

Was braucht ihr?



THEMA

RETENTION MANAGEMENT

ERLEBNIS BIETEN

Wer seine Beschäftigten ans Unternehmen binden will, muss dafür sorgen, dass sie positive Erlebnisse haben am Arbeitsplatz. Hierfür braucht es einen radikal kundenzentrierten Ansatz in der Personalarbeit. **Seite 34**

ZUHÖREN KÖNNEN

Bei Siemens fokussiert man sich seit einigen Jahren besonders stark auf die Befähigung, Entwicklung und Bindung der eigenen Mitarbeitenden. Wichtig ist dabei vor allem eines: den Beschäftigten zuzuhören. **Seite 39**

ATTRAKTIV SEIN

Celonis ist in den letzten Jahren stark gewachsen – eine Herausforderung für die Mitarbeiterbindung. Personalchef André Heinz über die Bedeutung der Firmenkultur und die Positionierung als Arbeitgeber. **Seite 44**

Effektive Lotsen durch den Wandel

Georgiy Michailov / Henning Werner

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass sich Rahmenbedingungen in ihrer Branche enorm verändern, etwa durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen oder Fachkräftemangel. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, ist es notwendig, auf diese Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern das Unternehmen proaktiv zu transformieren. Ein **Chief Transformation Officer** kann dabei einen entscheidenden Beitrag leisten. Eine aktuelle **Studie** zeigt unter anderem, welches Profil diese Rolle haben sollte.



Gerade im Mittelstand stößt das Management bei Herausforderungen wie der Digitalisierung an die Grenzen seiner Kapazitäten und Expertise. Einen Ausweg bietet die Berufung eines erfahrenen, umsetzungsstarken Chief Transformation Officers (CTO), der oder die Unternehmen interimistisch in der Transformation unterstützt. Im Unterschied zur klassischen Restrukturierung bzw. Sanierung, in der ein Chief Restructuring Officer (CRO) zum Einsatz kommt, setzt die Transformation idealerweise weit vor einer zugespitzten Ergebnis- oder Liquiditätskrise an. Hier sind die unternehmerischen Spielräume deutlich ausgeprägter und umfassender.

Zudem kommen CTOs und CROs in unterschiedlichen Stadien der Unternehmensentwicklung zum Einsatz und sind mit verschiedenen Aufgabenschwerpunkten betraut. Die Funktion des CTOs stellt ein neues eigenständiges Berufsfeld dar, das vor dem Hintergrund des beschleunigten Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnt. In Deutschlands größter CTO-Studie hat die SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit Struktur Management Partner sowie Executive Interim Partners die Rolle und Einsatzmöglichkeiten von CTOs eingehend wissenschaftlich untersucht – vor allem auch in Abgrenzung zur Rolle des Chief Restructuring Officers (CRO).

CTO und CRO mit sehr unterschiedlichen Profilen

Idealerweise wird ein CTO in einer Phase eingesetzt, in der das Unternehmen über einen großen unternehmerischen wie finanziellen Handlungsspielraum verfügt und selbstbestimmt über die künftige Entwicklung entscheiden kann. Ein CTO ist demnach für die proaktive Bewältigung von Herausforderungen außerhalb der akuten Krise zuständig. Je weiter die Herausforderungen sich zuspitzen, desto mehr nimmt der finanzielle Handlungsspielraum ab, der Zeitdruck nimmt zu, das Vertrauen der Stakeholder nimmt Schaden und der Entscheidungsfreiraum wird durch externe Zwänge eingeengt – dann kommen klassischerweise CROs zum Einsatz.

Die Studie zeigt klar, dass sich auch die befragten Transformationsexperten und -expertinnen der Unterschiede bezüglich der idealtypischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofile von CTO und CRO

„ Idealerweise wird ein CTO in einer Phase eingesetzt, in der das Unternehmen über einen großen Handlungsspielraum verfügt.“

bewusst sind. Über die Hälfte aller Transformationsexperten und -expertinnen (58 Prozent) gibt an, dass es grundlegende Unterschiede gibt. Weitere 26 Prozent sehen sogar große Unterschiede. Damit ist es insgesamt eine große Mehrheit (84 Prozent) aller Transformationsexpertinnen und -experten, die einen Unterschied im idealtypischen Kompetenzprofil dieser beiden Rollen sieht.

Hohes Kompetenzlevel bezüglich Change Management

Während der CRO in der akuten Krise idealerweise über eine vergleichsweise hohe Kompetenz im Bereich Turnaround- und Krisenmanagement sowie Finanzwirtschaft und Liquiditätsmanagement

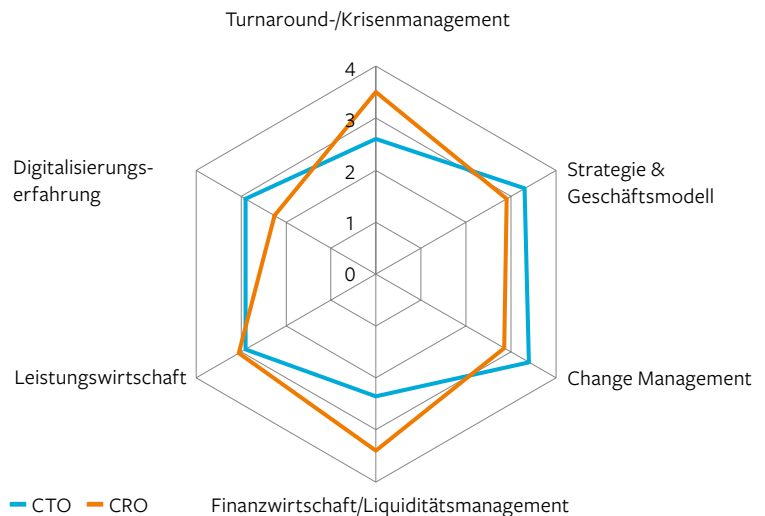


Abbildung 1: Idealtypische Fach- und Methodenkompetenz von CTOs und CROs (n=442)

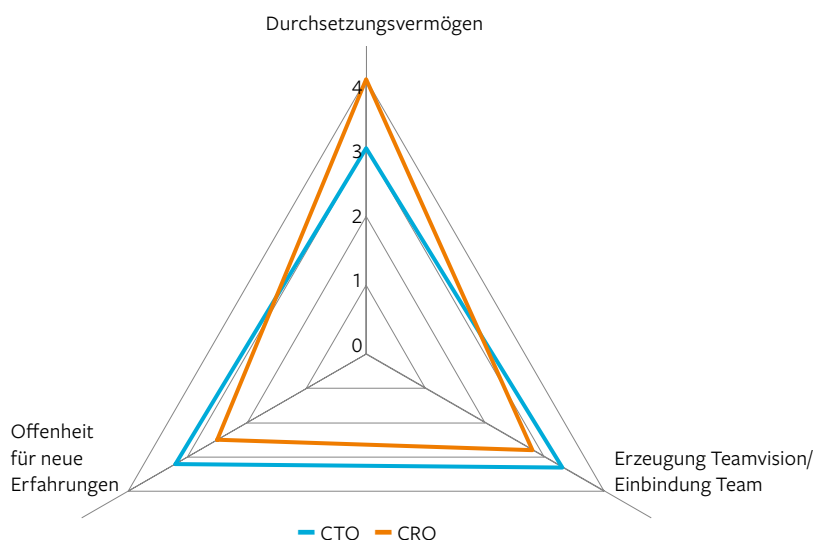


Abbildung 2: Idealtypische personale Kompetenzen von CTOs und CROs (n=442)

verfügen muss, sollte der CTO insbesondere in den Bereichen Strategie und Geschäftsmodell, Change Management und Digitalisierung über ein hohes Kompetenzlevel verfügen. Im Kompetenzbereich Leistungswirtschaft hingegen sind keine signifikanten Unterschiede erkennbar (siehe Abbildung 1).

Im Bereich der personalen Kompetenzen ist die bzw. der CRO tendenziell eher im sogenannten „Firefighting-Modus“ aktiv, um Maßnahmen durchzusetzen, die eine Ausbreitung oder Verschlimmerung der Krise schnell und konsequent vermeiden. Er oder sie sollte sich daher durch ein besonders hohes Durchsetzungsvermögen auszeichnen.

Der oder die CTO hat hingegen eine hohe Kompetenz, wenn es darum geht, eine gemeinsame Teamvision zu erzeugen und die Mitarbeitenden einzubinden. Darüber hinaus sollte der CTO eine große Offenheit für neue Erfahrungen mitbringen, um in der Lage zu sein, neue und kreative Lösungen zu finden; der CRO muss hingegen in akuten Krisenphasen umsetzungsstark sein (siehe Abbildung 2).

» Der CTO muss in der Lage sein, neue und kreative Lösungen zu finden.

» Unterschiede zeigen sich in der Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Alle Stakeholder für den neuen Weg gewinnen

Im Krisenmodus ist es besonders wichtig, auf ein funktionierendes Netzwerk aus Spezialistinnen und Spezialisten zurückgreifen zu können, um für seinen Mandanten ganzheitliche Lösungen zu finden. Die Bedeutung eines relevanten Netzwerks zu Fachjuristen, Beratern und Finanzierern ist daher beim CRO deutlich stärker ausgeprägt als bei einem CTO.

Im Bereich der Stakeholder-Kommunikation liegen die idealtypischen Kompetenzniveaus hingegen sehr eng beieinander. CTO und CRO sollten gleichermaßen in der Lage sein, alle Stakeholder ins Boot zu holen und für den neuen Weg zu gewinnen. Unterschiede zeigen sich allerdings in der Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (Abbildung 3).

Einsatz außerhalb der akuten Krise

Wann kommen CTOs zum Einsatz? Welche Rolle spielen sie in der Transformation? Und mit welchen Handlungsvollmachten sollten sie ausgestattet sein? Die Expertinnen und Experten wurden auch bezüglich der Einsatzfelder und der Rolle von CTOs in der Transformation näher befragt.

Auf die Frage, in welchem Stadium der Unternehmensentwicklung CTOs zum Einsatz kommen, gaben 66 Prozent an, dass CTOs außerhalb der akuten Krise zum Einsatz kommen (Nachkrise 13 Prozent, Vorkrise 25 Prozent, Stakeholder- und Strategiekrise 28 Prozent). 27 Prozent sehen auch Einsatzmöglichkeiten in der akuten Krise bis hin zur Insolvenzreife (7 Prozent).

Die Studie zeigt hinsichtlich der Initiierung von Transformationsprojekten ein anderes Bild als bei klassischen Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten, in denen der Impuls – wie zahlreiche Studien ermittelt haben – primär von externen Dritten kommt, insbesondere Finanzierer spielen dabei eine zentrale Rolle. Transformationsprojekte werden

jedoch nach Angaben der befragten Expertinnen und Experten in 79 Prozent aller Fälle intern angestoßen.

Primäre Impulsgeber sind Gesellschafter (27 Prozent), Geschäftsführung (27 Prozent) und Aufsichtsgremien (22 Prozent). Der Arbeitnehmervertretung kommt als Initiator für eine Veränderung aus Sicht der Expertinnen und Experten nur eine untergeordnete Rolle zu (2 Prozent). Lediglich 21 Prozent der Transformationsprojekte werden von außen initiiert: Als Impulsgeber spielen hier Finanzierer (13 Prozent) sowie Berater, Juristen und Wirtschaftsprüfer (7 Prozent) eine Rolle.



STUDIE

CTO-Studie

Das Forschungsdesign zur CTO-Studie war dreigliedrig aufgebaut: Zunächst erfolgte von Juli bis Dezember 2022 eine systematische Analyse des Forschungsstandes im Rahmen einer Literaturrecherche, auf deren Basis Hypothesen aufgestellt worden sind. Daraus abgeleitet entstand zwischen Januar und Mai 2023 ein standardisierter Fragebogen (quantitativ), um die Rolle des CTOs, das Kompetenzprofil sowie das Zusammenspiel mit C-Level-Akteuren zu elaborieren. Der Fragebogen wurde im Rahmen eines Pretests mit rund 20 Experten und Expertinnen getestet und optimiert.

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 19. April bis 15. Mai 2023 online durchgeführt. Insgesamt nahmen 520 Personen daran teil, davon konnten 442 vollständige Rückmeldungen ausgewertet werden. Damit weist die Grundgesamtheit der CTO-Studie eine Stichprobe von 442 befragten Sanierungs- und Restrukturierungsprofessionals auf, die überwiegend in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 51 und 150 Mio. Euro sowie 151 bis 500 Mio. Euro aktiv sind. 38 Prozent der Befragten verfügen über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit Transformationsbezug, ein weiteres Drittel (34 Prozent) hat zwischen 11 und 20 Jahre Erfahrung und wiederum 17 Prozent weisen zwischen fünf und zehn Jahren Erfahrung in diesem Berufsfeld auf.

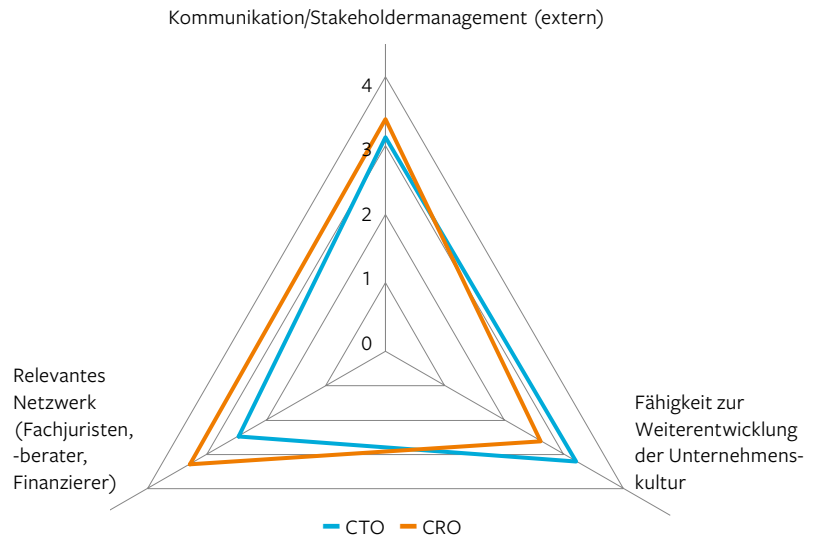


Abbildung 3: Idealtypische soziale und kommunikative Kompetenzen von CTOs und CROs (n=442)

Ausgestattet mit umfassenden Handlungsvollmachten

Die überwiegende Mehrheit der Expertinnen und Experten fordert einen „starken“ CTO, der mit umfassenden Handlungsvollmachten ausgestattet ist:

- 58 Prozent der Befragten geben an, dass der CTO als Geschäftsführer bzw. als Teil des Vorstands eingesetzt werden sollte, um ihn mit größtmöglichen Handlungsvollmachten auszustatten.
- 14 Prozent der Befragten fordern sogar, ihn zum Vorsitzenden dieses Organs zu machen.
- 22 Prozent der Transformationsexperten sehen den CTO in der Rolle des Generalbevollmächtigten, also nicht unmittelbar im Organ, aber mit umfassender Handlungsvollmacht für alle rechtlichen Stellvertretungen ausgestattet.
- Nur 22 Prozent der befragten Expertinnen und Experten können sich einen CTO vorstellen, der nicht unmittelbar mit Handlungsvollmachten ausgestattet ist. So geben 16 Prozent an, dass der CTO aus einer reinen Beraterfunktion heraus agieren könnte, und 6 Prozent sehen den CTO im Aufsichtsratsgremium (Beirat oder Aufsichtsrat) verankert.

Alle befragten Transformationsexperten sind der Auffassung, dass der Einsatz eines CTOs unter einer Zeitspanne von sechs Monaten keinen Sinn hat.

» Aus Sicht der Expertinnen und Experten werden viele Transformationsprojekte zu spät eingeleitet.

Insgesamt kann man aufgrund der Befragung festhalten, dass ein Einsatz von bis zu drei Jahren generell als sinnvoll betrachtet werden kann. Die größte Zustimmung zur sinnvollen Verweildauer eines interimistisch eingesetzten CTOs bekam ein Einsatz von einem bis zwei Jahren (48 Prozent), 25 Prozent sagten sechs Monate bis zu einem Jahr sei sinnvoll und 21 Prozent votierten für zwei bis drei Jahre.

Alle Branchen stehen unter Transformationsdruck

Insgesamt haben die befragten Transformationsexperten positive Erfahrungen mit dem Einsatz von CTOs gemacht. So wurden die mit dem CTO-Einsatz verbundenen Ziele überwiegend erreicht: Die Strategie und das Geschäftsmodell wurden neu ausgerichtet, die Profitabilität verbessert und die Unternehmenskultur zum Positiven verändert.

Am größten ist die Zustimmung allerdings bei der Aussage, dass die Transformation früher hätte gestartet werden müssen. Aus Sicht der Expertinnen und Experten werden viele Transformationsprojekte zu spät eingeleitet, wodurch Zeit und wertvolle Ressourcen verschwendet werden. Diese Aussage unterstreicht die Bedeutung eines frühzeitigen und proaktiven Handelns in Bezug auf die internen und externen Stakeholder.

Bezogen auf den Anpassungsbedarf und Transformationsdruck unterteilt nach Branchen zeigt sich ein eindeutiges Ergebnis: Insgesamt sind alle Branchen betroffen. Den höchsten Bedarf weisen die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Automotive, Konsum und Handel sowie Grundstoffe, Energie und Chemie auf.

Das Geschäftsmodell systematisch weiterentwickeln

Die Funktion des CTOs stellt ein neues Berufsfeld dar, das erfahrene Führungskräfte, Interim-Managerinnen und -Manager sowie restrukturierungserfahrene Experten besetzen können, sofern sie über die transformationsspezifischen Kompetenzen und

ein adäquates persönliches Profil verfügen. Der ideale CTO verfügt dabei über umfangreiche Erfahrungen in solchen Umbruchsituationen. Er oder sie ist strategisch kompetent und verfügt über die nötige Expertise, um das Geschäftsmodell systematisch weiterzuentwickeln.

Er versteht es, für eine veränderungsaffine Unternehmenskultur zu sorgen, die eine konstruktive Zusammenarbeit, eine hohe Transformationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit fördert. Dabei etabliert er Strukturen, die klare Werte vermitteln und die er auch selbst vorlebt. Er oder sie pflegt eine offene Kommunikation und einen wertschätzenden Umgang. Zudem unterstützt er die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung und ist ferner ein guter Kommunikator, der es versteht, die Interessen aller Stakeholder auszutarieren und in Einklang zu bringen. **c!**



Prof. Dr. Henning Werner

ist Professor für Transformation, Restrukturierung und Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut für Unternehmenssanierung. Das IfUS-Institut führt unter anderem den in Deutschland einzigen Zertifikatslehrgang Transformations- und Turnaround-Manager durch (www.ifus-institut.de).



Georgiy Michailov

ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer Transformations- und Restrukturierungsberatungsgesellschaft in Deutschland. In den vergangenen 20 Jahren hat er über hundert Transformations- und Turnaround-Projekte begleitet. Intern ist er verantwortlich für Innovationsmanagement und Methodenentwicklung. Georgiy Michailov ist Autor mehrerer Bücher, Dozent und Podcast-Host.