



STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY

STRATEGISCHE UND ORGANISATORISCHE INTEGRATION VORMALS UNABHÄNGIGER GESCHÄFTSBEREICHE IN DER TELEKOMMUNIKATIONSBRANCHE

Ausgangssituation – Veränderte Marktnachfrage und ungenutzte Synergiepotentiale

Festnetz ist Festnetz und Mobilfunk ist Mobilfunk. Dies war das Geschäfts- bzw. Managementmodell unseres Kunden, einem international agierenden Telekommunikationsunternehmen. Lange Zeit entsprach diese Trennung dem Verhalten des Kunden und führte zu hohen und stabilen Erträgen. Diese Situation geriet nachhaltig in Gefahr, als sich die Kundenbedürfnisse in kurzer Zeit dramatisch wandelten. Organisatorisch strikt getrennt, konnten weder Markt- noch Kostensynergien zwischen den Bereichen realisiert werden – auch nicht bei Standardprozessen des Backoffice. Daneben kümmerten sich unabhängige Vertriebsmannschaften um ein und denselben Kunden, ohne gemeinsame Services oder Supportfunktionen anzubieten.

Projektansatz – Reorganisation aller Funktionen und Identifizierung von Synergiepotentialen

Es galt, historisch gewachsene und gefestigte Strukturen zu verändern. Zunächst ging es um eine Überprüfung und die entsprechende Reorganisation aller Funktionen in der Holding, operativen sowie Service- und Supporteinheiten. Kostensynergien wurden identifiziert und Backoffice Standardprozesse in Shared Service Centern gebündelt. Daneben wurden Cross Selling Potentiale definiert und die angebotenen Services um TV, Internet und Cloud Dienste erweitert. Entscheidend für den Erfolg war das frühzeitige und konsequente Change Management. Nur durch eine Einbindung aller Stakeholder und zielgruppenspezifischer Kommunikation konnten Widerstände nachhaltig überwunden werden.

Erkenntnis – Structure follows strategy – die Organisation muss sich Kundenwünschen anpassen

Kaum ein Wirtschaftszweig ist von einer solch rasanten technologischen Entwicklung geprägt, wie die Telekommunikationsbranche. Der Anspruch unseres Kunden, sowohl in Bezug auf die genutzten Technologien als auch bei seinen Dienstleistungen nur die höchste Qualität zu bieten, machte eine Anpassung seines Geschäftsmodells unabdingbar. Gleichzeitig gilt dieses Gebot aber auch in Bezug auf das Wertversprechen gegenüber den Anteilseignern, denn in einem von starker Konkurrenz geprägten Markt kann es sich ein Unternehmen nicht leisten, Kostensenkungs- und Synergiepotentiale dauerhaft auf der Straße liegen zu lassen.

Ergebnis

1. Eingliederung der bisher getrennten Geschäftsbereiche in ein integriertes Geschäftsmodell auf Holding- und operativer Ebene 2. Ergebnisverbesserung durch Realisierung von Shared Services, Verbundverkäufen und neuem Führungsmodell
