

So profitiert Ihr Führungsteam von uns.

Neue Arbeitsteilung

Der Hintergrund

Ein internationaler Luxusgut-Hersteller war von jeher in Familienhand. Nun stand ein Generationenwechsel an: Von drei Geschäftsführern schieden zwei aus, fünf junge Familienmitglieder kamen neu in die Geschäftsführung hinzu.

Die Aufgabe an Metaplan

Es galt, die Zuständigkeiten neu zu definieren und eine funktionsfähige Geschäftsführung sicherzustellen.

Das Vorgehen

In einer ersten Analyse klärten wir mit den Familienmitgliedern ihre individuellen Intentionen, Erwartungen und Fähigkeiten. Es stellte sich heraus, dass für eine funktionsfähige Geschäftsführung weiterer personeller Bedarf bestand. Daraufhin wurden zwei familienfremde Manager aus dem eigenen Unternehmen in die Geschäftsführung berufen.

In den folgenden Gesprächen und Workshops legten die neuen Geschäftsführer ihre Ideen und Bedenken dar und entwickelten gemeinsam neue Regeln der Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung. Eine neue Geschäftsordnung entstand.

Es folgte eine Definition der wichtigsten gemeinschaftlichen Geschäftsführungsinitiativen für die nächste Zeit. Ein neues Leitbild diente dazu, die Grundlage für die gemeinsame Arbeit zu schaffen, bevor man überhaupt an eine langfristige Strategie denken konnte.

Jetzt konnten auch die Führungsebenen N-1 bis N-3 für die Klärung der strategischen Schwerpunkte der einzelnen Bereiche einbezogen werden. Aus diesem Prozess heraus wurde klarer, wo die jeweiligen neuen Zuständigkeiten der Geschäftsführer noch nicht zufriedenstellend aufeinander abgestimmt waren. Entsprechend haben wir den Zuschnitt der Zuständigkeiten nachjustiert.

Die Ergebnisse

Wir entwickelten zunächst eine neue Arbeitsteilung in der Geschäftsführung. Es folgte die konkrete strategische Ausrichtung der einzelnen Verantwortungsbereiche und der Geschäftsführung als Ganzes. Die Erkenntnisse aus der praktischen Strategiearbeit nutzten wir, um die strategische Arbeit anschließend wieder mit der Struktur der Organisation in Einklang zu bringen.

Entgegen der anfänglichen Vorstellung unseres Kunden haben wir die Geschäftsführung um Familienfremde erweitert. Dies steigerte zum einen das Know-how in der Geschäftsführung und garantierte zum anderen die Legitimität und die Führungsfähigkeit der neuen Geschäftsführung gegenüber der Organisation.

Um die Arbeit in der neuen Geschäftsführung effektiv zu verteilen, wurde die Organisation umgestaltet. Das Controlling wurde aus dem Finance-Bereich ausgegliedert und zwei Fachbereiche entstanden neu. Heute hat das Unternehmen eine funktionierende Geschäftsführung, die in der neuen Generation bereits beachtliche Erfolge aufweisen kann.

Ansprechpartner:

Dr. Kai Matthiesen

T +49 (4106) 617-0

E KaiMatthiesen@metaplan.com