

MSU©: Massgeschneiderte Strategie-Umsetzung (Praxisfall)

Strategieumsetzung bedeutet Orientierung vorgeben und vor allem vorleben

Projekt Management

Projektplanung durch beide Mgmt-Teams verabschiedet

SEP, Fokus von Mutter-/TG werden nach hinter geschoben

Gemischte Arbeitsteams nach SGF werden gebildet

Wunsch TG: Sofort über neues Organigramm diskutieren

Strategieumsetzung: PL geht schwerem Gewicht in operative Führungsverantwortung über

Berater wurden v.a. in schwierigen Strategieumsetzungsphasen verstärkt beigezogen

Prozess Management

Interviews mit Führungskräften

Vision, Leitungs-Grundstrategie werden erarbeitet

Praxisbeispiel Consultingworld AG

Assistenz: Marken und Logistik (u.a. Absatzkanäle)

Mutterges.: „Mittelfristplanung: zu früh, zu detailliert.“ (Positionsbezug)

Belieferung Druckereien: Pilotprojekt lanciert (KAM optimiert)

TG stellt Grundstrategie nach 3 Monaten in Frage

Konzern stellt Produktion der TG-Marke xy ein

Druckereien und Märkte profitieren von der neuen harmonisierten Strategie

Change Management

Berater schaffen Voraussetzungen für konstruktive Kommunikation (1/2 AT)

Berater harmonisieren 2 (Kultur-)Mind sets: Händler und Produzenten

Berater wirken in den WS-Pausen auf Meinungsführer ein: Ziel: Konstruktiver Dialog

Berater sichern Ablauf: Strategie -> Prozesse -> Organisation -> Systeme

Berater weisen negativen Scharfmacher im Team auf seine Verantwortung hin und isolieren ihn tlw.

Durch Strategieumsetzung haben sich Mutter- u. TG erst richtig kennengelernt

Berater erinnern 2 Alpha-Tiere an ihre übergeordnete Konzern-Verantwortung

Tagesgeschäft

CFO Mutterges. verabschiedet sich nach Tag 1 WS: „Daily business wichtiger und kein Beitrag zu leisten.“

Strategieumsetzung verzögert sich wegen angeblich starker Belastung aus Tagesgeschäft

Wertschöpfungsketten neu zusammengefügt nach SGF-Bedürfnissen

Erfolge der gemeinsamen Arbeit werden von den Kunden zurückgemeldet: „Endlich klappt's!“

Früher: Belieferung Druckereien -> Vormittag LKW Mutterges.; Nachmittag LKW TG. Heute: 1 LKW des Konzerns

Führung & Kommunikation

Beide Mgmt-Teams drohen mit WS-Abbruch (Vertrauen?)

Konzernleitung entscheidet, eine SGF (kein Kerngeschäft) zu verkaufen

Auslandstrategie führt zu langen Diskussionen: Kritische Größe und Investitionen?

Verpasster Mgmt-Buy Out wirkt bei TG stark nach

Mutterges. wehrt Übernahmeangebot ab

Neue SGF werden realisiert. Mgmt-Teams werden gemischt

Nach 10 Jahren: Mutterges. verkauft TG ins Ausland