

# **Organisationsentwicklung für wachsende Unternehmen**

**Die richtigen Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt ergreifen**

**München, im November 2012**

## Vorbemerkung: Wir verstehen Organisationsentwicklung als „Management kritischer Wachstumsschwellen“



- Organisatorische Veränderung gehört bei wachsenden Unternehmen zum Alltag: Die Personalkapazitäten werden erweitert, Abteilungen umstrukturiert, Vertriebstöchter gegründet etc.
- Die meisten Unternehmen verfügen aufgrund ihrer Erfahrung über ein ausreichendes Wissen, diese häufig auftauchenden, schrittweisen Veränderungen erfolgreich zu gestalten.
- Nach Jahren, manchmal Jahrzehnten, stößt das Unternehmen jedoch an die Grenzen seiner bisherigen Organisationsform. Eine Weiterentwicklung des Bestehenden genügt dann nicht mehr - es ist Zeit für eine tiefgreifende Veränderung.
- Ausreichendes Erfahrungswissen für die tiefgreifenden Veränderungsprozesse ist jedoch nur im Ausnahmefall vorhanden. Insofern steigen die damit verbundenen Risiken für das Unternehmen.
- Vor diesem Hintergrund wollen wir mit dem vorliegenden Papier zu einer frühzeitigen, aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema Organisation anregen. Es gilt, insbesondere...
  - kritische Wachstumsschwellen frühzeitig zu erkennen
  - die richtige Ausgestaltung der zukünftigen Organisation zu entwickeln
  - die neue Organisationsform richtig zu kommunizieren, um unnötige Verunsicherungen zu vermeiden
  - die Umsetzungsphase erfolgreich zu gestalten

➔ Aber wann ist eine kritische Wachstumsschwelle erreicht?

## Typische Wachstumstreiber

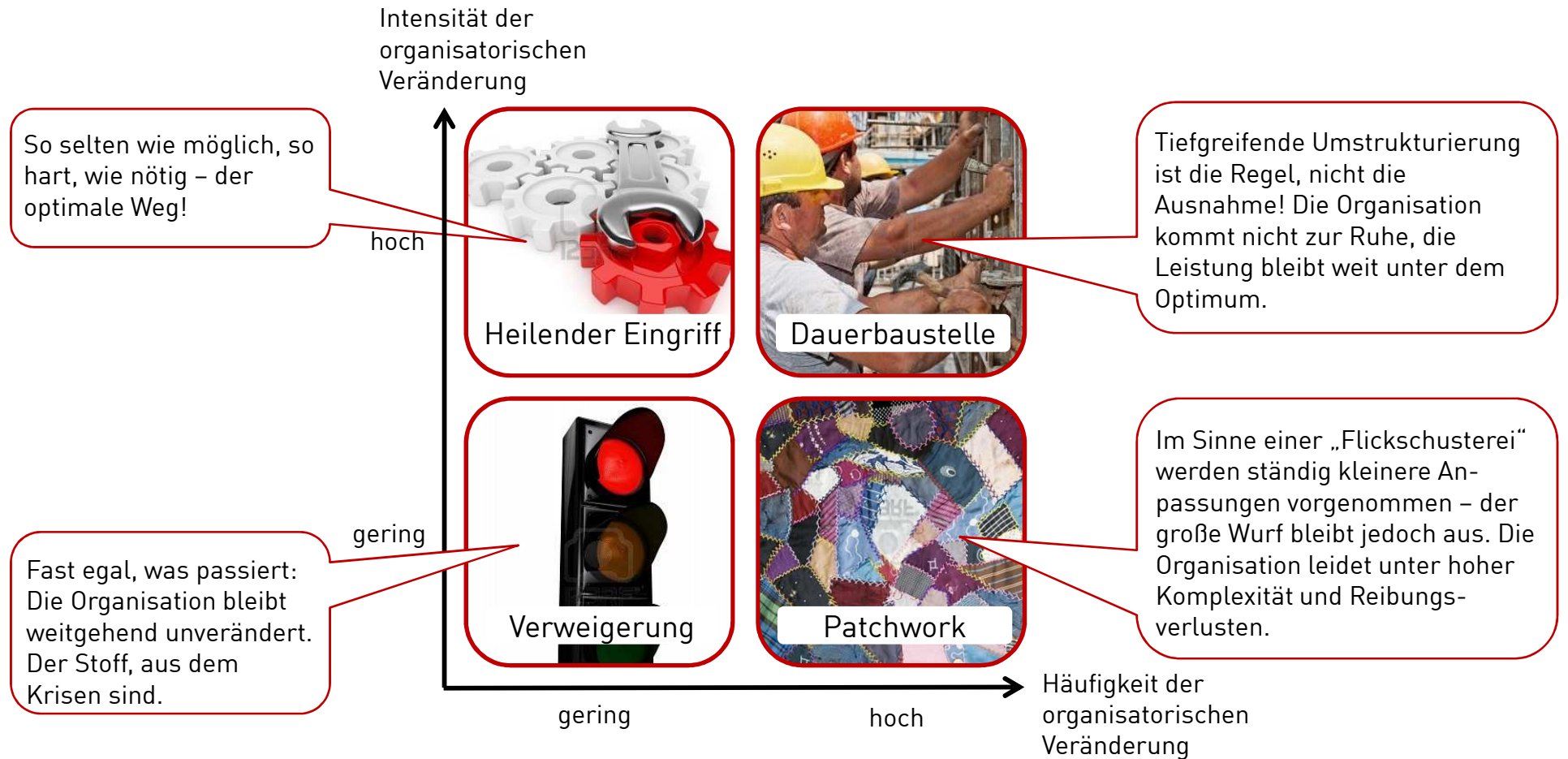


## Deren Folge: Die Komplexität steigt

- Individuellere Kundenbedürfnisse und stärkere Produktdifferenzierung erschweren den Vertrieb aus einer Hand - das notwendige Wissen wird zu breit.
- Auch der technologische Wandel führt zur Ausdifferenzierung neuer Segmente. Ein einheitliches Produktmanagement stößt an seine Grenzen.
- Zukäufe bedeuten Integration. Diese gehört zu den komplexesten Management-Aufgaben überhaupt. Mehr als 50% der Integrationen vernichten Wert.
- Eigenständige Tochtergesellschaften führen zu Regelungsbedarf hinsichtlich lokaler Entscheidungshoheit sowie zentraler / dezentraler Aufgabenerfüllung.
- In der Folge muss immer mehr Kraft für die interne Koordination verwendet werden. Das Unternehmen bringt immer weniger „PS auf die Straße“.

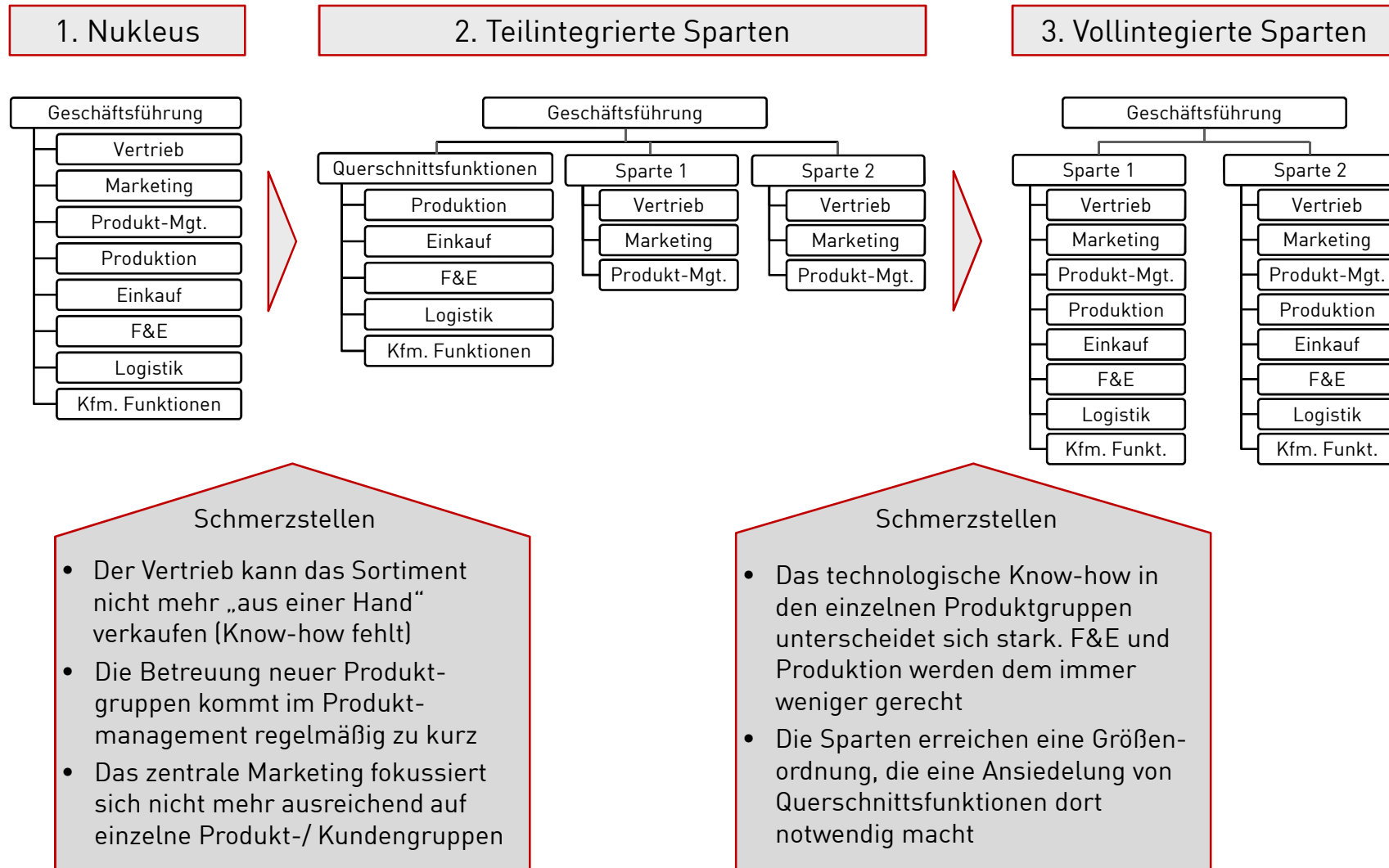
➔ Typische Aussage: „Wir beschäftigen uns mehr mit uns selbst, als mit dem Kunden!“

# Welche Grundhaltung zur Veränderung herrscht in Ihrem Unternehmen vor?

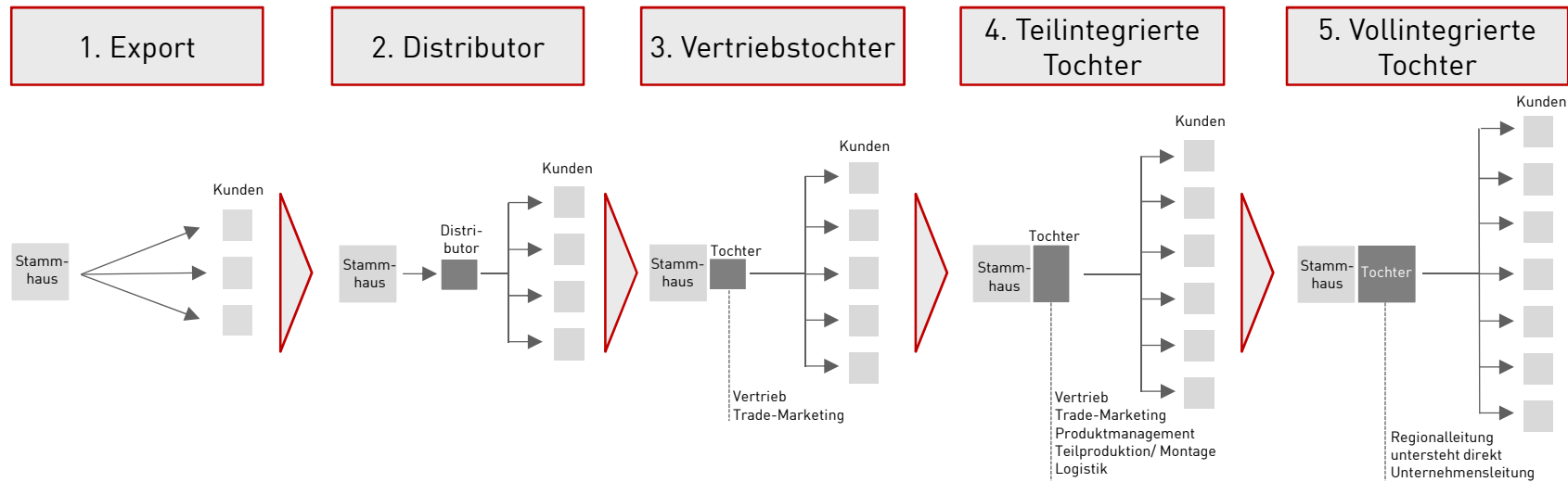


➔ Bei heilenden Eingriffen werden Wachstumsschwellen früh erkannt – und rechtzeitig bewältigt

# Klassische Wachstumsschwelle 1: Sparten differenzieren sich aus



# Klassische Wachstumsschwelle 2: Die Internationalisierung der Wertschöpfungskette



- Geschäft mit internationalen Key Accounts führt zu steigendem Mehraufwand im Stammhaus (Vertrieb, Marketing, Produktmanagement, Logistik)
- Export-Abteilung überlastet, Markt wird trotzdem nicht ausreichend bearbeitet (Potenzial)

- Distributor schöpft Potenzial nicht aus:
  - Kein Fokus (ein Kunde von vielen, Umsatzanteil <30%)
  - Interessenskonflikt mit Wettbewerbsprodukten/ Eigenmarken
  - Keine ausreichenden Kapazitäten
- Marge des Distributors zunehmend inakzeptabel

- Hoher lokaler Wertschöpfungsanteil wird zunehmend erfolgskritisch
- Nutzung lokaler Kostenvorteile rechnet sich
- Kunde fordert vor-Ort-Präsenz von Produktmanagement für zunehmend individuelle Produkte

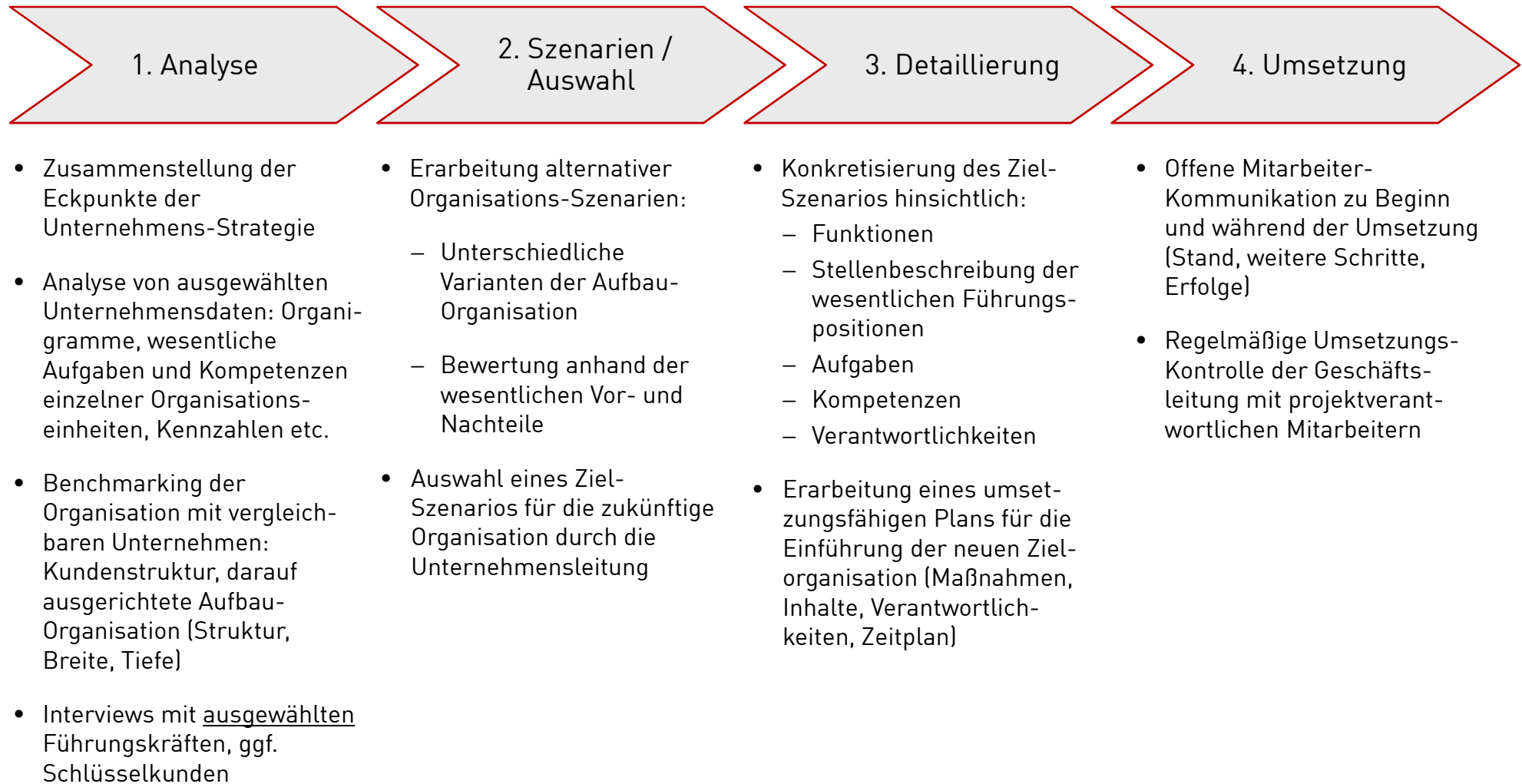
- Ohne vollintegrierte Tochter kein vollständiger Marktzugang (z.B. China)
- Low-/Mid-Preis-Produkte können nur kostenoptimal vor Ort entwickelt und produziert werden

## 7 Erfahrungswerte, die sich bei der Organisationsentwicklung bewährt haben:



1. **Structure follows Strategy:** Die Strategie des Unternehmens sollte in groben Zügen vorliegen, damit die Organisation stringent daran ausgerichtet werden kann.
2. **Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung gehören zusammen:** Nichts erzeugt schneller Konflikte als eine (meist historisch gewachsene) unklare Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
3. **Erfolgreiche Kundenbearbeitung braucht Freiheitsgrade:** Damit die Mitarbeiter mit Kundenkontakt ihre Fähigkeiten voll entfalten können, sollten die Ziele klar abgesteckt sein – die Wahl der Mittel jedoch frei.
4. **Backoffice-Effizienz entsteht durch Bündelung:** Interne Aufgaben können oft durch Zusammenlegung in Shared Service Centers effizienter erledigt werden.
5. **Sprich nicht mit den Fröschen, wenn Du den Sumpf trockenlegen willst:** Um Phasen der Verunsicherung so kurz wie möglich zu halten, sollten organisatorische Veränderungen im kleinen Kreis erarbeitet werden.
6. **Die Umsetzungsplanung ist erfolgsentscheidend:** Vor der Kommunikation muss klar sein, wie die Leistungsträger auf die Veränderung reagieren können. Schnelle Einzelgespräche können helfen, sie für den Wandel zu gewinnen.
7. **Mit der Umsetzung beginnt die Kommunikation:** Die Mitarbeiter ändern Verhalten und Einstellungen in den sieben typischen Phasen (Schock, Ablehnung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis, Integration). Kontinuierliche Information über aktuelle Fortschritte, Feiern der Erfolge, aber auch Erklären harter Eingriffe sind daher eine Pflichtübung.

# Wie sieht ein typisches Vorgehen zur Weiterentwicklung der Organisation aus?

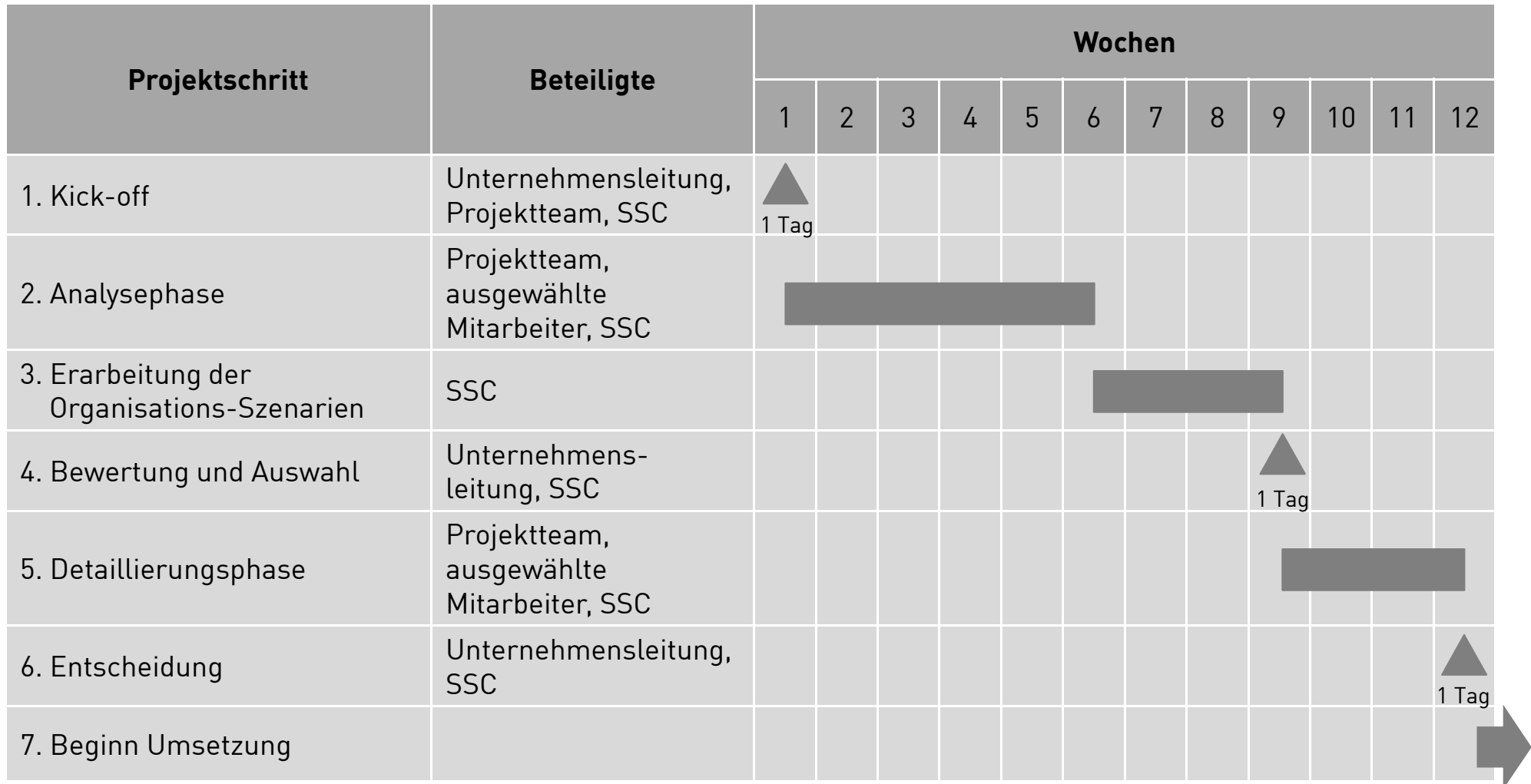




# Von der Analyse bis zum Umsetzungsbeginn vergehen höchstens 3 Monate



## Typischer Projektablauf



## Gerne besprechen wir die folgenden Punkte in einem unverbindlichen Gespräch mit Ihnen



- ✓ Gibt es Anzeichen für die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Aufbau- oder Ablauf-Organisation Ihres Unternehmens?
- ✓ Inwieweit ist die bestehende Aufbauorganisation in der Lage, die Wachstumsziele auch in Zukunft erfolgreich abbilden zu können?
- ✓ Was sind die entscheidenden Trends im Markt/ auf Kundenseite und welche veränderten Anforderungen ergeben sich daraus für das Unternehmen?
- ✓ Welche wesentlichen Stärken und Schwächen weist die bestehende Organisation auf – auch im Vergleich zu bekannten Wettbewerbern?
- ✓ Wie könnte eine erfolgreiche Organisationsentwicklung in Ihrem Unternehmen gestaltet werden?

## Der Nutzen...



### ... für Ihr Unternehmen

- Schlanker Projektansatz zur Vermeidung unnötiger „Unruhe“ im Unternehmen
- Erarbeitung konkreter, bewertbarer Organisations-Szenarien als Basis für eine erfolgreiche Umsetzung
- Berücksichtigung der Kunden-, Mitarbeiter- und Wettbewerber-Perspektive bei der Weiterentwicklung der Organisation
- Zügige Vorlage von Ergebnissen

### ... aus der Zusammenarbeit mit SSC

- Langjährige Erfahrung in der Beratung mittelständischer Unternehmen im Bereich Organisation
- Ergebnisoffene und unabhängige Bewertung und Empfehlung
- Umsetzungsorientierung steht im Fokus

## Sprechen Sie mit unseren Experten



### **Sven Suberg**

Diplom-Kaufmann  
Geschäftsführer  
Suberg Strategy Consultants GmbH



### **Alois Maichel**

Dipl. sc. pol. Univ., Dipl.-Kfm. (FH)  
Berater  
Suberg Strategy Consultants GmbH

#### **Kurzvita:**

- Über 15 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Strategie, Marketing und Vertrieb
- CEO Unique Personalservice GmbH, München (Personaldienstleister, 200 Mio. € Umsatz)
- Direktor Marketing & Vertrieb ad interim ARRI AG, München (Kamera/Licht-Equipment, 300 Mio. € Umsatz)
- Leiter Competence Center Sales & Marketing bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

#### **Kurzvita:**

- Über 6 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Marketing, Vertrieb und Finanzen
- Kaufmännischer Leiter (Internationale Hotelkette)
- Projektleiter Marketing und Kommunikation (Verband)
- Interims-Geschäftsführer (Verband)

## Ausgewählte Referenzen unserer Kunden



*„Endlich einmal Berater, die die Sprache ihrer Kunden sprechen!“*

**Jochen Ziegler, Geschäftsführer Atrias Personalmanagement GmbH**

*„Die Menschen machen den Unterschied – das gilt auch für Herrn Suberg und seine Mitarbeiter!“*

**Sabine Forest, Geschäftsführerin Alterim GmbH**

*„With their interim management for finance SSC has ensured in a very professional way that we get a clear picture of our financial position in our German operation.“*

**Russell Knight, Group Chief Financial Officer, The Karma Royal Group, Indonesia**

- ➔ Namhafte Unternehmen vertrauen auf unsere Erfahrung in den Feldern Strategie, Marketing und Vertrieb. Das gemeinsame Erarbeiten und Umsetzen von Wachstumskonzepten steht bei unserer Beratung im Mittelpunkt. An den erzielten Erfolgen lassen wir uns messen.

## Kontakt:



Suberg Strategy Consultants GmbH  
Uhlandstraße 5  
80336 München  
Tel. +49 (0) 89 809120-84  
Fax +49 (0) 89 809120-87  
info@suberg-strategy.de  
www.suberg-strategy.de