

### Kundenanfrage:

„Unsere Umsatz- und Verkaufszahlen entwickeln sich schlecht. Wir müssen Kosten reduzieren ohne wichtiges Know-how zu verlieren und es müssen neue Ideen und Strategien her. Wir haben kaum Zeit und brauchen schnelle Erfolge. Wie schaffen wir das?“

### Unsere Beratungsarbeit:

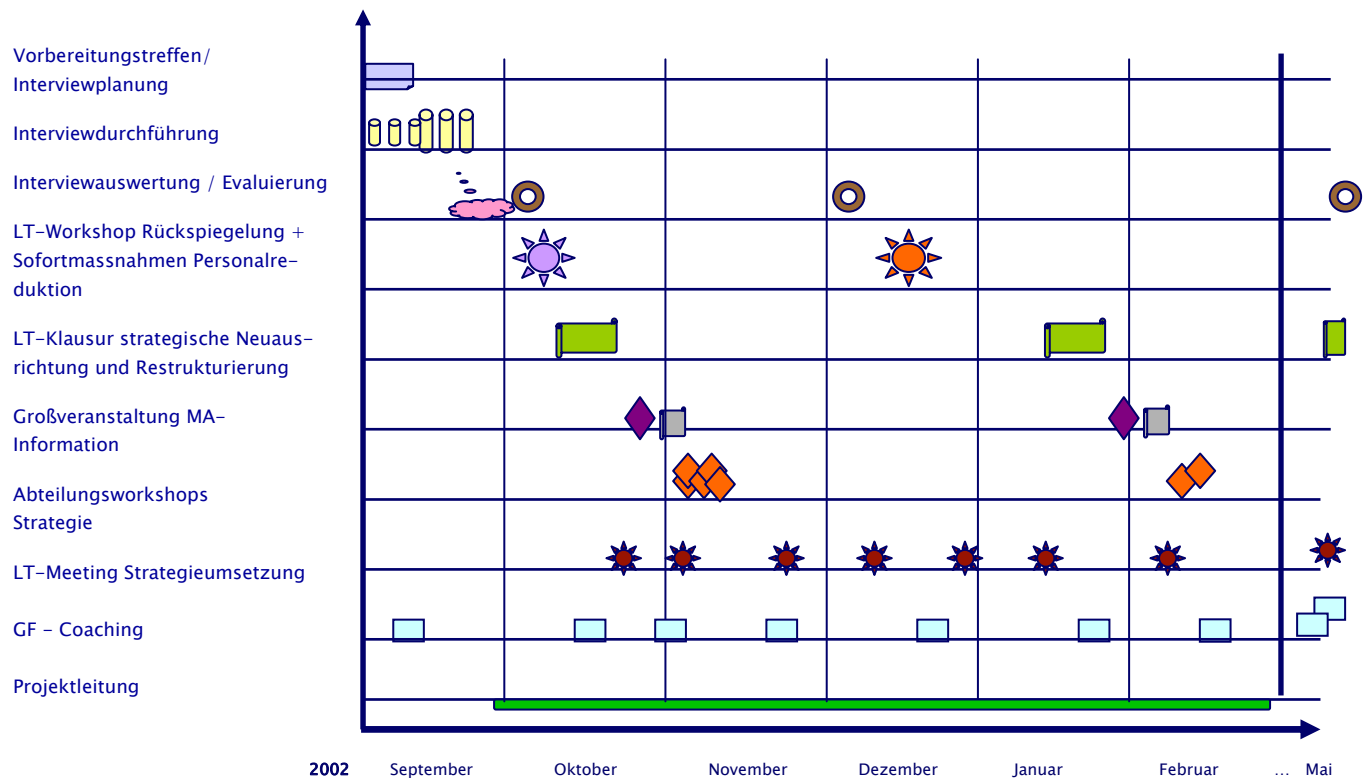
#### **Ausgangssituation:**

Der Geschäftsführer einer bisher sehr erfolgreichen mittelständischen Mediendienstleistungsfirma mit 80 Mitarbeitern meldet sich mit seinem Anliegen, weil innerhalb weniger Wochen mehr als 40% des geplanten Umsatzes weggebrochen ist. Auslöser des drastischen Umsatzrückganges war die unerwartet ausbleibende Verlängerung von Verträgen langjähriger Kunden, die als „quasi sicher und zufrieden“ eingeschätzt wurden. Der Mutterkonzern hat als Zielvorgabe formuliert, dass sofortige Sparmaßnahmen und Restrukturierungen umgesetzt werden müssen, so dass spätestens in einem Geschäftsjahr das Betriebsergebnis wieder ausgeglichen ist. Nach Einschätzungen des Geschäftsführers ist eine Personalreduktion unumgänglich, allerdings müssten wichtige Know-how-Träger „an Bord bleiben“ und zudem müssten neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Nach eigenem Bekunden hat die Firmenleitung „erfolgs- und wachstumsverwöhnt“ in der Vergangenheit viele Prozess- und Ablauffragen verschoben und sich um zentrale Führungsfrage „nicht wirklich“ gekümmert. Dies, so der Eindruck des Geschäftsführers, würde sich jetzt in der Krise, „bitter rächen“. Als wünschenswerte Ergebnisse des Beratungsprozesses steht in der Akutphase die Bewältigung der Umsatz- und Ergebniskrise, die erfolgreiche Restrukturierung bzw. strategische Neuausrichtung sowie eine „menschlich anständige Personalverringerung“ im Vordergrund. Zudem sollen in einer anschließenden Konsolidierungsphase die Kernprozesse sowie zentrale Führungsaufgabe überprüft und festgelegt werden.

#### **Erste Schritte & wesentliche Elemente der Beratungsarbeit:**

- Recherche im Markt- & Wettbewerbsumfeld des Kunden.
- Diagnostisches Erfassen und verdichtende Analyse des Veränderungsbedarfes. Dazu werden persönliche Interviews mit einzelnen Vertretern des Unternehmens, des Mutterkonzerns sowie auf ausdrücklichen Wunsche des Gesamtbetriebsrates durchgeführt und ausgewertet.
- Rückspiegelung zentraler Ergebnisse der Interviews sowie der Beraterhypothesen zum Veränderungsbedarf an den Geschäftsführer und das Leitungsteam.
- Überprüfung der Beraterhypothesen und gemeinsame Festlegung des Veränderungsbedarfes
- Gemeinsame Vereinbarung zur Vorgehensweise im weiteren Projektverlauf
- Durchführung des Beratungsprojektes mit anschließender Review und Ergebnisevaluation

## Chronologische Vorgehensweise



## Vom Auftraggeber formulierte Erfolgsfaktoren nach Projektabschluss:

”

- ⇒ Die Einbindung unserer Know-how-Träger in die Erfassung und Festlegung des Restrukturierungsbedarfes war ziemlich wichtig. Trotz des Aufwandes hat sich auch die Information und Einbindung aller Mitarbeiter während der Großveranstaltung bewährt. Anfangs hatte ich schon Sorge, dass wir noch gar nichts haben, worüber wir verbindlich berichten können, schließlich musste alles ziemlich schnell gehen. Das war aber dann doch wider erwarten ganz einfach.
- ⇒ Die Individuelle Beratung und die Begleitung in der Vorbereitung der jeweiligen Veranstaltungen, die ausreichend vorhandene Zeit „hinter verschlossenen Türen“, wo ich mir als Geschäftsführer und wir uns im Leitungsteam über die Ausrichtung der Firma und auch unsere Spielräume bei der Personalreduktion klar werden konnte. Wir haben dank der Beratung und Begleitung schwierige Fragen geklärt und dabei Lösungen für Mitarbeiter gefunden, auf die ich wirklich stolz bin, schließlich haben einige wirklich viel für uns geleistet Jahre davor.
- ⇒ Das Einzelcoaching hat mir geholfen, auch bei schwierigen Entscheidungen klar, präzise in der Sache und trotzdem mit offenem, menschlichem Ton vor zu gehen. Das war mir wichtig, denn viele unsere Mitarbeiter waren einfach seit der Gründung dabei.

”