

Management-Leistungen

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.“
Antoine de Saint-Exupéry, frz. Flieger u. Schriftsteller (1900-1944)

Ergebnisverbesserung

Operative Restrukturierungen

Operative Restrukturierungen gelingen, wenn sie sowohl ganzheitlich angelegt sowie auch strukturiert und ergebnisorientiert geführt und umgesetzt werden. Ich binde Schlüsselpersonen einschließlich des Betriebsrates von Beginn an in die Planung von Restrukturierungsprojekten ein, um sicherzustellen, dass alle wesentlichen Perspektiven und Interessen angemessen in Lösungsansätzen berücksichtigt werden.

Oft muss die „DNA“ von Organisationen radikal verändert werden, um die Überlebensfähigkeit wieder herzustellen. Sogar in äußerst kritischen Fällen erreiche ich bahnbrechende Ergebnisse dadurch, dass Organisationen gemeinsam mit meinen Auftraggebern **„völlig neu denke“**. Ein ausgeprägtes Marktgespür, Kreativität, Mut sowie Führungsstärke und Umsetzungsdisziplin sind entscheidende Fähigkeiten, die mithilfe, anspruchsvolle **Change-Projekte zügig, erfolgreich und mit Nachhaltigkeit zu bewältigen**.

Eine solche „schöpferische Zerstörung“¹ muss nicht erst einsetzen, wenn gar nichts mehr geht! Deshalb helfe ich meinen Klienten schon in guten Zeiten, Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit als Grundfähigkeiten in Unternehmen anzulegen, um künftigen Veränderungsbedarf zu antizipieren.

Prozessoptimierungen

Die wirkungsvollste Stellschraube für Ergebnisverbesserungen in arbeitsteilig organisierten Unternehmen sind die sorgfältige Abstimmung von Möglichkeiten mit Erwartungen an den Prozessschnittstellen und die aufwandsgerechte Bereitstellung von Kapazitäten entlang des Geschäftsprozesses.

Eng mit den Prozessen verbunden ist die Qualität des Informationsflusses entlang der Prozesse. Ich helfe meinen Klienten dabei, dass notwendige Information regelmäßig und rechtzeitig an die Stellen fließt, wo sie benötigt wird. Um **Lernprozesse** zu ermöglichen, stelle ich außerdem sicher, dass Jeder Feedback über die Wirkungen seines Handelns erhält. Nur so wird eine effektive Regelung möglich.

Prozesse regeln den „Stoffwechsel“ von Organisationen. Ein grundsätzlich marktfähiges Geschäftsmodell voraussetzend, determiniert die Qualität der Prozesse die **Effektivität** und die **Effizienz** der gesamten Aktivitäten in gleichem Maße wie die **Resilienz** von Organisationen, also deren Robustheit gegenüber Störkräften.

An den Prozessschnittstellen entscheidet sich, wie durchgängig die Arbeitsweise ist und welche Verschwendungen in Kauf genommen bzw. vermieden werden. Um Zielkonflikte zu vermeiden, Sorge ich dafür, dass die funktionalen Prozesse nicht beziehungslos nebeneinander stehen, sondern **sinnvoll miteinander verzahnt** sind. Weil die Informationsinfrastruktur wie ein organisationales „Nervensystem“ wirkt, lege ich großen Wert auf **konsistente und gut kanalisierte Echtzeitinformation**, idealerweise unterstützt durch ein zeitgemäßes ERP-System.

Die Umsetzungsdisziplin kann gefördert werden, indem die definierten Abläufe in IT-gestützte Workflows geschrieben werden, die unmittelbar ausführbar sind.

Führung, verstanden als vertikale Kommunikation, dient dazu, Impulse und Anreize zu setzen und **die Wirksamkeit der Prozesse sicherzustellen**. In Anlehnung an Chandlers These „Structure follows Strategy“² bin ich überzeugt von „Structure follows Processes“. Also achte ich darauf, dass die Strukturen die definierten Prozesse unterstützen.

Ausbau der Geschäftsaktivität

Wenn Vertriebs-Teams Märkte als gegeben wahrnehmen, gelangen sie oft an ihre Grenzen. Märkte können aber durchaus beeinflusst und entwickelt werden. In Abstimmung mit meinen Auftraggebern lenke ich die Aufmerksamkeit von Vertriebs-Teams auf ganz neue Anwendungen oder Kundensegmente und führe sie aus den wettbewerbsintensiven „Red Oceans“ heraus in margenstarke „Blue Oceans“³. Lassen Sie uns das „Spiel“ (Märkte) gestalten und die „Mitspieler“ (Kunden, Wettbewerber) aussuchen! Lassen Sie uns vermeintliche Branchenregeln und Usancen einfach mal infrage stellen!⁴

Die größte Herausforderung liegt oft nicht einmal darin, offensichtlich attraktivere Märkte, Anwendungen oder Vorgehensweisen zu erkennen, sondern darin, diese beherzt anzugehen und **Ideen wirklich umzusetzen**. Der erfolgreiche Ausbau der Geschäftsaktivität bedingt ein straffes Vertriebs-Controlling und gegebenenfalls ein professionelles Key-Account-Management bzw. Category-Management. Der Vertrieb als „Lokomotive“ in treibender Funktion ist aber auch auf die volle Unterstützung der ausführenden betrieblichen Funktionen im Unternehmen angewiesen: Produktentwicklung, Produktion, Logistik, Services. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten, Kapazitäten und – nicht zu unterschätzen – auch der Wille dazu müssen sichergestellt werden.

Zur Bewältigung solcher anspruchsvoller Aufgaben stelle ich meinen Klienten meine **Change-Management-Erfahrung** und meine besondere Expertise im Vertriebsmanagement zur Verfügung, damit sich etwas bewegt.

Interimistische Unternehmensführung zur Überbrückung von Management-Vakanzen

Gern stehe ich auch zur Überbrückung von Vakanzen auf Management-Ebene zur Verfügung. Meine langjährige Erfahrung im Interim-Management garantiert eine rasche Erfassung der wesentlichen Hebel und eine schnelle Wirksamkeit. Meine Motivation ziehe ich aus den erzielten Ergebnissen.

Dr. Werner Boysen



Bewältigung akuter Krisen, Turnaround Management

In einer akuten Krise verengt sich der Blickwinkel verantwortlicher Führungskräfte mit zunehmendem faktischem und psychischem Druck, der sie schließlich oft paralyisiert. Gerade in solchen kritischen Situationen ist es entscheidend, frei zu denken und beherzt zu handeln.

Meine Erfahrung mit der Bewältigung akuter Krisen und der unverstellte Blick auf die Situation helfen mir als Externem, **wirksame Sofortmaßnahmen umzusetzen**, die außerhalb des zunächst offensichtlichen Spektrums liegen. Gerade in einer Krise besteht nämlich eine Chance darin, bestehende Verträge mit Geschäftspartnern in Frage zu stellen und sie als einen Beitrag zur Existenzsicherung ganz neu zu verhandeln. Alles muss infrage gestellt werden, nichts darf als gegeben hingenommen werden!

Für den erfolgreichen Turnaround ist es entscheidend, dass alle Krisenursachen beseitigt werden. Scheinlösungen sind tabu. Allerdings ist ein erhebliches Maß an **Kreativität und Stärke** erforderlich, um wirksame „out-of-the-box“ Sanierungsschritte zu definieren, sie überzeugend zu kommunizieren – und sie umzusetzen.

Ich führe Unternehmen in der Rolle als haftender Geschäftsführer durch akute Krisen und leite Turnaround-Management-Projekte. Struktur, priorisiertes Vorgehen und die abgestimmte Arbeit im Team fördern den Erfolg.

¹ Schumpeter, Josef A., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1912, S. 157.

² Chandler, A. D. jun.: Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge 1962.

³ Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée: Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review Press, Boston 2005.

⁴ Brandenburger, Adam M.; Nalebuff, Barry J.: Coopetition, Doubleday, New York 1996.

