

# Von der Strategie zum Erfolg

Professionelle Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer Strategien

## „Aus Strategien werden Erfolge, wenn sie in Strukturen und Prozessen verankert werden“

LangeWallensteinConsulting unterstützt Unternehmen in zentralen Veränderungsprozessen und bei der Umsetzung ihrer Strategien.

Durch Anpassung von Strukturen und Prozessen unterstützt LWC seine Kunden, Veränderungen dauerhaft im Unternehmen zu verankern.

LWCs Kompetenz über den ganzen Strategieprozess, stellt sicher dass,

- strategische Konzepte „umsetzbar“ entwickelt werden
- die Umsetzung vollständig im Dienst der strategischen Ziele steht

LWC bietet:

- Durchgängige Betreuung des kompletten Veränderungsprozesses.
- Bedarfsgerechte Ressourcen von der punktuellen Unterstützung von Leitungsgremien oder –personen bis zur kompletten Steuerung von Projekten
- Coaching und Sparringspartner für Führungskräfte bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien
- Bearbeitung großer Projekte durch ein Netzwerk kompetenter Experten mit langjähriger Industrieexpertise und Erfahrung in einer großen Unternehmensberatung

Kunden von LWC:

- Eigentümer und Vorstände erfolgreicher, oft international tätiger Mittelständler mit 5 bis 5.000 Mitarbeitern, die ihr Unternehmen weiter entwickeln und ihr Wachstum unterstützen wollen
- Führungskräfte internationaler Konzerne, die ihrem Bereich eine neue Ausrichtung geben, die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells unterstützen und dabei ihre besten Mitarbeiter weiter entwickeln wollen

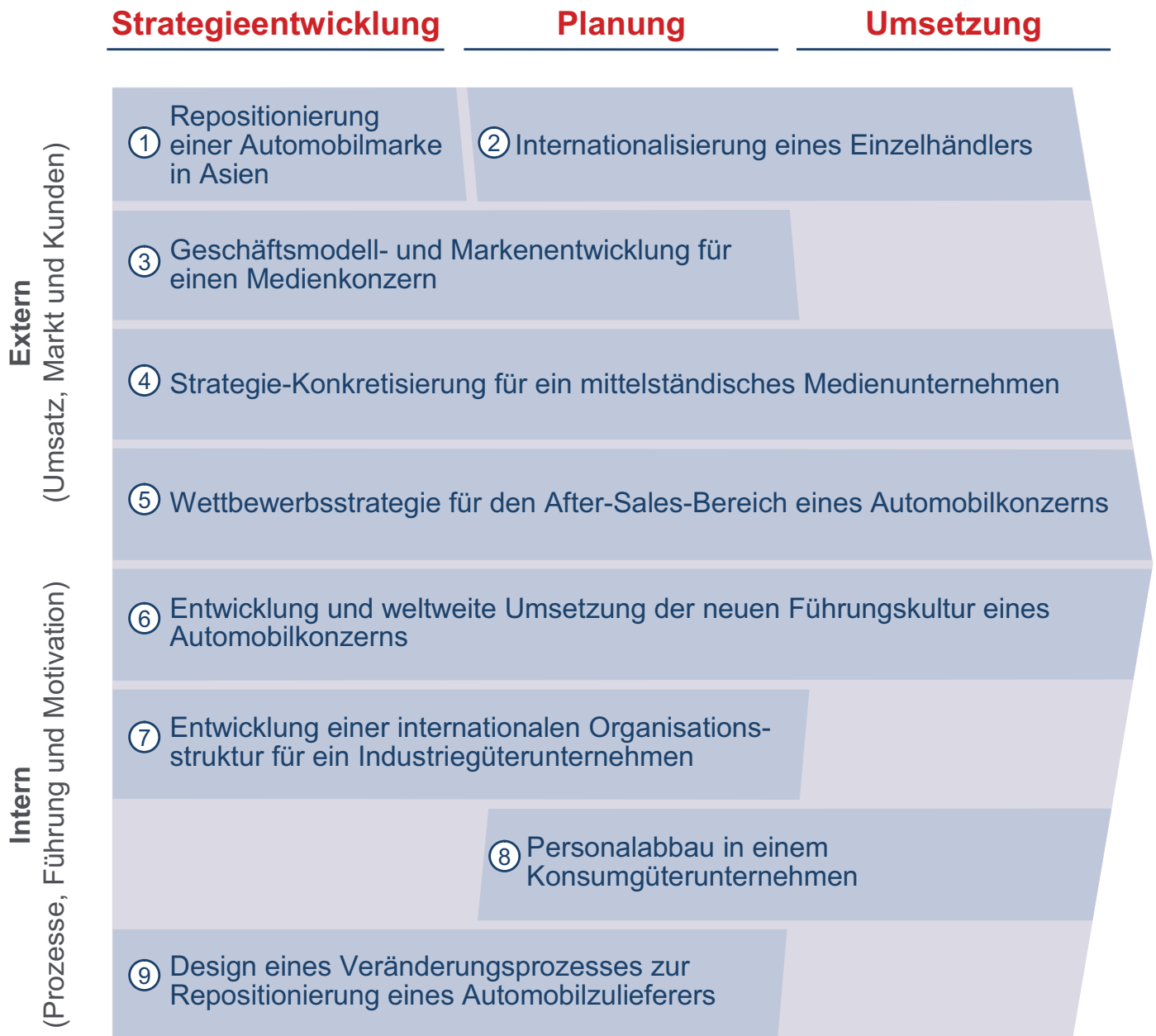
Kunden von LWC:

- Eigentümer und Vorstände erfolgreicher, oft international tätiger Mittelständler mit 5 bis 5.000 Mitarbeitern, die ihr Unternehmen weiter entwickeln und ihr Wachstum unterstützen wollen
- Führungskräfte internationaler Konzerne, die ihrem Bereich eine neue Ausrichtung geben, die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells unterstützen und dabei ihre besten Mitarbeiter weiter entwickeln wollen

„Professionelles Handwerkszeug ist die Grundlage guter Ergebnisse“



„Strategie wird erst durch ihre Umsetzung ergebnisrelevant“



## „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“

### ① Repositionierung einer Automobilmarke in Asien

Entwicklung der neuen Markenpositionierung für einen deutschen Premium-Automobilhersteller in Asien.

Der Absatz der asiatischen Vertriebsgesellschaft blieb um 50% unter den Erwartungen. Dies war innerhalb von fünf Jahren zu korrigieren.

#### Projektansatz:

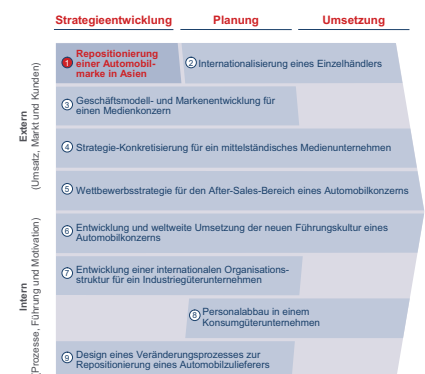
- Benchmarking aller fünf Stufen des Kundengewinnungsprozesses von der Markenbekanntheit bis zum Vertragsabschluss.
- Identifikation des wichtigsten Engpasses: Unzureichende Darstellung des emotionalen Kundennutzens.
- Entwicklung eines der lokalen Kultur angepassten Kundenversprechens (Brand promise: „Mit dieser Marke werde ich als geschäftlich erfolgreicher Selbstdenker wahrgenommen“)
- Briefing und Steuerung der Agenturen zur Entwicklung neuer Werbemittel (TV, Print, PoS)

#### Ergebnisse:

- Neue Positionierung der Marke
- Neue Werbekampagne und Werbemittel
- Absatzwachstum um ca. 15%

#### Methodik (Auswahl):

- Interviews mit internen und externen Experten
- Entwicklung einer kundenspezifischen Benchmarking-Systematik
- Benchmarking auf der Basis verfügbarer Daten (z.B. J. D. Power)
- Beliefs Audits mit Marktforschungs-Experten führender, asiatischer Werbeagenturen
- Test der neuen Positionierung durch quantitative Marktforschung



## „Internationalisierung erfordert die richtige Balance globaler und nationaler Erfolgsfaktoren“

### ② Internationalisierung eines Einzelhändlers

Planung und Umsetzung der Internationalisierungs-Strategie eines deutschen Einzelhandels-Konzerns.

Die angestrebten Wachstumsziele des Konzerns erforderten das Erschließen ausländischer Märkte. Dafür sollten sowohl ein geeignetes „Einstiegsland“ bestimmt als auch ein Prozess für den Eintritt in weitere Märkte entwickelt werden.

#### Projektansatz:

- Bewertung aller Elemente des Geschäftsmodells zur Bestimmung der zu erhaltenden, international wirksamen Erfolgsfaktoren und der jeweils zu adaptierenden deutschen Besonderheiten.
- Auswahl von England als erstem Markt auf Grund der Kompatibilität der Produkte, Ähnlichkeit der Zielgruppe, Kosten der Logistik und Profitabilität des Marktes.
- England-spezifischer Business Case für Markteintritt und Fünfjahresperspektive
- Auswahl und Planung der ersten drei Test-Geschäfte

#### Ergebnisse:

- Interne Projektgenehmigung auf der Basis des Business Cases
- Projektplan für die Markterschließung (inkl. Auswahl von Flächen und Führungskräften)
- Stabiles und profitables Geschäft nach 4 Jahren

#### Methodik (Auswahl):

- Entwicklung einer einzelhandelsrelevanten Systematik zur Bewertung potentieller Märkte
- Deutschlandweite Kundenbefragung zur Produktbewertung
- Dynamische Modellierung der länderspezifischen Kostentreiber
- Entwicklung einer detaillierten, dynamischen P&L für England



## „Dynamische Marktmodelle ermöglichen einfache Orientierung in komplexen Zusammenhängen“

### 3 Geschäftsmodell- und Markenentwicklung für einen Medienkonzern

Entwicklung eines neuen Vertriebsmodells für Musikinhalte und Neuentwicklung einer Marke.

Medienkonzern hatte Mehrfachnutzung von Musikinhalten nicht als eigenständiges Geschäftsmodell etabliert.

#### Projektansatz:

- Design und Durchführung umfangreicher qualitativer Marktforschung zur Bewertung etablierter Jugendmarken und Entwicklung der neuen Jugendmarke.
- Meilensteinplan für den Aufbau der Organisation mit den Schwerpunkten Personal, Vertriebsstruktur, Kommunikation und Kooperation mit Zulieferern.
- Dynamische Modellierung der Umsätze und Kosten auf 10 Jahre
- Kooperations- und Preisverhandlungen mit Zulieferern (Verhandlungsvorteil durch simultane Berechnung der Profitabilität des Konditionenmixes)

#### Ergebnisse:

- Umsetzungsreifes Handlungskonzept inklusive Business Case, Produkt- und Marken-Positionierung und Organisationskonzept
- Abschlussreife Kooperationsverträge und Personalkonzept

#### Methodik (Auswahl):

- Sechsstündige, tiefenpsychologische Fokusgruppen mit den Zielgruppen
- Excel-basiertes, dynamisches Business-Case-Modell
  - Quantitative Konsolidierung aller Teilprojekte
  - Identifizieren zentraler Umsatz- und Kostenhebel
  - Logik und Anhängigkeiten
  - Echtzeit-Dynamisierung



## „Gute Strategien übersetzen die Vision in einen handlungsrelevanten Leitfaden“

### ④ Strategie-Konkretisierung für ein mittelständisches Medienunternehmen

Konkretisierung der Strategie und Entwicklung der Projekt-Roadmap für die Umsetzung in einem mittelständischen Medienunternehmen.

Das Unternehmen generiert seine Aufträge aus einem technischen Vorsprung vor seinen Kunden, der kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Das Wachstum der vergangenen Jahre soll fortgesetzt und die Abhängigkeit von zwei großen Kunden reduziert werden.

#### Projektansatz:

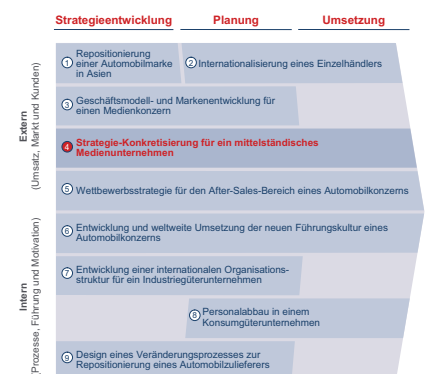
- Fortsetzung des Umsatzwachstums durch Intensivierung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
- Effizienzsteigerung im Managementteam durch gemeinsame Konkretisierung der Unternehmens-Strategie in Form von Projekten

#### Ergebnisse:

- Drei Projekte zur Vertiefung bestehender Kundenkontakte, 2 Projekte zur Entwicklung neuer Angebote für bestehende Kunden und 4 Projekte zur Gewinnung neuer Kunden für bestehende Angebote gestartet
- Alle Projekte sind nach 12 Monaten „on time, target and budget“ und der Umsatz stärker als erwartet gestiegen
- Das Managementteam nutzt die verwendeten Strategie-Tools weiterhin

#### Methodik (Auswahl):

- Tiefeninterviews mit dem Managementteam zur Vorstrukturierung und Vertiefung existierender Ideen
- Tiefeninterviews mit wichtigen Kunden zur Priorisierung von Markttrends und Unternehmens-kompetenzen
- Strategieworkshops zur Ideenkonkretisierung und Projektdefinition
- Vierteljährliche, gemeinsame Ergebnisreviews



„Veränderten Machtverhältnissen im Markt kann mit einer Änderung des Geschäftsmodells begegnet werden.“

5 Wettbewerbsstrategie für den After-Sales-Bereich eines Automobilkonzerns

Entwicklung konkreter Handlungsoptionen zur Umsatzsteigerung für den Bereich After Sales eines deutschen Automobilherstellers.

Neue Aktivitäten der KFZ-Versicherungen bedrohen Reparatur- und Ersatzteilumsatz des Automobilherstellers.

Projektansatz:

- Marktanalyse
  - Neue Aktivitäten und Wettbewerber
  - Neue Geschäftsmodelle und Machtstrukturen
- Quantifizierung der drohenden Verluste
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur Verteidigung des Umsatzes
- Planung und Umsetzungsbegleitung der entwickelten Projekte

Ergebnisse:

- Entscheidungsvorlage für den Bereichs-Vorstand zur Eröffnung eines neuen Geschäftsbereiches
- Teilweise Sicherung des Unfallgeschäftes durch Absatz-Steigerung der eigenen KFZ-Versicherung

Methodik (Auswahl):

- Interviews mit internen und externen Experten, Versicherungen und Servicedienstleistern
- Unterstützung bei der internen Verankerung des neuen Geschäftsmodells
- Simulationsmodell des Unfallmarktes zur finanziellen Bewertung von zukünftigen Gefahren und Handlungsoptionen



## „Das Engagement der Mitarbeiter muss in Veränderungsprozessen aktiv gestärkt werden“

### ⑥ Entwicklung und weltweite Umsetzung der neuen Führungskultur eines Automobilkonzerns

Veränderung der Unternehmenskultur zur Steigerung des Engagements und der Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern eines Automobilkonzerns

Unternehmensleitung sah starken Bedarf an verbesserter Transparenz, Engagement der Mitarbeiter, Kunden- und Leistungsorientierung.

#### Projektansatz:

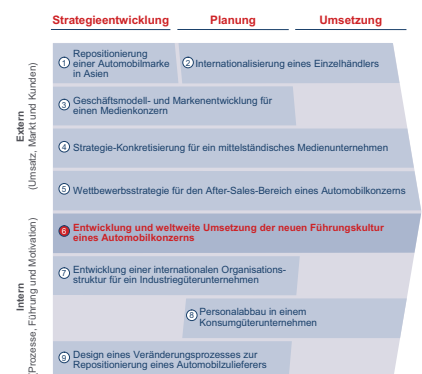
- Entwicklung von Vision und Konzernwerten
- Ausrichtung der HR-Systeme (Performance Management, Competence Management, Compensation & Benefits und Workforce Management) auf die definierten Werte
- Werte-Landkarte zur Darstellung der aktuellen Unternehmens- und Führungskultur aus Sicht der Mitarbeiter
- Unterstützung des mittleren Managements bei konkreten Projekten
- Etablieren von „Cultural Fit“ als zentraler und messbarer Beurteilungsdimension

#### Ergebnisse:

- Engagierte Unterstützung für Werte und Umsetzungskonzept durch 70% der 400 Top-Manager
- Signifikante Steigerung des Vertrauens in die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens und in die Bedeutung des eigenen Beitrages im mittleren Management
- Starker Anstieg der Verbesserungsprojekte und -aktivitäten

#### Methodik (Auswahl):

- Serie von weltweit 30 Top-Management-Workshops zur evolvierenden Entwicklung der Führungsprinzipien und Konzernwerte
- Entwicklung einer Befragung zum Stand der Unternehmenskultur
- Befragung von 50.000 Personen mit einer Rücklaufquote von 80%
- 80 Workshops zur Interpretation der Befragungsergebnisse und Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen
- Monitoring des Gesamtprozesses, von 250 Einzelaktivitäten an 90 Standorten
- Betreuung und Koordination aller am Gesamtprozess beteiligten Abteilungen



## „Neue Strategien erfordern oft eine Veränderung der Organisationsstruktur“

### 7 Entwicklung einer internationalen Organisationsstruktur für ein Industriegüterunternehmen

Unterstützen der Wachstumsstrategie durch Neuordnung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eines deutschen Mittelständlers mit sechs Produktions- und Vertriebsniederlassungen in Europa, USA und Asien

Technische Überlegenheit verliert in diesem Industriegütersektor an Relevanz. Marketing eines spezifischen Kundennutzens wird erfolgsentscheidend.

#### Projektansatz:

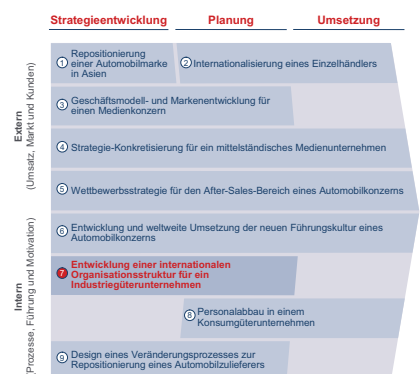
- Stärkung des Marketings als künftig wichtigster Kernkompetenz in Europa, USA und Asien
- Internationale Rollenreallokation:
  - Internationalisierung Marketing (Kompetenzaufbau)
  - Internationalisierung Technik (Standardisierung)
  - Produktion und Vertrieb bleiben lokal (Flexibilisierung und Kundenorientierung)
- Definition des Anforderungsprofils der neuen Funktionen und Potentialbewertung der aktuellen Leistungsträger
- Einrichtung einer Holding zur Steuerung der nationalen Gesellschaften

#### Ergebnisse:

- Design einer marketingfokussierten Unternehmensstruktur inklusive Transformations-Roadmap
- Marketingkonzept pro Region inklusive Maßnahmenkatalog für die drei wichtigsten Kunden pro Land
- Portfolio von 15 Projekten zur Verankerung der neuen, internationalen Prozesse im Unternehmen

#### Methodik (Auswahl):

- Beliefs Audits mit den Führungskräften aller Landesgesellschaften
- Interviews mit den wichtigsten Kunden jedes Landes
- Mehrtägige Strategieworkshops mit allen Führungskräften
- Regelmäßige Reviews mit Eigentümer und Vorstand zur Fortschrittskontrolle und Adaption der Umsetzung



„Restrukturierung wird durch transparente Kommunikation und einen eindeutig definierten Prozess für alle Beteiligten akzeptabler“

8 Personalabbau in einem Konsumgüterunternehmen

Downsizing der Tochtergesellschaft eines Herstellers und Vertreibers von Marken-Lebensmitteln um 30%.

Unzureichendes Umsatzwachstum und gesteigerte Profitabilitäts-Vorgaben der Muttergesellschaft erforderten Personalabbau um 30%.

Projektansatz:

- Identifikation reduzierbarer interner und externer Leistungen
- Entwicklung und Verhandlung des Sozialplanes und der Aufhebungsverträge
- Entwicklung des Kommunikations- und Abwicklungskonzeptes
- Qualifizierung und Coaching der umsetzenden Führungskräfte

Ergebnisse:

- Reduktion der Belegschaft um 30% innerhalb von 2 Jahren
- Hohes Verständnis für Konzept und Umsetzung bei Management und Mitarbeitern und Betriebsrat

Methodik (Auswahl):

- Erfassung und Bewertung aller internen Produkte und Leistungen im Business-Process-Reengineering Prozess
- Potenzialbewertung der Mitarbeiter
- Gesprächsschulung, Workshops und individuelle Supervision für die Top-Manager
- Verhandlungsteam zur Sozialplanentwicklung



„Veränderungsprozesse erfordern die Geschlossenheit der Unternehmensführung“

9 Design eines Veränderungsprozesses zur Repositionierung eines Automobilzulieferers

Entwicklung eines Change-Management-Prozesses für einen internationalen Software-Anbieter in der Automobilzulieferindustrie.

Markttrends machten den Wandel von der Produkt- zur Kundenorientierung notwendig, doch nur 1/3 der mittleren Führungskräfte erfüllte das veränderte Anforderungsprofil. Der daraus resultierende personelle Umbau erforderte ein glaubwürdig geschlossenes Vorgehen des Vorstands.

Projektansatz:

- Design des Veränderungsprozesses und der erforderlichen Maßnahmen im mittleren Management, inkl.
  - Potentialbewertung aller Führungskräfte
  - Einführung des „Themenexperten“ als zweitem Karrierepfad
  - Umbesetzung von 40% aller Führungskräfte
  - Weiterqualifikation von 90% aller Führungskräfte
  - Geschlossener Kommunikation an das mittlere Management
- Intensive Arbeit mit dem Vorstand zur Entwicklung einer gemeinsamen Position und eines abgestimmten Vorgehens

Ergebnisse:

- Detailliertes Handlungskonzept vom Vorstand verabschiedet
- 70% der neuen Führungspositionen mit geeigneten, internen Kandidaten besetzt
- „Themenexperte“ als zweiter Karrierepfad installiert

Methodik (Auswahl):

- Teilstrukturierte, zweistündige Beliefs Audits mit dem erweiterten Vorstand
- Workshops und Einzelgespräche mit dem erweiterten Führungskreis



## Vita

Burkhardt Wallenstein studierte an der RWTH Aachen Maschinenbau (Dipl.-Ing.) und Philosophie (M.A.). Im Laufe seiner Karriere war er sowohl auf Unternehmens- als auch auf Beratungsseite in unterschiedlichen Bereichen erfolgreich tätig.

Stationen waren unter anderem die Volkswagen AG (2003 – 2004), wo er das Büro für Unternehmenskultur gründete und mit dem Auftrag leitete, die Führungskultur des Vorstandsvorsitzenden in allen Ländern und Konzerngesellschaften zu implementieren. Bei Unilever (1994 – 1997) steuerte er als verantwortlicher Manager von rund 150 Mitarbeitern wesentliche Veränderungsprozesse in der Produktion und verbesserte die Effizienz durch die Einführung von Total Productive Maintenance (TPM).

Auf der Beratungsseite war Burkhardt Wallenstein u. a. bei The Boston Consulting Group (1997 – 2003) als Consultant und Projektleiter für DAX 30 Unternehmen und internationale Mittelständler in den Bereichen Automobil, Konsumgüter, Medien und Telekommunikation tätig.

Dieser breite Erfahrungshintergrund ermöglicht es Burkhardt Wallenstein, Strategieprozesse durchgängig von der Entwicklung bis zur Umsetzung kompetent zu begleiten.



Burkhardt Wallenstein

## Kontakt & Impressum

Ihr Unternehmen bereitet sich auf neue Herausforderungen vor? Sie wollen die Strategiemsetzung unterstützen?

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns über Ihren Anruf oder Ihre Mail und nehmen uns gern Zeit für ein persönliches Gespräch.

LangeWallensteinConsulting

Schönhauser Allee 169a  
10435 Berlin

Tel.: +49 30 24 78 18 86

Fax: +49 30 24 78 13 65

info@langewallenstein.com

Geschäftsführer:  
Burkhardt Wallenstein

Amtsgericht Berlin  
Handelsregister HRA 37357 B 1

Ust.ID.Nr.:  
DE 237 356 679

DUNS Nr.:  
33-358-9898