

## EXPERTISE UND EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Ein neues Projekt, eine fremde Stadt, eine andere Branche – Selbst für erfahrene Berater ist der erste Tag im Unternehmen eines Klienten mit vielen Herausforderungen verbunden. Andreas Rauh von der Managementberatung CTcon berichtet über sein vergangenes Projekt, die Neuausrichtung der Konzernsteuerung eines Unternehmens.

**A**n meinen ersten Tag in den Büros des neuen Klienten erinnere ich mich sehr gut. Gemeinsam mit einer Kollegin sollte ich das dort bereits aktive Team von CTcon verstärken. Auch für einen erfahrenen Berater wie mich bedeutete dieser Start eine neue Branche, einen neuen Klienten und eine neue Stadt. Wie immer in solchen Situationen freute ich mich auf die anstehenden Aufgaben und stellte mir gleich mehrere Fragen:

- Welche Herausforderungen erwarten unser Team und mich ganz persönlich?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern unseres Klienten?
- Wie erlebe ich die Gemeinschaft mit den Kolleginnen und Kollegen, die ich nur durch Office-Fridays und CTcon-Events, jedoch nicht aus dem Projektalltag kenne?

Vorgefunden habe ich eine klare Struktur. Mein Projekt war eins von vier Teilprojekten eines Gesamtprogramms, das wir mit unserem Klienten zur Neuausrichtung seiner Konzernsteuerung initiiert haben:

1. Erarbeitung und Umsetzung einer neuen Strategie für den Produktionsbereich
2. Optimierung der Verwaltung
3. Einführung neuer Erfolgskennzahlen als Basis der künftigen Konzernsteuerung
4. Kommunikation der durch das Projekt verursachten Veränderungen

Meine Kollegin und ich arbeiteten im dritten Teilprojekt. Zu Beginn lag der Fokus meiner Arbeit auf der Neukonzeption des Prozesses zur Mittelfristplanung. Gemeinsam mit ausgewählten Klientenvertretern hatten wir die Aufgabe, den Planungsansatz an das neue Steuerungsverständnis und die neue Organisationsstruktur anzupassen sowie parallel den Planungsaufwand deutlich zu reduzieren. Ein wesentliches Instrument zur Abstimmung und Verfeinerung unserer Ideen waren bereichsübergreifende Workshops im Kernteam, an denen Verantwortliche aus allen Controllingbereichen teilnahmen. Die besondere Herausforderung lag darin, die Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Teilnehmer zu berücksichtigen und gleich- ▶



Die richtige Strategie kann entscheidend sein.  
Fotos: davidniblack.com

zeitig sicherzustellen, dass die geplanten Meilensteine mit einem gemeinsamen Ergebnis erreicht werden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die Vorbereitung und Durchführung eines internationalen Planungsgipfels. Unser Ziel war es, die wichtigsten am Planungsprozess beteiligten Verantwortlichen mit dem neuen Konzept vertraut zu machen. Dabei waren erhebliche Veränderungen gegenüber der Vergangenheit zu erläutern. Die Vertreter aus Finanzen und Controlling aller Länder und Regionen unseres Klienten sowie Verantwortliche aus der Konzernzentrale waren unsere Teilnehmer. Für mich war dieser Gipfel eine große Herausforderung. Zugleich hat er mir besonders viel Spaß gemacht. Motivierend für mich war der direkte Kontakt mit den Experten aus allen Ländern. Nun konnte ich die verschiedenen Sichtweisen auf das Thema noch besser verstehen. Zugleich bekam ich unmittelbar Feedback, in wie weit das erarbeitete Konzept auch die Erwartungen aus dezentraler Sicht trifft. Größte Herausforderung war das richtige Ausbalancieren der Interessen der Ländergesellschaften mit den Erfordernissen der Konzernsteuerung.

Der Planungsgipfel dauerte einen Tag und startete mit einer gemeinsamen Session, in der wir zunächst die Eckpunkte des Konzepts darstellten. Anschließend diskutierten die Teilnehmer das Konzept in Kleingruppen und bearbeiteten definierte Spezialthemen. Auch wenn wir teilweise noch ein wenig Coaching- und Überzeugungsarbeit leisten mussten, wurde unser Konzept sehr positiv angenommen.

Parallel zu der Konzeption des Planungsprozesses gestalteten wir schrittweise das Management-Reporting. Nach Festlegung der Key Performance Indicators (KPIs) definierten wir gemeinsam mit dem Management die relevanten Anforderungen an das Reporting, das die wichtigsten Steuerungsfragen aus Top-Management-Perspektive beantworten muss. Um einen „Zahlenfriedhof“ zu vermeiden, also eine Vielzahl an Reports, die nicht gelesen, geschweige denn für Entscheidungen herangezogen werden, ist sorgfältig abzuwägen, welche Informationen nur für das Top-Management relevant sind und welche Teil des operativen Reportings sein sollen. Auf Basis von Interviews mit den betroffenen Führungskräften übersetzten wir den Infor-

mationsbedarf der Manager zur Steuerung ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs in sogenannte „Reportingdummies“, die exemplarisch das Design und den Inhalt der einzelnen Reports aufzeigen. Diese so greifbar gewordenen Zwischenergebnisse wurden anschließend mit dem Management diskutiert und final abgestimmt.

Eine weitere Aufgabe neben der inhaltlichen Ausgestaltung des Reportings war die Erarbeitung der funktionalen Anforderungen an das Reportingsystem. In dieser Phase arbeiteten wir eng mit der Abteilung Business Intelligence zusammen, der die technische Implementierung oblag, wohingegen wir, gemeinsam mit dem Controlling, die fachlichen Anforderungen erarbeiteten. Die Herausforderung bestand darin,



### Die Herausforderung liegt darin, die Bedürfnisse der Teilnehmer zu berücksichtigen und gemeinsame Ergebnisse zu erreichen.

das richtige Kosten-/Nutzen-Verhältnis zwischen den individuellen Anforderungen der Anwender und den Möglichkeiten der eingesetzten Software zu finden. Mit dem Resultat war der Klient sehr zufrieden: Es ist uns gelungen, ein modernes und gleichzeitig schlankes Online-Reportingsystem aufzubauen.

Das Thema Change Management hatte sowohl für unser Teilprojekt als auch für das gesamte Programm eine sehr hohe Bedeutung. Entsprechend viel Energie haben wir investiert, um das Projektvorgehen und die -ergebnisse innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren und die Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung „abzuholen“ und „mitzunehmen“. So haben wir beispielsweise für einen regelmäßigen Newsletter und Meetings zu Zwischenergebnissen die wichtigsten Botschaften formuliert und empfän-

gergerecht aufbereitet. Die zum Teil sehr komplexen Inhalte so darzustellen, dass ein Außenstehender sie schnell und trotzdem mit ausreichender Detailtiefe nachvollziehen kann, erfordert ein hohes Maß an Abstraktions- und Kommunikationsvermögen.

Die wichtigste Erkenntnis aus dem Projekt liegt für mich rückblickend darin, dass sich einmal mehr das gelungene Zusammenspiel von Fachlichkeit und Einfühlungsvermögen als zentraler Erfolgsfaktor in der Beratung erwiesen hat und dies gleichzeitig die größte Herausforderung für den Berater ist. Ein besonders positiver Aspekt für mich war, dass sich mein Verantwortungsbereich sukzessive vergrößert hat, bis hin zur Projektleitung.



Die Zusammenarbeit mit dem Klienten war über den gesamten Projektzeitraum intensiv und sehr angenehm. Generell zeichnet CTcon aus, dass Konzepte nicht im „stillen Kämmerlein“, sondern gemeinsam und partnerschaftlich mit dem Klienten entwickelt werden. So wird die Bereitschaft der Mitarbeiter des Klienten, die entwickelten Konzepte umzusetzen und zu einem Erfolg zu machen, deutlich gestärkt.

Das Zusammensein mit den CTcon-Kollegen beschränkte sich nicht nur auf die anspruchsvolle Projektarbeit, sondern umfasste auch gemeinsame Aktivitäten in den Abendstunden. Go-Kart-Fahren, Kickerturniere oder ein gemütliches Ausklingen beim Erkunden der Stadt sind hierfür nur einige Beispiele.



#### Andreas Rauh, CTcon

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth arbeitete Andreas Rauh zunächst als Bereichsleiter Filialorganisation bei ALDI Süd, bevor er zur Prozessberatung IDS Scheer wechselte. Seit 2008 ist er bei der Managementberatung CTcon und betreut dort als Projektleiter schwerpunktmäßig Projekte rund um die Themen KPI-Steuerung, Planung und Reporting.

