

Checkliste 05 – Veränderungsprozesse meistern – Zukunft gestalten

Die Geschäftsmodelle passen nicht mehr? Der Vertrieb stockt? Ihr Unternehmen soll neu ausgerichtet und wieder auf Erfolgskurs gebracht werden?

Jetzt sind maßgeschneiderte Lösungen gefragt, die das Unternehmen wieder fit machen und dabei alle am Veränderungsprozess beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter motivieren und in das Zukunftsprojekt mit einbinden.

Der nachfolgende **Fall aus unserer Beraterpraxis**, den wir derzeit mit einem großen Mittelständler durchführen, ist exemplarisch für unsere Vorgehensweise. Dieses Beispiel können Sie wie eine Checkliste als erste Arbeitsgrundlage für Ihre eigene Organisationsentwicklung verwenden. Wenn Sie Unterstützung bei der Umsetzung oder weitergehende Beratung wünschen, kontaktieren Sie uns. Wir stehen Ihnen mit unserer Fachkompetenz und unseren individuell zugeschnittenen Seminar- und Workshop-Angeboten gern zur Verfügung.

Unter dem Motto „**Zukunft gestalten**“ schlagen wir einen vierstufigen Ansatz vor, der bei der obersten Unternehmensleitung mit einem Strategieworkshop beginnt. Anschließend werden die oberen Führungskräfte der Hauptbereiche miteinbezogen, um die operativen Ziele zu setzen. In zwei weiteren Stufen werden die Führungskräfte der operativen Einheiten, wie Abteilungsleiter, Projektleiter, Baustellenleiter, Vertriebsmanager usw., durch intensive Schulung auf die Veränderungen vorbereitet. Die Schritte im Einzelnen:

Schritt 1

Strategieworkshop zur Standortbestimmung und Visionsentwicklung

Das Projekt beginnt mit einem Strategie-Workshop mit der obersten Unternehmensleitung: Geschäftsführer der Unternehmensgruppe und Geschäftsführer der Divisions. Gemeinsam mit unserem Kunden unternehmen wir eine Standortbestimmung und suchen nach Antworten auf zentrale strategische Fragestellungen.

Wie ist das Unternehmen positioniert? Um diese Frage beantworten zu können, spalten wir sie auf in mehrere Teilfragen:

Blick nach innen: Stärken und Schwächen definieren

- Welches sind die Stärken des Unternehmens?
- Was motiviert und begeistert am Unternehmen?
- Welche Stärken führten zu vergangenen Erfolgen?
- Welches Produkt bzw. welche Dienstleistung ist besonders schwach?
- Wo gibt es Hindernisse?
- Welche Schwächen führten zu vergangenen Misserfolgen?

Blick nach außen: Chancen und Risiken

- Welche Chancen bieten sich für das Unternehmen?
- Welche Trends können verfolgt werden?
- Wie kann das Umfeld besser genutzt werden (Partner, Märkte ...)?
- Welche Schwierigkeiten und Risiken liegen vor?
- Wo lauern Wettbewerber? Welche? Was ist ihre Leistung?
- Ändern sich Regeln (Märkte, Gesetze, Zölle, Wechselkurse, Finanzmärkte, Umweltbestimmungen, Logistik, Standards ...)?

Was ist die Vision für das Unternehmen? Auch hier werden einzelne Aspekte betrachtet:

Wie soll das Unternehmen in 1, 3, 5 oder 10 Jahren aussehen in Bezug auf

- Größe?
- Märkte?
- Kunden?
- Lieferanten?
- Leistung?
- Finanzen?

Ist die Vision kurz und klar formuliert, ist sie kraftvoll und inspirierend und gibt sie die Energie, um Leistung voranzutreiben?

Wie lauten die Unternehmenswerte?

Worauf soll bei den Unternehmenswerten der Fokus gelegt werden – auf

- Kunden?
- Innovation?
- Qualität?
- Mitarbeiter?
- Finanzen?
- Umwelt und Nachhaltigkeit?

Welche strategischen Ziele sollen gesetzt werden?

Kundenfokus

Welche Regionen und Gebiete sollen durchdrungen werden?

Welcher Marktanteil soll erreicht werden?

Welche Großkunden sollen / könnten gewonnen werden?

Welche Partnerschaften könnten geschlossen werden?

Mitarbeiter

Wie sind die Arbeitsplätze und Stellen konzipiert und wie soll dies in Zukunft aussehen?

Welche Anforderungen werden sich zukünftig an die Mitarbeiter ergeben?

Wie müssen die Mitarbeiter weiterentwickelt und geschult werden, um den Anforderungen gerecht werden zu können?

Prozesse

Wo entstehen Synergien, wo gibt es die Möglichkeit zum Cross Selling?

Wie ist das Projektmanagement konzipiert und gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

Wie lang sind die Durchlaufzeiten der Aufträge?

Wie gut ist der Informationsfluss?

Finanzen

Welcher Stellenwert wird dem Controlling beigemessen und welche Ergebnisse in Bezug auf Abweichungen liefert es?

Wie sehen die Finanzergebnisse aus?

Wie hoch ist der Unternehmenswert?

Schritt 2

Workshop zur Strategieentwicklung und Zieldefinition

Am zweiten Workshop nehmen neben den Geschäftsführungen aus dem ersten Workshop die oberen Führungskräfte der Divisions teil. Zur Verbesserung der wertschätzenden Zusammenarbeit wird zunächst ein Teambildungsprojekt durchgeführt. Danach geht es darum, die Ergebnisse des ersten Workshops aufzunehmen, klare strategische Entscheidungen für die operativen Einheiten zu treffen und operative Ziele für die Hauptbereiche abzuleiten. Ergebnis dieses Workshops sind klar definierte Ziele und ausformulierte Strategien zur Umsetzung für die operativen Einheiten sowie ein Aktionsplan.

Schritt 3

Führungsseminar mit allen Führungsverantwortlichen aus den operativen Einheiten

Inhalt

- **Stärkung der Persönlichkeit**
Nur starke, selbstbewusste Führungskräfte, die sich selbst führen können, sind auch in der Lage Mitarbeiter zu führen und starke Ergebnisse zu erreichen.
- **Die Stärken des Unternehmens erkennen und nutzen**
Wer die Stärken des Unternehmens kennt, fördert und daraus Nutzenargumente für die Kunden ableitet, hat die besten Chancen hervorragende Verkaufserfolge zu erzielen.
- **Vom Wollen zum Erreichen**
Zielorientierte Führungskräfte schaffen für sich und ihre Mitarbeiter eine inspirierende Vision, die sich an der Unternehmensvision orientiert.
- **Strategisches Projekt aufsetzen**
Alle Seminarteilnehmer setzen ein persönliches strategisches Projekt auf, an dem sie in der Zeit bis zum nächsten Seminar gezielt arbeiten.

Schritt 4

Vertriebsseminar mit allen Führungsverantwortlichen aus den operativen Einheiten

Je nach Bedarf wird im zweiten Seminar der Schwerpunkt auf die speziellen Anforderungen des Kunden abgestimmt. In unserem Praxisbeispiel war dies die Stärkung der Vertriebskompetenz.

Inhalt

- **Gemeinsame Perspektiven mit dem Kunden entwickeln**
Visionen sind der wirkungsvollste Hebel zur Erreichung besserer Ergebnisse. Dies umso mehr, wenn sich die eigenen Visionen mit denen des Kunden decken.
- **Regeln der Vertrauensbildung**
Um belastbare Kundenbeziehungen aufzubauen gilt es, bestimmte Regeln zu beachten.
- **Kundennutzen erkennen, bewerten und argumentativ einsetzen**
Ziel ist es die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, genau auf diesen Bedarf einzugehen und langfristige Kundenpartnerschaften zu pflegen.
- **Erfolgreiche Verhandlung führen**
Man bekommt nicht, was man verdient, sondern was man verhandelt. Mit den richtigen Strategien und überzeugenden Argumenten werden die geplanten Ergebnisse eher erreicht.