

informer

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG UND -STEUERUNG



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

9+1 war das Motto unserer diesjährigen „Open-House-Party“ am „neuen Standort“ in Hannover. Neun Jahre aktive Unternehmensentwicklung für unsere Mandanten vom Standort Haan und seit nunmehr einem Jahr auch vom Standort Hannover aus nehmen wir zum Anlass, Sie in Zukunft halbjährlich über erfolgreiche Projekte sowie bewährte Methoden und neue Ansätze zu informieren.

Ziel hierbei ist es, unseren Partnern Vielfältigkeit und Selbstverständnis unseres Tuns noch näherzubringen und somit auf den Punkt nutzbringende Zusammenarbeit weiter voranzutreiben. Informieren werden wir Sie in den Rubriken **aktive Unternehmensentwicklung** mit den Themen Wachstum, Restrukturierung, M&A/Nachfolge sowie **Unternehmenssteuerung** mit Prozessentwicklung, Organisations- und Personalentwicklung sowie Controlling.

In der vor Ihnen liegenden ersten Ausgabe lesen Sie:

- Vorwärts denken, Zukunft gestalten
- BSC im Mittelstand – zentrales Instrumentarium für die Nachhaltigkeit aktiver Unternehmensentwicklung
- Erfolgreich wachsen im Labormarkt, Interview mit Dr. Dr. Wagner

Wir würden uns freuen, wenn dieser neue Bestandteil unserer eigenen aktiven Unternehmensentwicklung Ihr Interesse findet.



Mit besten Grüßen aus Haan

Holger Hahn

Geschäftsführender Gesellschafter

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Vorwärts denken, Zukunft gestalten

Aktive Unternehmensentwicklung für den Mittelstand erfordert besondere Lösungen für individuelle Situationen. Genau das war die Zielsetzung, mit der hahn,consultants 1999 in Haan die betriebswirtschaftliche Beratungstätigkeit aufgenommen hat.

Von Anfang an konzentrierten sich die Geschäftsführer Holger Hahn, Michael Otta und Tobias Hain mit ihrem Team auf den Mittelstand in der Region. Durch diese Fokussierung wurde das gesamte fachliche Know-how auf die individuellen Bedürfnisse der Mandanten ausgerichtet. Eine wichtige Voraussetzung, um die Zusammenarbeit mit den meist inhabergeführten Firmen auf die notwendige persönliche Vertrauensbasis zu stellen. Denn gerade unter veränderten Bedingungen braucht ein Unternehmen Profis an seiner Seite, die sich in den vorhandenen Firmenstrukturen auskennen, die aktuelle Lagen ganzheitlich beurteilen und daraufhin maßgeschneiderte Lösungen erarbeiten, welche alle Interessengruppen aktiv in den Entwicklungsprozess einbeziehen.

Breites Spektrum der Mandantschaft

hahn,consultants folgt auch bei der eigenen Positionierung einer klaren Strategie. Familienunternehmen mit einer Umsatzgröße von zwei bis 500 Millionen Euro, aber auch autark geführte Konzernstandorte bilden die definierte Zielgruppe. Neben Dienstleistung und Großhandel ist das Haaner Beratungsteam hauptsächlich in den Industriebranchen Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Konsumgüterherstellung tätig. Fallweise erstellt



hahn,consultants im Auftrag von Verbänden und Interessenvertretungen auch Gutachten für industrielle Großunternehmen.

Einbindung professioneller Netzwerke

Je nach Aufgabenstellung holen sich die „Generalisten“ von hahn,consultants sachkundige Unterstützung aus ihrem weitverzweigten Netzwerk. Dazu gehören neben Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern auf unterschiedliche Fachgebiete spezialisierte Anwaltskanzleien, EDV-Systemhäuser für Optimierungen im IT-Bereich, Verbände und Interessenvertretungen sowie Kreditinstitute und Beteiligungsgesellschaften. Falls erforderlich, werden bei speziellen Themen wie etwa M&A, Personalentwicklung oder internationaler Markterschließung zusätzliche Fachleute hinzugezogen. Damit verfügt hahn,consultants über

ein Leistungsportfolio, das flexibel sämtliche Unternehmenssituationen abdeckt. Ob Wachstumsstrategie, Restrukturierung oder Nachfolgelösung: Rat suchende Unternehmer erhalten konkrete Vorschläge und operative Unterstützung, um diese auch erfolgreich zu realisieren.

In drei Phasen zum Unternehmenserfolg

Als ausgewiesene Mittelstandspartner sind

die Berater aus Haan in der Lage, ihre Klienten bis zur Erreichung der gesteckten Ziele und darüber hinaus praxisnah zu begleiten. Das Vorgehen verfolgt dabei gezielt die aktive Fortentwicklung der begleiteten Unternehmen.

In der ersten Phase wird eine Konzeption ausgearbeitet, die die Bereiche Markt, Leistungserstellung und

Finanzen umfasst. Nach einer gründlichen Bestandsanalyse gehen die Berater daran, das Unternehmen gemäß der angestrebten Positionierung strategisch neu auszurichten. Allerdings nicht im Alleingang. Getreu der partnerschaftlichen Philosophie werden die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens, unter anderem in Workshops, in die konzeptionelle Gestaltung mit einbezogen. Auch am weiteren Prozess sind sie aktiv beteiligt.

Sobald das Konzept steht, beginnt Phase 2 mit der praktischen Umsetzung der Maßnahmen. Dabei spielt die Schaffung eines unternehmensspezifischen Projektmanagements zur zentralen Planung und Steuerung des Veränderungsprozesses eine entscheidende Rolle – häufig begleitet durch die Einführung eines Entwicklungskonzeptes im Bereich Personal und Organisation.

Um die Neuausrichtung im Unternehmen nachhaltig zu verfestigen, setzen die Experten in der dritten Phase etablierte Tools ein, die von regelmäßigem Controlling über spezielle Früherkennungssysteme bis hin zur Einführung einer Balanced Scorecard reichen. Zugleich ermöglicht es das Prinzip der praktischen Mitarbeiterbeteiligung, die Personalstruktur aktiv weiterzuentwickeln und beim Klienten eine „selbstlernende Organisation“ zu schaffen. Auch nachdem die Implementierung der verschiedenen Maßnahmen abgeschlossen ist, wird der Kunde also nicht alleingelassen. Diese dreistufige Vorgehensweise unter der Leitung von hahn,consultants als „Prozessstreiber“ gewährleistet, dass der systematische Entwicklungsprozess des Unternehmens planmäßig und kontinuierlich verläuft.

Individuelle Beratung macht den Unterschied

Mit ihrer ganzheitlichen und pragmatischen Herangehensweise hat sich hahn,consultants in den neun Jahren seines Bestehens ein Standing im Markt erobert, das sich vom Wettbewerb deutlich abhebt. Entsprechend stieg nicht nur der Umsatz um das Siebenfache, sondern auch die Nachfrage im Mittelstand, der verstärkt auf eine vorwärtsgerichtete,

nutzenorientierte Beratungsleistung setzt. Heute betreuen die drei Geschäftsführer mit ihren zwanzig fest angestellten Mitarbeitern durchschnittlich 20 bis 30 Firmen in den unterschiedlichen Phasen auf ihrem Weg in eine gewinnbringende Zukunft. Und zwar nicht nur in NRW, sondern inzwischen auch in Niedersachsen: Vor einem Jahr wurde eine Schwester-gesellschaft in Hannover gegründet.

„Wir verstehen uns als Generalisten“

Seit der Gründung im Jahr 1999 sind die Experten von hahn,consultants für immer mehr mittelständische Unternehmer die Beratungspartner erster Wahl. Im Interview erklärten die Geschäftsführer Holger Hahn, Michael Otta und Tobias Hain die Gründe für ihren Erfolg.

h,c: Was machen Sie besser als andere?

Holger Hahn: Wir verstehen uns als Generalisten, nicht als Branchenspezialisten. Ob Wachstum, Nachfolge oder Krise: Unsere ganzheitlich angelegte Beratungsphilosophie ist stets auf die individuellen Besonderheiten des betreffenden Unternehmens zugeschnitten. Dabei verstehen wir Unternehmensentwicklung als systematischen Prozess, in dem wir unsere Klienten als sogenannte „Prozessstreiber“ aktiv bei der Ausrichtung auf die Zukunft begleiten. Eben genau das, was Unternehmen in Veränderungssituationen brauchen.

Michael Otta: Bei unserer Tätigkeit blicken wir nach vorn und nicht so sehr in die Vergangenheit. Denn eine reine Fortführung oder Reparatur vorhandener Strategien führt unseres Erachtens nicht weit. Stattdessen orientieren wir uns an der aktiven Gestaltung der Zukunft. Wir fragen, wo das Unternehmen steht,

wo es hinwill und -kann. Wir finden die Stärken und Kompetenzen heraus, mit dem dieses Ziel am besten erreicht werden kann. Und wir verfügen über die Kompetenzen, die angestrebte Lösung gemeinsam mit dem Unternehmen optimal zu realisieren.

h,c: Und wie entwickeln Sie Ihr eigenes Unternehmen weiter?

Tobias Hain: Wir arbeiten ständig daran, unsere Leistungen zum Nutzen unserer Klienten zu optimieren. So haben wir beispielsweise neben der regionalen Ausweitung unserer Tätigkeit auch beschlossen, den Beratungsbereich Unternehmenssteuerung auszugliedern und in eine selbstständige, überregional operierende Einheit zu überführen. Der positive Effekt für unsere Kunden liegt auf der Hand: Künftig

kümmern sich eigens ausgebildete Spezialisten darum, geeignete Analyse-, Planungs- und Steuerungsinstrumente zu entwickeln, die den generalistischen Ansatz im Rahmen der Unternehmensentwicklung optimal unterstützen, aber auch als Stand-alone-Leistung stehen können.

Holger Hahn: Außerdem legen wir großen Wert auf die ständige Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Individuelle Entwicklungspläne und regelmäßige externe oder interne Fortbildungen bilden die Basis unserer eigenen „lernenden Organisation“. Diese Investition zahlt sich aus. Denn so sind wir in der Lage, Persönlichkeiten zu entwickeln, die in der Beratung höchste Qualitätsstandards erfüllen, und sie unseren Klienten an die Seite zu stellen. ■



*Die Generalisten:
Michael Otta, Holger Hahn und Tobias Hain*

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

BSC im Mittelstand – zentrales Instrumentarium für die Nachhaltigkeit aktiver Unternehmensentwicklung

Dauerhaften Unternehmenserfolg über das operative Geschäft sicherzustellen und dabei die Unternehmensstrategie ständig im Auge zu behalten, ist das Ziel „aktiver Unternehmensentwicklung“. Langfristig wird dieses Ziel am besten durch den Einsatz einer an die Bedürfnisse des Mittelstands angepassten, pragmatischen BSC erreicht. Dieses Ergebnis zeigte sich in den vergangenen fünf Monaten im Rahmen eines Diplomprojektes unseres Hauses. Als erfolgreicher Partner begleitet hahn,consultants seit Jahren eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen. Besonders im Blickpunkt steht dabei die „aktive Unternehmensentwicklung“ im Sinne umfassender Veränderungsprozesse. Wie die Nachhaltigkeit eines solchen Beratungsprojektes durch die BSC unterstützt wird, zeigt der folgende Beitrag.

Bedeutung der BSC für den Mittelstand

Um dem stetigen Wandel zu begegnen, braucht der Mittelstand pragmatische Ansätze, die auch ohne aufwendige Stabsabteilungen funktionieren. Die aufgrund begrenzter personeller Ressourcen unvermeidliche Konzentration auf das Tagesgeschäft führt häufig zur Vernachlässigung der regelmäßigen Formulierung und Umsetzung einer klaren Unternehmensstrategie. Die BSC schließt diese Lücke zwischen dem operativen Tagesgeschäft und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Mit ihrem Einsatz als langfristiges zentrales Instrument wird nicht nur einmalig eine Strategie erarbeitet und in das Unternehmen implementiert, sondern diese Strategie wird in einem systematischen Anpassungsprozess auch regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt.

Funktionsweise der BSC im mittelständischen Unternehmen

Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche wird der Managementprozess systematisch unterstützt und kann sich entfalten. Das Unternehmen wird aus vier Perspektiven betrachtet (Finanzen/Kunden/ Prozesse/Lernen & Entwicklung), die monetäre

und nichtmonetäre Ziele beinhalten, sodass das Unternehmen zukunftsorientiert und ganzheitlich gesteuert wird. Diese Managementmethode berücksichtigt alle relevanten internen und externen Aspekte sowie deren Wechselwirkungen. Durch die individuelle Entwicklung einer Kennzahlenhierarchie lässt sich die BSC an jedes Unternehmen anpassen.



Als langfristiges Steuerungsinstrument in Großunternehmen schon lange erfolgreich eingesetzt, findet die BSC berechtigterweise auch im Mittelstand zunehmend Verbreitung. Neben der Formulierung von Strategien ist die BSC ein Kommunikationsinstrument, welches die Unternehmensstrategie auf allen Ebenen mit Leben erfüllt und so Verantwortung und Kompetenz für Veränderungsprozesse in der Organisation verankert. Zudem stellt die BSC ein Kulturinstrument für das gesamte Unternehmen dar und schafft dadurch ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensstrategie auf allen Mitarbeiterebenen. Umsetzungstechnisch geschieht dies durch die Definition von Zielhierarchien und die Festlegung individueller Zielwerte für die wichtigs-

ten betrieblichen Aktivitäten. Diese bilden zugleich die ideale Basis für die Umsetzung einer systematischen Personalentwicklung. Es werden somit alle Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen beteiligt und es wird Transparenz über Ziele und Zusammenhänge sowie deren intuitive Erfassbarkeit geschaffen. Bei den Mitarbeitern entsteht eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und Motivation. Die Unternehmensleitung wird in die Lage versetzt, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und das Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg zu führen. Charakteristisch für die BSC ist ihre Fähigkeit, kontinuierliche Prozesse in Gang zu setzen, im Idealfall bis hin zur „selbstlernenden Organisation“.

Sinnvoller Einführungszeitpunkt

Insbesondere für mittelständische Unternehmen stellt sich die Frage nach dem geeigneten Einführungszeitpunkt für ein unternehmensweites langfristiges Steuerungsinstrument wie die BSC. Nur eine strukturierte, von der Geschäftsleitung aktiv

begleitete Einführung ermöglicht eine erfolgreiche Implementierung in das gesamte Unternehmen. Die Voraussetzungen hierfür sind jedoch zu Beginn eines intensiven Veränderungsprozesses nicht gegeben. Geschäftsführung und Mitarbeiter sind mit der Organisation kurzfristiger Maßnahmen und der Einführung notwendiger Strukturinstrumente voll ausgelastet und benötigen zunächst ein flexibles Instrument, um diese schnellen Veränderungsprozesse zu steuern (Projektmanagement).

Die BSC hingegen ist ein Instrument zum proaktiven Management stetiger Veränderungsprozesse in entwickelten Organisationen. Für deren Einführung ist daher – besonders im Mittelstand – entscheidend, dass die BSC auf ein Gerüst vorhandener Unternehmensstrukturen aufgesetzt werden kann. Das konzeptionelle Vorgehen von hahn,consultants sieht daher die Einführung der BSC als dritte Phase (Realisierung der Nachhaltigkeit) im Rahmen einer „aktiven Unternehmensentwicklung“ vor (Abb. 1).



Abb. 1:
Vorgehenspyramide zur „aktiven Unternehmensentwicklung“ durch h,c

Die erste Phase der „aktiven Unternehmensentwicklung“ bildet die Ausarbeitung einer ganzheitlichen Unternehmenskonzeption (Roadmap). Hierfür wird die aktuelle Positionierung des Unternehmens im Markt und Leistungserstellung systematisch erarbeitet, um darauf sinnvolle Strategieberhebungen aufzubauen, Maßnahmenpakete zu deren Umsetzung festzulegen und ihre Wirkung in einer integrierten Finanzplanung zu erproben. Die eigentliche Umsetzung der Maßnahmen wird anschließend in Phase 2 durch die Einführung eines Projektmanagements aktiv begleitet und unterstützt. Parallel zu dieser inhaltlichen Entwicklung des Unternehmens werden in dieser Phase die Unternehmensstrukturen systematisch um zentrale Strukturinstrumente erweitert, die ein stetiges proaktives Management von Veränderungsprozessen überhaupt erst ermöglichen. Neben dem individuellen Nutzen jedes einzelnen Instrumentes für das Unternehmen bilden sie in ihrer Gesamtheit das Gerüst, auf welches die BSC in Phase 3 schließlich mit vergleichsweise geringem Aufwand bei nachhaltigem Nutzen aufgesetzt wird.

Fazit:

Durch die Integration der bereits implementierten Strukturinstrumente in die BSC wird im Unternehmen die Verselbstständigung von Veränderungsprozessen in Form einer lernenden Organisation erreicht. Das Unternehmen ist in dieser Situation in der Lage, selbst aktiv seine Strategie zu bestimmen, sich zielgerichtet weiterzuentwickeln und externe dynamische Veränderungen proaktiv zu antizipieren. Dies schafft einen gleichzeitigen kontinuierlichen Prozess des Prüfens und erneuten Definierens von Zielen. Die Reaktion auf schnellen externen Wandel wird somit durch eine nachhaltig entwickelte Organisation gestaltbar. Insgesamt entsteht eine dauerhafte positive Wirkung auf das Unternehmen, auf seine Prozesse, seine Kultur und seine Werte. ■



*Dipl.-Kfm. Thorsten Wahlmann
Dipl.-Kffr. (BCC) Nadine Flach*

WACHSTUM

Laborärztliche Dienstleistungen: Interview mit Dr. Dr. Wagner

Herr Dr. Dr. Helmut Wagner hat gemeinsam mit Herrn Dr. Dr. Stibbe und Partnern den Laborverbund Wagner-Stibbe aufgebaut, der zu den deutschen Marktführern in der Erbringung laborärztlicher Dienstleistungen gehört. Es ist dem Verbund gelungen, ärztliche Spezialkompetenz mit wirtschaftlich orientierten Managementgrundsätzen zu vereinbaren.

Über die Kernregion Niedersachsen hinaus kann inzwischen auf ein deutschlandweites Netzwerk von Standorten mit über 400 Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Das künftige Augenmerk richtet sich nun auf die Erschließung des europäischen Marktes.

Seit Oktober 2006 ist die hahn,consultants gmbh beratend für das Unternehmen tätig, um seine Strukturen auf weiteres Wachstum auszurichten.

h,c: Wie würden Sie die Situation charakterisieren, als Sie Mitte 2006 zur hahn,consultants gmbh Kontakt aufnahmen?

Dr. Dr. Wagner: Der Markt für laborärztliche Dienstleistungen befindet sich seit einigen Jahren in einer starken Konsolidierungsphase. Die Liberalisierung rechtlicher Rahmenbedingungen ermöglicht seit kurzer Zeit die zunehmende Ausrichtung von vorher ärztlich-partnerschaftlich und kleinräumig fokussierten Unternehmen auf heute stärker betriebswirtschaftlich ausgerichtete Einheiten inklusive der damit verbundenen Größenvorteile. Diesem Veränderungsdruck entsprechend hat unser Unternehmensverbund ein rasantes Wachstum hinter sich gebracht.



Die zentrale Aufgabe bestand vor diesem Hintergrund darin, Strukturen zu schaffen und zu festigen sowie auf der zweiten Führungsebene die Managementkompetenz in der Organisation zu fördern. War der Unternehmensverbund zunächst sehr stark von Einzelpersonen abhängig, galt es nun, die vorhandenen Kompetenzen im Kreis der Führungskräfte gezielt zu identifizieren und weiterzuentwickeln.

Nur mit solchen Strukturen wird auch die konsequente Weiterentwicklung des Unternehmensverbundes hin zu einem international agierenden Unternehmen möglich sein. Daher war es mir wichtig, eine externe Beratung zu involvieren, die einerseits die im Mittelstand üblichen – auf wenige handelnde Personen zugeschnittenen – Entscheidungsstrukturen kennt und andererseits ein ganzheitliches Konzept vorlegen kann, mit dem von Anfang an klar wird, wie die verschiedenen Schritte terminiert und welche Ergebnisse zu erwarten sind.

h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen bei Wagner-Stibbe aus?

Dr. Dr. Wagner: Überzeugend war für mich, dass vor Beginn der Arbeiten ein Gesamtvorgehensplan vorlag, dessen Inhalte von Anfang an klar umrissen waren. Der erste Schritt in diesem Gesamtverfahren – die erste Phase – beinhaltete die

Erstellung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts. Hierzu wurden alle Standortleiter zu Workshops versammelt, die von hahn,consultants moderiert wurden, um gemeinsam eine ‚Roadmap‘ für die Strategie des Unternehmensverbundes abzuleiten.

Bei diesem Vorgehen habe ich insbesondere den Vorteil darin gesehen, alle Führungskräfte auf ein Ziel auszurichten und ihnen in Ergänzung zu den weitreichenden Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft eine neue Sicht auf die Ziele der Unternehmensgruppe zu ermöglichen.

Dabei zeigte sich ein gutes Zusammenspiel aus der Bereitstellung einer effizienten Methodik zur pragmatischen Herausarbeitung der zentralen Erkenntnisse und Zielsetzungen durch hahn,consultants und der inhaltlichen Bereitstellung des Wissens über die Spezifika des Labormarktes durch die Führungskräfte des Unternehmensverbundes.

Die wichtigsten Maßnahmen aus den Workshops „Strategie-Markt“ und „Leistungserstellung“ wurden dann aggregierten Zielsetzungen zugeordnet – und somit als zentrale Erfolgsfaktoren der Wachstumsstrategie definiert. Dies diente unter anderem auch den Vorbereitungen zur Festigung der finanziellen Basis des zukünftigen Wachstums.

h,c: Und wie wurde sichergestellt, dass diese Maßnahmen mit ihren wesentlichen Veränderungen für das Unternehmen auch umgesetzt wurden?

Dr. Dr. Wagner: Nachdem die zentralen Erfolgsfaktoren für die Wachstumsstrategie benannt waren, wurde diese im Kreise der Führungskräfte priorisiert und an Projektteams zur Bearbeitung übergeben. In einheitlichen Projektmanagementstrukturen, die im Grundgerüst vorgegeben waren und dann auf die spezifischen Bedingungen des Unternehmens angepasst werden konnten, wurden die Themen inhaltlich durch unsere Führungskräfte erarbeitet, Entscheidungsvorlagen an die Geschäftsführung zurückgespielt und die Ergebnisse dann transparent an alle Führungskräfte kommuniziert.

Aufgrund der räumlichen Trennung vieler Unternehmenseinheiten in unserem Unternehmensverbund war es gut, eine allgemein zugängliche Dokumentation der Projektmanagementarbeit in unserem EDV-System zu gewährleisten.

h,c: Welche kritischen Punkte können Sie nennen?

Dr. Dr. Wagner: Von Anfang an war klar, dass der Zeitplan äußerst knapp bemessen war. Aufgrund der starken Einbindung der Managementebene in das operative Geschäft gab es Verzögerungen, die den Prozess verlangsamt haben. Hier war es jedoch notwendig, das Tagesgeschäft gegenüber der Entwicklung der Veränderungsorganisation höher zu priorisieren.

h,c: Sie nannten als Zielsetzung die Schaffung von Strukturen für Ihren Unternehmensverbund. Bezüglich der inhaltlichen Bearbeitung wichtiger Erfolgsfaktoren haben Sie Projektmanagementstrukturen beschrieben. Wie sieht es mit der Schaffung von Strukturen im Organisations- und Personalbereich aus?

Dr. Dr. Wagner: Auch hier musste zunächst auf das sich stark verändernde Marktumfeld reagiert werden. Indem auf Geschäftsführungsebene zunächst das Geschäftsmodell neu definiert wurde, lag eine Basis für die weitere Verbesserung der Organisations- und Personalentwicklungsstrukturen vor.

Heute haben wir ein konkretes Konzept, nach dem wir unsere Führungskräfte weiterentwickeln. Nach einem einheitlichen Laufbahnmodell werden die Ziele und Anforderungen an die jeweilige Entwicklungsstufe einer Führungskraft beschrieben.

Gerade vor dem Hintergrund, dass Fusionen und Übernahmen in unserem Marktumfeld realistisch sind, liegt damit auch eine Diskussionsgrundlage vor, die Integrationsprozesse erheblich beschleunigen kann.

**h,c: Sie sprechen von weiteren Aktivitäten im Markt.
Wie sehen Ihre nächsten Schritte konkret aus?**

Dr. Dr. Wagner: Auch weiterhin wird der Unternehmensverbund auf Wachstum ausgerichtet sein. Hierfür werden wir die geschaffenen organisatorischen Strukturen weiterentwickeln. Auch hier bestätigt sich die über Jahre immer wieder herangezogene Maxime, stets das Geschaffene neu zu hinterfragen und an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Gerade eine Organisation mit flexiblen Strukturen, die diesen Veränderungen konstruktiv begegnet, wird in einem solchem Umfeld erfolgreich sein. ■



*Das Interview führten:
Holger Hahn
Roland Weigelt*



Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Schallbruch 41 a, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 8993990, Fax: 0511 89939911
info@hahn-consultants.de, www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn
Alle Rechte vorbehalten.

Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: CLAUSEN+REITSMA GmbH, www.clausen-reitsma.de

Auflage: 700 Exemplare

Der Informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie den Informer an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch im HTML-Format erhältlich: www.hahn-consultants.de/informer

Stand: Juni 2008