

FALLSTUDIE BMW



ZIEL

- Verbesserung der Verkaufszahlen und Kundenzufriedenheit durch Verkäufer und Verkaufsleiter mit höheren Kompetenzen und höherer Bindung zum Unternehmen

LÖSUNG

- Identifizierung spezifischer und übergreifender Erfolgskriterien
- Einführung von verhaltensorientierten Auswahlprozessen
- Anpassung international erprobter Verfahren an regionale Gegebenheiten
- Identifizierung und Training von lokalen Beratungsfirmen zur Prozessbegleitung und Weiterführung
- Kosteneffiziente Einführung und Pilotierung unter realen Bedingungen
- Auswahlprozess als Beispiel für einen transparenten, wertschätzenden und leistungsorientierten Umgang im Unternehmen
- Evaluation und Nachbetreuung

ENGAGEMENT

6 Jahre Key Account Management und externer Prozessverantwortlicher

BRANCHE

Automobil

REGION

Deutschland, Russland, Griechenland, Polen, Japan, China, Indonesien, Malaysia, Thailand, Südafrika, Ägypten, Mittlerer Osten

„Mit Herrn Joachim Hübner haben wir über mehrere Jahre in zehn Ländern Personalauswahl-Prozesse eingeführt. Im Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern haben wir uns auf ihn als einen versierten Experten und umsichtigen, tatkräftigen Partner verlassen können. Die Ergebnisse und seine integrierende, unkomplizierte und effiziente Arbeitsweise haben uns stets überzeugt und zum Erfolg unserer internationalen Aktivitäten beigetragen.“

– Nicole Tillack, Manager Training Asia, Pacific, Africa, Eastern Europe, BMW AG

FALLSTUDIE BMW



HERAUSFORDERUNG

Angesichts des weltweiten Wettbewerbs in der Automobilbranche in der gehobenen Mittel- und Oberklasse ist es für deutsche Qualitätshersteller von zentraler Bedeutung, im Verkaufsprozess den hohen Ansprüchen ihrer Kunden gerecht zu werden. Die Herausforderung für einen weltweit agierenden Konzern mit einer klaren Markenbotschaft besteht auch darin, einerseits den Erwartungen der Kunden hinsichtlich deutscher und internationaler Standards gerecht zu werden, als auch die jeweiligen kulturellen, länderspezifischen Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen. In vielen Regionen gilt der Beruf des Verkäufers als weniger respektabel, und Auswahlprozesse bei der Einstellung sind teilweise wenig durch klare, objektive Kriterien abgestützt. Da der Vertrieb über konzerneigene Niederlassungen als auch über unternehmerisch eigenständige Händler organisiert ist, müssen bei der Einführung und Umsetzung von neuen Prozessen Wege gefunden werden, wie die Händler in ihrer Entscheidungsfindung unterstützt werden können, und gleichzeitig die unternehmerische Verantwortung und Eigenständigkeit der Händler respektiert wird.

LÖSUNG

Beauftragt von der Regionenleitungsebene wurde als interner Sponsor/Motor der Bereich „Händlerentwicklung“ ausgewählt, der mit externer Unterstützung ein Konzept zur Einführung von verhaltensorientierten Auswahlprozessen entwickelte. Ausgehend von einem in der Praxis bewährten Ansatz wurde zu Beginn ein Pilotprojekt in Russland initiiert, durchgeführt und evaluiert. Eine lokale Beratungsfirma und eine Gruppe von internen Personalverantwortlichen und Händlern wurden geschult und für das Verfahren gewonnen. Spezifische Anpassungen wurden vorgenommen, um den Gegebenheiten im russischen Markt Rechnung zu tragen und die Akzeptanz zu erhöhen.

Aufgrund der hohen Resonanz wurden im Anschluss in Polen, Griechenland, Japan, China, Indonesien, Malaysia, Thailand, Südafrika, Ägypten, Mittlerer Osten ähnliche Prozesse eingeführt, u.a. auch für Verkaufsleiter, Serviceleiter und Geschäftsführer.

Als Key Account Manager und externer Prozessverantwortlicher sorgte Joachim Hübner über sechs Jahre hinweg in enger Abstimmung mit den internen Fachstellen für die Gesamtkonzeption, Durchführungen vor Ort und die Kundenbetreuung.

NUTZEN

Wie sich in einer nachfolgenden Evaluationsstudie gezeigt hat, schlossen Verkäufer, die über die Assessment Center (AC) ausgewählt wurden (gegenüber Auswahl ohne AC), ihre Ausbildung dreimal häufiger mit Auszeichnung ab. Mit der Assessment Center Pilotierung und Schulung ist es gelungen, in den jeweiligen Ländern eine strukturierte und verhaltensorientierte Methodik zur Bewertung von Leistung und Kompetenzen einzuführen. Die gewährten Spielräume und Anpassungsmöglichkeiten sowie die eigenverantwortliche Weiterführung dieses Ansatzes wurde als ein kooperatives Zeichen gewertet. Angesichts der freiwilligen Teilnahme der Länder an der Einführung des Assessment Center Ansatzes zeigen die positiven Rückmeldungen aller Prozessbeteiligter – und die über mehrere Jahre anhaltende Nachfrage der Ländergesellschaften – auf, dass hier ein Nutzen und Mehrwert für den Automobilkonzern als auch die Händler geschaffen wurde.