

cetacea



Menschen  
Wandel  
Ziele

bewegen  
gestalten  
erreichen



# Inhalt

Unser Ansatz	Seite 6
Sondersituationen	Seite 16
Fachbereiche	Seite 34
Kompetenzen	Seite 44
Über uns	Seite 66

# Unser Ansatz

# Unser Mehrwert

## Warum cetacea?

**cetacea** unterstützt mit dem Know-how seiner Experten Unternehmen in besonders herausfordernden Situationen darin, ihre Ziele zu erreichen, den Wandel zu gestalten und die Menschen mit auf den Weg der Veränderung zu nehmen. Diese Situationen sind geprägt von ...

- ... einer erheblichen Diskontinuität im Geschäft,
- ... einer schwierigen Entscheidungsfindung für den Lösungsansatz,
- ... einem großen Umsetzungs- und Erfolgsdruck,
- ... einem hohen Risiko in der Implementierung.

Gerade in solchen Situationen gilt es, die Risiken durch Kommunikation, Change Management sowie Coaching & Training zu managen und damit erheblich zu reduzieren. Sie sind ein erfolgskritischer, oftmals überlebensnotwendiger Faktor – auch und gerade in der unternehmerischen Sondersituation.

**cetacea** verfolgt mit seinen Kunden das Ziel, Reibungsverluste zu minimieren und die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Wir tragen zum Erfolg von Veränderungsprozessen bei, indem Programme reibungsloser in den Arbeitsalltag überführt und Projektziele schneller erreicht werden, der Regelbetrieb aufrechterhalten bleibt und verhindert wird, dass Performance, Produktivität und der Umsatz gefährdet werden. Unser Denken wurzelt in den Inhalten, im Geschäftsverständnis und in der Erfahrung mit Sondersituationen. Unser Handeln ist geprägt von den Notwendigkeiten: Geschwindigkeit, Passgenauigkeit sowie ein hohes Einfühlungsvermögen in die Organisation und das Wissen darüber, was die Menschen umtreibt, beschäftigt und bewegt. Von Beratung über Konzeption und Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle – im Vor-Ort-Einsatz, im Interim-Einsatz oder von unseren Büros aus.

# cetacea Transition Management®

## Was macht die Sondersituation so riskant?

### Eine Sondersituation ...

#### ... birgt ungewohnte Herausforderungen in sich:

Eine Sondersituation zu managen heißt, ein Unternehmen gezielt und geplant von einer Sondersituation A zu einem Zielzustand B zu entwickeln, oftmals mit hoher Geschwindigkeit, übergreifend und alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter tangierend, von Geschäftsmodell über Unternehmensprozesse bis hin zu Unternehmenskultur.

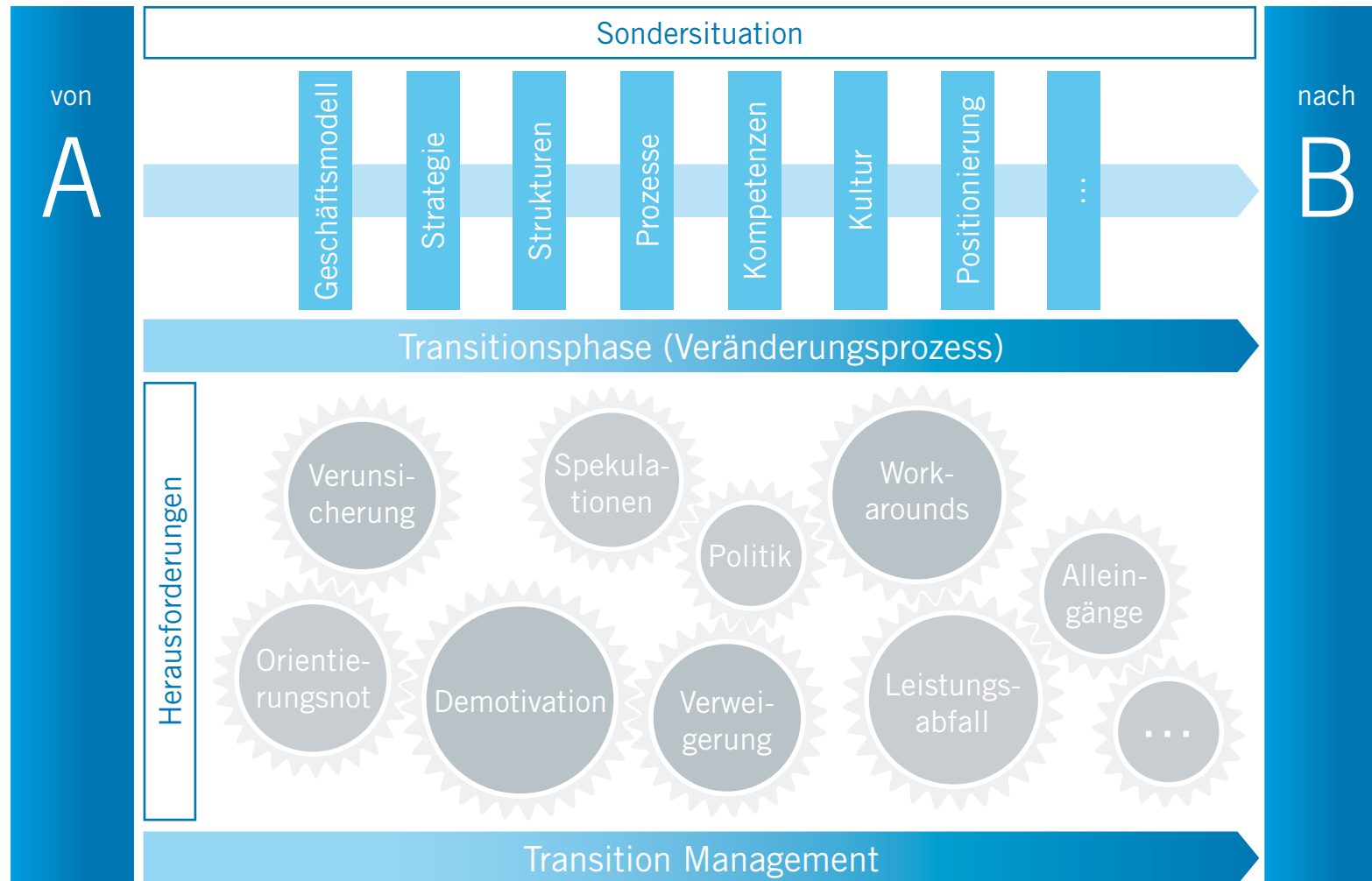
#### ... bringt Gewohntes aus den Fugen:

Diese Transitionsphase ist anfangs intern häufig durch Instabilität, Inkompatibilität, Verunsicherung, Orientierungsnot, Demotivation, Leistungsabfall bis hin zur Verweigerung und einer hohen Handlungsunsicherheit gekennzeichnet. Extern steht nicht selten durch Fehlinterpretationen, Spekulationen und Unternehmenswertschwankungen die Reputation auf dem Spiel.

#### ... braucht Menschen, die Ungewohntes wieder zu Gewohntem machen:

Transition Management ist das Orchestrieren des umfassenden Veränderungsprozesses in allen Aspekten, die mit dem wichtigsten Kapital – und auch mit dem größten Risikofaktor – eines Unternehmens zusammenhängen: seinen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern. Transition Management bedeutet intern, die Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte für die Sache zu begeistern, für die Umsetzung zu gewinnen und bei der Überführung der Veränderungen in das operative Geschäft zu unterstützen. Die Erzeugung von Sinnhaftigkeit, die Interpretationshoheit über die Ziele und den Prozess, die Motivation der Führungskräfte und Mobilisierung der Mannschaft für den Weg sind dabei die zentralen Bestandteile. Extern gilt es vor allem, das Vertrauen der Kunden, Partner, Öffentlichkeit und Kapitalmärkte sicherzustellen, sie vom Erfolg des Vorhabens zu überzeugen sowie den Mehrwert und Nutzen zu vermitteln.





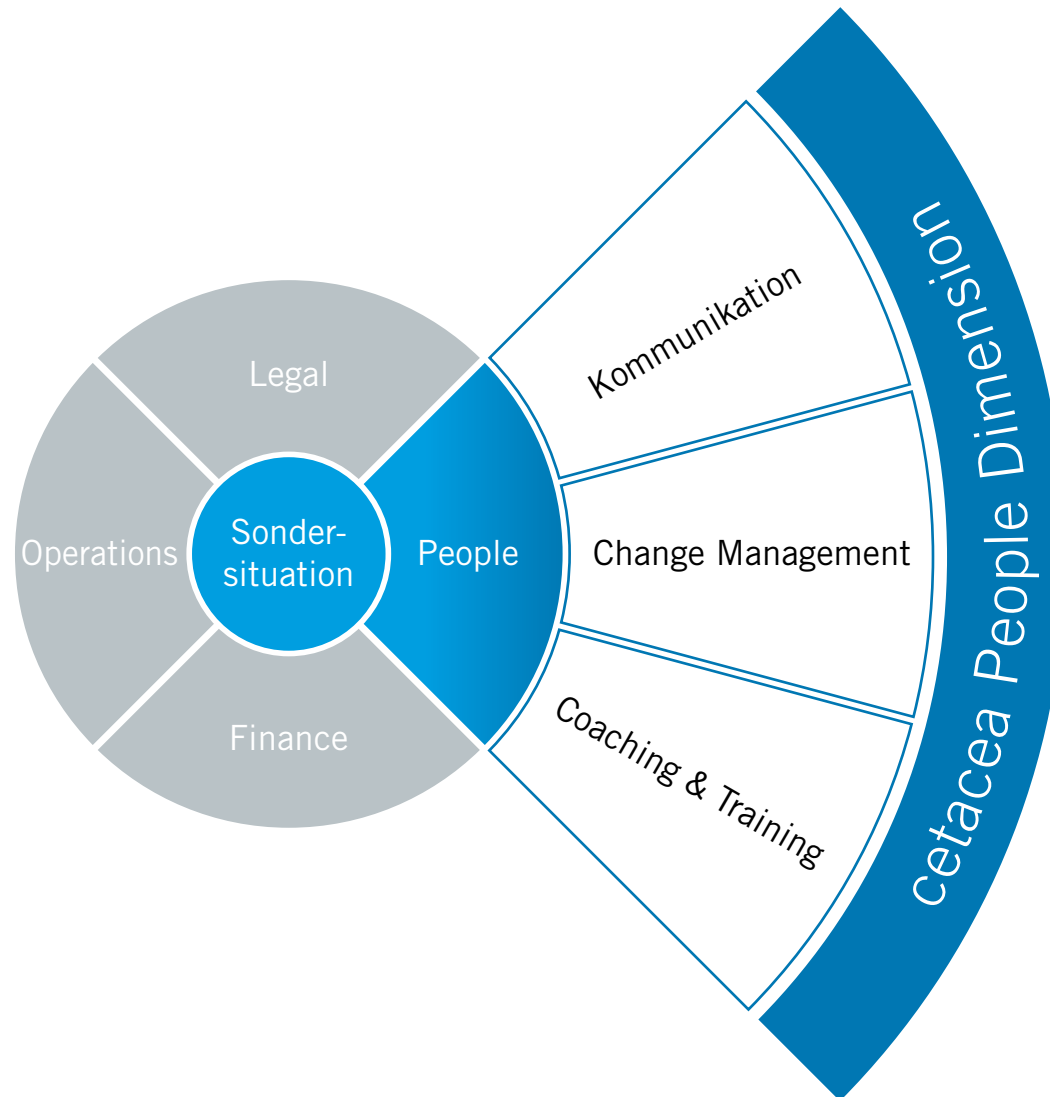
# cetacea People Dimension

## Was bieten wir an?

**cetacea** begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen, also immer dann, wenn der Mensch zum kritischen Erfolgsfaktor wird und für das Gelingen oder Scheitern entscheidend sein kann.

Dabei beherrschen wir die komplette Bandbreite, die es braucht, um Menschen in einen Veränderungsprozess einzubeziehen, sie zu Multiplikatoren, Promotoren und Wegbereitern zu machen – ohne den Bezug zum Geschäft und die Leistung im Tagesgeschäft aus den Augen zu verlieren.

Wir bieten ein ganzheitliches Transition Management – von der **Kommunikation über Change Management bis hin zu Coaching & Training.**

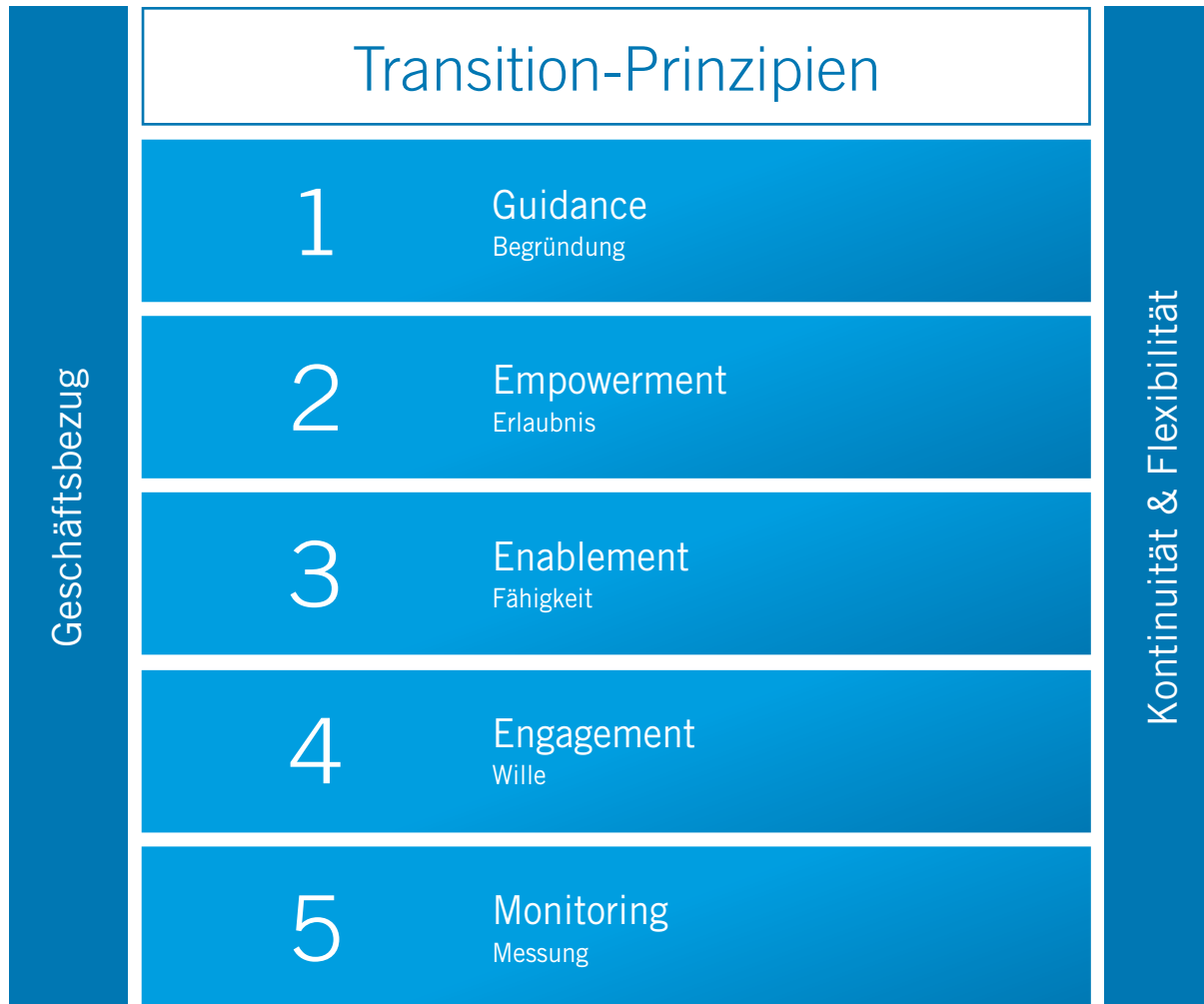


# cetacea Transition Model®

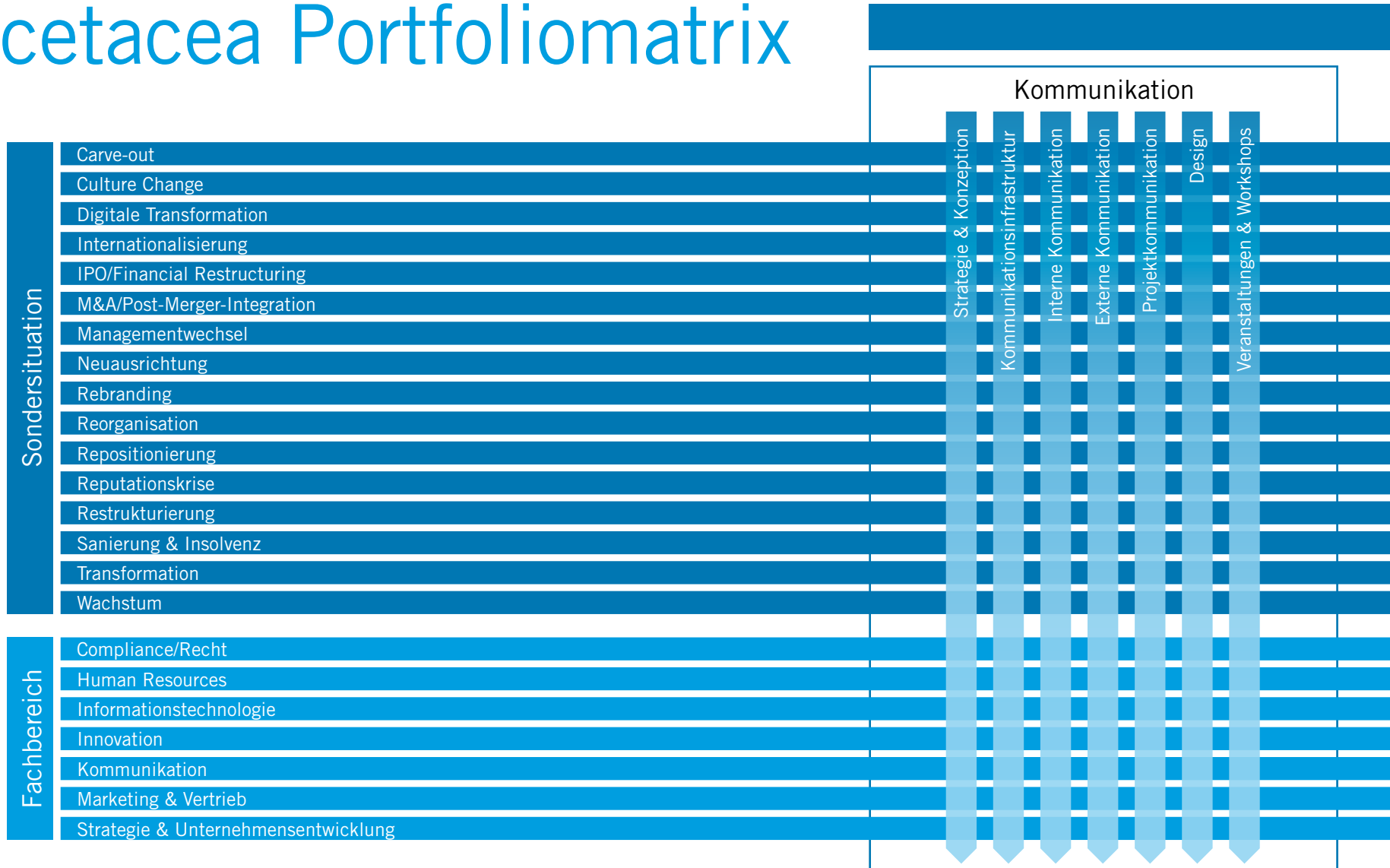
## Wie machen wir das?

### Erfolgreiche Veränderungsprozesse folgen fünf Prinzipien:

- Als Prinzipien im wörtlichen Sinne beschreiben sie keinen stufenweisen Prozess, sondern eine grundsätzliche Herangehensweise
- Alle fünf Prinzipien sind gleichermaßen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg wichtig, müssen jedoch in ihrer Intensität changieren
- Ein erfolgreicher Veränderungsprozess spiegelt diese Prinzipien in allen Maßnahmen wider und stellt sicher, dass das konkrete Design auf die gegebenen Herausforderungen zugeschnitten ist
- Ohne Kontinuität, Flexibilität und den Bezug zum Geschäft bleiben sie wirkungslos



# cetacea Portfoliomatrix



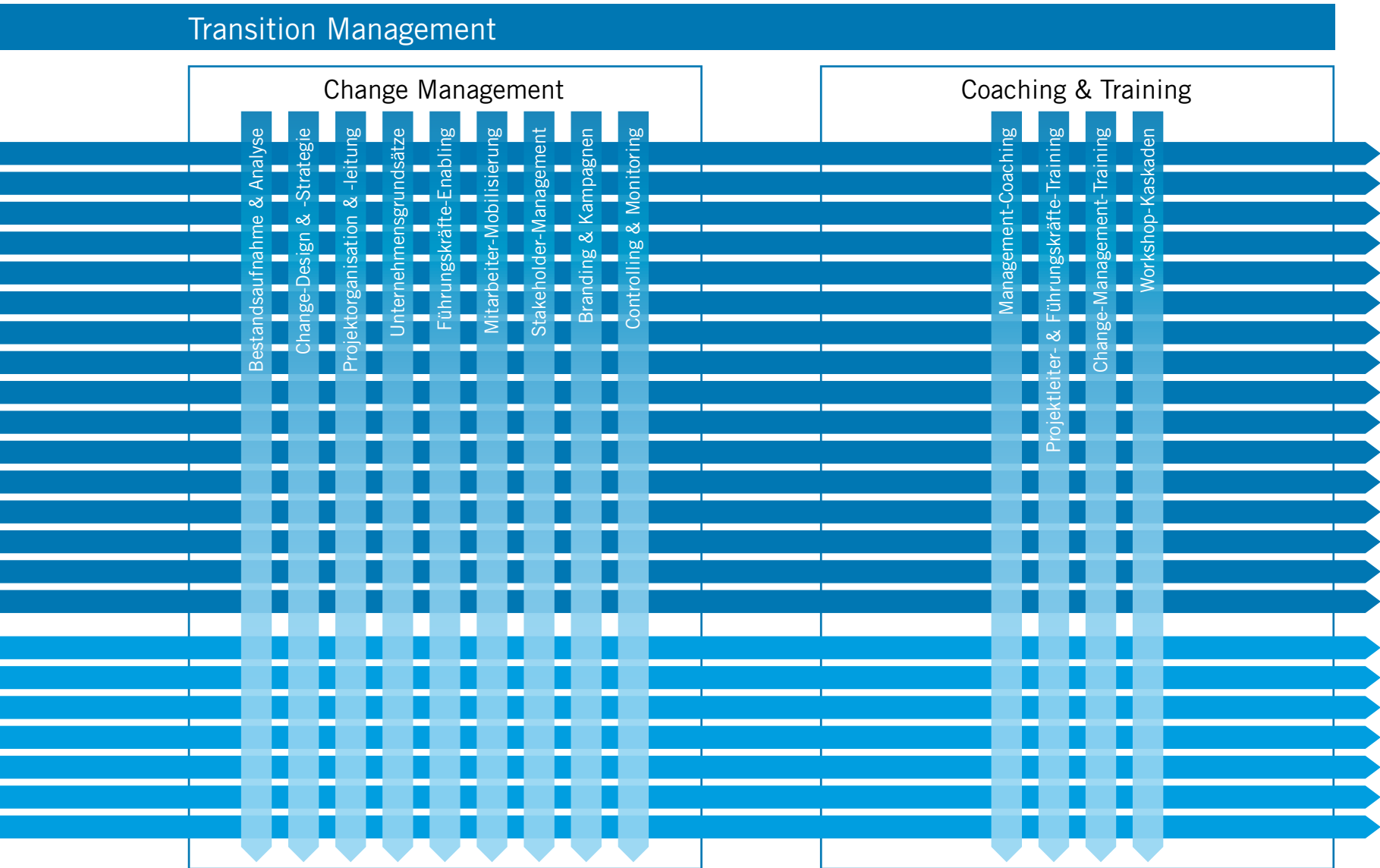
# Transition Management

## Change Management

- Bestandsaufnahme & Analyse
- Change-Design & -Strategie
- Projektorganisation & -leitung
- Unternehmensgrundsätze
- Führungskräfte-Enabling
- Mitarbeiter-Mobilisierung
- Stakeholder-Management
- Branding & Kampagnen
- Controlling & Monitoring

## Coaching & Training

- Management-Coaching
- Projektleiter- & Führungskräfte-Training
- Change-Management-Training
- Workshop-Kaskaden



# Sondersituationen



Sondersituationen wie Restrukturierungen, Transformationen, Reorganisationen, Carve-outs usw. stellen für Unternehmen immer Diskontinuitäten des Geschäfts dar und sind in der Regel besonders herausfordernd, weil sie höchste Ansprüche an die Unternehmensführung stellen. Führung ist in solchen Situationen der eigentliche Erfolgs-, aber ebenso der Risikofaktor.

# Carve-out

**Definition.** Carve-out als Ausgliederung von Unternehmensteilen umfasst alle Maßnahmen, die für diesen Teil sowohl rechtlich als auch operativ die künftige Selbstständigkeit einleiten und damit den Verkauf ermöglichen – und gegebenenfalls auch wertsteigernde Maßnahmen im Vorfeld des Verkaufs.

**Risiken.** Das Scheitern der Ausgliederung im Vorfeld, ein abgebrochener Verkaufsprozess wegen Verunsicherung der Käufer oder auch ein mangelhafter Übergang in die Autonomie oder die Integration in ein anderes Unternehmen sind hier die größten Risiken. Schon in der Vorbereitungsphase gleiten Führungskräfte und Mitarbeiter oftmals in Orientierungs- und Mutlosigkeit ab. Nicht selten fühlt sich der abgestoßene Unternehmensteil stigmatisiert, was positives Handeln enorm erschwert. Aber auch die Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur gehören auf den Prüfstand für die möglicherweise veränderte Ausrichtung, Größe und Zugehörigkeit des Unternehmens.

**Transition Management.** Transition Management sorgt dafür, möglichst reibungslos und mit maximaler Schubkraft den ausgegliederten Unternehmensteil in ein neues Unternehmen zu überführen und einen schlagkräftigen sowie positiven Start hinzulegen. Dazu bedarf es bereits im Vorfeld der sauberen Planung des Veränderungsprozesses und zeitnahen Umsetzung von Maßnahmen, die dafür Sorge tragen, dass die Leistungskurve aufrecht-erhalten bleibt. Carve-outs müssen dazu in ihrer Sinnhaftigkeit, aber auch in den teilweise umfangreichen Veränderungen im Alltag für die Belegschaft verstanden werden. Führungskräfte werden als Promotoren für die neue, autonome Gesellschaft gebraucht. Der externen ebenso wie der internen Verunsicherung ist mit Plan und Perspektive zu begegnen.

# Culture Change

**Definition.** Jegliche Unternehmenskultur bedeutet Handeln und Unterlassen, Führen und Kommunizieren nach einem oftmals unausgesprochenen Wertekodex. Culture Change umfasst alle Initiativen, gezielt auf die Unternehmenskultur einzuwirken, um im täglichen Miteinander, aber auch in der eigenen Arbeitsweise den Anforderungen und Veränderungen des Geschäfts Rechnung zu tragen.

**Risiken.** Die Unternehmenskultur als wichtige Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens wird in der Vorbereitung einer solchen Initiative häufig unterschätzt. Oft genug bleibt die Darstellung der Kulturveränderung nebulös, der Link zum Business im Dunkeln, der Interpretationsspielraum beliebig und die Konsequenzen für das eigene Handeln unklar. Das größte Risiko ist, dass das Programm nicht als dringlich genug angesehen und schlicht ausgesessen wird, als handelte es sich nur um eine Marotte des CEO. In diesem Fall schleppt sich der Kulturwandel dahin und es ändert sich nicht nur nichts, sondern resistente Kräfte im Unternehmen fühlen sich noch gestärkt.

**Transition Management.** Transition Management unterstützt ein Unternehmen darin, seine bestehende Kultur in eine neue Soll-Kultur zu überführen. Dabei müssen Bedeutung, Vorgehen, Verantwortung aller Mitarbeiter, aber auch die Unabdingbarkeit der Kulturveränderung verstanden werden. Zudem ist die Kultur so auszurichten, dass sie Geschäftsmodell, Marktumfeld und Erfolgsfaktoren des Unternehmens optimal unterstützt – im besten Fall kreiert die Initiative Aufbruchsstimmung und ist Teil eines (neuen) Leitbildes. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten idealerweise an so einem Prozess umfassend mitwirken und aktiv in die Übertragung der Werte auf ihr tägliches Handeln eingebunden werden. Und die Initiative darf nicht mit der Erarbeitung oder Verkündung aufhören – da Einstellungs- und Verhaltensveränderungen langfristige Prozesse sind.

# Digitale Transformation

**Definition.** Neue digitale Technologien durchdringen immer schneller den geschäftlichen Alltag in Unternehmen. Insbesondere traditionelle Unternehmen müssen ihre existierenden Geschäftsmodelle hinterfragen und die digitalen Veränderungsprozesse aktiv gestalten.

**Risiken.** Die digitale Transformation betrifft nicht nur die Einführung neuer Technologien, sondern schließt Führungskräfte und Mitarbeiter durch die tiefgreifende Veränderung existierender Arbeitswelten ein. Nicht selten steht dahinter auch die Erfordernis einer Kulturveränderung, in der bereichsübergreifendes Zusammenarbeiten, ein Denken in Prozessen anstatt in starren Strukturen, eigenverantwortliches Handeln, der Transfer von Wissen und das Arbeiten in Projekten immer mehr in den Vordergrund rücken. Das größte Risiko besteht darin, dass die neuen Technologien zwar moderne Formen der Zusammenarbeit fordern, die Kultur und Arbeitsweise jedoch hinter dem technischen Fortschritt zurückbleibt – ebenso wie die Menschen, die mit neuen IT-Systemen arbeiten sollen.

**Transition Management.** Transition Management muss dafür sorgen, dass die Ziele der digitalen Transformation klar sind, der Weg dorthin nachvollziehbar ist und die Führungskräfte und Mitarbeiter die Veränderungen in ihrem Alltag verstehen. Das Topmanagement sollte die digitale Strategie, ihren Mehrwert für das Geschäft und die konkreten Auswirkungen auf die unterschiedlichen Arbeitsbereiche klar darstellen können. Die Führungskräfte müssen befähigt werden, die digitale Transformation nicht nur verständlich in die Mannschaften zu tragen, sondern ihren Mitarbeitern die Ängste vor zunächst ungewohnten Herangehensweisen zu nehmen und sie für die Umsetzung zu mobilisieren. Die Zukunft mit „Digital People“ braucht Raum und Zeit für die Menschen, sich mit neuen Arbeits-, aber auch Denkweisen vertraut zu machen. Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation ist daher das Verständnis und die Mitwirkung aller Beteiligten und Betroffenen im Unternehmen.

# Internationalisierung

**Definition.** Internationalisierung bedeutet die Erschließung neuer Märkte in Ländern, die nicht zum Heimatmarkt gehören. Das geschieht zum Teil mittels fragmentierter Ansätze, zum Teil mit einer einheitlichen internationalen Strategie bis hin zur konsequenten Globalisierung. Von der Festlegung des Vorgehens bis zur Umsetzung muss die Internationalisierung in Funktionalstrategien durchdekliniert werden, ebenso müssen Prozesse und Strukturen aufgesetzt werden.

**Risiken.** Drei Risiken sind besonders zu beachten: Einerseits müssen die neuen Einheiten intellektuell und mental an das Unternehmen gebunden werden, andererseits muss dafür gesorgt werden, dass sie mit Motivation und Tatkraft an den Start gehen. Drittens müssen aber auch die alten Einheiten berücksichtigt werden, die oft aus Furcht vor einem Versinken in der Bedeutungslosigkeit Widerstand leisten.

**Transition Management.** Transition Management muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die Internationalisierung verstehen, als Fortschritt und Zukunftssicherung akzeptieren und insbesondere auch die neuen regionalen Einheiten in ihrem Aufbau unterstützen. Zudem sind aber Governance, Verantwortlichkeiten und Rollen zu klären und umzusetzen – am Ende muss das Selbstverständnis der unterschiedlichen operierenden Einheiten klar sein. Die Regeln der Zusammenarbeit müssen oftmals im Kontext sehr unterschiedlicher Kulturen neu definiert werden – auch sollte die Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung der gemeinsamen Unternehmenskultur gefördert werden.

# IPO/Financial Restructuring

**Definition.** Financial Restructuring bezeichnet die Neuordnung der Eigentümer- und Kapitalstruktur eines Unternehmens. Insofern handelt es sich auch bei einem Börsengang (IPO) um ein solches Unterfangen. Ziel ist es, die weitere Zukunft des Unternehmens zu sichern – im Sinne der baren Sicherung seiner Existenz (zum Beispiel durch Abwehr der Insolvenz) oder im Sinne der Gewinnung zusätzlicher finanzieller Mittel z.B. für Investitionen.

**Risiken.** Sehen die aktuellen und potentiellen Eigentümer und Kapitalgeber in den geplanten Transaktionen für sich selbst mehr Risiken als Chancen, muss das Vorhaben scheitern. Oft ist schon das Ausscheren einer einzigen der beteiligten Parteien ausreichend, um das ganze Projekt zu Fall zu bringen. Und nicht selten ist der sich bietende Zeitraum scharf begrenzt. Das besondere Charakteristikum von finanziellen Umstrukturierungen ist daher die Divergenz der Interessen bedeutender Stakeholder.

**Transition Management.** Transition Management unterstützt darin, diese Interessen einerseits in Verhandlungen zum Ausgleich zu bringen, andererseits das operative Geschäft aufrechtzuerhalten, obwohl der Ausgang der Verhandlungen und damit die konkreten Folgen für die einzelnen Stakeholder noch nicht bekannt sind. Führungskräfte und Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten müssen bei der Stange gehalten, Gerüchten muss entgegengewirkt werden, ohne aus noch andauernden und vertraulichen Verhandlungen belastbare Fakten anführen zu können. In dieser Situation ist das Vertrauen der Stakeholder in die Unternehmensleitung entscheidend – es zu stärken ist daher die wichtigste Aufgabe.

# M&A/Post-Merger-Integration

**Definition.** Die Post-Merger-Integration wird durch einen Zusammenschluss mehrerer Unternehmen notwendig, gleichberechtigt oder auch nicht. In jedem Fall verlieren die zusammengeführten Unternehmen teilweise oder ganz ihre rechtliche, finanzielle, strategische und operative Selbstständigkeit.

**Risiken.** M&A-Transaktionen und die damit einhergehende Post-Merger-Integration versetzen Unternehmen in einen kritischen Modus. Nach innen werden Strukturen und Prozesse umgewälzt und das kulturelle Gefüge wird ins Wanken gebracht, nach außen drohen Image- und Reputationsschäden sowie Vertrauensverlust. Oftmals wird in Vorbereitung des Closings die anschließende Integration nicht ausreichend mitgedacht, der Start gestaltet sich holprig, die „übernommenen“ Mitarbeiter fühlen sich nicht einbezogen, während die „übernehmenden“ Mitarbeiter erst einmal abwarten, wie sich das Vorhaben gestaltet. Verunsicherung, Angst vor Kontrollverlust, Betroffenheit und Kulturdifferenzen können im Extremfall bis zu Schockstarre und Produktivitätsverlust führen, während das externe Risiko vor allem in einer negativen Interpretation des Deals und seines Erfolgs am Markt besteht.

**Transition Management.** Das Management muss mit Bedacht und Umsicht das neue Unternehmen aufstellen, die erforderlichen Veränderungen einleiten und möglicherweise auch Restrukturierungen frühzeitig angehen. Transition Management muss die Integration auf allen Ebenen orchestrieren, die Veränderungen begleiten (von Prozessen über Strukturen bis zu Aufgaben), Einsicht erzeugen, Raum für das Zusammenwachsen geben und Motivation für das Neue schaffen. Kulturdifferenzen müssen adressiert und verarbeitet werden, hin zu einem neuen, gemeinsamen Selbstverständnis als Unternehmen – das seinerseits dann auch zu einem selbstbewussten Marktauftritt führt und die Kunden überzeugt. Nach außen hin muss zudem die Integration als Erfolg dargestellt und eine Verunsicherung der Stakeholder vermieden werden.

# Managementwechsel

**Definition.** Ein Managementwechsel an der Unternehmensspitze – von langer Hand geplant und kommuniziert oder auch überraschend beschlossen und verkündet – bedeutet immer auch eine Umbruchsituation für das gesamte Unternehmen, insbesondere in seinem Binnenverhältnis.

**Risiken.** Zuerst steht die Frage im Raum: Warum ist genau diese Person jetzt die richtige? Das ist die Kompetenzfrage. Dann werden möglicherweise Strategie, Prioritäten, wichtige Projekte und neue Strukturen von der Mannschaft in Frage gestellt. Das ist die Vertrauensfrage. Gleichzeitig muss der neue CEO von Anfang an seinen Führungsanspruch manifestieren. Das ist die Autoritätsfrage. Und selbstverständlich sollte er frühzeitig den Beweis antreten, dass er das Unternehmen führt.

**Transition Management.** Transition Management kann für alle drei Herausforderungen Unterstützung leisten, indem diese drei Fragen bewusst thematisiert und abgehandelt werden können – und der Beweis demonstrativ angetreten wird. Es geht dabei nicht nur um verbale und nonverbale Kommunikation, die den Führungsanspruch unterstreichen muss, sondern auch um Teaming-up im Topmanagement: Rollenverständnis und Zusammenarbeit in diesem Team, Überarbeitung von Zielbild, Strategie und Prioritäten, aber auch Erwartungshaltung an die Führungskräfte und baldiges Zusammenwachsen auch mit diesem Kreis sind notwendige Aufgaben. Und natürlich sollte der Wechsel auch extern für gut befunden werden.



# Neuaustrichtung

**Definition.** Eine Neuaustrichtung bedeutet einen Wechsel in der Strategie und damit auch in der Positionierung – und folglich auch im Außenauftritt eines Unternehmens.

**Risiken.** Oftmals betrifft dieser Kurswechsel alle Unternehmensbereiche – und natürlich die Kunden und den Markt. Dem Kurswechsel geht aber der Prozess der Definition und Erarbeitung der Neuaustrichtung voraus, der möglichst viele wichtige Leistungsträger des Unternehmens bereits einbinden sollte. Eine unbemerkte oder falsch interpretierte Neuaustrichtung ist ein erhebliches externes Risiko. Intern wiederum muss die Neuaustrichtung mit allen ihren Konsequenzen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden.

**Transition Management.** Transition Management leistet intern vor jeder Erklärungs- und Interpretationshilfe Prozessbegleitung bei der Erarbeitung und sichert somit vorneweg bereits die Motivation und das Engagement der wichtigsten Führungskräfte. Sie müssen Botschafter der Neuaustrichtung werden und letztendlich auch die Konsequenzen für ihre eigenen Abteilungen durchdenken – und umsetzen. Auch Engagement für die Änderungen, die sich aus der Neuaustrichtung ergeben und von manchen sicherlich auch als schmerzhaft empfunden werden, ist notwendig. Extern muss die Sinnhaftigkeit und der Vorteil der Neuaustrichtung für Kunden, Geschäftspartner, Öffentlichkeit und Investoren vermittelt werden, damit auch das Geschäft in die entsprechende Richtung gelenkt werden kann. Zudem muss die Umsetzung der Neuaustrichtung konsequent begleitet werden.

# Rebranding

**Definition.** Unternehmen im Rebranding-Prozess zielen auf Neupositionierung, Relaunch oder Stärkung der Marke. Eine starke und einzigartige Marke ist die Grundvoraussetzung für eine Marktführerschaft, aber auch ein wesentlicher Faktor für wirtschaftlichen Erfolg und Wachstum.

**Risiken.** Rebranding-Prozesse werden gelegentlich mehr visuell als inhaltlich gedacht und umgesetzt – und bergen damit das Risiko von Unverständnis und von verlängerter Chance, das Unternehmen weiter zu profilieren. Aus externem wie internem Unverständnis resultiert verminderte Schlagkraft im Vertrieb und Differenzierung zum Wettbewerb. Nicht zuletzt sind dann Markenwerte und Markenversprechen reine Wortakrobatik.

**Transition Management.** Transition Management begleitet den Prozess des konzeptionellen Rebrandings ebenso wie die Umsetzung an allen Berührungspunkten, die das Unternehmen und seine Marke mit der Außen- und Innenwelt hat – bis hin zur Einbindung aller relevanten Stakeholder. Auch der Prozess selbst muss dabei durch Kommunikations- und Veränderungsmaßnahmen flankiert werden. Idealerweise können sich Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig einbringen und auseinandersetzen. Ein gelungenes Rebranding trägt dazu bei, bestehende Kunden und Kapitalgeber zu binden, eine Präferenz bei potenziellen Kunden und Lieferanten auszulösen, eine emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu erreichen oder zu verstärken und das Unternehmensprofil in der Öffentlichkeit zu schärfen.

# Reorganisation

**Definition.** Eine Reorganisation als planvoller Umbau der Aufbau- oder Ablauforganisation eines Unternehmens bedeutet eine Veränderung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und damit immer auch der Hierarchien, der Berichts- und Abstimmungswege. Strukturellen Neuerungen folgen prozessuale Anpassungen mit zuweilen weitreichenden Eingriffen in das Beziehungsgeflecht im Unternehmen.

**Risiken.** Bei einer Reorganisation lautet eine entscheidende Frage lange vor der Umsetzung: Wer wird an der Planung beteiligt? Denn unvermeidlich bedeutet eine Reorganisation einen Zuwachs an Verantwortung und Einfluss für die einen und für die anderen einen entsprechenden Verlust. Es sind daher immer subjektive Interessen im Spiel, die die Suche nach der objektiv sinnvollsten Umgestaltung verzerren können. Entscheidet man sich jedoch dafür, die Planung einem möglichst kleinen Kreis anzuvertrauen, steigt damit das Risiko eines umso breiteren Widerstandes gegen die neue Organisationsform. Diejenigen, die sich benachteiligt fühlen, werden versuchen, die Sinnhaftigkeit der Pläne in Zweifel zu ziehen, was die Umsetzung verlangsamt und das Projekt oft auch verwässert. Schlimmstenfalls stehen sich zwei Lager von echten oder vermeintlichen „Gewinnern“ und „Verlierern“ gegenüber, was die Zusammenarbeit im Unternehmen extrem belastet.

**Transition Management.** Für den Umbau einer Organisation ist Transition Management bereits in der Planungsphase gefragt. Schon die Auswahl der Beteiligten will, weil eminent politisch, wohl begründet und sensibel kommuniziert werden. Umso mehr gilt dies, wenn die neue Organisationsform beschlossen ist und vorgestellt wird. Anschließend geht es darum, sie einzuführen und zu etablieren, was ebenfalls nicht ohne Turbulenzen bleiben wird. Schließlich müssen sich viele an Neues gewöhnen – und dass manche sich als Verlierer sehen, ist unvermeidlich. Gerade diese heißt es mitzunehmen, zu überzeugen und ihnen die Chancen aufzuzeigen, die für das Unternehmen, aber womöglich auch für sie selbst im neuen Modell angelegt sind. Transition Management trägt so dazu bei, die Organisation möglichst reibungslos in ihre neue Form zu überführen.

# Repositionierung

**Definition.** Repositionierung, verstanden als bewusste Neujustierung der bisherigen Positionierung (und damit Profilierung) eines Unternehmens und als Konsequenz einer Strategieänderung, ist besonders relevant für den Markt, die Kunden und damit den Vertrieb.

**Risiken.** Je bedeutsamer die Repositionierung ist, desto riskanter ist sie auch, wenn die Anspruchsgruppen das neue Profil nicht verstehen, geschweige denn verinnerlichen. Die Repositionierung wird zwar auf dem Papier vollzogen, das dahinterstehende Versprechen an die Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit jedoch nicht konsequent an allen Berührungspunkten umgesetzt und erlebbar gemacht. Widersprüchliche Aussagen können den Erfolg einer Repositionierung komplett torpedieren und den Umsatz unter den neuen Vorzeichen gefährden.

**Transition Management.** Transition Management muss bewerkstelligen, dass die neue Positionierung gegebenenfalls intern erarbeitet wird, um besser mitgetragen zu werden, aber auch verstanden, akzeptiert, in ihren Konsequenzen intern und extern bedacht wird und die mit ihr einhergehenden Veränderungen in das Tagesgeschäft überführt werden können. Auch nach außen müssen die Sinnhaftigkeit und die Konsequenzen erläutert werden und muss für die Anpassung des gesamten Außenauftritts gesorgt werden – idealerweise möglichst differenzierend vom Wettbewerb. Was oft vergessen wird: Der Vertrieb muss kompetent sein und die neue Positionierung aus Kundensicht schlüssig darlegen können.

# Reputationskrise

**Definition.** Eine Reputationskrise bedeutet, dass Image und Ruf aufgrund aktueller Ereignisse beschädigt werden können oder schon beschädigt sind.

**Risiken.** Riskant an der Reputationskrise ist, dass sie sich zu einer Umsatz- und Ergebnis-krise ausweiten kann, weil Kunden an den Produkten zweifeln und Nachlässe verlangen oder ganz abspringen. Aber auch Führungskräfte und Mitarbeiter beginnen an ihrem Unternehmen zu zweifeln, Strategien, Management-Praktiken, Entscheidungen und Vorgehensweisen in Frage zu stellen.

**Transition Management.** Transition Management ebnet den Weg aus einer bestehenden Krise und identifiziert Handlungsfelder und Veränderungsbedarfe, um künftige Krisen zu vermeiden. Transparente und zeitnahe interne Kommunikation zur Krise, aber auch zum Prozess der Behebung ist notwendig, um die zahlreichen potentiellen Botschafter nach außen argumentativ zu stützen. Führungskräfte sollten rechtzeitig in den Prozess involviert werden. Kommunikation nach außen ist ausschlaggebend, um das Vertrauen in den „guten Namen“ und die Leistungen des Unternehmens zu sichern oder zurückzugewinnen. Eine positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist für die Krisenbewältigung unabdingbar. Allerdings kündigen sich viele Krisen an und können durch Issue Management bereits im Vorfeld bekämpft werden. Dazu ist die vorsorgliche Entwicklung eines generellen Krisenkommunikationskonzepts hilfreich – einschließlich klarer Prozesse und Verantwortlichkeiten.

# Restrukturierung

**Definition.** Eine Restrukturierung umfasst als geplantes und geordnetes Vorgehen alle strategischen, finanziellen und strukturellen Maßnahmen, um ein Unternehmen wieder in eine Ertragssituation – und damit in die Existenzsicherheit – zurückzuführen.

**Risiken.** Das Management steht unter enormem Handlungsdruck. Verunsicherung, Demotivation und Leistungsabfall bei Führungskräften und Mitarbeitern sowie Vertrauensverlust bei Kunden und Geschäftspartnern sind hier die größten Risiken. Zudem ist die Umsetzung meistens komplex, weil sie eine Vielzahl von Unternehmensbereichen und damit handelnden Personen in das Projekt einbeziehen muss. Insbesondere Verunsicherungen bei den Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern bedeuten sinkende Leistung, sinkenden Umsatz und mindestens eine Verringerung der Umsetzungsgeschwindigkeit.

**Transition Management.** Ein stabiler Umsatz und eine schnelle Umsetzung sind aber elementar, um die Ausgangssituation nicht zusätzlich deutlich zu verschlimmern, sondern die Handlungsfähigkeit zu sichern und das Unternehmen zu stabilisieren. Transition Management muss den Prozess nachvollziehbar erklären, frühzeitig Betroffene informieren, den gesamten Prozess begleiten und bei umfassendem Stellenabbau auch dafür sorgen, dass die verbleibenden Mitarbeiter eine neue Perspektive sehen und für sich annehmen. Sonst gehen die Leistungsträger zuerst und das Ziel, dem Unternehmen die Zukunft zu sichern, ist torpediert.

# Sanierung & Insolvenz

**Definition.** Eine Sanierung als geplantes und strukturiertes Vorgehen umfasst alle Maßnahmen zur Abwendung einer drohenden Insolvenz. Eine Insolvenz wiederum mündet in ein Insolvenzverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung – die Varianten stehen für die verschiedenen Abstufungen der Möglichkeiten des Managements, die Geschicke des Unternehmens noch selbst gestalten zu können.

**Risiken.** Sanierung bedeutet immer auch enorme Risiken, die sich aus der Destabilisierung durch die konkrete Insolvenzgefahr ergeben: Kunden und Banken sind extrem verunsichert, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht weniger. Eine Insolvenz oder ein ESUG-Verfahren wiederum ist an starre Abläufe gebunden, kämpft aber mit ähnlichen Risiken: Wenn es nicht gelingt, Vertrauen in die Maßnahmen zu wecken, ist das Unternehmen noch weniger als geplant in der Lage, Gläubigeransprüche zu befriedigen oder eine Sanierung erfolgreich zu überstehen.

**Transition Management.** Transition Management muss einen sehr akkuraten Plan für den Ablauf mit allen Beteiligten entwickeln und nach innen und außen das Gefühl vermitteln, die Lage unter Kontrolle zu haben und somit für Beruhigung einerseits und für schnelle Umsetzung andererseits sorgen. Hier gilt es, Vertrauen herzustellen und Motivation für die Umsetzung aller Maßnahmen begleitend zum gesamten Verfahren zu erzeugen. Wenn die Perspektive einer Weiterführung tatsächlich gegeben ist, geht es auch um die Erarbeitung dieser Perspektive, die Akzeptanz ihr gegenüber und die Mobilisierung für sie.

# Transformation

**Definition.** Transformationsprozesse von Organisationen sind oft die Folge einer strategischen Neuausrichtung oder auch der zweite Schritt nach einer umfassenden Restrukturierung oder Sanierung. Sie umfassen eine Vielzahl von Dimensionen, in denen planvoll teilweise gravierende Veränderungen vorgenommen werden.

**Risiken.** Nicht selten ist das gesamte Unternehmen betroffen. Immer aber erfordert ein Transformationsprogramm das Verständnis und die Mitwirkung der Menschen unterschiedlicher Funktionen und Bereiche. Viele Transformationsprojekte scheitern daran, dass der Faktor Mensch nicht genug berücksichtigt wird – mit seinen Interessen, aber auch mit seinen Ängsten, Unsicherheiten, Bedenken und Irrtümern. Das Beharrungsvermögen einer Organisation wird leider oft völlig unterschätzt.

**Transition Management.** Transition Management muss dafür sorgen, dass Ziele und Aufgaben klar sind und den geordneten Prozess darlegen, ihn nachvollziehbar machen und aus Betroffenen Beteiligte machen. Transformationen brauchen straffes Projektmanagement mit für die Organisation sichtbaren Aufgabenpaketen. Meilensteine und Erfolge müssen vermittelt werden. Die Führungskräfte als erste Botschafter müssen befähigt werden, die Transformation nicht nur in die Mannschaften zu tragen, sondern auch ihre Mitarbeiter zu mobilisieren. Das Topmanagement muss sich einig sein und diese Einigkeit ausleben können. Mitarbeiter brauchen die Chance, sich aktiv einbringen zu können. Transformationsprozesse brauchen Geduld – und sind daher auch insbesondere auf Erfolgsgeschichten (und Erfolgsmessung) im Verlauf des Prozesses angewiesen.



# Wachstum

**Definition.** Für die allermeisten Unternehmen ist (organisches) Umsatzwachstum ein selbstverständliches Geschäftsziel. Zur Sondersituation wird eine beabsichtigte Steigerung von Umsatz und/oder Ergebnis, wenn diese das von der Organisation „gewohnte“ Maß signifikant übersteigt und zu ihrer Realisierung bedeutende Veränderungen des Unternehmens selbst erforderlich sind – beispielsweise seines Portfolios, seiner Geschäftsfelder, seiner Kundenbeziehungen, seiner internen Prozesse usw. Um diese erforderlichen Veränderungen zu vollziehen, wird das Unternehmen in der Regel ein explizites Wachstumsprogramm starten.

**Risiken.** Die ersten Fragen, die sich Führungskräfte und Mitarbeiter stellen, wenn sie von dem neuen Wachstumsziel erfahren, sind: „Warum dieses Ziel?“ und „Wie ist es zu erreichen?“ Werden beide Fragen nicht überzeugend beantwortet, mangelt es von vornherein an der Motivation, sich für das Ziel ins Zeug zu legen. Schlimmstenfalls verfällt die Organisation in eine Trothaltung, die den Zweifel an dem Sinn oder der Erreichbarkeit des Wachstumsziels zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden lässt.

**Transition Management.** Die Überzeugung von der Dringlichkeit eines Wachstumsziels und -programms ist mitunter eine der größten Herausforderungen. Das Programm wird nur erfolgreich sein, wenn vor allem die Führungskräfte auch im mittleren Management sich das Wachstumsziel zu eigen machen und verstehen, welchen Beitrag sie selbst zu dem Programm leisten können. Dazu muss jede Veränderung systematisch und schlüssig auf das Ziel bezogen und durch dieses begründet sein. Und Motivation und Optimismus müssen nicht nur anfänglich geweckt, sondern auch dauerhaft aufrechterhalten werden. Transition Management unterstützt darin, die Veränderungen, die für das Erreichen des Ziels erforderlich sind, umzusetzen sowie den Mindset und Spirit zu entwickeln, die es braucht, um den Wachstumsplan erfolgreich in die Tat umzusetzen.

# Fachbereiche

Als Spezialisten für die People Dimension unterstützen wir auch einzelne Fachbereiche eines Unternehmens. Es sind die Fachbereiche, deren Arbeit auf Menschen zielt, deren Erfolg sich an den Einstellungen und am Verhalten von Menschen misst: Compliance, Human Resources, Informationstechnologie, Innovation, Kommunikation, Marketing & Vertrieb, Strategie & Unternehmensentwicklung. Damit sind sie zugleich auch die Fachbereiche, die am Transition Management in herausgehobener Rolle teilhaben oder in diesem Rahmen vorrangig zu berücksichtigen sind.

Überdies unterstützen wir diese Fachbereiche auch unabhängig von unternehmensweiten Veränderungsprozessen darin, ihre spezifischen Herausforderungen zu meistern – von Veränderungsprojekten, die den Bereich vor neue Aufgaben stellen, über Optimierungsprozesse bis hin zu Trainings.

# Compliance/Recht

**Herausforderungen.** Die eine große Herausforderung für den Fachbereich Compliance heißt Kommunikation. Es gilt, ein im Kern juristisches Thema in die konkrete Arbeits- und Erfahrungswelt von Führungskräften und Mitarbeitern zu übersetzen. Denn nur wer den Gehalt einer Regel verstanden hat, kann sie einhalten. Die andere große Herausforderung ist die Existenz konträrer Zielsysteme, die an Zahlen anknüpfen und nicht danach fragen, wie sie zustande gekommen sind. Diese Zielsysteme und die aus ihnen resultierenden Denkmuster zu überwinden, bedeutet, eine andere Unternehmenskultur zu entwickeln – eine Aufgabe, die der Fachbereich Compliance alleine kaum leisten kann.

**Transition Management.** Das Thema Compliance wird in einem Veränderungsprozess immer dann virulent, wenn sich die Antwort auf die Frage „Wie betreiben wir unser Geschäft?“ ändert. Wenn also die Regeln für Handeln und Unterlassen um- oder neu geschrieben werden – und der Organisation diese Veränderungen zu vermitteln sind. Auch die Einbettung in die Unternehmensagenda und eine Überführung des neuen Mindsets in den Arbeitsalltag der Menschen sind von Bedeutung.

# Human Resources

**Herausforderungen.** Das Unternehmensinteresse und die Interessen der einzelnen Beschäftigten sind niemals vollständig deckungsgleich. Die Vielfalt an unterschiedlichen Profilen und Bedarfen macht eine Vereinheitlichung von Maßnahmen schwierig. Die Verantwortung von Human Resources, weit über Verwaltung hinaus gestalterisch in der Unternehmensentwicklung tätig zu sein, und sich damit auch in Veränderungsprozesse einzubringen, wird in vielen Unternehmen noch nicht ausgefüllt.

**Transition Management.** In Veränderungsprozessen leistet der Human-Resources-Bereich einen wichtigen Beitrag zum Gelingen. Human Resources kennt die Interessen der Beschäftigten, weiß um ihre Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen, kann die Bereitschaft zu bestimmten Veränderungen und die zu erwartenden Widerstände gegen andere einschätzen. Vor allem stellt Human Resources Tools, Prozesse und Incentives bereit, die dabei unterstützen, Zielorientierung und Priorisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter anzupassen, und schafft so Anreize für den Wandel.

# Informationstechnologie

**Herausforderungen.** Wettbewerb und technologischer Fortschritt zwingen Unternehmen dazu, ihre IT in immer kürzeren Zyklen zu erneuern, um sie leistungsfähiger zu machen. Damit einher gehen oftmals auch Umstellungen für die Anwender – und diese reagieren darauf fast immer mit Ablehnung. Sie fühlen sich einem System unterworfen, das sie nicht verstehen und nicht beherrschen, das ihnen aber seine Regeln aufzwingt. Das Ressentiment zu überwinden, das aus diesem Gefühl der Machtlosigkeit erwächst, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für jedes IT-Projekt.

**Transition Management.** Veränderungsprozesse haben häufig auch IT-Komponenten – oder aber eine neue IT bringt diese hervor. In diesen Fällen, wenn von einer Organisation viele Veränderungen gleichzeitig verlangt werden, ist es umso wichtiger, dass die IT-Verantwortlichen zuallererst an die Anwender denken. Dass sie sie frühzeitig und dann über den gesamten Projektverlauf hinweg regelmäßig einbeziehen und ihnen das Gefühl geben, Subjekt statt Objekt der Veränderungen zu sein. Sonst ist die Gefahr groß, dass nicht nur das IT-Projekt abgelehnt wird, sondern damit auch der gesamte Veränderungsprozess in ein negatives Licht rückt.

# Innovation

**Herausforderungen.** Innovationen verlangen Kreativität und mithin eine Kultur, in der diese gedeihen kann, ebenso aber ein methodisches Vorgehen. Während Letzteres für die meisten Führungskräfte tägliche Übung ist, fehlt für sie oft jeder Anreiz, die Kreativität ihrer Teams zu fördern und mit Denk- und Wahrnehmungsroutinen zu brechen. So stehen die Verantwortlichen für Innovationsprozesse oft vor dem Problem, Kreativität von einer Organisation zu verlangen, die damit nur wenig Erfahrung hat.

**Transition Management.** Ein Unternehmen, das Innovationsprozesse institutionalisiert hat, wird sich grundsätzlich leichter damit tun, Veränderungen anzustoßen und zu bewältigen. Nicht zuletzt deshalb, weil es eine signifikante Anzahl an Führungskräften und Mitarbeitern gibt, die sich im Steuern von Innovationen, also Veränderungen, bereits bewährt haben. Sie verfügen über die nötige Erfahrung und Motivation, im Transition Management wertvolle Unterstützung leisten zu können.

# Kommunikation

**Herausforderungen.** Unternehmenskommunikation trägt zum Erfolg des Unternehmens bei. Dazu bedarf es der richtigen Kommunikationsstrategie, der effektivsten Medien, der wichtigen Botschaften und ihrer wirksamen Vermittlung – damit die Botschaften ihre Adressaten inmitten der alltäglichen Kommunikationsflut tatsächlich erreichen. Diese Herausforderung wird umso größer, je mehr sich das Unternehmen in einer Sondersituation befindet – mit besonderem Bedarf an Kommunikation und besonderen Ansprüchen an sie in dieser Unternehmensphase.

**Transition Management.** In Veränderungsprozessen spielt Kommunikation eine kaum zu unterschätzende Rolle. Dies nimmt vor allem die Führungskräfte in die Pflicht, aber natürlich auch die zuständige Fachabteilung: Sie informiert über die Lage und die geplanten Veränderungen, erklärt die Gründe, Folgen und Abläufe und schafft so die Grundlagen für Verständnis und Motivation. Gegebenenfalls muss angesichts des erhöhten Kommunikationsbedarfs das Arsenal der im Unternehmen gebräuchlichen Regelmedien ausgeweitet werden.



# Marketing & Vertrieb

**Herausforderungen.** Die jeweils richtige Abstimmung der Strategien im Marketing-Mix bei permanenter Änderung der Rahmenbedingungen ist die Kernherausforderung des Marketings. Für den Vertrieb bleibt es entscheidend, den Kontakt zum Kunden zu halten bzw. immer wieder neu herzustellen. Im zunehmend intensiven Grundrauschen der Kommunikation und Ringen um Aufmerksamkeit gestaltet es sich als besonders schwierig, mehr als nur einen flüchtigen Eindruck zu erzielen.

**Transition Management.** Es gibt kaum einen relevanten Veränderungsprozess in einem Unternehmen, der ohne Auswirkungen auf den Marketing-Mix bleibt. Daher muss Transition Management den Bereich Marketing & Vertrieb in der Regel auch dann einbeziehen, wenn er nur indirekt von den Veränderungen berührt ist. Zumindest muss sichergestellt sein, dass eine Veränderung für den Verkaufserfolg nicht abträglich ist. In der Regel wird das Unternehmen aber insbesondere an seinen Schnittstellen zu Markt und Kunden bemüht sein, seinen Weg überzeugend darzustellen.

# Strategie & Unternehmensentwicklung

**Herausforderungen.** Ein Unternehmen, das nicht für die Zukunft plant, wird bald Vergangenheit sein. Technologien entwickeln sich weiter, Stakeholder formulieren neue Ansprüche, Märkte ändern sich. Das Unternehmen muss sein Handeln daran anpassen, und zwar nicht nur reaktiv, sondern auch mit Blick auf mittelfristig und langfristig zu erwartende Verschiebungen der Rahmenbedingungen seines Geschäfts. Eine zutreffende Analyse und Interpretation externer Daten ist dafür ebenso erforderlich wie die Identifizierung von Optimierungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten im Unternehmen selbst.

**Transition Management.** Die Richtung zu bestimmen, in die ein Unternehmen sich entwickeln soll, bedeutet auch, die Veränderungen zu definieren, die dafür erforderlich sind – und oft genug ebenfalls, die Implementierung dieser Veränderungen selbst aktiv zu begleiten, sei es in steuernder, sei es in kontrollierender Funktion. Damit ist die Aufgabe von Strategie und Unternehmensentwicklung nicht nur, der Organisation die künftigen Ziele und Wege zu weisen, sondern auch, sie in die Lage zu versetzen, diese Wege beschreiten zu können: Die Organisation muss verstehen, welche Veränderungen zu welchem Zweck und in welcher Form notwendig sind – und durch wen. Eine Strategie, die nicht in klaren Handlungsanleitungen mündet, wird versiegen.



# Kompetenzen

Wir leisten strategische Beratung sowie Konzeption und Umsetzung passgenauer Maßnahmen mit anschließender Erfolgsmessung. Unsere Kompetenzen decken alle Disziplinen der Kommunikation, des Change Managements und des Coachings & Trainings ab.

# Strategie & Konzeption

**Beschreibung.** Strategie & Konzeption sind die Grundlage aller auf Wirkung gerichteten Kommunikation. Sie bestimmen die Zielgruppen, die Botschaften, die Maßnahmen, Medien und Kanäle, den Fahrplan und die Inhalte. Sie weisen Verantwortlichkeiten zu und betten die Kommunikation in die unternehmensstrategischen und operativen Zusammenhänge ein. Zu berücksichtigen ist stets auch die jeweilige Kommunikationshistorie und die Unternehmenskultur.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Strategie- und Konzeptentwicklung für interne und externe Kommunikation
- Strategie- und Konzeptentwicklung für Sonderprojekte, Regelkommunikation, umfassende Kampagnen
- Stakeholder-Analyse und Zielgruppendefinition
- Entwicklung potentieller Szenarien und entsprechender Handlungsoptionen

# Kommunikationsinfrastruktur

**Beschreibung.** Kommunikationsinfrastruktur ist die Gesamtheit der internen und externen Medien, die ein Unternehmen für seine Kommunikation nutzt, sowie der Ressourcen, die zu ihrer Erstellung und Distribution zur Verfügung stehen (gemessen in Personalstärke und Budget). In Sondersituationen und Veränderungsprozessen ist diese Infrastruktur aufgrund des deutlich erhöhten Kommunikationsbedarfs oft quantitativ und/oder qualitativ nicht leistungsfähig genug und muss, zumindest temporär, ausgebaut werden.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Analyse von Kommunikationsmitteln, Kommunikationsbedarf, Mediennutzung und Entwicklungspotenzial
- Entwicklung, Weiterentwicklung und Professionalisierung von Kommunikationsformaten und -tools
- Maßnahmen zur Erhöhung der Reichweite und Steigerung der Frequenz
- Aufbau oder Optimierung von Prozessen und Strukturen
- Entwicklung von Governance-Modellen für die Unternehmenskommunikation
- Audits zu Stellenplanung und -beschreibung sowie Leistungskennzahlen der Kommunikationsabteilung

# Interne Kommunikation

**Beschreibung.** Interne Kommunikation bestimmt, wie informiert Mitarbeiter sind, wie sehr sie den Sinn von Entscheidungen verstehen und in eigenes Tun umsetzen. Sie bestimmt damit auch in erheblichem Maße, wie die Menschen im Unternehmen Veränderungen und besondere Situationen wahrnehmen, wie sie damit umgehen und wie sie sich verhalten. Aufgrund ihrer besonderen Rolle und Verantwortung bilden die Führungskräfte eines Unternehmens in der Regel eine eigene Zielgruppe der internen Kommunikation, die umfangreicher und detaillierter, oft auch frühzeitiger über aktuelle Ereignisse und Entscheidungen unterrichtet und auf kommende Entwicklungen vorbereitet wird als das Gros der Beschäftigten. Einer der Gründe dafür ist, dass die Führungskräfte selbst einen Gutteil der internen Kommunikation bestreiten.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Analyse von Unternehmens- und Kommunikationskultur
- Strategie- und Konzeptentwicklung zu interner Kommunikation
- Definition von Zielsetzungen, Zielgruppen, Botschaften und Maßnahmen
- Konzeption und Umsetzung interner Informations- und Kommunikationsmaßnahmen (Zeitschrift, Newsletter, Intranet, Mitarbeiter- und Führungskräfte-Event, Vorstands-Chat, CEO-Blog, Projekt-Wiki, Multimedia-Formate, Collaboration-Tools, Social-Media-Applikationen, Team-Wettbewerb usw.)
- Intranet-Analyse, Beratung und Projektleitung für Online-Projekte
- Maßnahmen zur Emotionalisierung von Inhalten und zum Buy-in relevanter Zielgruppen



# Externe Kommunikation

**Beschreibung.** Externe Kommunikation ist im weiteren Sinne die Kommunikation einer Organisation mit ihren externen Stakeholdern, also Geschäftspartnern, Kunden, Investoren, Lieferanten, Journalisten, Politikern. Ziel ist es, ein gutes, stimmiges, glaubhaftes und positives Bild des Unternehmens nach außen zu vermitteln, das u.a. auf den Geschäftserfolg, die Kundengewinnung und Kundenbindung einwirkt. In Sondersituationen und Veränderungsprozessen ist dieses positive Bild zumeist gefährdet und wird in Frage gestellt. Die externe Kommunikation ist nun nicht mehr eine Art konsistentes Grundrauschen, sondern muss zumeist in kürzester Zeit und ad hoc die richtigen Botschaften an die richtigen Zielgruppen vermitteln.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Bestandsaufnahme und -analysen zur Wirkung und Zielerreichung
- Beratung und Erarbeitung der gesamten Strategie zur Unternehmenskommunikation
- Entwicklung einer Agenda sowie einer Roadmap, Projektleitung und Umsetzung
- Entwicklung neuer Tools und Formate für effiziente Unternehmenskommunikation
- Weiterentwicklung und Professionalisierung bestehender Kommunikationsformate, um ihr Potenzial auszuschöpfen
- Erstellen von Pressemitteilungen, Redaktionsbesuche, Pressekonferenzen, Fachartikel, Newsletter, Messen und Roadshows
- Issue Management/Krisenprävention und Krisenkommunikation

# Projektkommunikation

**Beschreibung.** Projektleiter werden zunehmend zu Wegbereitern für Veränderungsprozesse, indem sie nicht nur neue Strukturen, Prozesse, Herangehensweisen und Modelle in die Praktikabilität übertragen, sondern in einer Zeit, die durch Ungewissheit und Ambiguitäten geprägt ist, Orientierung schaffen, Interpretationshilfen bereitstellen und neue Wertemuster und Verhaltensweisen in den Unternehmensalltag überführen müssen. Projektkommunikation unterstützt die Umsetzung der Veränderungen, den Aufbau eines schlagkräftigen und auskunftsfähigen Teams, die Vermittlung von Projektgründen, -zielen und -ergebnissen in das Unternehmen hinein und bewirkt den Buy-in aller relevanten Stakeholder.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Beratung, Erarbeitung der Kommunikationsstrategie, -agenda und -roadmap für alle Projektphasen
- Stakeholder-Analyse und Entwicklung von entsprechenden Strategien
- Planung, Steuerung und Umsetzung kommunikativer Maßnahmen, online und offline
- Verfassen von Projekt-E-Mails, Rundschreiben, Newslettern und Artikeln in internen Medien
- Erstellen von Intranet-Präsenzen, Präsentationen, Projektdokumentationen, Projekt-Wikis und -Blogs
- Aufsetzen und Umsetzen von Events, Workshops, Roadshows und All-Hands-Meetings
- Moderation von internen Workshops, Learning Sessions und Team-Building-Prozessen
- Aufbau eines Netzwerks von Promotoren und Multiplikatoren

# Design

**Beschreibung.** Visuelle Kommunikation ist von hoher Bedeutung für den Gesamterfolg von Kommunikation. Eine konsistente, performante und durchdachte Bildsprache schafft Emotionen und Identifikation, hinterlegt Inhalte mit Geschichten und steigert die Wiedererkennung eines Programms oder einer Initiative. Hierunter fallen alle Gestaltungs- und Umsetzungsaufgaben vom grundlegenden Corporate Branding bis hin zu einzelnen Werbemitteln oder -auftritten.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Corporate Design, Logo, Typografie, Manuals
- Brand Guardianship, Designberatung und Brand Management Tools
- Entwicklung von Leitideen, Key Visuals
- Broschüren, Kataloge, Buch-Cover, Anzeigen, Kampagnen, Websites, Newsletter, Packaging
- Produkteinführungen
- Bürobranding und Möblierungskonzepte
- Exponatentwicklung, Messedesign und -kommunikation, Eventkonzepte
- Leitsysteme
- Bespielungskonzepte
- Digital Signage

# Veranstaltungen & Workshops

**Beschreibung.** Keine mediale Kommunikation kann den unmittelbaren Eindruck eines Erlebnisses aufwiegen. Eine Veranstaltung ist daher ein wirkungsvolles Mittel der Unternehmenskommunikation. Sie lebt von der Dramaturgie und von den handelnden Personen, dem Ort, der visuellen Gestaltung und den Licht- und Toneffekten. Wobei alles mit der inhaltlichen Zielsetzung im Einklang stehen und diese untermauern muss. Nicht immer so effektiv, aber in jedem Fall noch effektiver sind Formate, die das eigene Erleben ergänzen um das eigene Erkennen: Keine Idee ist so überzeugend wie eine selbst entwickelte. Und wenn an dieser Entwicklung mehrere Personen beteiligt sind – wie in Workshops und Arbeitsgruppen –, dann ist zwischen ihnen zugleich noch eine Verbindlichkeit geschaffen.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Projektleitung, Planung und Durchführung
- Design, Konzept, Umsetzung und Evaluation
- Konferenzen und Fachtagungen
- Roadshows und Hausmessen
- Workshops und Großgruppenveranstaltungen
- Messe- und Kongress-Events
- Eröffnungsfeiern, Produkteinführungen, Kundenveranstaltungen
- Mitarbeiterveranstaltungen und Führungskräfte tagungen
- Presseveranstaltungen
- Incentive-Reisen

# Bestandsaufnahme & Analyse

**Beschreibung.** Bestandsaufnahme & Analyse stehen am Anfang jedes Veränderungsprozesses. Nur wer weiß, wo eine Organisation steht und ihre expliziten wie verschwiegenen Schmerzpunkte verstanden hat, kann die richtigen Hebel an den richtigen Stellen im richtigen Winkel und mit der richtigen Kraft ansetzen. Zum Untersuchungsfeld einer Bestandsaufnahme gehören in der Regel auch Paradigmen der Organisation, die Unternehmenskultur, die mutmaßliche Veränderungsbereitschaft, die allgemeine Stimmungslage und spezielle Befindlichkeiten.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Beratung in der Bestimmung der Untersuchungsdimensionen
- Design der Erhebung und Interviewleitfaden
- Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern
- Flankierende Analysen von Kommunikations- und anderen Materialien
- Gesamtdarstellung der Ergebnisse
- Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses und Definition von flankierenden Maßnahmen

# Change-Design & -Strategie

**Beschreibung.** Change-Design & -Strategie beschreiben den Weg und die Methoden der Veränderungen vom Ist- zum Ziel-Zustand. Sie legen die generelle Stoßrichtung fest, definieren die Change-Story und das Big Picture und bestimmen allgemeine Design-Kriterien für die Ausarbeitung der konkreten Einzelmaßnahmen.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Bestimmung der Ziele des Veränderungsprozesses
- Planung des Ablaufs und der wesentlichen Meilensteine im zeitlichen Ablauf (Roadmap)
- Abstimmung und Strukturierung von Einzelprojekten
- Einbettung des Programms in die Corporate Agenda
- Entwicklung des Big Pictures des Programms, der Change-Story und der Kernbotschaften
- Bestimmung der Zielgruppen und Buy-in der Stakeholder
- Konzeption von Maßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen

# Projektorganisation & -leitung

**Beschreibung.** Projektorganisation & -leitung sollte so schlank wie möglich und so breit wie nötig sein: Schlank, um die Agilität des Projektes zu gewährleisten; breit, um die Perspektiven der wichtigsten Stakeholder im Kernteam und im Steuerungsgremium zu bündeln und das Projekt in der Organisation zu verankern.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Entwurf der Projektorganisation und Unterstützung bei der Besetzung der unterschiedlichen Rollen
- Definition der Verantwortlichkeiten und Entwicklung eines Governance-Modells
- Projektleitung und Projektmanagement
- Operative Mitarbeit im Projektteam
- Einrichtung und Betreuung von Social-Collaboration-Plattformen
- Schnittstellenmanagement
- Interne Projektkommunikation

# Unternehmensgrundsätze

**Beschreibung.** Unternehmensgrundsätze spiegeln das Selbstverständnis eines Unternehmens darüber wider, welche Ziele es erreichen will und mit welcher Kultur und basierend auf welcher Philosophie darauf hingearbeitet wird. Oftmals werden die Inhalte zwar verstanden, aber im Arbeitsalltag nicht gelebt. Unternehmensgrundsätze erfüllen sich nicht nahezu von selbst, sondern erst durch die Mitarbeiter, die auf die Erreichung hinarbeiten – und ein Versprechen bewahrheitet sich nur dann, wenn die Inhalte an allen Berührungspunkten auch spürbar und erlebbar sind. Eine Mentalität zu verändern bedeutet, die Menschen, die sie leben sollen, gedanklich mit auf diesen Weg zu nehmen. Nur wenn ein Verständnis darüber erzielt wird, was ein Wert oder eine Vision konkret für einen Bereich, ein Land oder eine Person selbst bedeuten, können die Inhalte zu einem Bestandteil des täglichen Handelns werden und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Entwicklung und Formulierung der Grundsätze
- Vermittlung der Grundsätze und ihrer Bedeutung
- Einbinden der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess (bottom-up oder top-down)
- Herunterbrechen der Inhalte auf Geschäftsbereiche, Abteilungen, Regionen und Länder
- Erstellung von Informations- und Marketingmaterialien
- Operationalisierung der Grundsätze
- Roll-out in Bereiche, Regionen und Länder
- Mobilisierungskampagnen
- Aufbau und Steuerung eines Multiplikatoren-Netzwerks
- Herstellen des Business Links und Erfolgsmessung



# Führungskräfte-Enabling

**Beschreibung.** Führungskräfte-Enabling ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Die Führungskräfte müssen das Programm nicht nur mittragen, sie müssen es auch weitertragen und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter die Inhalte, Gründe, Ziele und Folgen verstehen und willens und in der Lage sind, das Programm umzusetzen. Führungskräfte-Enabling bedeutet, den Führungskräften die Mittel und Fähigkeiten zu verleihen, dieser Verantwortung gerecht werden zu können.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Einbindung in die Entwicklung wesentlicher Programmbestandteile
- Erstellung von Hintergrundmaterialien wie Handbücher, Kommunikationsunterlagen und Q&A-Dokumente
- Konzeption und Produktion von Tool Kits zur Durchführung von Workshops und Action Packs für die Umsetzung einzelner Maßnahmen
- Erstellung von Materialien für die selbständige Kommunikation
- Konzeption und Durchführung von Schulungen und Train-the-Trainer-Programmen
- Konzeption und Betreuung exklusiver Bereiche im Intranet

# Mitarbeiter-Mobilisierung

**Beschreibung.** Mitarbeiter-Mobilisierung ist in Veränderungsprozessen entscheidend, denn wer nicht mindestens eine kritische Masse der Mitarbeiter erreicht, sie für die Veränderungen einnimmt und als Mitstreiter gewinnt, wird sein Vorhaben scheitern sehen. Dafür kommt es darauf an, sie nicht nur verstandesmäßig zu überzeugen, sondern sie auch emotional zu bewegen, ihren Willen zu wecken und sie für das Vorhaben zu begeistern.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Konzeption und Umsetzung von organisationsweiten Big-Bang-Events
- Entwicklung von Kampagnen
- Organisation und Betreuung von Change-Agents-Netzwerken
- Entwicklung von Programmsymbolen, Erkennungszeichen und Sympathieträgern
- Konzeption von Symbolic Acts
- Konzeption und Produktion von Filmen und anderen audiovisuellen Formaten
- Organisation von Programmen zum Austausch von Wissen, Erfahrungen und kulturellen Perspektiven
- Initiierung von Wettbewerben, Spielen und Gruppen-Aktionen
- Aufbau von Feedback-Kanälen und Tools für Austausch und Dialog

# Stakeholder-Management

**Beschreibung.** Stakeholder-Management bedeutet, die Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse aller internen und externen Stakeholder zu berücksichtigen und sie so weit wie möglich mit den Zielen des Veränderungsprozesses in Einklang zu bringen. Je besser das gelingt, desto risikoärmer ist die Umsetzung eines Projektes. Nur, wenn das Vorhaben auch in der politischen Dimension durchdacht ist, können Widerstände in der Umsetzung vermieden werden.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Kontinuierliche Stakeholder-Analyse
- Diagnose von Risiken und Analyse von Potenzialen
- Konzeption von präventiven und flankierenden Maßnahmen
- Einbindung in die Projektorganisation z.B. als Fokusgruppen, Sponsoren, Sparringspartner usw.
- Organisation, Vor- und Aufbereitung von Status-Meetings und -Calls
- Projektkommunikation und Projektmarketing
- Konzeption und Betreuung von Feedback-Formaten

# Branding & Kampagnen

**Beschreibung.** Branding & Kampagnen geben den Veränderungen ein Gesicht, bringen sie auf den Punkt, binden unterschiedliche Elemente zu einem großen Ganzen zusammen, schaffen Wiedererkennungswert und transportieren Emotionen. Sie sind unmittelbar verständlich, breitenwirksam und für viele Kanäle zugleich adaptierbar.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Programm-Branding (Name, Key Visual, Bildwelt, Metaphorik)
- Konzeption multimedialer Kampagnen (Botschaften, Dramaturgie, Elemente, Ablauf)
- Kampagnen-Design
- Kampagnen-Organisation, -Steuerung und -Roll-out
- Produktion von Branding- und Kampagnen-Materialien

# Controlling & Monitoring

**Beschreibung.** Controlling & Monitoring messen Fortschritt und Erfolg des Programms. Während der Fortschritt mehr oder weniger direkt an inhärenten Indikatoren – wie dem termin- und budgetgerechten Erreichen von Meilensteinen – abgelesen werden kann, zeigt sich der Erfolg eines Programms durch die Veränderung von Indikatoren, die unabhängig vom Programm existieren, z.B. bestimmten KPIs. Um den Erfolg eines Programms bestimmen zu können, müssen diese Indikatoren vor dem Programmstart definiert und gemessen werden, gegebenenfalls – wenn sie nicht ohnehin regulär erhoben werden – durch eine dedizierte Nullpunktmessung.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Identifikation bzw. Entwicklung geeigneter KPIs zur Erfolgsmessung
- Konzeption und Durchführung einer Nullpunktmessung (quantitativ und/oder qualitativ)
- Konzeption und Durchführung der Erfolgsmessung(en)
- Konzeption und Durchführung von Stimmungs- und Teambarmetern
- Feedback-Formate (Online-Surveys, Wettbewerbe, Mitarbeiterbefragungen, Interviews)
- Fortschritts-Tracking
- Audits

# Management-Coaching

**Beschreibung.** Topmanagement-Coaching unterstützt Vorstände und Manager in Führungspositionen darin, ihrer verantwortungsvollen Position in Veränderungsprozessen gerecht zu werden. Fachlich sind Topmanager meist über jeden Zweifel erhaben. Nicht immer aber haben sie auf ihrem Weg auch gelernt, was gute Menschenführung ausmacht. Oder sie sind nicht mit den Anforderungen vertraut, die große Veränderungsprojekte an sie stellen. Oder sie würden gerne mehr und besser kommunizieren und bleiben dennoch ihrem persönlichen Muster verhaftet. Worum auch immer es geht – Coaching heißt, seine Fähigkeiten unter Bezugnahme auf die Unternehmenssituation und die strategischen Anforderungen, die eine Sondersituation an einen stellt, weiterzuentwickeln.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Kommunikationstraining
- Medientraining
- Führungsstil und Selbstbild-/Fremdbild-Analyse
- Positionierung
- Rollen- & Konfliktanalyse
- Business Development
- Konkretisierung von Zielen
- Maßnahmenplanung
- Unterstützung bei der Implementierung
- Konzeption von Team-Workshops

# Projektleiter- & Führungskräfte- Training

**Beschreibung.** Projektleiter- & Führungskräftetrainings befähigen Führungskräfte in operativer Verantwortung dazu, mit ihren Teams in Veränderungsprozessen bessere Ergebnisse zu erzielen. Durch die Vermittlung von bewährten Vorgehensweisen und Strategien zur Konfliktlösung sowie die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise unter Einbeziehung des „Blicks von außen“ werden gemeinsame Ziele gesetzt, Konflikte gelöst, Optimierungspotentiale identifiziert, Motivation generiert, spezifisches Know-how entwickelt und Umsetzungshilfen an die Hand gegeben.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Projektmanagement-Trainings
- Projektkommunikationstrainings
- Trainings zu speziellen Themen wie Führung, Change Management, Kommunikationsfähigkeiten, Zeitmanagement
- Stakeholder-Analyse
- 360° Feedback
- Self- und Team-Assessments
- Training-on-the-Job
- Projekt-Set-up und Abteilungsaufbau
- Unterstützung bei der Umsetzung

# Change-Management-Training

**Beschreibung.** Change-Management-Trainings befähigen Führungskräfte (Programm- und Projektleiter, Abteilungs- oder Niederlassungsleiter) dazu, in ihrem Verantwortungsbereich Veränderungsprozesse zu gestalten oder zu leiten. Die Trainings behandeln die Grundlagen des Change Managements, das Zusammenspiel von Change Management und -kommunikation, den Aufbau einer Change-Organisation und die Methoden und Maßnahmen des Change Managements.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Change-Management-Seminare
- Individuelle Change-Management-Workshops
- Begleitende Beratung in aktuellen Change-Projekten



# Workshop-Kaskaden

**Beschreibung.** Workshop-Kaskaden treiben die Auseinandersetzung mit einem oder mehreren Themen in die Tiefen der Organisation, dabei von oben nach unten kaskadierend. In der Regel haben die Workshops nicht genau die gleichen Inhalte und verlaufen auch in unterschiedlichen Formaten. Idealtypischerweise kann ein Teilnehmer eines Workshops auf der einen Ebene anschließend einen Workshop auf der nächstunteren Ebene als Moderator leiten. Um die erforderliche Wirkung und Nachhaltigkeit zu erzielen, müssen die Ergebnisse von unten nach oben zurückgespiegelt und konkrete Aktionspunkte definiert werden.

## Unser Leistungsspektrum (Auszug):

- Konzeption der Workshops (Inhalte und Formate)
- Definition der Kaskade und des Kaskadierungsprozesses
- Bestimmung der Teilnehmer nach Hierarchiestufen
- Aufsetzen der Mechanik und Bestimmung der inhaltlichen Konkretisierung entlang der Thematik und Zielsetzungen
- Konzeption und Produktion der Arbeitsmaterialien und Unterlagen
- Umsetzung der Kaskaden und bei Bedarf Moderation
- Nachbearbeitung (Aufbereitung der Ergebnisse)
- Ableitung von Aktionen und Maßnahmen
- Aufsetzen von Formaten zur Rückspiegelung nach oben
- Enabling der agierenden Personen (z.B. Train-the-trainer) und Briefing der Moderatoren

# Über uns

# Unser Name

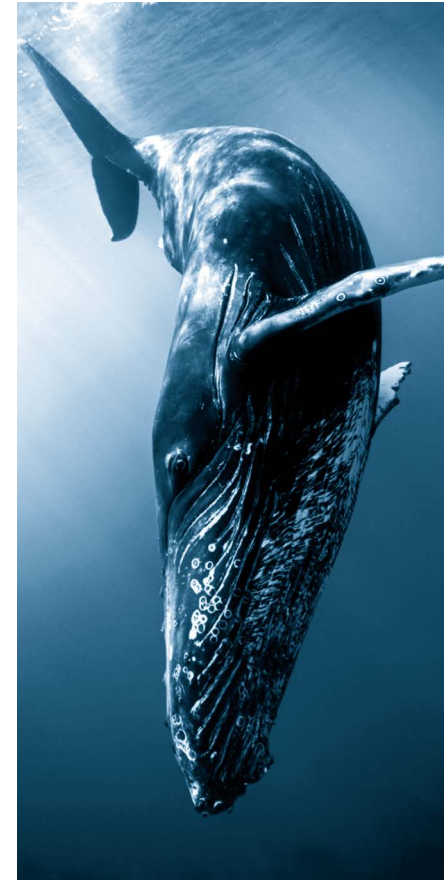
**22.511 Kilometer ...** ist die Länge der Strecke, die ein westpazifisches Grauwalweibchen bei einer Wanderung von der russischen Insel Sachalin bis vor die Küste Mexikos und zurück an insgesamt 172 Tagen zurückgelegt hat.

**622 ...** unterschiedliche Laute vermögen einzelne Walarten zu erzeugen. Tonaufnahmen lassen den Schluss zu, dass sich die Zusammensetzung der Laute im Lauf der Jahre stetig verändert beziehungsweise weiterentwickelt. Der Walgesang ist häufig über hunderte Kilometer im Wasser zu hören.

„cetacea“ ist das lateinische Wort für die Ordnung der Wale. Wir haben diesen Namenspaten gewählt, weil Wale zum einen höchst ausgeprägte Navigationsfähigkeiten besitzen und zum anderen eine ausgefeilte, hocheffiziente und sehr leistungsstarke Kommunikation pflegen.

Was diese imposanten Tiere unter Wasser leisten, möchten wir an Land für unsere Kunden versuchen.

Mit Hilfe von Transition Management begleitet cetacea seine Kunden auf ihrem Weg von A nach B.



# Publikationen

## Buchveröffentlichungen und Whitepaper

Dr. Katja Nagel und das cetacea-Team haben mehrere Fachbücher und Abhandlungen zu Transition Management in Sondersituationen veröffentlicht, die ausgewählte Themen in Theorie und Praxisbeispielen darstellen.

Eine Einführung zu speziellen Fragestellungen bietet außerdem in knapper Form die Reihe der cetacea Whitepaper. Hier wurden bislang zum Beispiel die Kommunikation bei Mergers & Acquisitions, während Culture-Change-Phasen, in Insolvenzsituationen, in der Restrukturierung und in Projekten behandelt.

Bisher erschienene Bücher:

- **CEO-Kommunikation** als machtvolles Instrument zur Unternehmensführung. Linde Verlag, Wien 2013, 243 Seiten.
- **Professionelle Projektkommunikation.** Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen. Linde Verlag, Wien 2012, 188 Seiten.
- **Employer Branding:** Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit sieben Fallbeispielen. Linde Verlag, Wien 2011, 192 Seiten.
- **Ausnahmefall: Unternehmenskommunikation in Sondersituationen.** Mit zehn Fallbeispielen. Linde Verlag, Wien 2010, 256 Seiten.
- **Gegen alle Regeln.** Change Management live – was wir vom Turnaround von O<sub>2</sub> lernen können. Hanser Verlag, München 2005, 184 Seiten.

# Studien, Vorlesungen und Vorträge

Unsere Erfahrungen bereichern wir durch eigene wissenschaftliche Forschungen: Wir stellen Fragen, um Erkenntnisse zu gewinnen. Wir sind stets am Puls der Zeit, prüfen, bewerten und denken neue Entwicklungen und Methoden weiter. Unser Wissen geben wir mit Lehraufträgen an Universitäten und Hochschulen weiter. Wir vermitteln Erkenntnisse, um Fragen auszulösen. Wir halten regelmäßig Vorträge auf Tagungen und sind Gast auf Podien: Wir greifen Fragen auf und machen Erkenntnisse fruchtbar.

## Forschung und Lehre (Auszug):

- **Kommunikation in Projekten.** Eine empirische Studie in Zusammenarbeit mit der Atreus GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement. Januar 2013.
- **CEO-Kommunikation.** Eine empirische Studie in Zusammenarbeit mit der Atreus GmbH. November 2013.
- **Employer Branding und Talent Management.** Lehrauftrag am Institut für Personalwirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- **Change Management.** Lehrauftrag am Institut für Personalwirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- **Kommunikation in Veränderungsprozessen.** Vorlesungen an der Fakultät für Betriebswissenschaft der Hochschule München.

Menschen bewegen  
Wandel gestalten  
Ziele erreichen

Als Experten der People Dimension leiten und begleiten wir Führungskräfte und Mitarbeiter in Veränderungen und besonders herausfordernden Situationen. Transition Management in Form von Kommunikation, Change Management und Coaching & Training schafft Akzeptanz für die Veränderungen, involviert und mobilisiert die Mitarbeiter und öffnet Räume für Engagement.

Eine Organisation im Übergang von A nach B zu steuern, stellt besondere Herausforderungen an die Führungskräfte. Die Veränderung muss systematisch geplant, rational begründet und emotional angenommen werden. Mit unserer Kompetenz und Erfahrung unterstützen wir in der strategischen Planung und operativen Umsetzung des Veränderungsprozesses.

Veränderungen sind kein Selbstzweck, sondern dienen dem geschäftlichen Erfolg. Dasselbe gilt für die Prozesse, die die Veränderungen treiben. Wir konzipieren Maßnahmen auf ihre Ziele hin und kontrollieren den Erfolg. Wir liefern Ergebnisse, die nicht nur sichtbar, sondern auch messbar sind – Schritt für Schritt.



cetacea GmbH

Goethestraße 21  
80336 München

Telefon: +49 89 599 455 8-0  
Fax: +49 89 599 455 8-280

[info@cetacea-gmbh.de](mailto:info@cetacea-gmbh.de)  
[www.cetacea-gmbh.de](http://www.cetacea-gmbh.de)