

Studienbericht

„Auf- und Umsetzung sowie Steuerung von Transformationsvorhaben in Unternehmen“

Konzeption und Durchführung durch das Centre for Performance Management & Controlling (CPMC) der Frankfurt School of Finance & Management und der Struktur Management Partner GmbH (SMP)

September 2023



Struktur
Management
Partner

Inhalts- und Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Transformation in Unternehmen in Zeiten multipler Krisen..... | 1 |
| 2 Studiendesign..... | 1 |
| 2.1 Zentrale Fragestellungen | 1 |
| 2.2 Fragebogen (Quantitative Umfrage)..... | 2 |
| 2.3 Experteninterviews (Qualitative Umfrage)..... | 4 |
| 3 Fallstricke & Erkenntnisse..... | 5 |
| 3.1 Ergebnisse auf allgemeiner/univariater Ebene..... | 5 |
| 3.1.1 Fallstrick 1: Transformation = Digitalisierung? | 5 |
| 3.1.2 Fallstrick 2: Zweite Führungsebene an die Macht?..... | 7 |
| 3.1.3 Fallstrick 3: Controlling nur mit Performance Fokus? | 8 |
| 3.1.4 Weitere zentrale Ergebnisse..... | 9 |
| 3.2 Ergebnisse auf spezifischer/bivariater Ebene | 11 |
| 3.2.1 Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen..... | 12 |
| 3.2.2 Branchenzugehörigkeit | 13 |
| 4 Handlungsempfehlungen & Real Cases | 15 |
| 4.1 Absicherung des Umsetzungserfolgs | 16 |
| 4.2 Dreiklang aus Strukturen, Menschen & Performance..... | 17 |
| 4.3 Ganzheitliches Projektmanagement..... | 18 |
| 5 Fazit & Ausblick | 20 |
| 6 Quellenverzeichnis..... | 21 |
| | |
| Abb. 1: Branchenzugehörigkeit | 3 |
| Abb. 2: Position im Unternehmen..... | 4 |
| Abb. 3: Assoziationen mit dem Begriff „Transformation“ | 5 |
| Abb. 4: Relevanz von unterschiedlichen Transformationszielen..... | 6 |
| Abb. 5: Eingebundene Personen(gruppen) in die Definition von Transformationszielen..... | 7 |
| Abb. 6: Herausforderungen für die Erreichung von Transformationszielen | 8 |
| Abb. 7: Rolle des Controllings im Transformationsprozess | 9 |
| Abb. 8: Methoden/Tools in der Umsetzung von Transformationsvorhaben | 10 |
| Abb. 9: Maßnahmen bzw. Faktoren für das Controlling von Transformationsprozessen | 11 |
| Abb. 10: Herausforderungen für die Erreichung von Transformationszielen (differenziert nach Branchenzugehörigkeit) | 14 |
| Abb. 11: Methoden für die Umsetzung von Transformationszielen (differenziert nach Branchenzugehörigkeit) | 15 |

1 Transformation in Unternehmen in Zeiten multipler Krisen

Unternehmen sind in der heutigen Zeit täglich mit den Auswirkungen des ständigen Wandels konfrontiert. Im Gegensatz zu den Wirtschaftskrisen der letzten beiden Jahrzehnte stellte die COVID 19- Pandemie sowie der Ukrainekrieg die Unternehmen vor Herausforderungen, mit denen sie noch nie zuvor konfrontiert waren, was das Ausmaß der Marktveränderungen und die Reaktionszeit anbelangt (vgl. Li/Voorneveld/de Koster, 2022). Wenn Unternehmen nicht frühzeitig auf solche Krisen reagieren, kann dies schlimmstenfalls zu einer Unternehmenskrise führen, der ohne umfangreiche Transformationsvorhaben nicht erfolgreich entgegengewirkt werden kann.

Mit Transformationen von Unternehmen gehen immer auch Verhaltensänderungen und eine Verabschiedung von „alten“ Erklärungsmodellen einher. Dabei sind Denkmuster neu zu überdenken bzw. zu verwerfen, die sich mit bspw. Erfolgsfaktoren der Vergangenheit, Wachstumsraten der bearbeiteten Märkte, Innovationskraft und Wettbewerbsstärke des eigenen Unternehmens, und tatsächlichen Kundenbedürfnisse auseinandersetzen. Die Notwendigkeit und die zeitliche Dringlichkeit von Veränderungen sind insbesondere in Krisenzeiten sehr hoch. Für viele Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass sie neben diesen Veränderungsprozessen während einer Restrukturierung mit deutlich geringeren finanziellen und materiellen Möglichkeiten dieselben oder sogar bessere Leistungen wie zuvor erreichen müssen. Dabei stehen Führungskräfte und Mitarbeiter unter einem enormen Druck, wenn es um die Aufrechterhaltung der unternehmerischen und persönlichen Zukunft geht (vgl. Li/Voorneveld/de Koster, 2022).

Vor diesem Hintergrund stand im Rahmen der vorliegenden Studie, die vom Centre for Performance Management & Controlling (kurz: CPMC) der Frankfurt School of Finance & Management gemeinsam mit der Struktur Management Partner GmbH (kurz: SMP) durchgeführt wurde, das Transformationsmanagement von Unternehmen im Zentrum des Interesses. Dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Auf- und Umsetzung sowie Steuerung von Transformationsprozessen gelegt.

Der vorliegende Studienbericht ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst erfolgt eine Beschreibung des Studiendesigns mit Auflistung der zentralen Fragestellungen zu allgemeinen und spezifischen Themen zum Thema „Transformation in Unternehmen“, sowie der Struktur der quantitativen Umfrage und der qualitativen Interviews. Daran schließt die Präsentation der zentralen Ergebnisse basierend auf allgemeinen und spezifischen Auswertungen an. Den Abschluss des Berichts bilden eine Diskussion der Ergebnisse sowie Implikationen für die Unternehmenspraxis.

2 Studiendesign

2.1 Zentrale Fragestellungen

Das primäre Ziel der vorliegenden Studie lag darin, einen präzisen Überblick zu erhalten, auf welche Art und Weise Transformationsvorhaben in der gegenwärtigen Zeit auf- und umgesetzt sowie gesteuert werden und welchen Herausforderungen sich Unternehmen dabei gegenübersehen. Darauf basierend wurden folgende allgemeinen und spezifische Themen mit den entsprechenden Fragestellungen ausformuliert:

- *Allgemeine Themen*
 - Erfahrungen mit Transformationsvorhaben
 - Welche Erfahrungen wurden bislang mit Transformationsvorhaben gemacht?
 - Rolle/Funktion in Transformationsvorhaben
 - Welche Rolle bzw. Funktion wurde in Transformationsvorhaben ausgeübt?
 - Assoziationen mit dem Begriff „Transformation“
 - Welche Assoziationen werden mit dem Begriff „Transformation“ in Verbindung gebracht?

- *Spezifische Themen*
 - Aufsetzen von Transformation
 - Welche Transformationsziele werden als sehr relevant bzw. wenig bis gar nicht relevant angesehen?
 - Welche Personen bzw. Personengruppen sind in die Definition von Transformationszielen einbezogen?
 - Welche internen und externen Faktoren beeinflussen die Zieldefinition?
 -
 - Umsetzung von Transformation
 - Welche Methoden/Tools werden in der Umsetzung von Transformation angewandt?
 - Wie viele und welche funktionalen Bereiche bzw. Abteilungen sind von einer Transformation betroffen?
 - Welche Maßnahmenzahl werden für ein Transformationsprojekt als zielführend erachtet?
 - Welche Themen bzw. Faktoren werden für die Erreichung von Transformationszielen als herausfordernd angesehen?
 - Welche Dauer haben Transformationsprozesse im Durchschnitt?
 - Welchen Einfluss üben gleichzeitig/parallel durchgeführte Transformationsprojekte auf ein Transformationsvorhaben aus?
 - Steuerung von Transformation
 - Welche Maßnahmen bzw. Faktoren werden für das Controlling von Transformationsprozessen als relevant erachtet?
 - Welche Faktoren werden zur Schaffung eines unternehmensinternen Commitments bezüglich der Transformationskennzahlen für wichtig erachtet?
 - Bei welchen Aufgaben wird die Rolle des Controllings im Transformationsprozess als relevant angesehen?

2.2 Fragebogen (Quantitative Umfrage)

Für die Ausgestaltung des Fragebogens wurde folgende explorative Vorgehensweise gewählt: Basierend auf einem vorab ausformulierten Interviewleitfaden (Themenblöcke siehe Kap. 2.1) wurden vier Experteninterviews durchgeführt, auf deren Grundlage die Antwortoptionen/Labels für die entsprechenden Items/Fragen für den Fragebogen ausformuliert wurden. Im Anschluss wurde ein Pretest mit ausgewählten Personen aus dem Arbeitsumfeld des CPMC und von SMP mit anschließender Einarbeitung der Feedbacks durchgeführt. Nach Einarbeitung der Rückmeldungen wurde der finalisierte Fragebogen in

Form einer onlinebasierten Umfrage im Umfragetool Unipark erstellt. Im Zeitraum von September 2022 bis Januar 2023 war der Fragebogen online verfügbar. Nach durchgeführter Datenbereinigung konnten insgesamt 191 Personen in die Auswertungen einbezogen werden, die mindestens in einem Transformationsvorhaben eingebunden sind/waren. Die Analyse der Daten wurde mit der Statistiksoftware SPSS Version 28 durchgeführt.

Den letzten Teil des Fragebogens runden unternehmens- und personenspezifische Informationen ab. Dabei wurden folgende Daten abgefragt:

- Familienbetrieb (ja oder nein)
- Branchenzugehörigkeit
- Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl
- Unternehmensgröße nach Umsatz (in Mio. € jährlich)
- Position im Betrieb
- Alter und Geschlecht
- Erfahrungen mit Transformationsprojekten
- Rolle/Funktion im Transformationsvorhaben

Von den befragten Personen gaben 37,7 % an, in einem Familienbetrieb tätig zu sein. Demzufolge arbeiten 62,3 % (119) in keinem Familienunternehmen.

Abb. 1 gibt Aufschluss über die Branche, in welcher die Befragten tätig sind. Dabei zeigt sich, dass mehr als ein Drittel der Personen (38,7 %) in der Industriebranche beschäftigt ist, gefolgt von Dienstleistungsunternehmen (22,5 %) und der IT-Branche (12,6 %). Einen marginalen Anteil bilden Personen aus dem Bildungswesen (3,2 %) sowie aus Transport und Logistik (4,7 %). Hinsichtlich der Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl bzw. jährlichem Umsatz (in Mio. €) ergibt sich folgendes Bild: Personen aus Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter) bilden mit knapp 60 % die überwiegende Mehrheit, mit großem Abstand folgen Befragte aus Mittelständischen Unternehmen (27,7 %, 50-249 Mitarbeiter) sowie aus Kleinunternehmen (12,6 %, bis 49 Mitarbeiter).¹ Für die Abbildung der Unternehmensgröße nach jährlichem Umsatz wurde ein Mediansplit durchgeführt, d.h. eine Aufteilung in zwei (nahezu) gleich große Gruppen. Demzufolge sind 50,3 % der Befragten in Unternehmen mit bis zu 250 Mio. € Umsatz, und 49,7 % in Unternehmen mit über 250 Mio. € Umsatz beschäftigt.

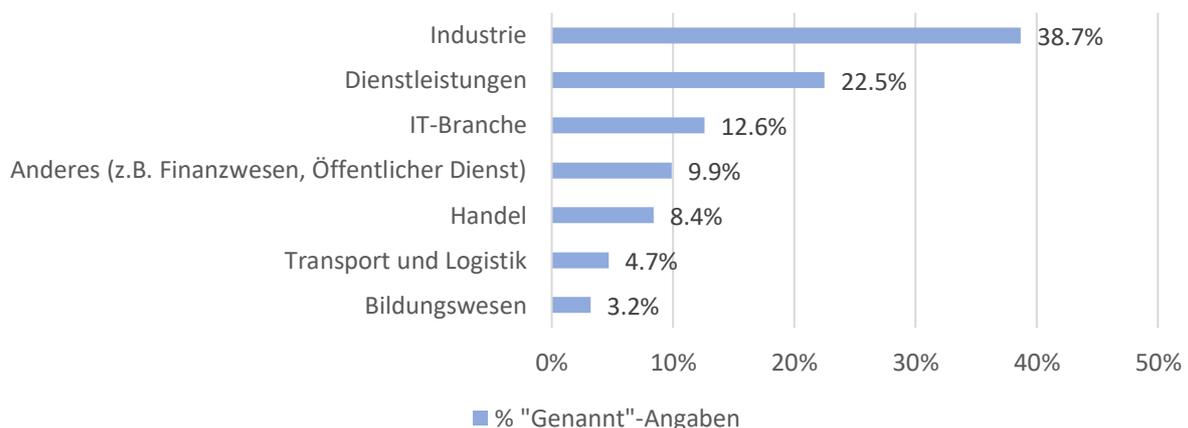


Abb. 1: Branchenzugehörigkeit

¹ In Anlehnung an eine Klassifikation der Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl in Klein-, Mittelständische- und Großunternehmen deutschen Statistischen Bundesamtes (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, <https://www.destatis.de>)

Abb. 2 gibt aufschlussreiche Informationen darüber, welche Position die befragten Personen in ihrem jeweiligen Unternehmen einnehmen: Dabei zeigt sich, dass nahezu jeder zweite Befragte (48,1 %) der 2. Führungsebene (Bereichs- bzw. Abteilungsleitung), ein knappes Drittel der 1. Führungsebene (z.B. CEO, CFO) sowie 13,6 % der 3. Führungsebene (operative Ebene) angehören. Ein nur marginaler Anteil (5,8 %) ist in einer anderen Position tätig. Zum Alter und dem Geschlecht der in die Studie einbezogenen Personen kann folgendes festgehalten werden: Ein jeweiliges Drittel ist 40 Jahre oder jünger, zwischen 41 und 53 Jahre alt bzw. älter als 53 Jahre. Drei Viertel der Befragten (75,9 %) sind männlich und 23,1 % weiblich. Das restliche 1 % machte dazu keine Angabe.

In unsere Analyse wurden, wie eingangs erwähnt wurde, nur Personen berücksichtigt, die mindestens in einem Transformationsvorhaben einbezogen sind/waren. Bezüglich der Erfahrungen mit solchen Vorhaben zeigt sich ein für die Datenauswertung sehr vielversprechendes Bild: Nahezu jede/r zweite Befragte (46,1 %) gegenwärtig involviert ist. 38,7 % weisen zudem schon mehr Erfahrungen i.S. der Eingebundenheit in mehr als 5 Vorhaben auf. Ein knappes Drittel (29,8 %) ist/war erst einmal in einem Transformationsprojekt involviert. Welche Rolle bzw. Funktion die Befragten im Transformationsvorhaben einnehmen, zeigt folgende Verteilung: 37,7 % sind in der Führung bzw. Steuerung tätig, ein Drittel (34 %) in der Projektleitung einer zugehörigen (Transformations-)Maßnahme und ein Viertel (24,1 %) als Projektteammitglied. Lediglich 4,2 % gaben an, ein passives Mitglied in einem Transformationsprojekt zu sein, sprich zwar von Transformationsprojekten betroffen, aber nicht aktiv beteiligt zu sein.

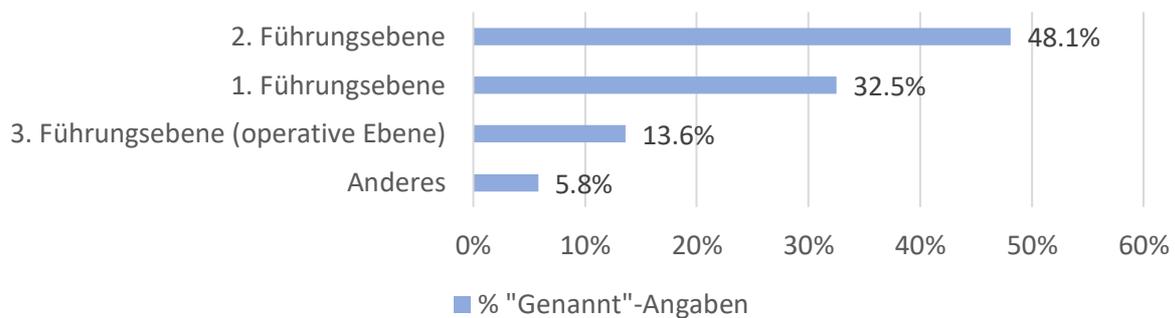


Abb. 2: Position im Unternehmen

2.3 Experteninterviews (Qualitative Umfrage)

Basierend auf den Ergebnissen der quantitativen Umfrage wurden Follow-Up-Interviews mit drei ausgewählten ExpertInnen zur Generierung vertiefender Erkenntnisse (Ursachen/Gründe) zu interessanten und erklärungsbedürftigen Ergebnissen der quantitativen Umfrage geplant und durchgeführt. Zunächst wurde ein Interviewleitfaden ausformuliert und nach einigen Feedbackschleifen adaptiert. Die durchgeführten Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von 30 Minuten und die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte auf Basis der Strukturierung bzw. Zuordnung von Interviewsequenzen zu den entsprechenden Fragestellungen.

3 Fallstricke & Erkenntnisse

Die nachfolgende Darstellung von zentralen Ergebnissen der Studie basiert auf den Auswertungen der quantitativen Umfrage sowie der anschließend durchgeführten Follow-Up Experteninterviews. Dabei werden die Ergebnisse des Fragebogens sowie der qualitativen Interviews nicht getrennt voneinander präsentiert, sondern gemeinsam und miteinander verwoben.

3.1 Ergebnisse auf allgemeiner/univariater Ebene

In diesem Abschnitt werden Ergebnisse präsentiert, die hauptsächlich auf prozentualen Häufigkeitsverteilungen beruhen ohne Berücksichtigung von Kontextfaktoren, wie bspw. Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße und Unterscheidung in Familien- und Nichtfamilienbetrieben. Aus diesen Ergebnissen wurden Fallstricke formuliert, die im Folgenden näher beschrieben werden.

3.1.1 Fallstrick 1: Transformation = Digitalisierung?

Was ist Transformation eigentlich? Ist Transformation mit Digitalisierung gleichzusetzen?
Was ist das Problem an einem zu engen Fokus des Transformationsbegriffs?

Im Rahmen der quantitativen Umfrage wurden die Personen zu Beginn danach gefragt, welche Begriffe bzw. Themen sie mit dem Begriff „Transformation“ in Verbindung bringen. Abb. 3 verdeutlicht, dass eine überwiegende Mehrheit mit dem Begriff einen tiefgreifenden Veränderungsprozess (79 %) und Digitalisierung (72,8 %) stark assoziieren. Weniger stark werden mit Transformation insbesondere das Eingehen von Risiken (44,5 %) und die Bestimmung der Nachfolge im Unternehmen (40,3 %) verknüpft. Auffallend ist, dass die Digitalisierung, welche sich grundsätzlich als sehr vielschichtig und nicht so eindeutig fassbar darstellt, im Ranking an zweiter Stelle steht.

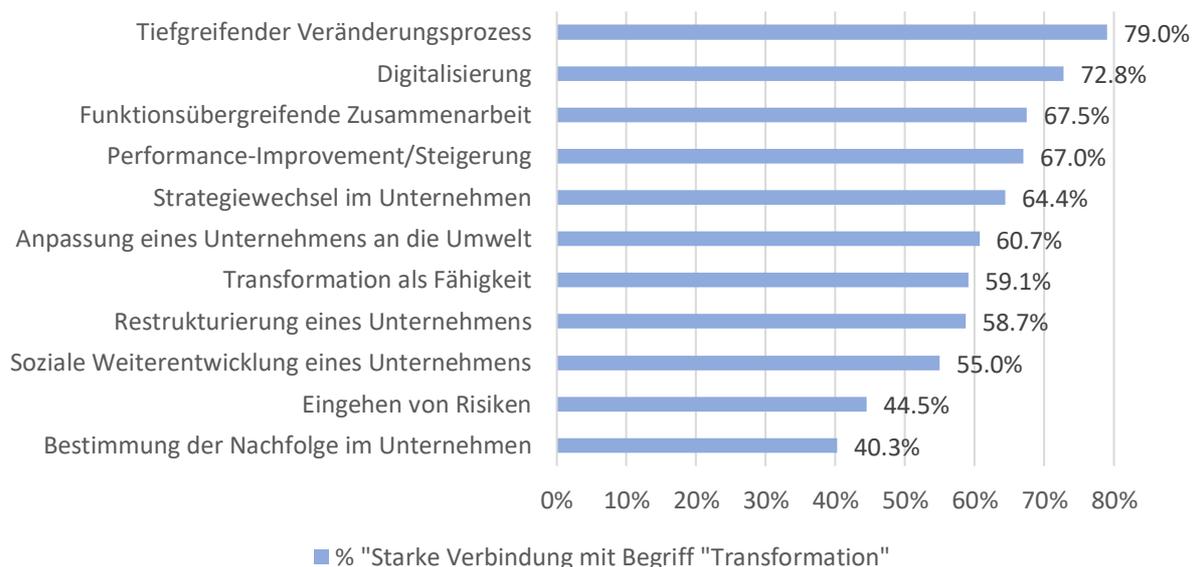


Abb. 3: Assoziationen mit dem Begriff „Transformation“

Auch auf die Frage, wie relevant unterschiedliche Transformationsziele sind, sieht man anhand von Abb. 4 (siehe S. 7), dass neben dem am häufigsten angegebenen relevanten Ziel, der Anpassung des Geschäftsmodells (87,9 %), die Erhöhung des Digitalisierungsgrads von 85,8 % der Befragten genannt wurde. Diese Erkenntnisse lassen (vermutlich) darauf schließen, dass die Transformation eines Unternehmens mit Digitalisierung gleichgesetzt wird. „Die Digitalisierung durchzieht alle Bereiche der Arbeitswelt. [...] Die mit der Digitalisierung verbundenen technologischen sowie sozialen Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen“ (Rothe et al., 2019) führen zum Teil zu grundlegenden Transformationen im Management von Unternehmen.

Dass Digitalisierung einen hohen Stellenwert in gegenwärtigen und insbesondere in zukünftigen Zeiten einnimmt, bestätigen auch die interviewten Personen. *„Die Digitalisierung ist ein wesentlicher Grundtreiber, weil sie übergreifend alle Prozesse betrifft.“* (I3) Die Einengung von Transformation nur auf den Faktor „Digitalisierung“ birgt aber Risiken und Gefahren in sich, wie folgende Aussage einer Interviewten sehr gut zum Ausdruck bringt: *„In anderen funktionierenden und prosperierenden Unternehmen ist es oft so, dass wenn das Management dort Transformation nur als digitale Transformation denkt, alles andere auf der Strecke bleibt.“* (I1) Aus diesem Grund sollen laut Interviewten der Informationstechnologie (IT), dem Controlling sowie dem Human Resources (HR) eine bedeutende Rolle zukommen, wie folgende Sequenzen verdeutlichen: *„Die IT hat da sicher einen hohen Stellenwert, weil sie die Systemlandschaft zusammenführen muss. [...] IT ist ein großer Treiber für Auswertungen und Prozesse als Ermöglicher.“* (I1) *„Bei uns ist das Controlling ein wesentlicher Mitspieler, weil es immer um Zahlentransparenz, Reporting, Stakeholder-Management geht. [...] Es ist auch das Controlling in der Bedeutung gestiegen.“* (I2) *„Auch die Rolle des HR ist groß. Ein weiterer Trend, der sicher kommt, ist, wie man Arbeitsbedingungen gestaltet und wie Führungssysteme ausgebaut werden.“* (I3)

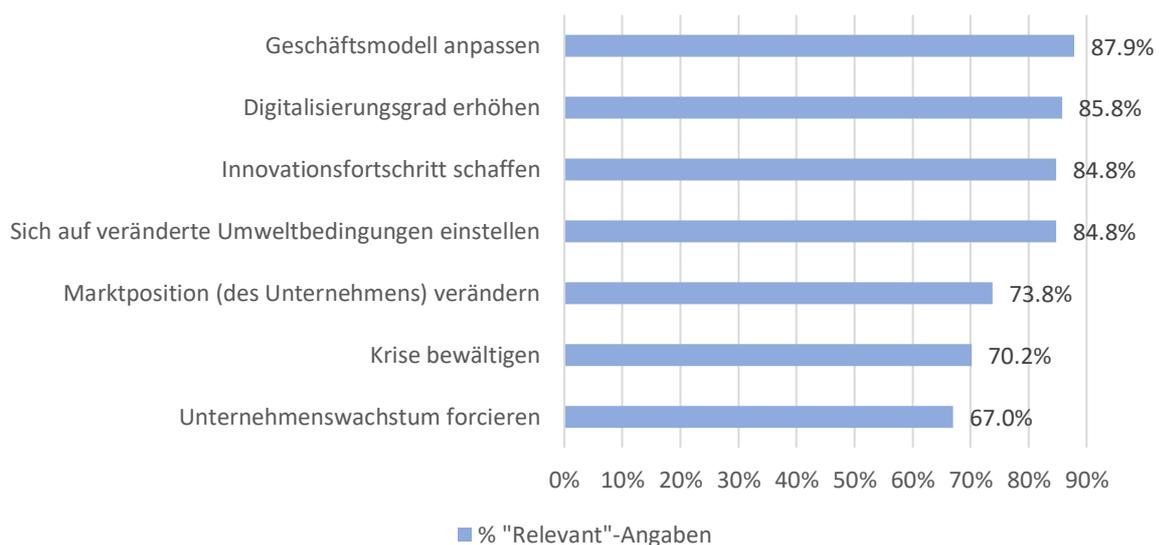


Abb. 4: Relevanz von unterschiedlichen Transformationszielen

3.1.2 Fallstrick 2: Zweite Führungsebene an die Macht?

Wird die zweite Führungsebene unterschätzt? Ist sie noch wichtiger als die 1. Führungsebene? Welche Aufgaben kommen ihr im Transformationsprozess zu?

Die Definition und (Neu)Ausrichtung von Transformationszielen sind für Unternehmen die entscheidenden Kriterien für einen erfolgreichen Transformationsprozess. In diesem Zusammenhang wurde in der Studie abgefragt, welche Personen(gruppen) in die Definition der Transformationsziele eingebunden sind. Abb. 5 (siehe S. 8) verdeutlicht, dass 90 % der befragten Personen angaben, dass die 2. Führungsebene stark in der Definition von Transformationszielen involviert sind. Die 2. Ebene wurde somit von mehr Befragten mit einem starken Einbezogen sein genannt, als demgegenüber die 1. Ebene (87,4 %), die auf Rang 2 folgt. Dieser Befund der (scheinbar) noch zentraleren Bedeutung der 2. Führungsebene wird untermauert, wenn nach Herausforderungen für die Erreichung von Transformationszielen gefragt wird. Hier zeigt sich (siehe Abb. 6, S. 8), dass die Akzeptanz der 2. Führungsebene von nahezu zwei Drittel der Befragten (64,9 %) und demgegenüber die Akzeptanz der 1. Führungsebene von einem durchaus geringeren Anteil (56,6 %) als stark herausfordernd beurteilt wird.

Im Zuge der drei Experteninterviews wurden diese Befunde näher beleuchtet. Dabei wird die zweite Führungsebene als wesentlicher operativer Treiber in der Zieldefinition bzw. Erfüllung der Zielvorgaben angesehen, wie folgender Interviewausschnitt sehr gut dokumentiert: *„Es überrascht mich überhaupt nicht, dass die zweite Führungsebene eine so bedeutende Rolle hat. Sie ist es in der Regel ja, die dafür sorgen muss, dass die Zielvorgaben der Geschäftsführung in irgendeiner Art und Weise operationalisierten Eingang in eine Umsetzung finden.“* (I1) So wichtig und zentral die Rolle der zweiten Führungsebene auch ist, ohne der Akzeptanz bzw. dem Commitment der ersten Ebene lassen sich keine Transformationsvorhaben erfolgreich umsetzen: *„Die Akzeptanz der zweiten Führungsebene ist zwingend. Aber auch bei der ersten Führungsebene wichtig, weil wenn die Geschäftsführung kein Commitment hat oder unterschiedliche Ziele verfolgt, dann ist es automatisch zum Scheitern verurteilt.“* (I2) In diesem Zusammenhang wird von den Interviewten übereinstimmend darauf hingewiesen, dass eine stark ausgeprägte Kommunikationsbasis (auf allen Ebenen) entscheidend ist: *„Bezüglich der Kommunikation von Transformation muss es schon von ganz oben kommen. Aber trotzdem muss es eine vernünftige Kommunikationskaskade geben.“* (I1)

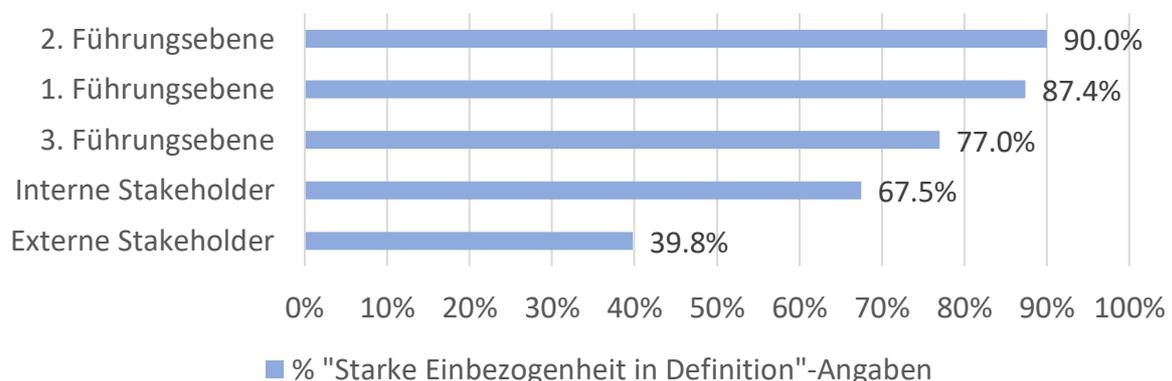


Abb. 5: Eingebundene Personen(gruppen) in die Definition von Transformationszielen

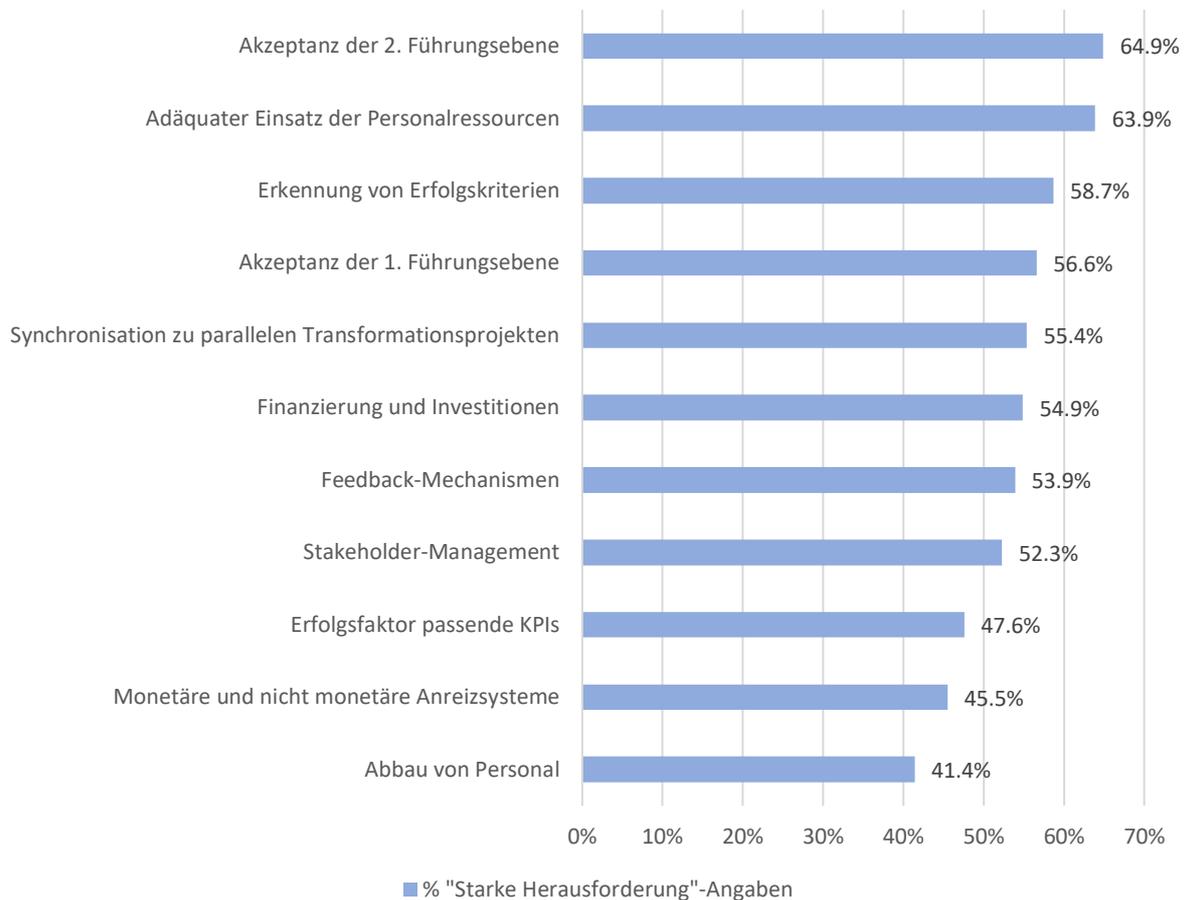


Abb. 6: Herausforderungen für die Erreichung von Transformationszielen

3.1.3 Fallstrick 3: Controlling nur mit Performance Fokus?

Welche Rolle spielt das Controlling im Transformationsprozess? Dient es nur dem Performance Management? Welche Risiken birgt ein zu eng gefasstes Controlling?

Neben der Auf- und Umsetzung von Transformationsvorhaben stellte deren Steuerung/Controlling ein wesentliches Untersuchungsfeld der vorliegenden Studie dar. Dabei wurde u.a. neben der Relevanz von spezifischen Maßnahmen bzw. Faktoren für das Controlling von Transformationsvorhaben auch nach der Bedeutung der Rolle des Controllings für spezielle Aufgaben im Transformationsprozess gefragt. Abb. 7 verdeutlicht, dass das Monitoring des Fortschritts im Transformationsvorhaben als relevante Aufgabe des Controllings von den Befragten am häufigsten (86,4 %) genannt wurde, gefolgt von der Ermittlung des Status Quo (83,3 %) und einer transparenten Kommunikation (82,2 %). Ein dazu relativ geringer Anteil (59,1 %) erachtet die Entwicklung einer Unternehmensvision als relevante Aufgabe des Controllings. Aus diesen Befunden kann man ableiten, dass das Controlling nur mit einem Fokus auf Performance ausgestattet ist.

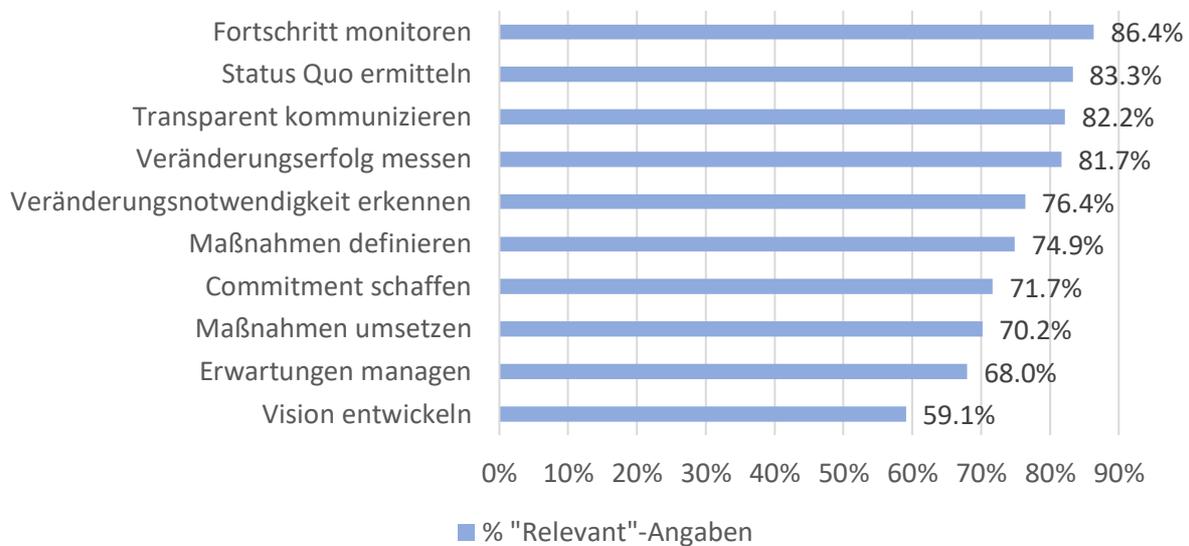


Abb. 7: Rolle des Controllings im Transformationsprozess

Auch im Zuge der Interviews wurden diese Ergebnisse der quantitativen Befragung bestätigt, wie z.B. folgender Satz darlegt: *„Global würde ich dem schon zustimmen, dass das Controlling überwiegend als Monitorer agiert.“* (I1) Nach Aussagen der Interviewpartner wäre der alleinige Fokus des Controllings auf das Monitoring aber nicht ausreichend, sondern soll auch auf seine aktive Rolle als Business Partner ausgeweitet werden: *„Nur die Rolle als Monitorer finde ich zu kurz gegriffen. Oft haben wir auch die PMO-Steuerung im Controlling. Ein aktives Controlling, das einfordert und mitsteuert, finde ich sehr wichtig für Transformationsprozesse. [...] Ich sehe das Controlling schon in der Rolle des Business Partners.“* (I3)

Zudem steht eine Fokussierung des Controllings auf rein finanzielle Kennzahlen dieser Entwicklung entgegen, wie die interviewten Personen zum Ausdruck bringen: *„In den Unternehmen, in denen ich gearbeitet habe, arbeiten Controller selten mit nicht finanziellen KPIs. Die schauen auf Cashflows, auf Cash Cycle Ratios. Die schauen auf rein bilanziell und GuV getriebene Kennzahlen. Sie haben auch relativ häufig wenig Ahnung vom Operativen. Sie schauen in ihre Buchhaltung.“* (I1) *„Ich wäre ein großer Fan davon, dass jeder, der im Controlling arbeitet, auch einmal im Produktions- oder Einkaufscontrolling gearbeitet hat oder der weiß, aus welchen Vorkontrollsystemen welche Daten in seine FiBu gehen, wo er seine Daten herausnimmt.“* (I1)

3.1.4 Weitere zentrale Ergebnisse

Welche Tools helfen bei der Transformationsumsetzung? Welche Methoden sind sinnvoll?
Was sind die Faktoren für das Transformations-Controlling?

Im Rahmen der Umsetzung von Transformationsvorhaben erfasste die vorliegende Studie ebenfalls das Anwendungsspektrum spezifischer Methoden und Tools. In diesem Zusammenhang zeigt Abb. 8, dass agiles Management i.S. der Projektstrukturierung anhand einer Roadmap (73,3 % gaben eine starke Anwendung an) sowie einer SMARTen Ausrichtung

(73,2 %) eine zentrale Rolle einnimmt. Weitere Methoden, die vom Gros der Befragten starke Anwendung finden, sind die Projektstrukturierung- und Operationalisierung zu Beginn (70,7 %) sowie der Einsatz von Projektmanagementtools (69,1 %) sowie die Steuerung des Transformationsfortschritts über Objectives and Key Results (OKR, 67,5 %). Relativ wenig Beachtung findet die Balanced Scorecard (45,1 %), was ein durchaus überraschendes Ergebnis darstellt, da dieses Tool doch eine klassische und häufig angewandte Methode darstellt, um strategische Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens zu visualisieren.

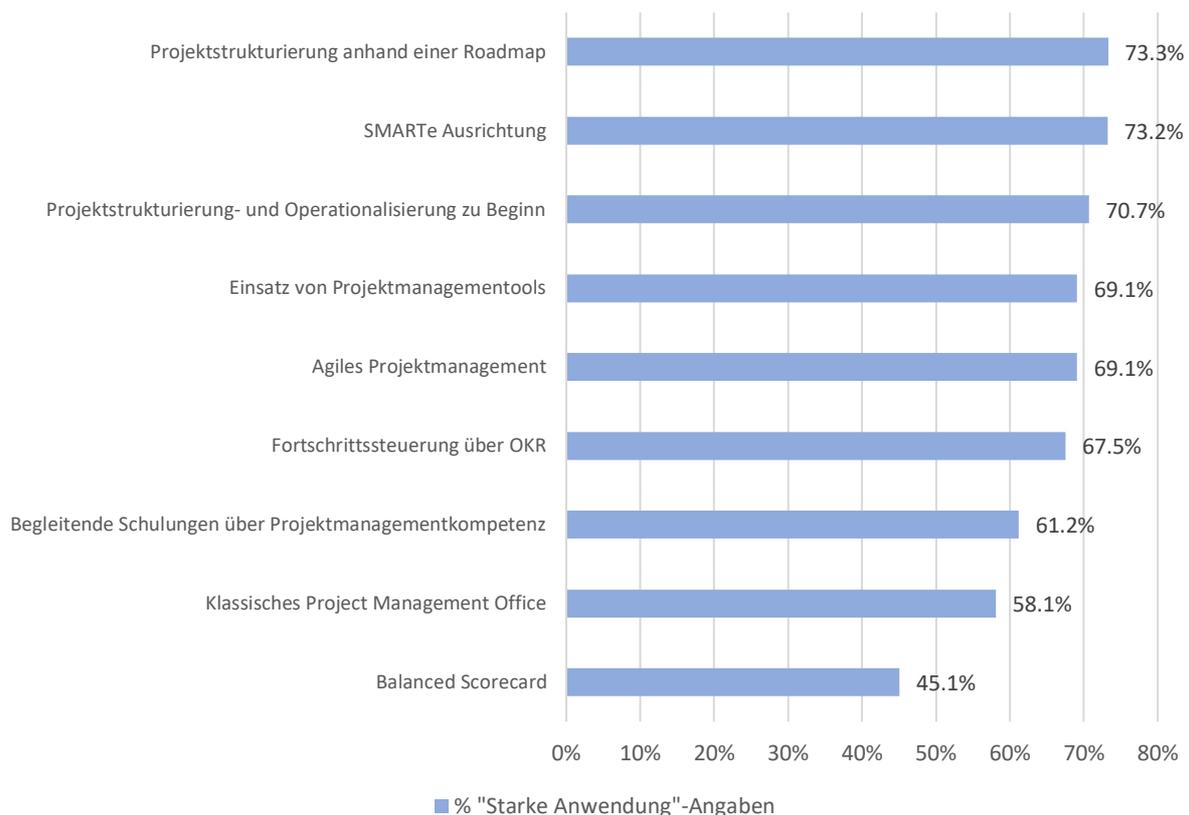


Abb. 8: Methoden/Tools in der Umsetzung von Transformationsvorhaben

Was die Steuerung von Transformationsprozessen anbelangt, wurde im Rahmen der Studie auch nach der Relevanz von spezifischen Maßnahmen bzw. Faktoren für das Controlling gefragt. Dabei zeigt sich (siehe Abb. 9 auf S. 11), dass projektspezifische Ziele (81,7 % Relevant-Antworten) sowie die Prozessqualität (79,5 %), Ertragskennzahlen (78%) und die Mitarbeiter- sowie Kundenzufriedenheit (77,5 % bzw. 74,4 %) alles Faktoren sind, die für das Controlling von Transformationsvorhaben eine bedeutende Rolle einnehmen. In Relation dazu erscheinen den Befragten die Fluktuationsraten (53,4 %) sowie die Krankenquoten (51,3 %) weniger relevant für das Controlling von Transformationsprozessen.

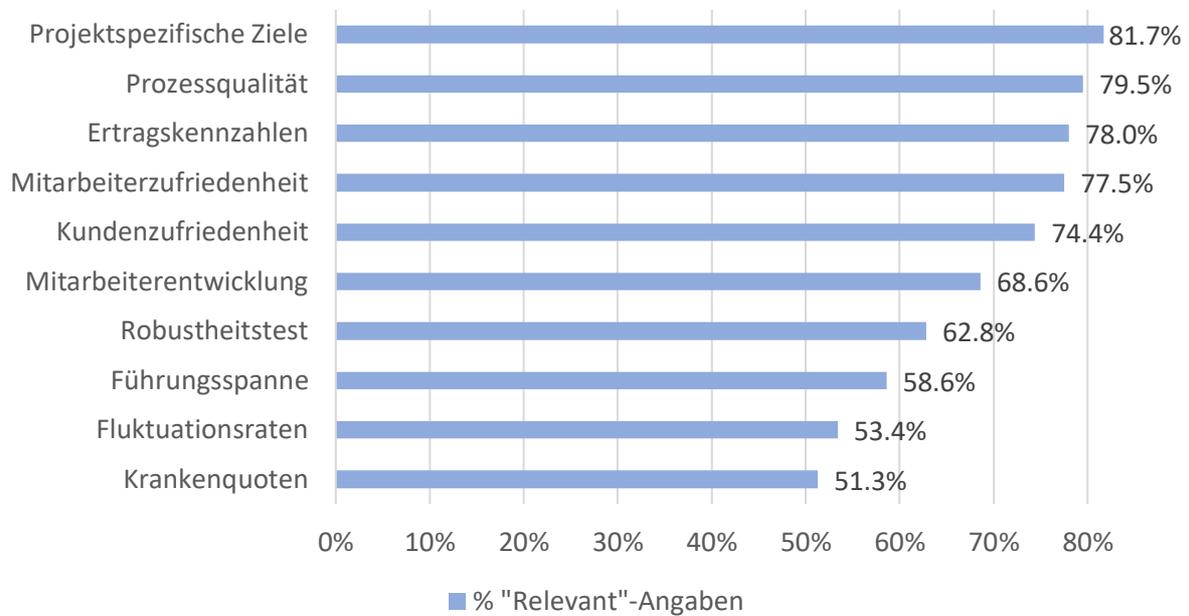


Abb. 9: Maßnahmen bzw. Faktoren für das Controlling von Transformationsprozessen

In diesem Kontext befasste sich die Studie auch damit, relevante Faktoren zur Schaffung eines unternehmensinternen Commitments bzgl. Transformationskennzahlen aufzuzeigen. Dabei nannten 86,9 % der Befragten die Kommunikation auf allen Ebenen als relevanten Faktor, gefolgt von einer klaren Definition und Transparenz von KPI (83,7 %) und einer objektiven Beurteilung der Erreichung der KPI (79,1 %). Im Gegensatz dazu wird ein starkes Einbeziehen externer Partner (54,5 %) sowie eine umfangreiche Verwaltung und Administration nur von jedem zweiten Befragten als relevant erachtet.

Die durchschnittliche Dauer von Transformationsvorhaben ergibt folgendes Bild: Jeweils 35,6 % der befragten Personen gaben einen kurz- mittelfristigen Zeitraum zwischen 1-2 Jahre bzw. 2-3 Jahre an, wohingegen bei lediglich 2,7 % Transformationsprozesse über einen langen Zeitraum (mehr als 5 Jahre) gehen.

Zur Präsentation der zentralen Ergebnisse auf allgemeiner Ebene soll abschließend noch Bezug genommen werden auf die wesentlichen funktionalen Bereiche bzw. Abteilungen, die stark von einem Transformationsprozess betroffen sind. Knapp drei Viertel der Befragten (71,2 %) nennen in diesem Zusammenhang die Informationstechnologie (IT), gefolgt vom Vertrieb (63,4 %) und dem Controlling (57 %). Weniger stark betroffen sind folgende drei Abteilungen: Marketing (46,6 %), das Rechnungswesen (45,6 %) sowie das Lagerwesen (36,7 %).

3.2 Ergebnisse auf spezifischer/bivariater Ebene

Infolge der quantitativen Umfrage wurden am Ende unternehmens- und personenspezifische Daten erfasst (siehe dazu Unterkapitel 2.2.1). Diese Daten wurden für spezifischere Auswertungen herangezogen, um etwaige Zusammenhänge aufzeigen zu können. Dafür wurde als Erstes die Unterscheidung in Familienunternehmen (kurz: FU) und andere Betriebe (keine Familienbetriebe; kurz: NFU) als unabhängige Variable untersucht. Zudem wurden mit den Interviewpartnern relevante, statistisch signifikante Ergebnisse auf eine mögliche Ursachenforschung hin diskutiert.

Anzumerken ist vorab, dass 60 % der Befragten, die in einem FU tätig sind, und demgegenüber 48 % der Befragten, die in einem NFU arbeiten, aus dem Industriezweig stammen. Zudem waren von den FU deutlich mehr Personen der 1. Führungsebene (51 %) an der Befragung beteiligt als demgegenüber von den NFU (21 %). Dafür waren mehr als die Hälfte der Befragten (56 %) bei den NFU aus der 2. Führungsebene und nur knapp mehr als ein Drittel (36 %) bei den FU.

3.2.1 Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen

Worin liegen die Hauptunterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen? Wie lassen sich konkret die Unterschiede zwischen FU und NFU bzgl. der Krisenbewältigung als sehr relevantes Transformationsziel erklären? Wie sieht es diesbezüglich bzgl. der Anwendung des klassischen PMO aus?

Ein zentrales Ergebnis der Studie belegt, dass die Krisenbewältigung von nahezu der Hälfte der befragten Familienunternehmen (44,4 %) als ein äußerst relevantes Transformationsziel betrachtet wird, während sie bei den nicht-familiengeführten Unternehmen (NFU) mit lediglich 28,6 % signifikant weniger ausgeprägt ist². In dem Rahmen der Interviews geführten Gesprächen wiesen zwei Befragte darauf hin, dass zur umfassenden Erklärung dieses Ergebnisses möglicherweise zusätzliche relevante Kontextfaktoren berücksichtigt werden sollten: *„Ich würde erst mal fragen: Wie verhält sich die Korrelation zu dem Thema „Transformation=Digitalisierung“, dass familiengeführte Unternehmen die Transformation nicht so eng mit Digitalisierung verknüpfen wie nicht-familiengeführte U. Vermutung, ob statistischer Zufall oder ob die Transformation eben nicht so eng mit Digitalisierung gleichgesetzt wird.“ (I1) „Vielleicht könnte man schauen, ob genau die Familienunternehmen alle Automobilzulieferer sind, also ob es einen unterliegenden Treiber gibt.“* Es werden auch folgende drei mögliche Erklärungsansätze für diesen Befund dargelegt: *Man könnte auch schlussfolgern, dass Familienbetriebe aufmerksamer gegenüber Krisen sind, also proaktiver sind, oder dass sie mehr Nachholbedarf haben, z.B. in Bezug auf Effizienzsteigerungen. [...] Umgekehrt hätte ich es mir erklären können, dass es in mittelständischen FU das Verbot gibt, über eine Krise nachzudenken und dass es dort Beschönigungen gibt. Private Equity nennt eine Krise „Krise“ und nimmt harte Maßnahmen vor.“ (I2)*

Ein weiterer interessanter Befund verdeutlicht, dass das klassische Projekt Management Office (PMO) in der Umsetzung bzw. Anwendung von Transformationsvorhaben für FU eine weitaus bedeutendere Rolle einnimmt als im Vergleich dazu in NFU. Auf die Frage nach einer möglichen Ursache für dieses Ergebnis wird in den Interviews darauf hingewiesen, die Unternehmensgröße in die Analyse einzubeziehen: *„Ich würde im Zuge der Auswertungen eben die Unternehmensgröße mitberücksichtigen, weil das in der Frage, wie man Transformationsprojekte betreibt oder bewertet, einen valideren Unterschied ergeben könnte. Groß geführte Familienunternehmen funktionieren wie Konzerne.“ (I1)*

² Dieser Befund und die weiteren dargelegten Ergebnisse basieren auf einem statistisch signifikanten Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit (p) <= 0,05).

Ferner zeigen unsere Ergebnisse auch, dass die Rolle des Controllings im Transformationsprozess für eine transparente Kommunikation in wesentlich mehr NFU (44,5% vs. 30,6% bei FU) als sehr relevant eingestuft wird. Eine interviewte Person verweist in diesem Zusammenhang auf die Frage, was explizit transparent kommuniziert werden soll, sowie auf die Rolle des Controllings und der 1. Führungsebene, wie auch auf den Einfluss der Eigentümerstruktur eines Unternehmens, wie folgende Interviewsequenz darlegt: *„Was sollte transparent kommuniziert werden? [...] Die Frage nach der transparenten Kommunikation der Ziele eines gesamten Transformationsvorhabens bzw. der Unternehmensstrategie, ist weder in einem FU noch in einem NFU maßgeblich das Controlling, sondern die Geschäftsführung. Das Erklären der Strategie für ein Unternehmen ist Angelegenheit des Vorstands oder der Geschäftsführung. Und das ist unabhängig von der Eigentümerstruktur des Unternehmens. Wenn ich einen geschäftsführenden Gesellschafter habe, dann ist er Geschäftsführer und muss das in seiner Rolle kommunizieren. Wenn es ein Familienunternehmen mit Fremdgeschäftsführung ist, dann würde ich es nicht als die Rolle des Gesellschafters betrachten, die Strategie zu erklären. Der Gesellschafterkreis kann Einfluss nehmen auf die Strategie. Aber sie zu erklären und in einem Unternehmen zu implementieren, ist Angelegenheit der Geschäftsführung.“* (I1) Zudem wird auf eine höhere Diskretion in FU hingewiesen: *FU sind sehr diskret, also neigen öfter zu Diskretion. Sie haben eine größere Sorge, dass -sowohl im positiven wie auch im negativen Sinne- Informationen vom Unternehmen an die Öffentlichkeit gelangen, wenn z.B. der Gesellschafter dem örtlichen Krankenhaus eine Spende überreicht. Aber alle anderen Informationen sollten am besten nirgendwo außerhalb landen. Diese Diskussionen haben wir in FU oft, dass die Kommunikation sehr wichtig ist im Veränderungsprozess.“* (I2)

3.2.2 Branchenzugehörigkeit

Welche Rolle spielt die Branchenzugehörigkeit bzgl. relevanter Fragen der Auf- und Umsetzung sowie Steuerung von Transformationsvorhaben? Warum könnte die Akzeptanz der 2. Führungsebene im Industriesektor als herausfordernder eingeschätzt werden? Wie sieht es bei branchenspezifischen Unterschieden bzgl. der Verwendung von Methoden für die Umsetzung aus?

Neben der Unterscheidung der Unternehmen in FU und NFU interessiert sich die Studie auch dafür, ob die Branchenzugehörigkeit mit spezifischen Fragen der Auf- und Umsetzung sowie der Steuerung von Transformationsprozessen signifikant zusammenhängt. Dabei wurden die drei am häufigsten vertretenen Branchen (Industrie, Dienstleistungen, IT) in die Analyse einbezogen. Abb. 10 (siehe S. 14) gibt dabei folgenden Überblick über signifikante Unterschiede zwischen den Branchen mit Bezug auf Herausforderungen für die Erreichung von Transformationszielen: Die Akzeptanz der 2. Führungsebene wird von Befragten aus dem Industriezweig als herausfordernder eingeschätzt (Mittelwert $\bar{x} = 4,20$) als von jenen aus dem Dienstleistungsunternehmen ($\bar{x} = 3,79$) und der IT-Branche ($\bar{x} = 3,37$). Diese Verteilung (siehe Abb. 10 S. 14) zeigt sich auch für die übrigen Bereiche, wie u.a. Stakeholder-Management, Erkennen von Erfolgskriterien, Erfolgsfaktor passende KPIs etc. Eine mögliche Erklärung, dass alle angeführten Faktoren/Bereiche in der Industriebranche größere Herausforderungen darstellen, könnte darin liegen, dass in diesem Sektor aufgrund der größeren Anzahl an

Großunternehmen sowie damit auch einer höheren Komplexität in Bereichen des Controllings und HR solche Faktoren wie z.B. Stakeholder Management, adäquater Einsatz von Personalressourcen, schwieriger zu managen sind.

Abschließend wurden auch (mögliche) Unterschiede der drei Branchen hinsichtlich der Verwendung von spezifischen Methoden für die Umsetzung von Transformationszielen (siehe dazu Abb. 11 S. 15). Dabei zeigt sich, dass agiles Projektmanagement, die Balanced Scorecard sowie begleitende Schulungen über Projektmanagementkompetenz in der IT-Branche eine stärkere Anwendung findet als im Industrie- und Dienstleistungssektor. Dieser signifikante Unterschied könnte damit erklärt werden, dass der IT-Sektor durchaus als Vorreiter von agilem Projektmanagement angesehen werden kann.

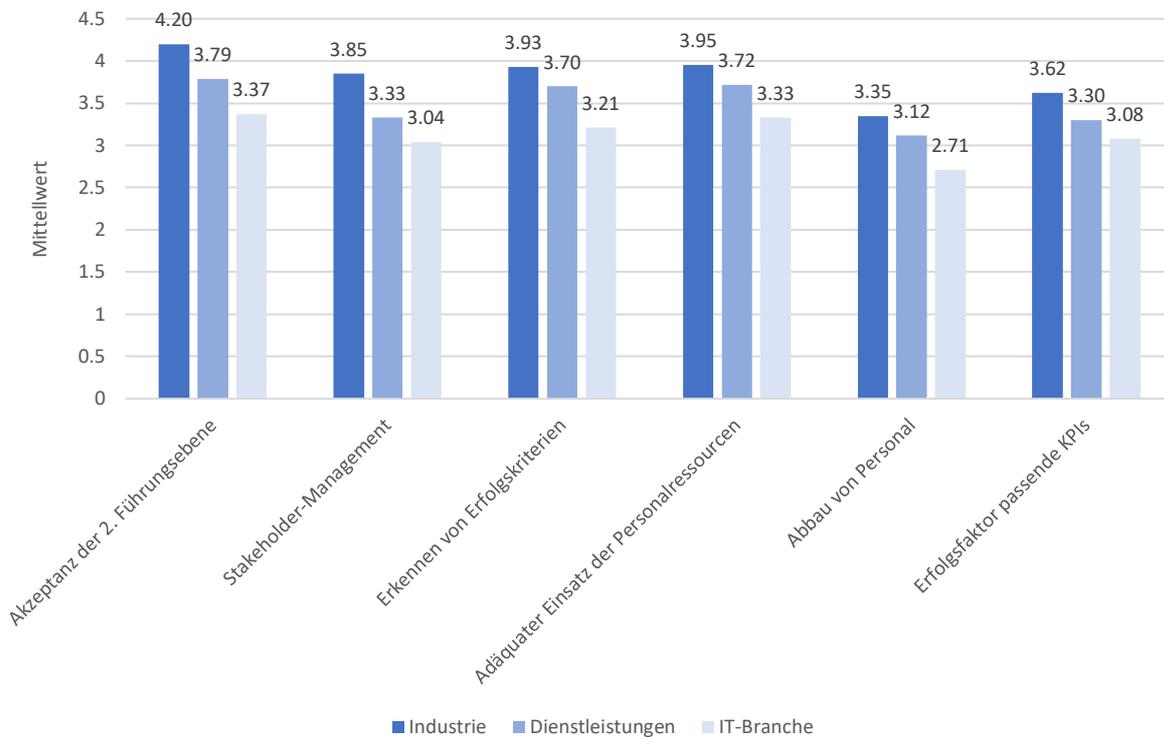


Abb. 10: Herausforderungen für die Erreichung von Transformationszielen (differenziert nach Branchenzugehörigkeit)³

³ Ergebnisse basierend auf Mittelwerten (Skala mit Werten 1= Überhaupt nicht herausfordernd - 5= Sehr stark herausfordernd). Angabe der Ergebnisse auf statistisch signifikantem Niveau $p \leq 0,05$.

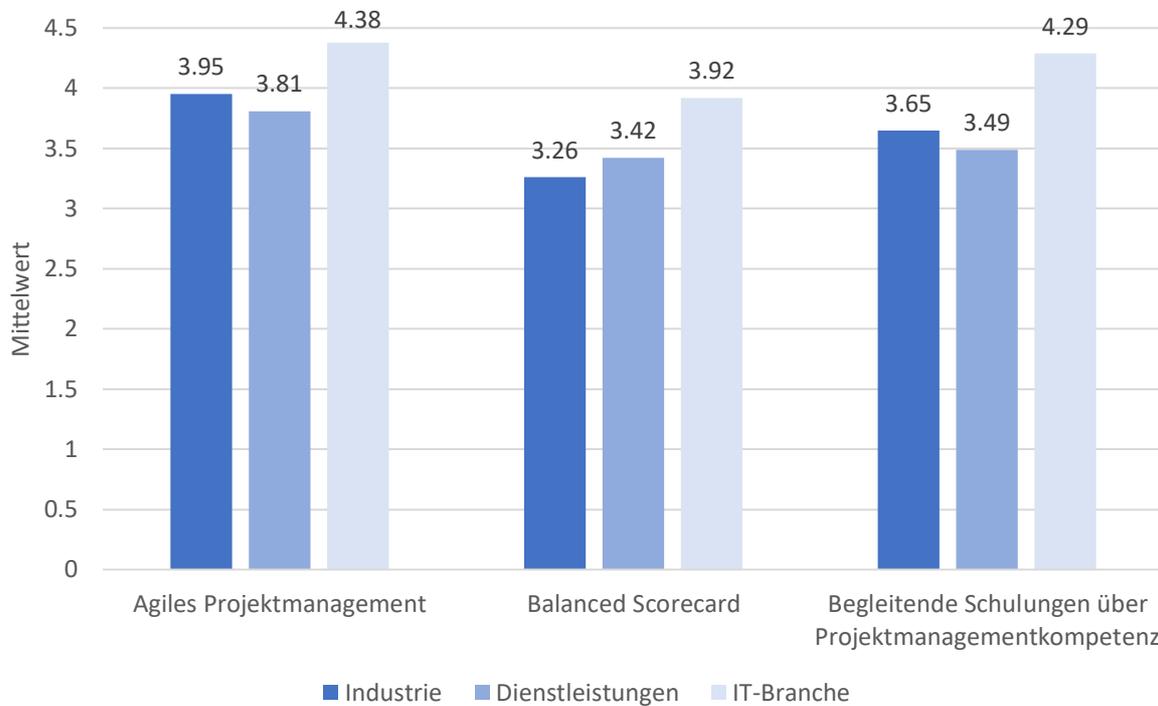


Abb. 11: Methoden für die Umsetzung von Transformationszielen (differenziert nach Branchenzugehörigkeit)⁴

4 Handlungsempfehlungen & Real Cases

Im abschließenden Teil sollen hier die zentralen Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst werden, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis hinsichtlich der Auf- und Umsetzung sowie Steuerung von Transformationsvorhaben abzuleiten. Darüber hinaus sollen zudem auf Basis von Praxiserfahrungen von Struktur Management Partner weitere Empfehlungen dargelegt werden.

- In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass ein Großteil der befragten Personen Transformation mit Digitalisierung gleichsetzt. Diese Eingrenzung auf den Bereich Digitalisierung könnte für ein Unternehmen jedoch Risiken und Gefahren mit sich bringen, da andere essenzielle Faktoren bzw. Herausforderungen, die es für einen erfolgreichen Transformationsprozess zu lösen gilt, vernachlässigt werden könnten. Digitalisierung allein wird eine Transformation bzw. ein Transformationsvorhaben nicht bewältigen - diese ist oftmals eher als übergreifende Klammer für die Erreichung spezifischer Transformationsvorhaben zu sehen. Daraus lässt sich für Unternehmen ableiten, dass sie im Zuge einer Transformation alle relevanten Abteilungen/Bereiche gleichermaßen einbinden sollten. Das betrifft die Informationstechnologie, ebenso wie das Controlling und die HR.
- Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass die 2. Führungsebene eine noch zentralere Rolle bzgl. der Auf- und Umsetzung von Transformationsvorhaben einnimmt als die 1. Führungsebene. Dies stellt einen interessanten Befund dar, der auch in den Interviews

⁴ Ergebnisse basierend auf Mittelwerten (Skala 1= Überhaupt keine Anwendung - 5= Sehr starke Anwendung). Angabe der Ergebnisse auf statistisch signifikantem Niveau $p \leq 0,05$.

durchaus bestätigt wird. Für die Unternehmenspraxis ergeben sich daraus folgende Implikationen: Für ein erfolgreich durchgeführtes Transformationsvorhaben ist eine große Akzeptanz von und ein hohes Commitment der 2. Führungsebene unbedingt notwendig. In diesem Zusammenhang nimmt die Schaffung und Aufrechterhaltung einer sehr gut funktionierenden Kommunikationskaskade auf allen Ebenen eine zentrale Rolle ein. Unternehmen sind daher angehalten, eine regelmäßige Bestandsaufnahme und ggf. Anpassungen der internen Kommunikationsabläufe vorzunehmen.

- Ein weiterer zentraler Befund der Studie betrifft die Rolle des Controllings als überwiegend (handelnder) Monitorer im Transformationsprozess. Für Unternehmen wäre eine Neuausrichtung der Funktion des Controllers anzudenken, um eine möglichst effektive Unternehmenstransformation gewährleisten zu können. Das bedeutet, dass neben dem Monitoring insbesondere die Rolle als Business Partner im Transformationsprozess in den Fokus des Controllers rücken sollte. Erweiterungen der Kenntnisse im operativen Bereich sowie Knowhow in allen Bereichen des Controllings, wie z.B. dem Einkaufs- und Produktionscontrolling, sollten das Grundgerüst eines (zukünftigen) Controllers bilden.

4.1 Absicherung des Umsetzungserfolgs

Für die Absicherung des Umsetzungserfolgs von Transformationsvorhaben ist ein dreistufiger Prozess notwendig. Als erstes sollen Projekte priorisiert werden, d.h., dass eine methodische Sichtung und Analyse der bestehenden Projekte ebenso wichtig ist wie die Priorisierung anhand definierter Kriterien (z.B. Beitrag zur Zielerreichung, Wirksamkeit, Zeithorizont, Chancen und Risiken etc.). Die zweite Stufe umfasst die Strukturierung und Operationalisierung. Dabei steht der Aufbau strukturierter Projektpläne unter Berücksichtigung des kritischen Pfads durch Einsatz der Backcasting-Methode (Rückwärts-Terminierung) im Fokus. Dabei wird die Unternehmensstrategie nicht aus dem heutigen Zustand nach vorn projiziert, sondern aus einem Zukunftsbild gewissermaßen „zurückgerechnet“. Auf diese Weise entstehen exponentiell ansteigende Strategiekurven, die einen wesentlichen Unterschied zu den klassischen linearen 5-Jahres-Strategien darstellen (vgl. suedwesttextil, <https://www.suedwesttextil.de/news/backcasting-methode>). Die Operationalisierung der Projekte und Maßnahmen soll möglichst durch den Aufbau einer effizienten Projektorganisation und fachlichem Coaching von Change-Management-Kompetenzen erfolgen. Die Einführung eines operativen Projektmanagement-Tools zur effektiven Projektsteuerung und Umsetzung sowie die Überführung der strukturierten Projekte in ProChange® und Schulungen der Anwendung und Nutzung des Tools stellt die dritte Stufe dar.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass bei der Priorisierung, Strukturierung und Operationalisierung ganzheitlich gedacht werden muss. Es ist wichtig herauszustellen, dass Transformation nicht gleichzusetzen ist mit Digitalisierung. Entsprechend müssen sämtliche Themen als Transformationsprojekte berücksichtigt werden, sodass kein blinder Fleck in der Transformation entsteht.

REAL CASE aus der SMP Arbeitswelt:

Als konkretes Anschauungsbeispiel für eine positive, erfolgreiche Verbindung von Digitalisierung mit Transformation soll auf ein Unternehmen aus der Maschinenbaubranche (> 500 Mio. € Umsatz) mit Sitz in Süddeutschland verwiesen werden. Hinsichtlich der Frage nach der Ausgangssituation, wie das Unternehmen Transformationsprojekte mit Digitalisierungsbezug gehandhabt hat, wird dessen jahrzehntelanges erfolgreiches Wachstum als Qualitäts-/Innovationsführer hervorgehoben. Aufgrund zuletzt zunehmender chinesischer Konkurrenz (40-50 % günstigere Preisangebote) sind die Preise stark unter Druck geraten. Das Unternehmen hat erkannt, dass eine Veränderung erforderlich ist, um auch zukünftig erfolgreich sein zu können. Eine Differenzierung durch digitale Services & Geschäftsmodelle war notwendig, um Preise durchsetzen, dadurch einen Mehrwert gegenüber Wettbewerbern bieten und datengetrieben lernen zu können. Das Unternehmen hat verschiedene Maßnahmen implementiert, um Digitalisierung sinnvoll mit Transformation zu „verbinden“. Damit diese Verbindung funktionieren konnte, wurde eine ganzheitliche Perspektive gewählt. Der Start erfolgte mit einer systematischen Analyse der Chancen und Risiken der Digitalisierung, um wesentliche Handlungsbedarfe und Wertsteigerungspotenziale ableiten zu können. In diesem Kontext wurde ein intensiver Austausch mit externen Experten bzgl. Best Practices, Erfolgsfaktoren und „Stolpersteinen“ gepflegt. Dadurch konnte ein Verständnis dafür gewonnen werden, dass Innovationsfähigkeit einen Kulturwandel erfordert, der eine tiefgreifende systemische Transformation voraussetzt, i.S. des Ansetzens an Strukturen (v.a. Silos), Prozessen und Systemen (u.a. Zielprozess, Incentivierung). Außerdem konnte ein besseres Verständnis dafür geschaffen werden, dass Digitalisierung folgende verschiedene Teilbereiche abdeckt: a.) Prozessdigitalisierung, b) Marketing- & Vertriebsdigitalisierung, c) digitale Services & Geschäftsmodelle. Für das Geschäft des Unternehmens waren v.a. die Prozessdigitalisierung und digitale Services/Geschäftsmodelle relevant. Für die Schaffung digitaler Services & Geschäftsmodelle wurde im Unternehmen eine Digital Business Unit gegründet, die eng mit dem Kerngeschäft verzahnt war. Zudem wurde die Schaffung eines kleinen Expertenteams für Prozessdigitalisierung als Unterstützung/Sparring für die Geschäfts- und Zentralbereiche vorangetrieben. Das Unternehmen stellte einen erfahrenen CDO (Chief Digital Officer) ein und verfolgte eine Ökosystem-Perspektive, d.h. dass nicht alles selbst gemacht wurde, sondern gezielt Bereiche identifiziert wurden, in denen man besser mit Partnern kooperierte, bspw. bei digitalen Plattformen und KI-Lösungen.

4.2 Dreiklang aus Strukturen, Menschen & Performance

Im Hinblick auf eine erfolgsversprechende Organisation von Transformationsvorhaben ist die Berücksichtigung folgender Faktoren essenziell: Damit eine Umsetzung funktioniert, sollen erstens klare Strukturen i.S. einer konkreten und präzisen Ausarbeitung eines Organisationsdesigns und eines Aktionsplans, sowie einer strikten Einhaltung von Deadlines, geschaffen werden. Zweitens ist es von entscheidender Bedeutung, die Mitarbeiter in einem Transformationsprozess richtig einzubinden. Ist dies nicht der Fall, gerät die Umsetzung allzu technokratisch und wird ihre angestrebten Ziele nicht erreichen. In diesem Kontext gilt es, den an einer Transformation involvierten Menschen Aufmerksamkeit zu schenken, sie in ein Team zu integrieren und sie dazu befähigen, eine erfolgreiche Restrukturierung mitzugestalten bzw. durchzuführen. Drittens ist die Schaffung einer Performance-Orientierung i.S. eines

professionellen Maßnahmencontrollings maßgeblich. Fehlt diese, bleibt die Umsetzung wirkungslos.

Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, hier insbesondere der 2. Führungsebene Spielraum zu geben. Wichtig ist, sie zentral in die Strukturen einzubinden und ihre anerkannte Position im Transformationsprozess effektiv zu nutzen.

REAL CASE aus der SMP Arbeitswelt:

Während der Begleitung eines großen mittelständischen Unternehmens in der Nutzfahrzeugs- bzw. Automobilindustrie (> 500 Mio. EUR Umsatz, ca. 1.400 Mitarbeiter, 7 Produktionsstandorte in Europa, 4 Unternehmenssparten) konnte eine Begegnung mit genau dieser Herausforderung beobachtet werden. Die über Jahrzehnte gewachsene Firmenstruktur des Unternehmens war stets von sehr starken Führungspersönlichkeiten geprägt. Eine Verantwortlichkeit oder gar Vertrauen in die eigenständige Entscheidungsfähigkeit der 2. Führungsebene im Kontext von strategischen oder gar Transformationsprojekten war in der Vergangenheit nicht notwendig bzw. gewünscht. Dies konnte über die guten Ergebnisse bzw. das erfolgreiche Wirtschaften am Markt seitens der Geschäftsführung lange Zeit gerechtfertigt werden. Nach dem sukzessiven Austritt der treibenden Führungspersonen war das Unternehmen aufgrund der über einen langen Zeitraum angelernten Passivität der zweiten Führungsebene de facto handlungsunfähig. Ein Antrieb bzw. eine organisatorische Fähigkeit für eigene Entscheidungen bzw. strategisches Denken hatte das Unternehmen über die vorangegangenen Jahre verlernt. Daneben wurden auch die einstmals vorhandenen Prozesse nicht mehr gelebt. Da sich das Unternehmen nun aber in eine geschäftsmodellgefährdende Krise bewegte, wurden die entstandene Handlungsunfähigkeit plötzlich offensichtlich. Um eine solche Situation zu bewältigen ist es ratsam, die zweite Führungsebene als Treiber für die Transformation zu etablieren. Zum einen dienen diese als Multiplikatoren in einer Kommunikationskaskade, zum anderen sind sie die wesentlichen operativen Umsetzer der vielen Transformationsprojekte. Auch im Falle des Nutzfahrzeugherstellers wurde durch die breite Streuung von Verantwortlichkeiten sowie das repetitive Kommunizieren der Inhalte und Ziele des Transformationsprogramms die Organisation wieder dazu befähigt, getrieben durch die zweite Führungsebene an Leistungsfähigkeit zu gewinnen.

4.3 Ganzheitliches Projektmanagement

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor stellt ein ganzheitliches Projektmanagement dar. Dabei soll neben dem bereits erwähnten Maßnahmencontrolling i.S. der klaren Festlegung von KPIs auch ein regelmäßiges Vorstands-Reporting stattfinden. Hinsichtlich der Planung eines Transformationsprojekts gilt es, agil zu handeln. Das bedeutet konkret, dass eine Kriterien-gestützte Priorisierung stattfinden, sowie Meilensteine klar und präzise definiert werden sollen. Die Einhaltung zweiwöchiger Sprints und ein webbasiertes Projektmanagement bilden dabei weitere erfolgversprechende Grundlagen. In die Projektorganisation sollten der Lenkungsreis, der Projektleiter und die entsprechenden Kernteams gleichermaßen eingebunden werden. Es gilt zudem sicherzustellen, dass Top-Management-Teams gemeinsame strategische Ziele sichern und die Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Strategie organisieren können („Must-win Battles“). Die Projektsteuerung soll i.S. eines

visuellen Projektmanagements ablaufen und To-do Listen sowie Ergebnis-Reviews beinhalten. In diesem Kontext gilt es zudem auch, regelmäßige und strukturierte Lenkungsausschuss-Meetings sowie Transformationsprojekt-bezogene Jour Fixes abzuhalten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass hier die Rolle des Controllings nicht unterschätzt werden sollte. Im Gegenteil, es muss eingefordert werden, dass das Controlling über den Performance Fokus hinaus proaktiv als Business Partner in der Transformationsumsetzung agiert.

REAL CASE aus der SMP Arbeitswelt:

Als Anschauungsbeispiel dient das Projekt bei einem internationalen Anlagen- und Maschinenbauer (Zentrale in Deutschland, >450 Mio. EUR Umsatz, >2.500 Mitarbeiter, 2 Produktionsstandort, 7 Technologieunternehmen, 14 Marktunternehmen). Historisch war das Gruppencontrolling in der Rolle als passiver Monitorer aufgestellt. So entstand keine Wirkung auf der operativen Ebene, eine geringe Verbindlichkeit gegenüber den Konzernvorgaben, geringe Standardisierung der Controllingtools sowie keine oder eine nur geringe aktive betriebswirtschaftliche Steuerung der Einzelgesellschaften (Beteiligungscontrolling). Eine weitere operative Schwäche war die nicht integrierte Konzernplanung. Daneben standen oftmals viel zu optimistische Planungen der Einzelgesellschaften im Vordergrund, was sowohl auf Konzern- als auch auf Einzelgesellschaftsebene zu Störgefühlen führte. Die fehlende Rückkoppelung von Konzernadjustments auf die jeweiligen Planungen der Einzelgesellschaften sind ein weiterer Beleg hierfür. Das Konzerncontrolling war aufgrund der vorherrschenden Strukturen nicht in der Lage, neben den individuellen Controlling-Einheiten als proaktives Instrument der Unternehmensprozesse zu fungieren. Dementsprechend agierte es eher als Datensammler/Datensilo und nicht als Businesspartner für die operativen Einheiten, was als ein falsches Mindset insbesondere in Transformationsvorhaben betrachtet werden kann. Funktionierende Basisprozesse im operativen Controlling sind erfolgskritisch für den Turnaround und die Transparenz in der Nachverfolgung von Maßnahmenprogrammen. Um dem gegebenen Sachverhalt im Zuge der Transformation entgegenzuwirken, wurden tiefgehende Maßnahmen auf der Controllingebene eingeleitet. Zum einen wurde das Gruppencontrolling als starker Businesspartner für das C-Level und durch eine Intensivierung der Kommunikation sowie Steuerung der dezentralen Controllingeinheiten positioniert. Die hieraus entstandene differenzierte Beurteilung der Controllingdisziplinen des Unternehmens sowie eine Würdigung der operativen Steuerungsinstrumente im Rahmen der Analyse stellten einen erfolgskritischen Faktor für den Turnaround dar. Daneben wurde ein neuer Planungsprozess mit Eliminierung von Konzernadjustments und vollständig überleitbarer Konzernplanung zu den operativen Planungen der Einzelgesellschaften (Grundlage für Festlegung der Stunden- und Zuschlagssätze etc.) eingeführt. Durch die Definition eines Steuerungsmodells und Aufbau/Implementierung von zentralen Steuerungstools (u.a. zentrales Projektcontrolling) sowie standardisierten dezentralen Steuerungstools (u.a. Kostenstellencontrolling, Auslastungsanalysen) wurden die Reportings optimiert, die Kommunikation auf fundierter Zahlenbasis intensiviert sowie wesentliche Veränderungen frühzeitig antizipiert. Neben der Optimierung der internen Abläufe kann so auch an externe Stakeholder adressatengerecht kommuniziert werden, was einen wesentlichen Faktor für eine erfolgreichen Steuerung von Transformationsvorhaben darstellt.

5 Fazit & Ausblick

In Zeiten multipler Krisen ist ein dynamischer Umgang mit Veränderung unumgänglich. Als Konsequenz wird Transformation zu einer Daueraufgabe für Unternehmen. Diese Studie gibt einen Überblick, auf welche Art und Weise Transformationsvorhaben in der gegenwärtigen Zeit auf- und umgesetzt sowie gesteuert werden und welchen Herausforderungen sich Unternehmen dabei gegenübersehen.

Für die Bewältigung von Transformationsprozessen lassen sich drei Fallstricke formulieren, die zum kritischen Umdenken in der Praxis einladen:

- Transformation = Digitalisierung?

Um ein ganzheitliches Projektmanagement gewährleisten zu können, muss der Transformationsbegriff vom Digitalisierungsbegriff gelöst werden. Zweifelsohne stellt die Digitalisierung eine große Transformationsaufgabe dar und erlangt somit in der Praxis viel Aufmerksamkeit, dennoch umfasst der Transformationsbegriff weit mehr. Um blinde Flecken zu vermeiden, muss bei der Priorisierung, Strukturierung und Operationalisierung von Transformationsprozessen ganzheitlich gedacht werden.

- Zweite Führungsebene an die Macht?

Der Dreiklang aus Strukturen, Menschen & Performance legt nahe, dass Führung ein zentraler Aspekt in Transformationsprozessen ist. Häufig wird dabei der Fokus auf die 1. Führungsebene gelegt, beispielsweise auf deren Akzeptanz oder Kommunikation der Transformationsvorhaben. Wichtig ist, die 2. Führungsebene dabei nicht zu unterschätzen. Gerade in der Umsetzungssteuerung kommt der 2. Führungsebene eine mächtige Position zu. In einer Transformation ist es deshalb von zentraler Bedeutung, insbesondere die 2. Führungsebene in die Strukturen einzubinden und den nötigen Spielraum einzuräumen. So lässt sich ihre anerkannte Position im Transformationsprozess effektiv zu nutzen.

- Controlling nur mit Performance Fokus?

In einem ganzheitlichen Projektmanagement spielt das Controlling eine zentrale Rolle. Allerdings wird diese Rolle in Transformationsvorhaben häufig auf das Performance Management reduziert. Statt aktiv in den Transformationsprozess eingebunden zu sein, wird lediglich „kontrolliert“. Damit wird wichtiges Potenzial verspielt. Das Controlling muss sich proaktiv als Business Partner positionieren, um über den Performance Fokus hinauszuwachsen und so die Transformationsumsetzung bestmöglich zu begleiten.

Mit diesen zentralen Erkenntnissen zu Transformation in Unternehmen in Zeiten multipler Krisen lässt sich Transformation ganzheitlicher denken und gestalten. Damit steht und fällt, wie gut es Unternehmen gelingt, dynamisch zu agieren und auch in Krisenzeiten transformativ erfolgreich zu sein.

6 Quellenverzeichnis

- Li, X., Voorneveld, M., de Koster, R, Business Transformation in an age of turbulence - Lessons learned from COVID-19, in: Technological Forecasting & Social Change, 176, 2022, p. 1-12.
- Rothe, I., Wischniewski, S., Tegtmeier, P., Tisch, A., Arbeiten in der digitalen Transformation – Chancen und Risiken für die menschengerechte Arbeitsgestaltung, in: Z. Arb. Wiss., 2019, 73, p. 246-251.
- Statistisches Bundesamt Deutschland, online abrufbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html#, Zugriffsdatum: 02.08.2023.
- Suedwesttextil, Die Backcasting-Methode, online abrufbar unter: <https://www.suedwesttextil.de/news/backcasting-methode>, Zugriffsdatum: 08.09.2023.