

## Organisation folgt Strategie

*Ich durfte jüngst ein wirtschaftlich stabiles Unternehmen begleiten, welches jedoch unter den Konsequenzen suboptimaler und nicht abgestimmter interner Prozesse und Instrumente zu leiden hatte. Konsequenz waren Reibungsverluste und Ineffizienzen in hohem Ausmass. Auch war es weit entfernt von den Digitalisierungsansätzen wie Vernetzung, Informationstransparenz, technischer Unterstützung und der Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen per Knopfdruck. Der Inhaber des Unternehmens hat die Problematik erkannt und Massnahmen eingeleitet.*

### 1 Ausgangslage

Ein Unternehmen, welches in den letzten Jahren stark und erfolgreich gewachsen war, kam unlängst mit der Bitte auf mich zu, es dabei zu unterstützen, die internen Prozesse zu bereinigen. Die Problematik war offensichtlich: die Prozesse und Strukturen, ja die gesamte Organisation, konnten mit dem Wachstum der letzten Jahre nicht mithalten und entsprachen darüber hinaus so gar nicht den heutigen Standards. Dies zeigte sich v.a. in den Bereichen Auftragsabwicklung, Logistik, Finanzen, dem Personal und der Abstimmung unter den einzelnen Abteilungen. Die Mitarbeiter hatten sich schon längst mit der Situation abgefunden und „arrangierten sich“. Leider fand man auch in diesem Unternehmen eine stark durch das Tagesgeschäft absorbierte Geschäftsleitung vor, welche kaum Zeit zur Anpassung des Istzustandes aufbringen konnte.

Nichts desto trotz hatte das Unternehmen in der Vergangenheit viel Zeit und Geld in ein renommiertes ERP-System gesteckt. Leider wurde bei der Aufsetzung wenig bis gar nicht darauf geachtet, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln wird, welche Vision es funktional und technisch zu unterstützen gilt und wie die Prozesse auszulegen sind, damit sie auch einem massiven Wachstum standhalten.

Wie so oft waren viele Idee bezüglich künftiger Stossrichtung in den Köpfen der Geschäftsleitung vorhanden, jedoch nicht gebündelt, validiert und zu einer schlagkräftigen Strategie inklusiv dazu passender Organisation zusammengefasst worden. Sehr schön konnte man dies an den Marketing-Instrumenten beobachten, welche uneinheitlich und kommunikativ wenig abgestimmt eingesetzt wurden.

### 2 Zielsituation

Folgende Zielsituation bildete die Grundlage für das weitere Vorgehen:

Es existiert eine einheitliche klare Sichtweise bezüglich der künftigen Entwicklung des Unternehmens; eine Strategie und Vision.

Die Aufbauorganisation, aber auch die Strukturen und Prozesse, sind perfekt auf die Vision abgestimmt und unterstützen deren Erreichung.

Das Management wird entlastet und kann sich, nebst dem Tagesgeschäft, auch der strategischen und operativen Führung des Unternehmens und der einzelnen Abteilungen widmen.

Das ohnehin vorhandene ERP-System basiert auf den Digitalisierungsansätzen wie Vernetzung, Informationstransparenz, technische Unterstützung und natürlich der Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen per Knopfdruck

Die Strategie bildet die Basis für das durchdachte und abgestimmte Marketingkonzept

Die flache Hierarchie und der wertschöpfungsorientierte Einsatz sämtlicher Ressourcen (Mitarbeiter, Maschinen, Material, etc.) fördern ein effizientes und effektives Arbeiten, auch im Falle eines weiteren Wachstums.

### 3 Vorgehen und Resultat

Für mich wäre es ein leichtes gewesen, das Unternehmen davon zu überzeugen, sofort mit der Prozessoptimierung zu beginnen, somit die „Feuer zu löschen“ und mich danach möglichst schnell zurückzuziehen, da ein erneutes auflodern vorprogrammiert gewesen wäre.

Viel zielführender war es in diesem Fall, zuerst gemeinsam die Strategie und die Vision zu erarbeiten und erst im Anschluss sämtliche Prozesse und Strukturen passend auf die Zielsituation auszurichten. Davon war auch die Geschäftsleitung überzeugt, zumal es die finanzielle und somit zeitliche Situation zu liess. Kurze Anmerkung: Natürlich gibt es auch Fälle, in denen dieses Vorgehen nicht mehr anwendbar ist (sh. Fachbeitrag: „Krise – Restrukturierungen könnten vielfach vermieden werden“).

So starteten wir mit der Grundlagenerarbeitung in Bezug auf den Markt, die Branche, Mitbewerber, Trends aber auch die Fähigkeiten des Unternehmens – ganz nach dem Grundsatz: Keine Massnahme ohne Diagnose (sh. Fachbeitrag: „Change Management – Erfolgreich den Wandel herbeiführen“)

Aus den Erkenntnissen des Marktumfeldes und dem eigenen Unternehmen wurde die Zielsituation formuliert, eine klare Vision abgeleitet und schliesslich die Strategie dazu erarbeitet. In einem Workshop zusammen mit dem Kader konnten weit über 100 Massnahmen generiert, terminiert und den jeweiligen verantwortlichen Personen zugewiesen werden. Sie beinhalten nicht nur zielgerichtete Aktivitäten in den Bereichen Auftragsabwicklung, Ausführung, Logistik, Finanzen, Marketing, Personal, usw. sondern führen darüber hinaus auch zur Entlastung der Geschäftsleitung, optimieren das ERP-System (IT) und fördern ein fokussiertes, budgetgerechtes Marketing.

Im Anschluss wurde gemeinsam die Basis für ein Organigramm geschaffen, welches unabhängig von der Grösse des Unternehmens funktioniert und die Hierarchiestufen klar und sauber regelt. Dies schafft Klarheit und Sicherheit in der Belegschaft, da sie sich daran orientieren können.

Die von Gunten Executive Partner AG steht dem Unternehmen weiterhin als Partner und Beirat zur Verfügung und unterstützt es bei der Umsetzung der Massnahmen.

---

von Gunten Executive Partner AG  
Böhlstrasse 17  
9300 Wittenbach

[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch)  
[info@vongunten-partner.ch](mailto:info@vongunten-partner.ch)  
+41 79 755 28 54