



REFERENZPROJEKT 3

» Leadership is about how we shape futures that we truly desire, as opposed to try as best we can to cope with circumstances we believe are beyond our control.«

Peter Senge, Massachusetts Institute of Technology

STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG

leading and navigating the new | das managementsystem

POTENZIALE FINDEN UND HEBEN. WIE MAN 25% MEHR WACHSTUM ÜBER 2 JAHRE ERZIELEN KANN, OHNE DIE VERFÜGBAREN RESSOURCEN ZU VERMEHREN.

DIE AUSGANGSSITUATION

Ein großes europäisches Dienstleistungsunternehmen war an 2 internationale Banken verkauft worden. Diese erwarteten sich von dem Kauf natürlich entsprechende Renditen.

Ein bekanntes Strategieentwicklungsunternehmen war vor uns gerufen worden, um die Ausgangslage zu untersuchen und entsprechende Empfehlungen zu entwickeln. Ein vor kurzem berufener Geschäftsführer des Unternehmens kannte uns aus einer vergangenen Zusammenarbeit und rief eines Tages an: „... Wir haben hier viel Papier und Powerpointfolien produziert. Aber irgendwie kommen wir nicht weiter. Mein Gefühl ist, wir können das mit denen nicht umsetzen. Auch die Analyse selbst kommt zu keinen klaren Ergebnissen. Können wir uns nächste Woche sehen?“

Bei dem Treffen konnten wir dann wesentliche Teile des erhobenen Materials einsehen und hinterfragen.

Uns schienen dann die Frageansätze sehr linear, sehr ‚klassisch‘. Wir fragten uns, wie man mit so klassischen Fragen eine so ‚unklassische‘ Situation verstehen und entwickeln wollte... Offenbar war es auch dieser Ansatz, der es dem Unternehmen schwer machte, wirkliche Möglichkeiten für sich zu entdecken.

DIE HERAUSFORDERUNGEN

Mit unserem Kunden standen wir vor mehreren Herausforderungen:

- Die neuen Inhaber des Unternehmens waren Banker. Sie kannten das Geschäft unseres Kunden kaum, hatten aber mehr als anspruchsvolle Ziele vorgegeben, die sie aus vergleichenden Berechnungen der Branche extrapoliert hatten.
- Marketing und Vertrieb standen vor einem unlösbar erscheinenden Problem. Man hatte klar angesagt: „No Cash out!“ ... Weder für mehr Vertriebsleute, noch für neue Niederlassungen etc. Es war kein Budget dafür da. Die Assets des Unternehmens sollten unverändert bleiben.
- Bislang hatte der Vertrieb kaum systematisch gearbeitet. Die Unternehmensleistungen wurden mehr verteilt als verkauft. Man hatte langjährige Kunden und pflegte diese. Bislang hatten auch keine Analysen dazu stattgefunden, wo man noch wachsen konnte, wie groß der eigene Markt überhaupt war.
- Das alte Management wollte sich den neuen Herausforderungen stellen, wusste aber nicht wie; auch die neuen Manager standen vor einer Art leeren Leinwand und wussten nicht, wie die ersten Striche aussehen sollten. Wie sollte das alles bewältigt werden? Nicht nur die anspruchsvollen Ziele, sondern es ging ja zunächst darum, das Unternehmen überhaupt wieder in einen Zustand zu versetzen, der es überlebensfähig machte.

UNSER AUFTRAG

1. Entwickeln Sie eine Strategie, die uns hilft zu verstehen, was wir tun müssen, um ein klares Bild von der gegenwärtigen Situation zu erhalten und um künftig erfolgreich zu sein.

2. Entwickeln Sie ein Führungskonzept und einen Plan für die Ausbildung unserer Führungskräfte, so dass sie in der Lage sind, die neuen Herausforderungen so schnell wie möglich und ohne weitere Hilfe, zu bestehen.
3. Trainieren Sie die Teams in Sales, Operations und Customer Service so, dass sie übergreifend auf gute Weise zusammenarbeiten können.

DIE LÖSUNG

Zunächst führten wir Stakeholder- und Multistakeholder-Interviews durch, die uns und unserem Kunden ein klares Bild über die gegenwärtige Situation verschafften.

Danach haben wir dann in einem großen Workshops alle Beteiligten zusammengeholt und für eine klare Wahrnehmung aller Manager und Mitarbeiter auf das gegenwärtige Bild der Organisation gesorgt. Dort erfolgte auch eine erste Visionierungsarbeit.

Die Manager nahmen dann an den wichtigen Höherqualifizierungsmaßnahmen des Themenbereichs Personal Mastery teil, entwickelten ihre Leadership-Skills und erarbeiteten parallel mit uns neue und für das Unternehmen geeignete Meeting-Technologien.

Nach dieser Phase war das Management in der Lage in einem Prototyping-Prozess die Grundlagen der neuen Organisation herzustellen und später dann auch zu realisieren.

Neben diesen Maßnahmen für das Management lief kontinuierlich eine Lernschleife mit, in der das Geschehen und die ihm zugrunde liegenden Annahmen reflektiert wurden (Double Loop Learning).

Einige Manager machten von dem Angebot Gebrauch, individuelles Coaching zu erhalten.

Die Mannschaften von Sales, Operation und Customer Service, sowie von HR und Administrations erhielten Trainings mit den für sie relevanten und bis jetzt entwickelten Inhalten.

Der CHANGE-Prozess wurde in 8 Monaten umgesetzt. Dabei wurde ein neues Unternehmensleitbild entwickelt, eine neue Haupt- und mehrere Substrategien, die notwendigen Leadership-Skills, Prototyping-Technologien und Umsetzungstechnologien. Es wurden neue Meeting-Technologien kreiert und in den Trainings wurden alle notwendigen Kompetenzen für das ‚neue‘ Unternehmen vermittelt.

ERGEBNIS

Im Ergebnis all dieser Maßnahmen stellten sich schon während des laufenden Geschäftsjahres die Erfolge ein. Am Ende des ersten Jahres stieg der Unternehmensumsatz um ca. 23%.

Im 2. Jahr, wo immer wieder einmal punktuelle Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen der Prozessbegleitung liefen, wurden noch einmal 25% mehr Umsatz im Vergleich zum Vorjahr erwirtschaftet,

Für uns und unseren Kunden war das ein sehr schönes Ergebnis. Es hat uns einmal mehr bestätigt, was in kürzester Zeit erreicht werden kann, wenn Methodiken, Haltungen, Meeting-Technologien und klärende Settings aus **leading and navigating the new** eingesetzt werden.

Thetis-Akademie leading and navigating the new

<fon> +49 7554 987 98 00

<mail to> Dr. Jasmin Hanfschuh, jh@thetis-akademie.de

<web> www.thetis-akademie.de