

**So profitiert Ihr Unternehmen von uns.**

## Neuausrichtung

### Der Hintergrund

Um wettbewerbsfähiger zu werden, wollte ein börsennotierter Maschinenbaukonzern seine Strategie von einer Produkt- auf eine Marktorientierung umstellen. Der Aufsichtsrat forderte den neuen CEO auf, das Konzernportfolio auf den Prüfstand zu stellen. Er sollte verkaufen, was nicht mehr ins Unternehmen passt, und das Verbleibende integrieren, um die Effizienz der Organisation zu steigern und neue Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen.

### Die Aufgabe an Metaplan

Der CEO beauftragte uns, ihn und die Organisation auf dem Weg in eine marktorientierte Strategie und eine dazu passende Organisationsform zu begleiten. Zudem war es das Ziel des CEO, sich durch die Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche in den Stand zu versetzen, die Organisation auch wirklich beeinflussen zu können.

### Das Vorgehen

Zunächst klärten wir mit dem CEO seine Intentionen und entwickelten schliesslich neue Gestaltungsideen, die im Anschluss in trilateralen Gesprächen mit den Vorstandskollegen gegengeprüft und weiterentwickelt wurden. In halbtägigen Workshops stimmten wir die Gestaltungsideen im Gesamtvorstand ab, bevor der Prozess dann in einer Strategieklausur mündete. In dieser Klausur wurden gemeinsame strategische Stofsrichtungen entwickelt und die organisationalen Entwicklungsoptionen dafür durchdacht.

Am Ende standen neue Strategien für einzelne Konzernbereiche. Um die Organisation für die neue Strategie zu mobilisieren, entwickelten und kommunizierten wir je eine Storyline an den Aufsichtsrat und an die Führungskräfte.

### Die Ergebnisse

Ein wichtiges Ergebnis der Neuausrichtung war die Entscheidung, welche Konzernteile integriert oder verkauft werden sollten: Ein Konzernteil wurde verkauft, zwei Konzernteile wurden nach Marktsegmenten ausgerichtet und integriert. Ein anderer Teil des Konzerns behielt seine Selbstständigkeit. Daneben entstanden konzernweite Shared-Service-Units.

Die Entscheidungen waren davon geprägt, sich näher an den Herausforderungen der Kunden in den verschiedenen Märkten zu orientieren, und gleichzeitig die Organisation zu befähigen, effizient zu arbeiten. Um die Akteure und ihre Kontexte von einer produktorientierten Logik zu einer marktorientierten Logik zu bringen, haben wir stets die unterschiedlichen Handlungslogiken in den Prozess einbezogen.

In diesem Zuge haben wir dem CEO Raum geschaffen, seine Organisation effektiv führen zu können. Nach einer kritischen Einschätzung seiner Wirkungsmöglichkeiten und einer Machtanalyse seines Umfeldes verhalf ihm dazu neben den organisationalen Veränderungen auch die Neugestaltung. Es folgten personelle Umbesetzungen im Vorstand und ein neuer Zuschnitt der Zuständigkeiten.

### Ansprechpartner:

Dr. Kai Matthiesen  
T +49 (4106) 617-0  
E KaiMatthiesen@metaplan.com