

## Projekt Case Study

Beratungsfeld: Organisation

### I. Ausgangslage

In den Jahren 2016 bis 2018 unterstützten wir einen internationalen Life-Science-Konzern bei der umfassenden Transformation zu einer neuen Konzernorganisation. Ziel des Programms war dabei die Schaffung einer integrierten Struktur entlang der Konzern-Divisionen unter einer einheitlichen Kernmarke. Dadurch sollte eine Stärkung der Innovationskraft und eine Erhöhung der Kundenorientierung erfolgen sowie Business Process Excellence erreicht werden.

Um dies zu erreichen, umfasste die Transformation eine Anpassung der Konzernorganisation an die geänderte strategische Ausrichtung, die Umsetzung einer neuen Ziel-Organisation auf globaler und lokaler Ebene sowie die Einführung eines neuen Steuerungsmodells für einen Großteil der Konzern- und Service-Funktionen. Als wesentlicher Bestandteil der Neuausrichtung begleiteten wir während der Reorganisation ein konzernweites kulturelles Change-Management.

Das Transformationsprogramm war dabei in mehreren Projektphasen aufgesetzt. In der Design-Phase wurde der Entwurf für die neue Organisationsstruktur und die Governance-Modelle definiert. Das in dieser Phase entworfene Umsetzungskonzept war Basis unserer Unterstützung in der darauf aufbauenden Transitionsphase. Ziel dieser Phase war es, das detaillierte Design der Organisationsstruktur und der Governance-Modelle in allen Divisionen, Funktionen, globalen Verantwortlichkeiten und Länderorganisationen zu entwickeln sowie die Struktur und die Modelle zu implementieren. Um dies zu erreichen, wurde das ursprüngliche Umsetzungskonzept im Projektverlauf weiter detailliert und auf Basis der sich stetig

ändernden Anforderungen angepasst und ergänzt.

Der Projekteinsatz erstreckte sich über mehr als zwei Jahre und wurde von einem wechselnden Team aus acondas-Berater:innen begleitet.

### II. Unser Ansatz

acondas hat in diesem Projekt erfolgreich mit dem Kundenprojektteam, dem Inhouse-Consulting, relevanten Konzern-Einheiten wie HR und Kommunikation, sowie mit Verantwortlichen und Multiplikatoren in den einzelnen Divisionen, Funktionen und Länderorganisationen zusammengearbeitet.

Für den Erfolg wesentlich war dabei die enge Verzahnung von Projekt- und konzernweitem Change-Management. So begleiteten wir neben der Umsetzungsplanung und -steuerung im Project Management Office auch die Entwicklung und den Roll-Out eines umfassenden Konzepts für einen aktiven kulturellen Wandel. Dabei reichte das Spektrum unserer Unterstützung von der Entscheidungsvorbereitung für den Konzernvorstand, z.B. im Rahmen der Day-1-Readiness, bis hin zur Einbindung von Multiplikatoren und Change Agents auf Arbeitsebene.

### III. Erzielte Erfolge

Neben der erfolgreichen Umsetzung der Neuorganisation im geplanten Kosten- und Zeitrahmen konnten wir eine nachhaltige Implementierung der organisatorischen Änderungen und den reibungslosen Übergang in ein neues Steuerungsmodell sicherstellen. Durch unser aktives Change-Management war

nicht nur sichergestellt, dass der Kulturwandel in bestehende Projekte und Formate integriert wurde. Vielmehr zeigte sich in der gesamten Organisation inklusive des Top-Managements eine über das offizielle Projektende hinausreichende Bereitschaft, den Kulturwandel weiter voranzutreiben und die angestrebten Werte zu leben.