

**So profitiert Ihr Unternehmen von uns.**

## **Strategiearbeit**

### **Der Hintergrund**

Der neu berufene CEO eines börsennotierten Windanlagenherstellers wollte das Unternehmen neu ausrichten.

### **Die Aufgabe an Metaplan**

Der CEO beauftragte uns, den Prozess zur Überarbeitung der Strategie zu gestalten. Ziel war es, der Organisation trotz unterschiedlicher Interessen eine gemeinsame Richtung zu geben.

### **Das Vorgehen**

Start des Prozesses war eine Managementkonferenz, bei der das Unternehmen verschiedene strategische Initiativen vorstellte. Wurden diese zunächst positiv aufgenommen, kritisierten die Akteure später einen fehlenden Gesamtzusammenhang und klagten, dass wichtige Handlungsfelder unklar seien.

Tatsächlich bestanden verschiedene Zielkonflikte: Das Unternehmen scheute im Vertrieb keine Marktexpansion. Gleichzeitig versuchte eine überbordende Bürokratie durch die Zentralisierung der Entscheidungen alles zu kontrollieren. Die Innovationso-rientierung auf der Produktseite führte indes dazu, dass ständig technische Optimierungen eine Standardisierung in Beschaf-fung, Montage und Service behinderten.

Im Strategieprozess definierten wir nach und nach strategische Stoßrichtungen auf vier Ebenen: Finanzielle Ziele, Produkte & Märkte, Wertschöpfungskette und Querschnittsleistungen. In Zusammenarbeit mit dem Gesamtvorstand, der ersten Berichtse-bene und dem oberen Führungskreis legten wir Handlungsrichtungen und langfristige Ziele fest und ordneten sie organisato-risch zu. Themenabhängig arbeiteten zudem unterschiedliche Kreise immer wieder an Richtungsentscheidungen – über die Grenzen der Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg.

### **Die Ergebnisse**

Drei Jahre lang unterstützten wir das Unternehmen bei den wichtigsten Weichenstellungen. Dabei konnten wir auf der jährlichen Managementkonferenz mit dem oberen Führungskreis die Organisation schon im laufenden Prozess schrittweise neu ausrichten.

Am Ende unserer Beratung hatte das Unternehmen eine Landkarte entwickelt, die den Aktionskurs für die nächsten 5 Jahre festlegte. Wo nötig, einigten sich die Akteure auf eine gemeinsame Richtung. Das gelang – scheinbar paradox –, weil man nicht über die Richtung an sich debattierte, sondern das konkrete Ziel beschloss; etwa, indem man die zu bearbeitenden Märkte festlegte. Über die Arbeit an den Inhalten gelang zudem ein Kulturwandel. Unsere Landkarte erlaubte es ferner, auch über den oberen Führungskreis hinaus, die Zusammenhänge der Strategie zu vermitteln und allen Bereichen konkrete Ziele vorzugeben.

### **Ansprechpartner:**

Dr. Bennet van Well

T +49 (4106) 617-0

E [BennetvanWell@metaplan.com](mailto:BennetvanWell@metaplan.com)