SeestattExperts

No.2 2013

Experts Footprint

WACHSTUM

Strategie und Organisationsentwicklung: Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie des profitablen Wachstums

Liebe Leserinnen und Leser

Mit Freude präsentieren wir Ihnen die zweite Ausgabe unseres Experts Footprint, den Sie in loser Folge erhalten. Wir informieren Sie über aktuelle Fokusthemen in der Organisations-Entwicklung, besonders zu PERFORMANCE, WACHSTUM, INNOVATION und CHANGE.

Der Schwerpunkt des zweiten Experts Footprint thematisiert die strategische Organisation, Entwicklung und Umsetzung von profitablem WACHSTUM.

Lernen Sie unsere Arbeit an einem konkreten Beispiel kennen.

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre viel Vergnügen!

Herzlich
Dr. Bruno Glaus und Jörg Lutz

Fallbeispiel COLTENE: Rückkehr zu profitablem Wachstum

Dr. Gregor Strasser

Firmen, die Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, erwarten individuelle und spezifisch zugeschnittene Lösungen. Zur Themenbewältigung bewähren sich kleine Teams mit ausgewiesener Praxiserfahrung für integrale Methodik. Dabei sollte das beauftragende Unternehmen offen für eine erweiterte Sichtweise sein. SeestsattExperts erfüllen zwei Aufgaben. Zum einen sind spezifische Lösung gefragt und zum andern die Sicherstellung einer praktikablen Implementierung dieser Lösungen. Je intensiver die Verantwortlichen des Auftraggebers in das Mandat eingebunden und bereit sind, ihre jeweiligen Fähigkeiten einzusetzen, um so erfolgreicher entwickeln sich Ergebnisse.

AUSGANGSLAGE

COLTENE büsste als börsenkotiertes Unternehmen der Medizintechnik, zwischen 2007 und 2011, jährlich 3.5% an Umsatz ein und verlor kontinuierlich an Profitabilität. Die EBIT-Marge reduzierte sich innert 5 Jahren von ursprünglichen 16% auf die Hälfte.
Daraufhin gab der Verwaltungsrat dem neuen CEO klare und strategische Mittelfristziele vor, innerhalb denen ein profitables Wachstum zu erreichen sei. Die SeestattExperts wurden beauftragt, die Strategie und weitere Umsetzungsplanung zu begleiten.

LÖSUNG

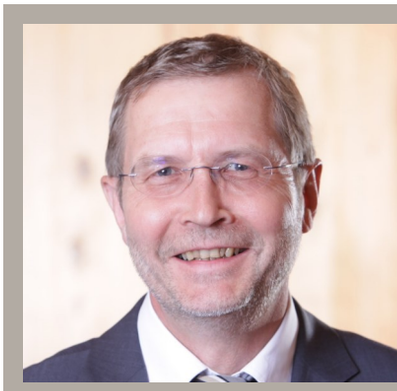
Eine wesentliche Voraussetzung in anspruchsvollen Veränderungsprozessen ist die aktive Identifikation und kooperative Mitarbeit des Managements.

Check-Up: Mit Fakten das gemeinsame Verständnis erarbeiten

In der Startphase des Projektes zeigt ein «Check-Up» die Faktenbasis, auf der ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben und das weitere Vorgehen entwickelt wird. Erfolgreiche Strategien des Unternehmens lassen sich an seiner Profitabilitätsstruktur ableiten.
Die Diskussion auf Basis dieser Fakten stellt eine wirksame Methodik dar, um mit den Mitgliedern des Managements die Grundlagen für ein gemeinsam getragenes weiteres Vorgehen zu schaffen.

Profitabilitätsstruktur: Input für erfolgreichen Veränderungsprozess

Abbildung 1 veranschaulicht anhand eines generischen Beispiels die Grundzüge der Methodik «Profitabilitätsstruktur eines Unternehmens». Um eine aussagefähige Relation zu ermitteln, werden kumulierter Umsatz, kumulierter EBIT je nach Art des Geschäftes, möglichst alle Geschäftsfälle oder Kunden oder Produktlinien dargestellt. Das Ergebnis zeigt im Beispiel drei grundsätzliche Bereiche:



Dr. Gregor Strasser,
Partner bei SeestattExperts

Experte in der Gestaltung und Umsetzung von Performance-Strategien, Innovationsmanagement und Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Langjährige Linienerfahrung als Verwaltungsrat, CEO, und Divisionsleiter sowie fünf Jahre Beratungserfahrung.

gregor.strasser@seestattexperts.ch

coltène

Ein weltweit erfolgreicher Dentalspezialist

COLTENE ist ein international führendes Unternehmen im Bereich Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von zahnmedizinischen Verbrauchsgütern und Kleingeräten.

COLTENE produziert hochpräzise Abformwerkstoffe und Füllungssysteme und verfügt in der Schweiz, den USA sowie in Deutschland und Ungarn über modernste Produktionsstätten.

1. Bereich: Profit Generator, angemessene Bezahlung der Marktleistung durch den Kunden.
2. Bereich: Fixed Cost Contributor, Beitrag der Gemeinkosten.
3. Bereich: Verlustbringer, Defizite der Strategie.

Die oft hitzig geführte Diskussion über die Interpretation der Profitabilitätsstruktur erweist sich als wertvoller Input für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

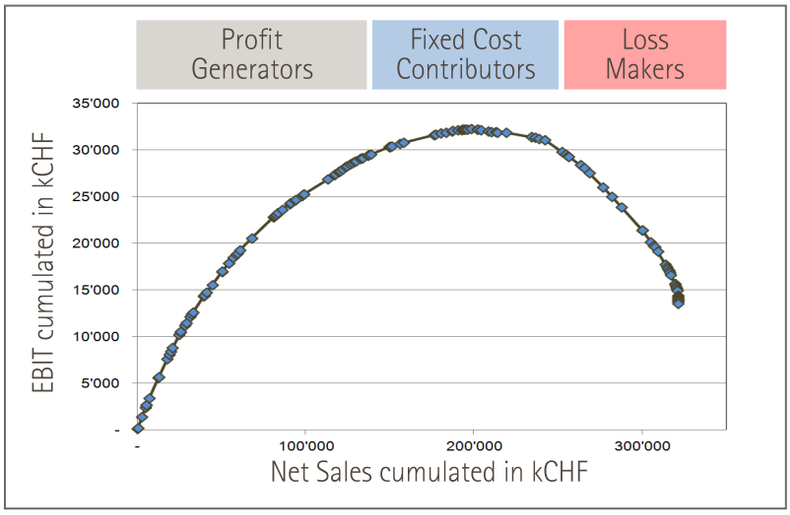


Abb. 1: Profitabilitätsstruktur eines Unternehmens

Im konkreten Fall von COLTENE erwies sich die Analyse der Profitabilitätsstruktur und deren Diskussion im Top Management als wesentlicher Input für die Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie. Es entstand Transparenz über Potentiale für profitables Wachstum, Handlungsbedarf für Ergebnisverbesserung und wo in Einzelfällen die Weiterführung von Geschäften oder Produktlinien zu entscheiden war. Zugleich liessen sich markante Performance Unterschiede der verschiedenen Länderorganisationen quantifizieren.

Identifikation von profitablen Wachstumspotentialen

Die nächste Projektphase fokussierte sich auf die zukünftige Strategie, profitable Marktsegmente mit Wachstumspotentialen zu erschliessen. Eingebettet in die SeestattExperts-Methodik der Strategieentwicklung, wurden Faktoren im Management-Team eingehend diskutiert, wie sich Marktentwicklung, zukünftige Kundenbedürfnisse, Rolle der COLTENE in der Wertschöpfungs-Kette und Differenzierungspotentiale quantifizieren.

Als Ergebnis entstand eine gemeinsam getragene Bewertung über die Attraktivität von relevanten Marktsegmenten sowie die quantitative Beurteilung der relativen COLTENE Marktposition (siehe Abbildung 2). Die verwendete Methodik stellt ein wirkungsvolles Instrument dar, um Marktsegmente mit den profitabelsten Wachstumspotentialen zu identifizieren. Im weiteren Schritt wurden konsequent Prozesse und ihr Ressourceneinsatz beleuchtet, um die verfügbar profitablen Wachstumspotentiale auszuschöpfen.

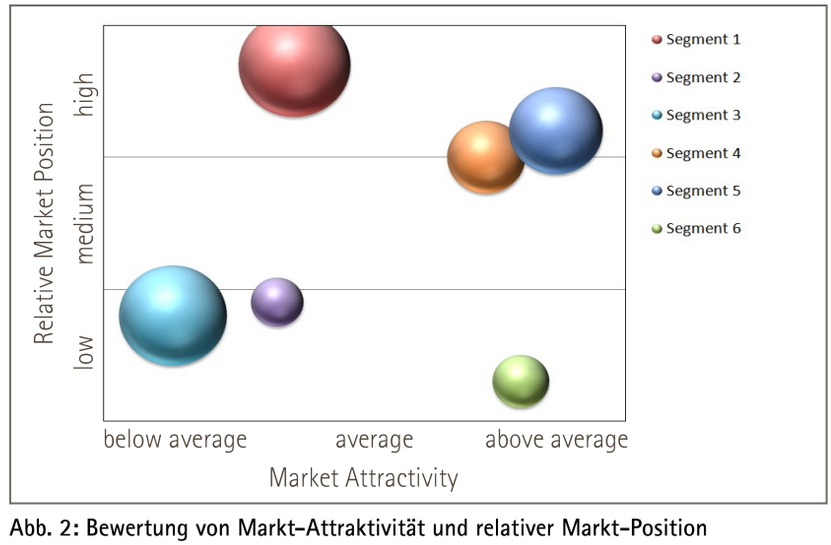


Abb. 2: Bewertung von Markt-Attraktivität und relativer Markt-Position

Hohe Leistungsfähigkeit bei minimaler Komplexität
Effizienzentscheidend für das jeweilige Geschäftsmodell ist die Auswahl der geeigneten Organisationsform, die bei minimaler Komplexität ein Maximum an Leistung ermöglicht. SeestattExperts setzte als bewährte Hochleistungsmethodik 5M® ein. Mit dieser Methodik gelang es bei COLTENE, alle relevanten Prozesse, Verantwortlichkeiten und Interfaces von Verkauf, Produktmanagement bis zum Supply Chain neu zu gestalten.

UMSETZUNG

Am Prozessstart steht stets die Frage, wie lassen sich die nötigen Veränderungen und neuen Ziele in eine tragfähige Organisation implizieren. COLTENE zog die prozessorientierten und organisatorischen Konsequenzen aus der veränderten Strategie. Es konnten 21 strategische Initiativen mit klaren Zielen und Projektverantwortlichkeiten in den Bereichen «Segmental Focus», «Marketing & Sales» sowie «Operational Excellence» initiiert werden. Durch monatliche «Progress Check» Meetings wurde auf den Kurs der Initiativen geachtet und bei Abweichungen eine umgehende Korrektur sichergestellt.

Bereits wenige Monate nach Abschluss des Mandates konnten erste Erfolge bei der Umsetzung der Strategie erzielt werden.:

„Strategieumsetzung auf Kurs, Wachstum leicht über Markt, verbesserte Erträge!" *

*Zitat aus dem Halbjahresbericht von COLTENE vom 08. August 2013.

>> Erfahren Sie mehr über unserer Expertise in Consulting.

>> www.seestattexperts.ch

Stimme eines zufriedenen Kunden

„Die professionelle und systematische Unterstützung von SeestattExperts, durch Dr. Bruno Glaus und Dr. Gregor Strasser, bei der Überarbeitung und Umsetzung der COLTENE Strategie, hat wesentlich zum Projekterfolg beigetragen. Die praktische Erfahrung und überzeugende Methodik der SeestattExperts liess rasch das Vertrauen des Managements gewinnen. Gestützt auf eine transparente Faktenlage erwiesen sich selbst schwierige Themen lösbar. Die konsequente Begleitung der Umsetzung und Organisationsentwicklung war bei der Einhaltung der Ziele und Zeitpläne sehr hilfreich. Das Projekt wurde im vereinbarten Zeit- und Budgetrahmen abgewickelt."

Martin Schaufelberger, CEO COLTENE

Nächste Ausgabe // Dezember 2013

SeestattExperts verbinden Expertise, Erfahrung und Weitsicht – auch für Ihr Unternehmen!
Setzen Sie sich mit uns in Verbindung – wir sind gerne für Sie da und freuen uns, wenn SeestattExperts auch zum Ausgangspunkt für die erfolgreiche Zukunft Ihres Unternehmens wird.

SeestattExperts AG // Haus zum Engel . Seestattstrasse 20 . 8852 Altendorf . T +41 55 451 56 00
info@seestattexperts.ch . www.seestattexperts.ch

Impressum // Herausgeber . Dr. Bruno Glaus . Jörg Lutz