

Erfolgreiche Unternehmenstransformation

Kernbestandteile der ganzheitlichen Weiterentwicklung
von Unternehmen und Geschäftsmodellen



Die erfolgreiche Unternehmenstransformation

Entgegen der teilweise verbreiteten Sichtweise ist die Transformation von Unternehmen kein Phänomen oder ein Trend, der erst in den letzten Jahren aufgekommen ist. In einem hart umkämpften Unternehmensumfeld ist der Wandel die einzige Konstante, und zwar eine, die seit Beginn der Industriegeschichte ohne größere Unterbrechungen stattfindet.

Auch wenn die Ursachen für Transformationen sozialer, politischer, technologischer und insbesondere ökologischer Natur sein können, bleibt die wichtigste Erkenntnis für die Geschäftsleitung und das Führungsteam dieselbe: die Notwendigkeit, ihre Unternehmen angesichts dieses ständigen Wandels anzupassen und zu transformieren. Es ist erwiesen, dass Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell und ihre Organisationsform kontinuierlich hinterfragen und entsprechend in der Lage sind, sich in kürzester Zeit an neue Marktbedingungen anzupassen, nachhaltiger und langfristig erfolgreicher sind. Die Herausforderung besteht darin, signifikante organisatorische Veränderungen in mehreren Unternehmensfunktionen effektiv und in angemessener Zeit vornehmen zu können.

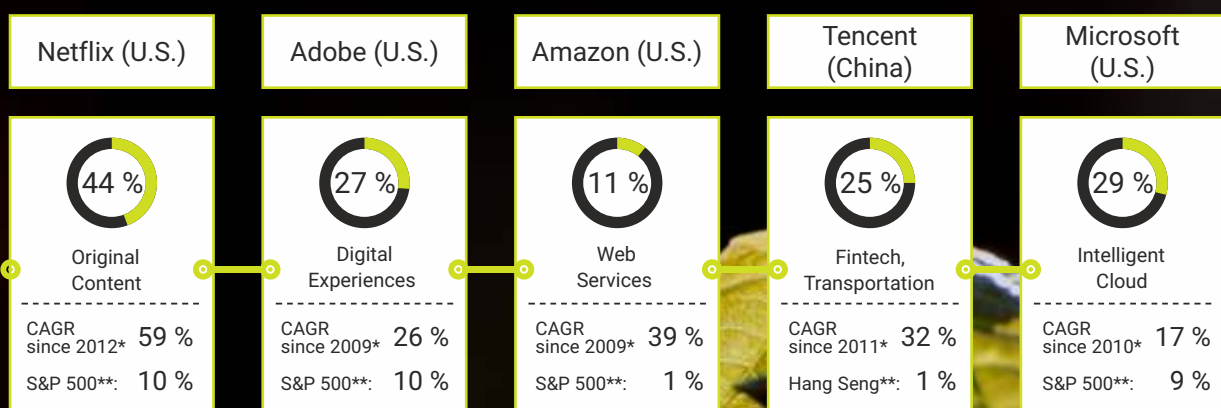
Trotz dieses ständigen Evolutionsbedarfs und der allseits anerkannten Bedeutung von Transformation als solches, scheitern Initiativen zur Geschäftsumgestaltung in Unternehmen häufig oder liefern nicht die gewünschten Ergebnisse. **Untersuchungen zufolge scheitern 70-80 % der Umstrukturierungsprojekte;** eine Zahl, die aufhorchen lassen dürfte. Der Grund für das häufige Scheitern von Transformationsvorhaben liegt darin, dass die Transformationen selbst sehr komplex sind, die Beteiligten unterschiedliche und nicht abgestimmte Ziele haben oder es Unstimmigkeiten über das zukünftige, beste Zielbild innerhalb der Organisation gibt. Ein Sprecher bei einem Roundtable nannte dies scherzhaft „die Selbstheilungskräfte von Organisationen“. Diese gilt es mit entsprechend geeigneten Maßnahmen zu überwinden. Darüber hinaus scheitern Transformationsprojekte auch aufgrund von Prozessinkonsistenzen, da Aufbau- und Ablauforganisation über das Durchspielen von Use Cases miteinander in Einklang gebracht werden müssen.

Trotz der vorherrschenden Bedenken ist die gute Nachricht, dass sich die meisten Executives der Bedeutung von effektiven und erfolgreichen Transformationen bewusst sind. **Dr. Severin Schwan, CEO von Roche, sagte:** „Wir brauchen eine Kultur, in der Menschen Risiken eingehen, denn wenn man keine Risiken eingeht, gibt es auch keine bahnbrechenden Innovationen.“ Ein Beweis für diese Aussage sind die inspirierenden Erfolgsmeldungen über die Umgestaltung von Unternehmen in den letzten fünf Jahren.

Verschiebungen von einer „Null-Fehler-Toleranz“ hin zu einer offenen Fehlerkultur haben die Risikobereitschaft moderner Unternehmen gestärkt: Früher galt es als katastrophal, etwas falsch zu machen. Heute sind innovative Unternehmen offener gegenüber dem gezielten und abgewägten Eingehen von Risiken, um auch aus Misserfolgen positiven Nutzen zu ziehen und zu lernen. Darüber hinaus können so notwendige Anpassungen des Geschäftsmodells frühzeitig identifiziert und entsprechend mitigiert werden.

Die unten stehende **Abbildung zeigt einige S&P-500- und Forbes-Global-2000-Unternehmen**, die laut einer Umfrage der Harvard Business Review aus dem Jahr 2019 in den Kriterien „Transformation“ und „jährliches Wachstum“ am besten abgeschnitten haben. Die genannten Beispiele sind ermutigende Aussichten für Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der Frage, ob und wie sich die Aufwände der Transformation langfristig auszahlen. Aber eine erfolgreiche, umfassende Unternehmenstransformation erfordert Führungskräfte, die bereit sind, einen disziplinierten und ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen.

Unternehmen müssen ihr Geschäftsmodell und ihre Organisationsstruktur ständig überprüfen, um sich nicht nur anzupassen, sondern auch unter komplexen Marktbedingungen erfolgreich zu sein, und das auch noch innerhalb kürzester Zeit. Die Herausforderung besteht darüber hinaus darin, den Wandel über das Gesamtunternehmen mit sämtlichen Unternehmensfunktionen hinweg zügig voranzutreiben.



Quelle: Harvard Business Review „The Top 20 Business Transformations of the Last Decade“

○ New growth area revenue of total business
 * Base year of transformation
 ** Benchmark CAGR



Der Erfolg einer Umstrukturierung wird in hohem Maße von den Veränderungen in den Prozessen, Strukturen und dem Verhalten der Organisation beeinflusst. Daher müssen diese Veränderungen nachhaltig verankert, messbar und bewertbar sein. Strategie, Geschäftsmodell, Aufbau- und Ablauforganisation, Kooperationsmodelle und nicht zuletzt der Performance-Management-Ansatz müssen eng aufeinander abgestimmt sein.

Prozess- und Strukturveränderungen sowie die Haltung einer Organisation zum Change Management sind die Schlüsselfaktoren, die letztlich über den Erfolg eines Transformationsprojekts entscheiden. So kann die Wichtigkeit der Veränderungen, die nachhaltig verankert, quantifiziert und bewertet werden, nicht oft genug betont werden.

Putting the Pieces Together – Die Komponenten einer erfolgreichen Business-Transformation

Die Transformation eines Unternehmens ist ein Top-down-Prozess. Von den Mitarbeitern bis hin zur Infrastruktur müssen Geschäftsleitung und Führungsteam entschlossen und schnell

handeln, um den angestrebten Wandel einzuleiten und zu fördern. Weitreichende strukturelle Veränderungen sind komplex und die Art und Weise, wie Führungskräfte diese Herausforderungen bewältigen, wird über Erfolg oder Misserfolg ihrer Vorhaben entscheiden. In gewissem Sinne kann die Lösung der Herausforderung der Unternehmenstransformation mit der Lösung eines „Zauberwürfels“ verglichen werden: Auch wenn es zunächst schwierig erscheint, sobald die Strategie klar ist, erste Muster erkennbar sind und man sich vertieft damit auseinandersetzt, nimmt der Prozess Fahrt auf. Wenn es dem Führungsteam darüber hinaus gelingt, die Menschen für das Thema zu motivieren oder sogar zu begeistern, kann das angestrebte Ergebnis erreicht werden.

Doch was sind die Kernbestandteile, aus denen sich die erfolgreiche Transformation eines Unternehmens zusammensetzt?

Um die gewünschten Ziele zu erreichen, muss die Transformation über alle Komponenten hinweg orchestriert werden.

Die Kernbestandteile einer erfolgreichen Transformation



Planung

Ein entscheidender Schritt ist die Festlegung klarer Ziele und eines den Stakeholdern gut zu vermittelnden Zielbildes (Blueprint) für das, was durch die Transformationsinitiative erreicht werden soll. Auf dieser Grundlage kann ein Plan erstellt werden, aus dem die einzelnen Schritte abgeleitet werden, die für die Umwandlung der einzelnen Komponenten erforderlich sind. Oftmals versäumen es Organisationen effektiv zu planen und gehen daher die Herausforderungen in zu großen Schritten an. Indem sie das Projekt in kleine umsetzbare Teilschritte aufteilen, können die Verantwortlichen die Projektziele je Einheit in separaten Schritten angehen und einzeln erreichen („Slice the Elephant“).



Digital

Ein starker Fokus auf neue Technologien, einschließlich deren Implementierung, ist notwendig, um zusätzliche

Potenziale für das Unternehmen zu erschließen. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die beispielsweise bei der Nutzung von Big Data führend sind, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit bis zu **12 % mehr Umsatz** erzielen als Vergleichsunternehmen. Darüber hinaus erreichen Unternehmen, die in der Lage sind, **Big Data strukturiert für sich zu nutzen**, mit einer signifikant höheren Wahrscheinlichkeit ihre anvisierten Geschäftsziele. Dies zeigt, dass die positiven Auswirkungen der Einführung technologiegestützter Lösungen Unternehmen ein riesiges Potenzial bieten, welches - Stand heute - noch zu einem großen Teil unerschlossen ist. Dieses Potenzial kann gehoben werden, indem digitale Lösungen nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Mit dem passenden Trainingscurriculum und Enablement bzgl. neuer, digitaler Lösungen kann der Integrationsprozess reibungslos verlaufen.



Management

Das Management nimmt bei Transformationen naturgemäß eine Schlüsselrolle ein. Dabei kann eine Transformation mit entsprechenden, weitreichenden Anpassungen der Auslöser dafür sein, dass auch Schlüsselrollen neu zu definieren und mit den für die Zukunft passenden Persönlichkeiten zu besetzen sind. Darüber hinaus sind klare Kommunikations- und Interaktionswege über Organisationshierarchien hinweg entscheidend für die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen. Dies setzt ebenfalls voraus, dass das Führungsteam definiert, welche Entscheidungsspielräume die einzelnen Einheiten haben und welche Freiräume gewährt werden. So kann ein besser funktionierendes System und damit eine performantere Organisation geschaffen werden.



Organisation

Das größte Kapital eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter und die Besetzung der für die Transformation kritischen Schlüsselpositionen sowie die Strukturierung und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Sie bilden die Kernpunkte dieser Kategorie. Mangelnde Strukturierung kann zu Friktionen, langen Entscheidungszyklen und Ineffizienzen in den Arbeitsabläufen führen. Unternehmen, welche mit den beschriebenen Herausforderungen konfrontiert sind, weisen unter anderem überdurchschnittlich langes Time-to-Market für neue Produkte oder unter-

durchschnittliche Innovationsquoten auf. Klar definierte Verantwortlichkeiten über die Gesamtorganisation hinweg sollten Priorität haben. Insbesondere die Förderung einer effektiven Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen ist für ein nachhaltiges Unternehmens-Ökosystem unerlässlich.

Kultur



Kultureller Wandel ist oft am schwierigsten zu bewerkstelligen, da der Prozess von den Mitarbeitern eine hohe Veränderungsbereitschaft verlangt. Neue Arbeits- und Verhaltensweisen stellen dabei oft lang etablierte Praktiken im Unternehmen in Frage. Oft kann für eine nachhaltige Transformation einer Organisation die „alte Kultur“ nur teilweise beibehalten werden, um neuere und effizientere Arbeitsweisen einzuführen. Wir Menschen neigen dazu, an dem festzuhalten, was uns bereits vertraut ist. Umso mehr Bedeutung kommt dem Thema Change Management bei Veränderungen zu. **Hier können deutliche Verschiebungen von Budgets in Richtung Aufbau einer innovativeren und agileren Unternehmenskultur durch das Management beobachtet werden.** Selbst kleine Schritte, Impulse und Veränderungen, wie etwa Raumkonzepte bzw. die Umgestaltung der Räumlichkeiten, können einen positiven Einfluss auf Austausch, Co-Creation und letztendlich auf die Produktivität haben. Gleichzeitig sind durch die Pandemie Raumkonzepte und Flächenbedarfe neu zu definieren und bieten hohe Optimierungs- und Einsparpotenziale.



Geschäftsprozesse

Transformationen wirken natürlich in hohem Maße auf Zusammenarbeit und Prozesse in Unternehmen und wie die jeweilige Organisation diese im operativen Betrieb lebt und ausführt. Durch entsprechende „Verprobung“ des Unternehmens-Blueprints über beispielhafte und für das Unternehmen kritische oder zu optimierende Prozesse kann der Einfluss der Transformation ex ante überprüft, verifiziert und bei Bedarf nachgeschärft werden. Die Geschäftsleitung und das Führungsteam müssen dabei explizit bereit sein, suboptimale Prozesse innerhalb ihrer Organisation zu identifizieren und Änderungen in Form des Blueprints zu skizzieren, um die Lösungen, nach Verprobung und Diskussion via realer Use Cases, schnell und nachhaltig zu implementieren. Darüber hinaus kann das Momentum der Transformation genutzt werden, um die Automatisierung sich wiederholender Prozesse voranzutreiben. Wie bereits erwähnt, ermöglicht die Automatisierung von Arbeitsabläufen den Mitarbeitern, sich auf Aufgaben mit höherem Wertbeitrag zu kaprizieren.

Das Rezept für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation

„Man kann keine anpassungsfähige Organisation ohne anpassungsfähige Menschen aufbauen - und ein Individuum wird sich nur dann ändern, wenn es das muss oder will.“ (Unternehmensberater Gary Hamel)

Diese Aussage ist, wie die Empirie zeigt, zutreffend, insbesondere wenn es darum geht, einen ganzheitlichen Change-Prozess zu initiieren und zu fördern.

Für die Geschäftsleitung und das Führungsteam bedeutet dies, dass sie sich bewusst auf die wesentlichen Punkte der Transformation konzentrieren. Wo stand das Unternehmen am Markt, wo steht es heute und wohin sollen das Unternehmen und das Geschäftsmodell entwickelt werden. Jeder Schritt in Transformationen bedeutet, Schmerzpunkte zu identifizieren, sie zu überwinden und die Chancen zu nutzen, um die Prozesse zu verbessern.

Die Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Transformationen



Nachhaltiges Geschäftsleitungs-Engagement in der Transformation

Wie bereits erwähnt, erfüllt eine große Anzahl von Transformationsprojekten nicht die Erwartungen. Geschäftsleitung und Führungsteam, die unternehmensweite Transformationsprojekte initiieren, müssen bereit sein, an ihren Überzeugungen festzuhalten und entsprechend voranzugehen, auch wenn der zu erwartende Gegenwind spürbar wird. Zudem sind die erforderlichen Ressourcen, Skills und Fähigkeiten für die Transformation bereitzustellen, da sich dies langfristig auszahlen wird.



Priorisierung zwischen dem Dringenden und dem Wichtigen

Das Gleichgewicht zwischen den tagesaktuellen Erfordernissen, dem aktuellen Geschäft sowie dem Geschäftsmodell und einem nachhaltigen Gesamtwachstum kann für die Unternehmensführung ein herausfordernder Prozess sein, der jedoch in sämtlichen Transformationsprojekten unerlässlich bzw. unvermeidbar ist. Klare kurz-, mittel- und langfristige Ziele sind bei der Festlegung dieser

Prioritäten von entscheidender Bedeutung, wobei diese ständig neu bewertet werden müssen, da sich die Prioritäten in einem sich ständig weiterentwickelnden Geschäftsumfeld ebenfalls ändern können.

Förderung einer Arbeitskultur, die Veränderungen und Wachstum positiv gegenübersteht



Auch wenn dies eine der schwierigsten Hürden ist, kann die Förderung einer offenen, wechselseitigen Kommunikation und des Ideenaustauschs einen großen Beitrag zur Schaffung einer positiven Arbeitskultur leisten. Wenn die Mitarbeiter ermutigt werden, ihre Ansichten und Gedanken in einem konstruktiven und wertschätzenden Umfeld zu äußern, werden sie gleichzeitig offener für Veränderungen in der Arbeitskultur, was eine Win-Win-Situation für das gesamte Unternehmen darstellt.



Integration neuer Technologien und Lösungen zur Bewältigung von Herausforderungen

Neue, digitale Interaktionsmodelle können ein Schlüssel für eine erfolgreiche Transformation und damit für den künftigen Geschäftserfolg sein. Dabei bieten Technologien Lösungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Vom Lieferanten, im jeweiligen Unternehmen selbst, bis hin zum Kunden.

So ermöglicht die digitale Transformation zum Beispiel neue Geschäftsmodelle zu erschließen, bestehende Kundengruppen besser zu halten und die Möglichkeit, die stetig wachsenden Ansprüche von Kunden erfüllen zu können. Zudem sind durch die Digitalisierung neue Preisstrategien und -modelle (wie beispielsweise pay-per-use oder optimierte Preissetzungen) möglich geworden.

Durch das konsequente Etablieren der passenden, technologischen Infrastruktur im Unternehmen, in den Produkten und in den Arbeitsabläufen, können Transformationen das Unternehmen an die neuen Marktbedingungen anpassen und gleichzeitig die Effizienz nachhaltig erhöhen.

Veränderung der Wahrnehmung des Managements



Das Management hat durch Transformationen die seltene Chance, die Wahrnehmung auf das Management selbst zu verändern. Entsprechende Führungsstrukturen, die Besetzung von Schlüsselrollen mit Personen mit der entsprechenden Bereitschaft den Wandel aktiv mitzugestalten, nehmen die Mitarbeiter mit und überzeugen diese, dass dieser Prozess auf lange Sicht nachhaltige Vorteile mit sich bringt. Dieter Zetsche, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, sagte, dass "das Management dort sein muss, wo die Aktion stattfindet". Dies gilt eigentlich ohne Einschränkung, ist aber umso wichtiger für Unternehmen, die sich mit Transformationsinitiativen befassen.

Transformation ist eine Daueraufgabe

Der Zeitgeist der Unternehmenstransformation bleibt ein aktuelles Thema. Auch in Zukunft wird es für Unternehmen, die sich in einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld anpassen, auf Marktchancen reagieren und erfolgreich sein wollen, ein Muss bleiben. Es ist jedoch nicht einfach, den Wandel voranzutreiben, denn Transformationen werden weiterhin eine langfristige und herausfordernde Aufgabe bleiben. Unternehmen müssen einen soliden und nachhaltigen Fahrplan erarbeiten und den richtigen methodischen Ansatz für das Veränderungsmanagement wählen, um ihre Transformationsziele zu erreichen. Nicht zuletzt aus diesem Grund setzen Unternehmen verstärkt darauf,

dem dadurch gerecht zu werden, indem in der Geschäftsleitung ein Chief Transformation Officer oder ein Transformation Office installiert wird. Dabei liegen die Aufgaben insbesondere darin, das Geschäftsmodell, das Betriebsmodell sowie die entsprechenden Customer Journeys weiterzuentwickeln. So können Transformationen in wesentlichen Teilen zentral gesteuert und zum Erfolg geführt werden.

Um die Art und Weise, wie Entscheidungsträger und Mitarbeiter den Wandel wahrnehmen, zu verändern, ist die Fähigkeit erforderlich, kollektives Handeln zu ermöglichen. Anstatt den Wandel als ein Projekt zu betrachten, müssen Unternehmen ihn als Teil der Mission ansehen und den Mitarbeitern eine klare Vision der Zukunft und ihrer Rolle bei deren Gestaltung vermitteln. Oft ist das Update oder die klare Kommunikation des Unternehmenszwecks (Purpose) inkl. einer überzeugenden Beschreibung und Erläuterung (das Warum der Transformation) daher der erste Schritt zu einer erfolgreichen Transformation.



Unsere Beratungsleistungen



Unsere Leistungen basieren auf einer systematischen Verzahnung unserer Erfahrungen, Talente und Fachkenntnisse. Diese bündeln wir in unseren Kernkompetenzen:

Unsere Beratungsleistungen in der Übersicht

Transformation

Transformation bedeutet für Baker Tilly, die Fähigkeiten Ihres Unternehmens mit Blick auf Herausforderungen der Zukunft, sei es Marktbedingungen, Kundenverhalten oder digitale Herausforderungen, zu verbessern. In einem erprobten Ansatz helfen wir Ihnen, Chancen zu erkennen, Risiken zu managen und unterstützen Sie beim Weg in die digitale Welt von morgen.

Sustainable Performance

Wir unterstützen Sie dabei, die Performance Ihres Unternehmens zu erhöhen und begleiten Sie bei der operativen Umsetzung Ihrer Geschäftsstrategie. Neben Effizienzsteigerung, Komplexitäts- und Kostenreduktion sind ebenso die Definition und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie besonders wichtig. So unterstützen wir bei einer spürbaren Steigerung Ihres Unternehmenswertes.

Management Advisory

Wir beraten das Top Management auf Augenhöhe bei der Einschätzung aller wesentlichen Zukunftsthemen und unterstützen Sie aktiv bei der Bewältigung Ihrer strategischen Aufgabenstellungen sowie Herausforderungen durch die Erarbeitung eines maßgeschneiderten Zukunftsfahrplans. Dabei bringen wir unsere Markt- und Branchenkenntnisse in die Diskussion ein und agieren als Sparringspartner und Coach des Führungsteams.

Culture, People & Change

Neue Anforderungen der Mitarbeitenden wie New Work und die Post-Corona-Welt haben zu einem raschen und tiefgreifenden Wandel geführt. Dieser erfordert eine Transformation der Kultur, der Führung sowie der Organisation. Durch ein Adressieren der Anforderungen können die Produktivität gesteigert, die Kosten nachhaltig gesenkt und der Kampf um die Talente von morgen bestanden werden.

Deal Value Excellence

Unser Schwerpunkt ist die Minimierung der Risiken sowie Identifikation und Hebung der Potenziale im gesamten Transaktionsprozess, von der Definition der Strategie bis zum erfolgreichen Abschluss der Integration (PMI): Zusammen mit Ihnen identifizieren wir Ihre Wertsteigerungspotenziale, entwickeln nachhaltige Wachstumsstrategien und unterstützen Sie bei der erfolgreichen Umsetzung.

Governance, Risk & Compliance

Bewährte Governance-Strukturen, ein präventives Risikomanagement und effektives Compliance System zählen zu den Kennzeichen erfolgreicher Unternehmen. Baker Tilly berät Sie bei der Optimierung Ihrer Governance- und Compliance-Organisation und bei der Entwicklung geschäftsunterstützender Risikomanagementprozesse.

Ihre Ansprechpartner



Dipl.-Kfm.
Patric Francois Ayasse
Partner
T: +49 711 933064-162 | M: +49 151 10432016
patric.ayasse@bakertilly.de



Dipl.-Oec.
Thorsten Lorenzen
Partner
T: +49 211 6901-3714 | M: +49 175 5775035
thorsten.lorenzen@bakertilly.de



Dipl.-Kfm.
Jannik Bayat
Partner
T: +49 211 6901-3724 | M: +49 162 2149511
jannik.bayat@bakertilly.de

Now, for tomorrow

Follow us:      

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 37.000 Mitarbeitern in 148 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Kunden ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.160 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

© Baker Tilly | 2021



Baker Tilly
T: +49 800 8481111
kontakt@bakertilly.de

bakertilly.de