»AR1409841

Unternehmenstransformationen erfolgreich gestalten

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um Transformationen erfolgreich zu meistern?

Prof. Dr. Henning Werner

Viele Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, ihr Geschäftsmodell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu müssen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Dieser Beitrag benennt die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Transformation und beschreibt die Kompetenzen, die Führungskräfte benötigen, um Transformations- und Turnaround-Projekte erfolgreich zu gestalten.

I. Hoher Transformationsdruck

Das aktuelle wirtschaftliche, aber auch politische Geschehen deutet auf einen massiven Umbruch hin. Dieser Umbruch findet dabei in mehreren Dimensionen statt – von einer neuen (digitalisierten) Arbeitsweise, dem Konsumverhalten, neuen Technologien, politischen Eingriffen, Nachhaltigkeitsherausforderungen bis hin zu pandemischen Effekten auf die globalen Netzwerke. Damit verbundene radikale Transformationen betreffen dabei auch für Deutschland sehr relevante Branchen wie z.B. Automotive oder Handel.

Daraus resultierend stellt sich aus Sicht des Managements die Frage, wie ein Unternehmen erfolgreich transformiert werden kann. In diesem Zusammenhang muss das Geschäftsmodell systematisch hinterfragt und an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Eine zentrale Aufgabe im Rahmen einer erfolgreichen Transformation kommt somit dem ganzheitlichen Re-Design des Geschäftsmodells zu. Eine zweite wesentliche Aufgabe besteht darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die notwendigen Veränderungen mitträgt, und drittens muss ein wirksames Projektmanagement etabliert werden, um die notwendigen Veränderungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen.

Der hohe Transformationsdruck ist auch empirisch belegt. Laut der aktuellen Studie #shifthappens2022 gehen 88% der befragten Experten von einem „steigenden" bis „stark steigenden" Transformationsdruck deutscher Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten aus. Treiber dieser Veränderungen sind gemäß dieser Studie u.a. die geopolitische Lage, der Preis- und Kostendruck, die Digitalisierung, Nachhaltigkeits- und ESG-Anforderungen sowie die gesamtwirtschaftliche Lage.

Das Institut der deutschen Wirtschaft spricht von vier Disruptionen, die die deutsche Wirtschaft verändern: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie sowie De-Globalisierung. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass die deutsche Volkswirtschaft vor enormen strukturellen Herausforderungen steht und das laufende Jahrzehnt ein Jahrzehnt umfassender Erneuerung werden muss.

II. Erfolgsfaktoren einer Transformation

Eine Transformation ist eine komplexe Aufgabe, deren Erfolg auf drei zentralen Faktoren basiert:

- einem wertorientierten, kundenzentrierten Re-Design des Geschäftsmodells,
- der Schaffung einer kontruktiven Unternehmenskultur (Change-Management),
- der Etablierung eines wirksamen Projektmanagements (PMO).

1. Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign

Das nachfolgend in Kürze dargestellte Konzept besteht aus fünf Wertdimensionen, die zusammen einen kontinuierlichen Wertkreislauf ergeben. Die Fokussierung auf diese dynamisch vernetzten Wertdimensionen macht es deutlich einfacher, das Geschäftsmodell eines Unternehmens in der Praxis zu bewerten und neu auszurichten.

a) Wertpositionierung

Alles beginnt damit, welche besonderen Kernstärken ein Unternehmen auszeichnen. Die Leitfrage lautet dabei: Welche dieser Kernstärken sind am besten geeignet, um für Kunden einen neuen (oder besseren) Nutzen zu schaffen? Und was ist die bestmögliche, daraus abgeleitete Wertpositionierung, mit der Sie sich vom Markt differenzieren? Die Wertpositionierung sollte sehr spezifisch sein und das Unternehmen von anderen Wettbewerbern abheben. Die Frage lautet: Was ist der USP, die Unique Selling Proposition, oder anders gesagt: Worin bestehen die Alleinstellungsmerkmale?

Abb. 1: Erfolgsfaktoren einer Transformation

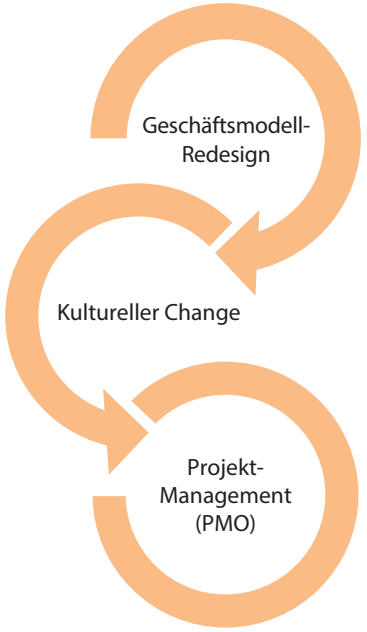
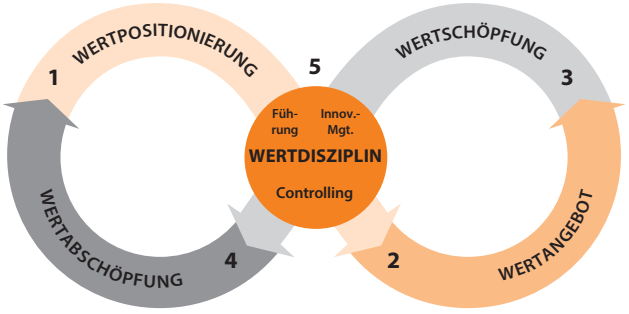


Abb. 2: Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle



Quelle: Struktur Management Partner

b) Wertangebot

Das Wertangebot leitet sich im besten Fall aus der Wertpositionierung ab und ist die Antwort auf die Frage, welche profitablen Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen anbieten sollte und wie das Kernsortiment gestaltet wird. In diesem Kapitel steht vor allem ein Gedanke im Vordergrund: Womit konkret kann ein Unternehmen ein Kundenbedürfnis (oder gar mehrere) besser befriedigen als die Konkurrenz? Das Portfolio sollte sich immer am Kundennutzen orientieren, genauso wie die Vermarktungsstrategie.

c) Wertschöpfung

Die Wertschöpfung dreht sich um interne und externe Ressourcen (Menschen, Maschinen, Ideen, Kanäle). In diesem Abschnitt lautet die Leitfrage: Welche Ressourcen und in welcher Kombination benötigt das Unternehmen, um die Produkte und Dienstleistungen mit dem größten Kundennutzen profitabel herstellen, vertreiben und vermarkten zu können? Ziel ist eine hohe Effektivität, aber auch Flexibilität.

d) Wertabschöpfung

Dieses Kapitel geht der Frage nach, welches differenzierte Angebots- und Preiskonzept sich auf Basis der Wertschöpfung ergibt. Entscheidend ist dabei, dass man sich nicht, wie in vielen Unternehmen üblich, an den eigenen Kosten orientiert, sondern an der Zahlungsbereitschaft der Kunden, und diese maximal abschöpft. Ziele sind eine intelligente Kalkulation und ein profitables Pricing.

e) Wertdisziplin

Die Wertdisziplin ist die Wertdimension, die den dynamischen Wertkreislauf zusammenhält und immer weiterentwickelt. Die Leitfrage dieser Dimension lautet: Welche Führungsressourcen und Steuerungsinstrumente werden benötigt, einen profitablen, nachhaltigen Wertefluss sicherzustellen? Es gilt, sowohl die strategischen als auch die operativen Vorgaben konsequent zu überwachen, die für ihr Erreichen nötigen Maßnahmen umzusetzen und Stellschrauben neu zu justieren. Hier kommt es insbesondere darauf an, regelmäßig und ehrlich zu hinterfragen, ob das Unternehmen seinen Kunden tatsächlich einen Mehrwert bietet, wie die optimale Finanzierungsstruktur aussieht und ob die Profitabilität des Geschäftsmodells entlang aller Wertdimensionen gewährleistet ist. Was heute richtig ist, kann morgen falsch sein!

2. Kultureller Change als Voraussetzung für den nachhaltigen Umsetzungserfolg (Change-Management)

Transformation gelingt nicht, ohne die Menschen mitzunehmen. Ob die Veränderungen von den Mitarbeitern getragen werden, ist ganz maßgeblich abhängig von der Unternehmenskultur. Peter Drucker bringt dies in seinem bekannten Zitat: „Culture eats strategy for breakfast" treffend auf den Punkt. Viele gute Konzepte scheitern, weil es nicht gelingt, die Mitarbeiter für das neue Ziel zu gewinnen. Deshalb ist es so wichtig, ein gemeinsames Ziel zu definieren und dieses klar zu kommunizieren.

Unternehmenskultur entsteht aus der Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Regeln und Einstellungen, die die Entscheidungen und das Verhalten einer Organisation prägen. Edward T. Hall beschreibt die Unternehmenskultur in Analogie zu einem Eisberg. Das Modell visualisiert, wie die sichtbaren und leicht zugänglichen Elemente der Unternehmenskultur und die nicht sichtbaren, verdeckten Anteile des Verhaltens in Organisationen zusammenhängen.

Der erste und sichtbare Teil der Unternehmenskultur beschreibt die Facetten der Unternehmenskultur auf der Sachebene. Dieser Teil der Unternehmenskultur wird aus beobbachtbaren Regeln, Verhaltensnormen, Arbeits-

methoden etc. gebildet. Der zweite und nicht sichtbare Teil ist der deutlich größere Anteil der Unternehmenskultur und wird der Beziehungsebene zugeordnet. Dieser Teil enthält Werte, Gefühle, Gedanken, Bedürfnisse sowie leitende Grundannahmen. Das Eisbergmodell verdeutlicht so, dass in der Kulturentwicklung auch auf der Beziehungsebene an Haltung, Denkweisen und Grundannahmen gearbeitet werden muss, um eine Transformation erfolgreich zu meistern.

> » Culture eats strategy for breakfast. «
>
> Peter Drucker

In der Theorie existieren unterschiedliche Modelle, wie bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen vorzugehen ist. Ein auch in der Praxis weit verbreitetes Modell ist das Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter. Kotter belegte in einer Studie, dass mehr als die Hälfte der von ihm untersuchten Umgestaltungen in Unternehmen noch in der Anfangsphase scheitern. Um das Fehlschlagen des Wandels und häufige Fehler zu verhindern, müssen, nach seiner These, folgende Stufen durchlaufen werden:

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Führungsteam aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Vision des Wandels kommunizieren
5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen
6. Schnelle Erfolge sichtbar machen (Quick-wins)
7. Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen einleiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verändern

Um Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen, müssen diese systematisch geplant und gesteuert werden. Letztendlich ist entscheidend, dass eine Veränderungsbereitschaft als Element einer neuen Unternehmenskultur etabliert wird.

3. Etablierung eines wirksamen Projektmanagements (PMO)

Um alle im Rahmen eines Transformationsprojekts umzusetzenden Maßnahmen und Projekte zu steuern, zu koordinieren und zu überwachen, bietet sich die Einrichtung eines Project Management Office (PMO) an. Das PMO sorgt dafür, dass die einzelnen Projekte innerhalb des Unternehmens initiiert werden, und behält den Überblick über den Umsetzungsstand der erforderlichen Maßnahmen. Ferner ist es für die Dokumentation der einzelnen Maßnahmen sowie die Erstellung von Kennzahlen und Reportings verantwortlich. Das PMO setzt sich in der Regel aus einer Projektleitung und den Projektteams oder bei Bedarf externen Beratern zusammen. Die zentrale Aufgabe des PMO ist es sicherzustellen, dass die im Rahmen des Transformationsprojekts vorgesehenen Maßnahmen im geplanten Zeitrahmen und innerhalb des geplanten Budgets umgesetzt werden.

III. Kompetenzprofil von Transformations- und Turnaround-Managern

Führungskräfte, die Transformationen erfolgreich gestalten wollen, müssen über Kompetenzen in den oben dargestellten Handlungsfeldern verfügen.

Erstens müssen sie über Kompetenzen im Bereich Strategie und Geschäftsmodell verfügen, um darauf aufbauend in der Lage zu sein, das bestehende Geschäftsmodell im Kontext der relevanten externen Rahmenbedingungen (Umweltanalyse) sowie der internen Gegebenheiten (Unternehmensanalyse) systematisch zu prüfen und wertorientiert neu auszurichten.

Zweitens müssen Führungskräfte über Kompetenzen im Bereich Change-Management verfügen, um darauf aufbauend den kulturellen Wandel aktiv gestalten zu können und Organisationsstrukturen zu schaffen, durch die eine Demotivation der Mitarbeiter verhindert und die Menschen im Veränderungsprozess mitgenommen werden.

Drittens müssen Führungskräfte befähigt sein, eine wirksame Projektmanagementorganisation zu etablieren und steuern zu können, durch die sichergestellt wird, dass die im Rahmen des Transformationsprojekts vorgesehenen Maßnahmen im geplanten Zeitrahmen und innerhalb des geplanten Budgets umgesetzt werden.

Die Welt wandelt sich immer schneller hin zu einer **„VUCA-Welt“**, die großen Unsicherheiten und den unterschiedlichsten Einflüssen unterworfen ist. Je mehr der Transformationsdruck zunimmt und der „Wandel“ zum „new normal“ wird, benötigen Führungskräfte die oben dargelegten Kompetenzen, um ihre Unternehmen immer wieder an veränderten Rahmenbedingungen neu auszurichten und somit den langfristigen Erfolg zu sichern. ■

Literaturhinweise:

- Hall, Beyond Culture, 1976.
- Institut der deutschen Wirtschaft, IW-Studie „Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern“, 2021, s.u. https://fmos.link/17381 (Abruf: 15.06.2022).
- Kotter, Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 2011.
- Nordantech, Studie „#shifthappens2022“, S. 5, 20, s.u. https://fmos.link/17394 (Abruf: 15.06.2022).
- VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).
- Werner/Michailov, KSI 1/22: Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds.

Autor:

Prof. Dr. Henning Werner ist Professor an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut.

METATAGS: zeitschrift_AR; ressort_BTR; doctype_au; SiriusID_1409841; RawID_0; angelegt_20220622;