sind Doppelarbeiten, die Nichterfüllung von geplanten Markteinführungsmaßnahmen sowie die Verschwendung finanzieller Ressourcen. Um die erläuterte Problemstellung zu lösen, zielt das Projekt auf die Entwicklung eines standardisierten Launch Management-Prozesses ab, da sich durch dessen anschließende Implementierung in die Unternehmensstrukturen Chancen hinsichtlich der Transparenz erforderlicher Launch Management-Aktivitäten und der besseren Vernetzung der Arbeitsabläufe zwischen den einzelnen Teams ergeben. Auf diese Weise können bei gleichzeitiger Erfüllung notwendiger Launch Management-Aufgaben der Faktor Zeit und die zur Verfügung gestellten Ressourcen effizienter eingesetzt werden.

PROJEKTENTWICKLUNG

Zuerst wurden die theoretischen Aspekte des Launch Managements erörtert, indem die Thematik in den Produktentstehungsprozess eingeordnet, die Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren sowie das Planungs- und Kontrollinstrument des Launch Managements reflektiert wurden. Anschließend wurde die Ausgangssituation der Unternehmung analysiert. Hierfür wurde Mercedes-Benz Guard in die Geschäftsaktivitäten der Daimler AG eingeordnet, das Geschäftsmodell sowie das Produktportfolio der Submarke erläutert und anschließend die Aufbauorganisation der Abteilung vorgestellt. Neben der Aggregation der theo-

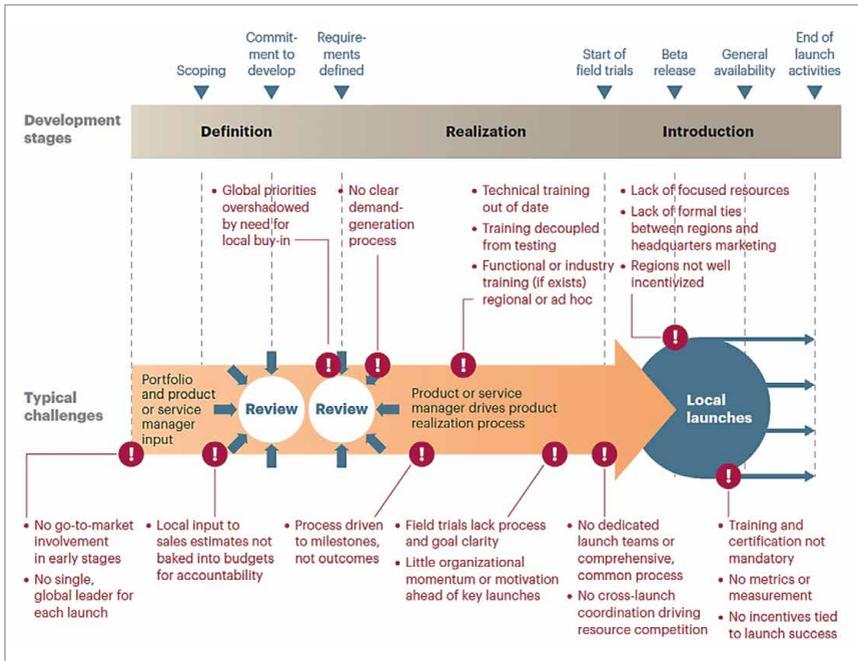
retischen Empfehlungen basierte die Entwicklung des standardisierten Launch Management-Prozesses auf der Basis der Ergebnisse einer Bestandsanalyse des Launch Managements der Mercedes-Benz Guard-Modelle sowie der PKW-Volumenmodelle. Auf Basis dieser Resultate erfolgte die Entwicklung des standardisierten Launch Management-Prozesses. Wesentliche Elemente, die mit Aufstellung des Prozesses erarbeitet wurden, waren die Definition der Launch Management-Organisation, die Festlegung von Launch Management-Arbeitspaketen inklusive Meilensteinen, die Entwicklung einer standardisierten Ablauf- und Terminplanung sowie die Definition von Verantwortlichkeiten und Rollen im neu entwickelten Prozess. Da das Launch Management neben der Planung und Durchführung der erforderlichen Aktivitäten auch für die Überwachung und Steuerung der Teilprozesse in der Launch Management-Phase verantwortlich ist, wurde zudem ein entsprechendes Überwachungs- und Steuerungskonzept erarbeitet.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Durch die Entwicklung eines standardisierten, teamübergreifenden Launch Management-Prozesses und die Erarbeitung eines Konzepts zur Überwachung und Steuerung der Launch Management-Aktivitäten konnte die erläuterte Problemstellung gelöst werden. In Bezug auf die Termintreue und den Erfüllungsgrad der zu erledigenden, erforderlichen Aufgaben in der LM-Phase zeigten die Ergebnisse der Bestandsanalyse, dass vor Entwicklung des Prozesses die erforderlichen Aufgaben des Launch Managements nicht vollständig bekannt oder dokumentiert waren. Mit Aufstellung des Prozesses ist festzustellen, dass erst durch die Konkretisierung der LM-Arbeitspakete und die anschließende Ableitung von Teilprozessen vollständige Transparenz über den Launch Management-Umfang geschaffen wurde. Des Weiteren konnten durch die Definition von Quality Gates und der Meilensteine die erforderlichen Leistungen im Rahmen der Ablauf- und Terminplanung festgelegt bzw. terminiert und damit ein Soll-Erfüllungsgrad zu einem bestimmten Zeitpunkt definiert werden. Durch die Festlegung von gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den LM-Aktivitäten wurde mithilfe der Netzplantechnik eine Vernetzung geschaffen, auf dessen Basis ein kritischer Pfad ausgewiesen werden konnte. Mithilfe des entwickelten Überwachungs- und Steuerungsapparats können bei Abweichungen wirksame Steuerungsmaßnahmen frühzeitig defi-

niert werden, um die Soll-Erfüllung nicht zu gefährden. Zudem ist eine Erhöhung der Zeit- und Ressourceneffizienz zu erwarten, da die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet eingesetzt und gleichzeitig Ressourcen eingespart werden können.

BIG PICTURE



Big Picture Benedikt Rebmann (Quelle: Eigene Darstellung)