

Sand im Getriebe: Viele Organisationen in Unternehmen sind historisch gewachsen und heute nicht optimal auf die Zukunft ausgerichtet. Dr. Wieselhuber & Partner haben einige Parameter zusammengestellt.

Doppel- und Mehrfachstrukturen erschweren Führbarkeit, erhöhen Komplexität, verringern Flexibilität und drücken auf die Fixkosten.

Unterschiedliche Systeme (IT, Kennzahlen, Reporting) verhindern effiziente Steuerung

Neue Verhaltensweisen (z.B. Führungskräfte im Homeoffice) und Generation Z verändern die Kultur

Verankerung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit hinkt den zahlreichen losgetretenen Initiativen hinterher

Dem **Fachkräftemangel** wird mit Personalpolitik begegnet, nicht mit einer Neuorganisation

Prozessbrüche, nicht aus Kundensicht zu Ende gedachte End-to-End-Prozesse sowie **ungeregelte Schnittstellen** verhindern Effizienz

Wachstum oder Schrumpfung führen dazu, dass der **organisatorische Maßanzug** zwickt

Performancehemmer („Liebste Kinder“, „Alte Zöpfe“, „Heilige Kühe“) werden nicht konsequent hinterfragt

Das richtige Maß an **Zentralität und Dezentralität** in den Funktionen wird nicht gefunden

Die Integration von Zukäufen verläuft halbherzig

Erfolgsrezepte der Vergangenheit behindern Veränderungsbereitschaft und Flexibilität

Renaissance der Reorganisation

In der Möbelbranche lodert es. Entfacht durch konjunkturell bedingte externe Faktoren fungieren veraltete Organisationsstrukturen aktuell als Brandbeschleuniger. Die Experten der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner haben für die „möbel kultur“ vier Ansatzpunkte zusammengestellt, wie eine Reorganisation funktionieren kann.

Egal ob Wachstumsunternehmen, Stuck-in-the-Middle-Position oder Low Performer: Die Rahmenbedingungen in der Möbelbranche waren und sind geprägt von permanentem „Brände löschen“ und der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit. Unternehmen mussten

„irgendwie“ funktionieren und nur wenige haben ihre Organisationen systematisch angepasst. Und jetzt stellen viele fest: Es ist zu viel Sand im Getriebe. Die Ursachen hierfür sind vielfältig (siehe Grafik S. 20).

Diese internen wie externen Herausforderungen führen dazu, dass die Reorganisation in vielen Unternehmen überfällig ist. Sie sind der Grund dafür, dass die Frage der organisatorischen Gestaltung bzw. der Reorganisation derzeit eine Renaissance erlebt. Die Organisation muss der Motor für die erfolgreiche Weiterentwicklung und darf nicht der Bremsklotz sein.

Egal, ob ganzheitlich oder modular – Organisationsthemen sollten strukturiert, faktenorientiert und mit dem notwendigen „Fingerspitzengefühl“ angegangen werden. Die Vielfalt und Bandbreite der Ansatzpunkte zur Unterstützung der Organisationsentwicklung hat Dr.

Wieselhuber & Partner auf Basis der Kundenprojekte der

letzten Jahre in vier Bereiche untergliedert (siehe Abbildung S.22).

Um zu Beginn eines Projekts zur Organisationsgestaltung Transparenz über die IST-Situation und vorhandene Potenziale zu erhalten und daraus Handlungsbedarfe und erste konzeptionelle Stoßrichtungen sowie gegebenenfalls Quick-Wins ableiten und realisieren zu können, wird klassischerweise ein (Quick-)Scan & Analyse mit Einbindung der Betroffenen durchgeführt. Beispielhafte Bestandteile dabei sind eine Faktenanalyse zu den vorhandenen Strukturen und Systemen (Organigramme, Kapazitäten, KPI, Reporting, Datenmanagement etc.), eine Prozessanalyse (Prozess-Mapping oder Data-Mining direkt aus ERP-System mit Hilfe KI) sowie Workshops, Funktionsinterviews mit Top-Führungskräften sowie Benchmarking und Best Practice-Ansätze.

In einem zweiten Schritt geht es um die Entwicklung eines Zielbildes für die zukünftige Organisation und deren Steuerung, das vom Grobkonzept kommend schrittweise detailliert wird. Integrale Bestandteile sind dabei organisatorische Alternativen,

Foto: Shutterstock / Bigorn Wylazch

4 Perspektiven für mehr Performance

STRUKTUR & KOORDINATION

Die **richtige Aufbau- und Führungsorganisation** ist die strukturelle Basis für jede Organisation. Die Koordination über Funktionen hinweg muss sichergestellt werden:

- Aufbaustruktur nach Funktionen, Sparten/Geschäftsfeldern regionalen bzw. Mischformen/Matrix
- Zentralitäts-/Dezentralitätsgrad in Kernfunktionen und Administration
- Holdingmodelle und „Shared) Servicefunktionen
- Hierarchiestufen, -nomenklatur und Führungskreise
- Rollen- und Kompetenzprofile je Funktionen
- Horizontales und vertikales Besprechungswesen (national/international)

PROZESS & AUTOMATISIERUNG

Prozesse sind die zweite Seite derselben Madaille und müssen in ihren Abläufen und Schnittstellen **auf allen Prozessebenen End-to-End** definiert und soweit wie möglich automatisiert sein:

- Definition Prozessmodell für Kern- und Hauptprozesse
- Definition weiterer Ebenen bis zu funktionsübergreifenden Prozessen (RACI-Matrix, End-to-End)
- Transparenz und Potenziale oder Process Mining und KI
- Prozessautomatisierung (z.B. Order-to-Cash, Debitoren, Kreditoren, etc.)
- Echtzeitprozesssteuerung
- Wertschöpfungsbeitrag je Prozess (Input/Output)
- Skalierbare Prozesse für Effizienz, Wachstum und Nachhaltigkeit

Ein Unternehmen braucht Systematik und Tools: Dr. Wieselhuber & Partner zeigt vier Perspektiven für mehr Performance in den Organisationsstrukturen und -prozessen.

Reorganisation

markt-orientiert

skalierbar

effizient

resilient

veränderungsfähig

STEUERUNG & SYSTEME

Effiziente Steuerung der Strukturen und Prozesse verlangt **Kennzahlen und Datenmodelle**, die in entsprechenden IT- und Berichtssystemen abgebildet sind:

- KPIs und Kennzahlen je Bereich, Funktion, Prozess (inkl. ESG)
- Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozesse
- Berichtswesen und Reporting
- Sales und Operations Planning (S&OP)
- Datenmanagement (Architektur, Hierarchien, Governance)
- IT-Systeme
- Data-Analytics und BI-Tools

FÜHRUNG & KULTUR

Die Art und Weise, **wie geführt wird** und **welche Kultur** eine Organisation lebt, macht Unternehmen einzigartig und sorgt für den Unterschied:

- Kulturdimensionen (Leistung, Kommunikation, Entscheidung, Führung)
- Mindset Veränderungsfähigkeit und Veränderungswiderstände
- Kultureller Rahmen (z.B. Werte, Entwicklungsperspektiven, Employer Branding)
- Führungsstile und Partizipationsniveau
- Motivations- und Anreizsysteme
- Agiles Führen und Projektmanagement
- Identifikation von Hebeln und Maßnahmen für Wandel

die in der Regel in einer Top-Down-Diskussion schrittweise und in enger Abstimmung mit dem Kunden und in mehreren Interaktionsschleifen erfolgt. Das priorisierte organisatorische Grundmodell wird dann in Bezug auf die vier dargestellten Perspektiven detailliert.

Für eine entscheidungsreife Unterlage mit dem zugehörigen Umsetzungsfahrplan, gilt es im dritten Schritt das erarbeitete Zielbild und die Konzeption in einer

Entscheidungsunterlage für den Entscheidungskreis zu dokumentieren und gleichzeitig einen umsetzungsfähigen Maßnahmenplan inkl. Prioritäten, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten, Teams und Budgets zu erstellen.

In der abschließenden Umsetzungsphase geht es um die konsequente sowie standortübergreifende Umsetzung der neuen Organisation, um das Aufsetzen, Steuern und Nachhalten des Projektmanagement &

-controlling. Die Reorganisation oder zumindest eine evolutionäre Weiterentwicklung ist in vielen Unternehmen der Möbelbranche überfällig. Die Organisation muss wieder der Motor der Strategie werden und die Performance stützen und treiben. Dabei zahlen die dargestellten vier Perspektiven ein auf mehr Marktorientierung, Skalierbarkeit, Effizienz, Resilienz und Veränderungsfähigkeit.

■ www.wieselhuber.de