





Erste Wahl

Deutsche Post World Net hat ein ehrgeiziges Ziel: Sie will erster Ansprechpartner für Kunden in aller Welt werden. „First Choice“ heißt deshalb das Programm, in das auch Porsche Consulting involviert ist. Aus gutem Grunde: Bei der Lean Management-Methode der Stuttgarter Berater steht der Kunde im Mittelpunkt.

📄 Horst Walter, 📷 Boris Schmalenberger

Es ist ein Wahnsinnstempo. In gefühlten fünf Sekunden bringt einen der umweltschonende Glasaufzug im Post-Tower in Bonn vom Erdgeschoss in die 35. Etage. Eine Steuerung sorgt dafür, dass einem bei der Zieleingabe am Terminal der Lift zugeteilt wird, der in den nächsten Sekunden keinen oder am wenigsten Zwischenstopps einhalten muss.

Beim größten Logistik-Unternehmen der Welt stimmt die Logistik. Das Problem ist: Diese Erkenntnis aus dem Inneren des eigenen Hauses muss auch außen bei den Kunden ankommen. „2012 wollen wir der Kunden-Loyalitätsführer weltweit sein“, sagt Holger Winklbauer, der als Managing Director von „First Choice“ bei Deutsche Post World Net (DPWN) vielleicht eines der ehrgeizigsten Konzern-Programme überhaupt verantwortet. „Es ist eine Operation am offenen Herzen“, weiß der ehemalige Geschäftsführer der Deutsche Post World Net Business Consulting GmbH. Er will Prozessoptimierung und Kundenorientierung zusammenbringen – und das bei einem der größten Arbeitgeber der Welt, der bis vor 18 Jahren in Deutschland noch staatlich funktionieren musste und der durch den Zukauf von mehr als hundert Firmen und Beteiligungen inzwischen mit rund 500.000 Mitarbeitern in Asien, Europa und Amerika vertreten ist. Die Welt ist eine andere geworden. „Früher hieß es: wir transportieren Briefe in Deutschland. Heute sind aus den Briefen Container geworden, aus Deutschland wurde die Welt und aus dem Transport ein Rundumservice“, sagt Holger Winklbauer. ▶

„First Choice“ heißt erste Wahl – und das ist das Ziel: DPWN will weltweit in mehr als 220 Ländern und Territorien für die Kunden erste Wahl sein. Wie das geht, weiß Winklbauer genau: „Wir müssen erstens unsere Prozesse so beherrschen, dass wir unsere Leistungsversprechen gegenüber den Kunden erfüllen. Und wir müssen zweitens unsere Mitarbeiter so emotionalisieren, dass sie bei weltweit einer Million Kundeninteraktionen in der Stunde immer freundlich und hilfsbereit sind.“ Wie man das erreicht, weiß Winklbauer auch. „Mit einer kleinen Gruppe von zwanzig Mitarbeitern definieren wir die Methodik und die Vorgehensweise zentral. Die Umsetzung erfolgt durch die Mitarbeiter vor Ort, weil sie die Probleme am besten kennen. Wir unterstützen sie dabei mit unseren Experten.“

Für den Chef in Sachen Kundenfreundlichkeit war klar, dass er für dieses ehrgeizige Programm auch externe Hilfe braucht. Porsche Consulting setzte sich in einem Ausschidungsverfahren der Deutschen Post World Net „nach allen Regeln unserer Einkaufskunst“ gegen drei andere Bewerber durch, und Winklbauer sagt heute, dass dies gut für sein Gesamtvorhaben war. „Ich habe gemerkt, dass die Kollegen beim Namen Porsche nicht abweisend, sondern neugierig reagiert haben“, erzählt Winklbauer – und Alfonso Gómez von der Abteilung Finance Operations-GBS erinnert sich an seinen ersten Workshop in Sachen Lean Management mit Porsche Consulting. „Es gab mehr als schöne Folien und viele Worte. Die Arbeit war wirklich praxisbezogen.“ Heute fliegt Gómez selbst um die Welt und schult seine Kollegen nach diesen Methoden.

Bei DPWN funktioniert die Umsetzung in allen Bereichen – aus zwei Gründen. Zum einen beziehen Geschäftsleitung und Berater die Mitarbeiter des Unternehmens mit ein. „Wir machen die Betroffenen zu Beteiligten“, erklärt Sven Seidel, Partner bei Porsche Consulting. Das heißt: Konzepte und Verbesserungs-



Reaktionsschnell: Mitarbeiter im Beleglese-Center Mannheim

möglichkeiten werden gemeinsam entwickelt, und im Unternehmen werden Mitarbeiter so professionell geschult, dass sie ihr Wissen später nachhaltig an Kollegen weitergeben können. Hilfe zur Selbsthilfe – ein Konzept, von dem der Kunde begeistert ist. „Das sind keine Berater, die kommen und sagen: wir haben die Kompetenz – und hier ist unser Konzept. Das sind Berater, die mit uns zusammen nachhaltig arbeiten und sich dabei nicht unentbehrlich machen“, sagt Holger Winklbauer.

Zum anderen richtet sich der Lean Gedanke in erster Linie am Kunden aus, was für DPWN bei „First Choice“ das Wichtigste ist. „Der Kunde steht im Mittelpunkt, die ganze Wertschöpfung und alle Prozesse sind auf ihn konzentriert“, erklärt Seidel. So war die Aufgabe für Porsche Consulting geradezu maßgeschneidert: Die Veränderung der Organisation im Sinne einer Service-Orientierung. „Das ist bei uns eine Abstraktion dessen, was Porsche bei sich geleistet hat: Auch wir sind jetzt Global Player und müssen deshalb Prozesse umstellen“, sagt Winklbauer. ▶



Holger Winklbauer: Bei weltweit einer Million Kundeninteraktionen immer freundlich und hilfsbereit bleiben



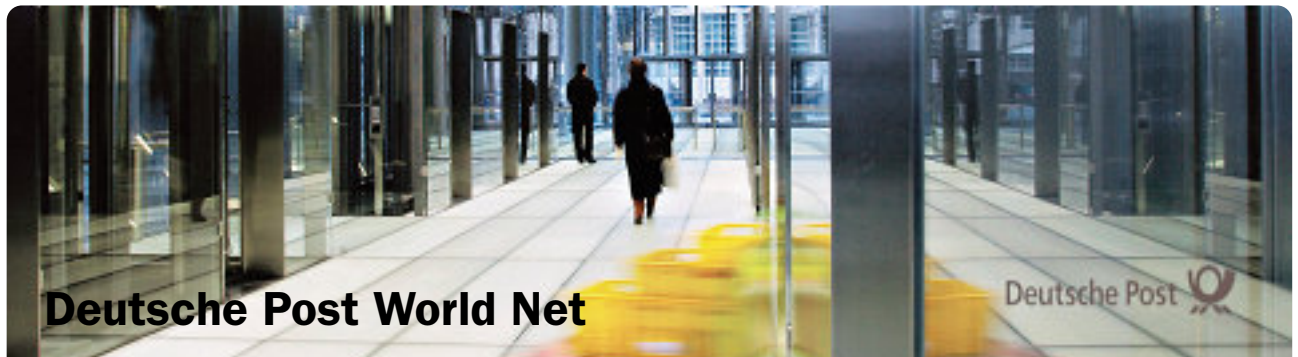
Fließender Verkehr: Transportbänder mit Kippschalen befördern die Paketsendungen bis zu den Endstellen der Paketzentren

Der Managing Director von „First Choice“ kann schon jetzt auf eine erste Erfolgsbilanz zurückblicken. So galt als vorrangiges Ziel, mit Beschwerden professioneller umzugehen. Porsche Consulting erarbeitete spielerisch mit den entsprechenden Mitarbeitern einen „schlankeren Prozess“, durch den Reklamationen schneller beantwortet werden. „Bisher wurden die Kundenanfragen gleichmäßig auf die Angestellten verteilt. Da die Kollegen aber mit den diversen Problemen unterschiedlich lange beschäftigt waren, stapelten sich bei dem einen die Anfragen und der andere hatte Leerlauf“, erklärt Till Küppers, Geschäftsbereichsleiter bei Porsche Consulting. In Zahlen ausgedrückt bedeutet das: Reduzierung der Durchlaufzeiten um bis zu 95 Prozent. In Worten ausgedrückt heißt das: „Wir können durch ein positives Beschwerdemanagement, das kompetent und schnell arbeitet, Kunden nachhaltig zufriedenstellen“, sagt Winklbauer.


Auch auf anderen Ebenen wurden schlankere Prozesse eingeführt, etwa indem man Entscheidungsstufen reduzierte. „Die Kunst liegt nicht in der Erkenntnis,

dass man Prozesse beschleunigen kann, indem man Entscheidungsebenen herausnimmt. Die Kunst liegt einfach darin, in einer solch geteilten und in der ganzen Welt verteilten Organisation alle am Prozess Beteiligten zu einer gemeinsam getragenen Lösung zu bewegen“, sagt Winklbauer. Selbst aus Costa Rica kommen mittlerweile Erfolgsmeldungen. „Wir hatten dort Probleme, weil die Kunden nach acht Stunden ein Angebot von uns wollten, es aber erst nach mehreren Wochen bekamen.“ Durch schlankere Prozesse verkürzte man die Angebotserstellung auf 3,5 Stunden und erhöhte dadurch die Zuschlagsquote von 40 auf 65 Prozent. „Das ergibt für dieses kleine Land einen Zusatzumsatz von 400.000 Euro“, hat Winklbauer schon mal errechnet.

Dennoch sieht sich der „First-Choice“-Manager erst am Anfang. Er wird weiterhin Mitarbeiter in aller Welt schulen lassen, er wird weitere Akzente in Sachen Kundentreue setzen. „Das Ziel ist natürlich, gar keine Beschwerden mehr zu bekommen“, sagt Holger Winklbauer und lächelt. „Aber wir wollen das nicht dadurch erreichen, dass wir die Telefone abschalten.“ ◀



Deutsche Post World Net

Deutsche Post 

Herz aus Glas: Imposanter Einblick in den neuen Bonner Post Tower, der Heimat von Deutsche Post World Net. Von hier aus werden weltweit 500.000 Mitarbeiter in mehr als 220 Ländern betreut.

Das Unternehmen: Deutsche Post World Net ist aus der staatlichen Deutschen Bundespost entstanden. Heute besteht Deutsche Post World Net aus den vier Geschäftsbereichen Brief, Express, Logistik und Finanzdienstleistungen. Mit der gebündelten Logistikkompetenz der Marken Deutsche Post, DHL und Postbank bietet Deutsche Post World Net integrierte Dienstleistungen und maßgeschneiderte Lösungen für das Management rund um den Transport von Waren, Informationen und Zahlungsströmen an.

Die Zahlen: Rund 500.000 Mitarbeiter erwirtschaften in mehr als 220 Ländern und Territorien einen Umsatz von jährlich über 63 Milliarden Euro. Allein in Deutschland gibt es 82 Brief- und 33 Paketzentren in denen über 70 Millionen Sendungen pro Tag bearbeitet werden.

Der Ausblick: Deutsche Post World Net ist heute schon einer der größten Arbeitgeber der Welt – und der weltweit größte Logistik-Dienstleister. Deswegen hat der Vorstand das Programm „First Choice“ gestartet. Das Ziel: Durch eine höhere Kundenzufriedenheit soll die Führungsposition ausgebaut werden. Überall auf der Welt will Deutsche Post World Net erste Wahl sein, wenn es um Logistik geht. Das Programm „First Choice“, bei dem Porsche Consulting seit einem Jahr mitarbeitet, wird von Holger Winklbauer geleitet. Der Managing Director ist direkt dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Frank Appel unterstellt.