SEViX (HG.)

Dr. Thomas Forster, Dr. Immanuel Ulrich, Rainer E. Ulrich

Thomas Grommes, Dr. Egbert Hubmann, Hanns-Peter Wiese

# UNTERNEHMENS WERT STEIGERUNG

## BUSINESS TRANSFORMATION ALS CHANCE

Frankfurter Allgemeine Buch

# Vorwort

Das ökonomische Umfeld ist geprägt durch volatile Märkte, Unbestimmtheit, Komplexität und Ambivalenz. „Ein ständiges Entstehen und Vergehen in einem *instabilen* System“, so beschreibt Rainer E. Ulrich kurz und knapp, jedoch umfassend die globale Wirtschaftsordnung. Das Versprechen nach Stabilität ist also nicht zu halten.

Die Geschäftsmodelle von Unternehmen müssen zur Zukunftssicherung den Anspruch der *Resilienz,* ein Begriff aus der Materialprüfung, erfüllen. Resilienz drückt aus, inwieweit ein Material, das sich unter äußeren Einflüssen verformt hat, wieder in seine ursprüngliche Position zurückkehren kann, sobald diese Einflüsse nachlassen, ohne von diesem Prozess zerstört zu werden. Eine Metapher zur Veranschaulichung: Flugzeugflügel müssen unter extremen Belastungen, wie Luftlöchern, Turbulenzen, Gewitter und übermäßigen Lenkbewegungen, bis zu sieben Meter ausschlagen können, ohne dass sie deswegen brechen. Auf Unternehmen übertragen ist dies die Fähigkeit, Unerwartetes zu meistern und trotz eines turbulenten Umfelds sicher zu navigieren.

In einem resilienten Geschäftsmodell müssen Vision, Strategie, Organisation, Struktur, Fähigkeiten, Qualifikation des Personals und die Kultur des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Das Unternehmensziel muss sein, die Position des Outperformers[1] zu erreichen bzw. zu festigen. Outperformer sind Unternehmen, die mit ihrem Leistungsvermögen deutlich und messbar über dem jeweiligen Branchendurchschnitt liegen.

Auf dem Weg zum Outperformer durch Business Transformation-Management müssen Analysen durchgeführt und Ziele definiert werden.

---

1 Im Markt und in der Branche nehmen Unternehmen unterschiedliche Positionen ein: Underperformer: Unternehmensentwicklung ist schlechter als der Markt-/Branchendurchschnitt; Marketperformer: Unternehmensentwicklung entspricht dem Markt-/Branchendurchschnitt; Outperformer: Unternehmensentwicklung ist besser als der Markt-/Branchendurchschnitt.

Die sogenannte Idealbildmethode ist hierfür gut geeignet. Sie hilft dabei, diese Veränderungsprozesse schneller einzuleiten und ihre Richtung bestimmen zu können. Hierbei muss für jedes Element der Ist-Zustand bestimmt und der Idealzustand beschrieben werden. Davon ausgehend müssen – unter Beachtung der Wechselwirkungen – Maßnahmen und Verantwortlichkeiten mit verbindlichen Erledigungsterminen zur Erreichung des Idealzustandes festgelegt werden.

Outperformer zeichnen sich dadurch aus, dass sie Vision, Mission und Werte in Einklang bringen. Diese Werte müssen tagtäglich gelebt werden, wie:

- **Kundenorientierung:** den Kunden auf jeder Wertschöpfungsebene in den Mittelpunkt stellen;
- **Integrität:** Streben nach dem, was richtig ist, sowie das zu tun, was gesagt wird, und zu sagen, was getan wird;
- **Innovation:** Der notwendige kreative Einfallsreichtum wird angewendet, damit wir besser, schneller, Erster sind – und auch bleiben;
- **Überragende Ergebnisse liefern,** die das Unternehmen nachhaltig sichert und ausbaut, und somit ständig die Eigentümererwartungen übertreffen;
- **Vielfalt:** Die unterschiedlichen Sichtweisen aller annehmen und diese sowohl mit Würde als auch Respekt erfüllen.

Ein Outperformer mittels einer Business Transformation zu werden und die somit einhergehende Unternehmenswertsteigerung hat nicht nur für die Eigentümer große Bedeutung, sie ist auch für die Resilienz bzw. Sicherung der Arbeitsplätze aller Stakeholder eine entscheidende Voraussetzung. Jedoch 89 % der Business Transformationen von Unternehmen scheitern, belegt die Studie „Fortune 500“[2] von Mark J. Perry, Professor of Finance and Business Economics, University of Michigan.

2 https://fee.org/articles/only-53-us-companies-have-been-on-the-fortune-500-since-1955-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/ Letzter Aufruf 11.06.2018.

**Nur diese 53 Unternehmen sind seit 1955 bis heute in der Gruppe der 500 börsenwertstärksten Unternehmen der New Yorker Börse (NSE)**

| | | |
|---|---|---|
| 3 M | DowDupont | Merck |
| Abbott Laboratories | Eli Lily | Motorola Solutions |
| Altria | ExxonMobil | Northrop Grumman |
| Archer Daniels Midland | General Dynamics | Owens Corning |
| Arconic | General Electric | Owens-Illinois |
| Avon Products | General Mills | Paccar |
| Boeing | General Motors | PepsiCo |
| Bristol-Meyers Squibb | Goodyear Tire and Rubber | Pfizer |
| Campbell Soup | Hershey | PPG Industries |
| Caterpillar | Honeywell International | Procter and Gamble |
| Chevron | Hormel Foods | Raytheon |
| Coca-Cola | IBM | Rockwell Automation |
| Colgate Palmolive | International Paper | S&P Global |
| Conoco Philipps | Johnson and Johnson | Textron |
| Crown Holdings | Kellogg | United Technologies |
| Cummins | Kimberley-Clark | Weyerhaeuser |
| Dana | Kraft-Heinz Foods | Whirlpool |
| Deere | Lockheed Martin | |

Doch was sind die Gründe für dieses Scheitern der Unternehmen? Existieren gleiche Faktoren, ein „gemeinsames Muster“? Was kann man daraus für die zukünftige Business Transformation von Unternehmen lernen?

Business Transformationen zur Unternehmenswertsteigerung scheitern zumeist aufgrund

1. von Fehlern bei der Strategiefindung und -formulierung. Die meisten Unternehmen haben weder eine kraftvolle Vision noch eine klare Strategie!
2. mangelhafter „Übersetzung“ der Strategie in „Umsetzung“, also der Operationalisierung der Strategie in adäquate Maßnahmen, Projekte, Ziele und Steuerungssysteme.

3. der Umsetzung mit fehlender Ausrichtung, also einer fehlenden „Stimmigkeit“ der Systemkomponenten im Gesamtsystem sowie unstimmiges Führungsverhalten und inkonsistenten Entscheidungen im Tagesgeschäft.

Nach den Erfahrungen der Autoren scheitern etwa 20 % der Fälle wegen fehlender und/oder fehlerhafter Strategie, ca. 30 % wegen mangelhafter Operationalisierung von Maßnahmen und ca. 50 % aufgrund von Umsetzungsfehlern, vor allem wenn ein „Alignment“ des Gesamtsystems fehlt. Bei zeitkritischen Sanierungsfällen – meist unter hoher psychischer Belastung – fällt mangelhafte Führung besonders schwer ins Gewicht, insbesondere da viele Manager aus dem Tagesgeschäft heraus die Liquiditätskrise und Insolvenzgefahr zum ersten Mal erleben. Anfängerfehler in dieser Situation können fatal sein.

Die Macht der Gewohnheit und Angst führt dazu, dass an den scheinbar noch funktionierenden Aspekten festgehalten, und der Blick für das Neue, das uns bereits umgibt, vernebelt wird. Dies gilt es zuallererst zu akzeptieren – es ist menschlich. Solange man dies jedoch nicht tut, wird man keine wirklich tiefgreifenden Veränderungen – weder im Ausbildungssystem noch in den Führungsetagen noch auf der Mitarbeiterebene – initiieren können.

Der Business Transformation-Manager und sein Team besitzen ein breitgefächertes Wissen über Veränderungsprozesse und können auf dieser Basis, neue Kompetenzen für das Unternehmen entwickeln. Beim Change Management wird formal gesehen, also von außen betrachtet, das Unternehmen nur mit einem neuen Hut ausgestattet. Business Transformation hingegen wirkt dagegen leibhaftig, von innen nach außen, ist also nachhaltiger. Business Transformation-Manager besitzen Branchen-, Projekt- und Krisenerfahrung, Durchsetzungsvermögen, Fach-, Sozial- und interkulturelle Kompetenz. Zu ihrem Selbstverständnis gehört eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Eigentümern und dem gesamten Management des jeweiligen Unternehmens. Sie vereinigen Beratung und Umsetzungsmanagement, sie verinnerlichen

und verstehen ihre unternehmerische Aufgabenstellung. Dabei binden sie durch klare Strategien beim Personalmanagement die Mitarbeiter des Unternehmens aktiv in die Business Transformation ein und nutzen die Leistungsträger als Verbündete im Business Transformation-Prozess. Durch die Nutzung ihres Partnerverbundes und Netzwerkes haben Transformation-Manager Zugang zu breiter Branchen- sowie regionaler Expertise und divergierendem Fachwissen. Der Unternehmenswert wird durch die gemeinsame Entwicklung und operative Umsetzung von belastbaren Unternehmenswertsteigerungs-Maßnahmen von dem Business Transformation-Manager mit seinem eingespielten, passgenauen Team signifikant gesteigert.

Ein proaktives Personalmanagement mit strategischer Kommunikation, Mitarbeitermotivierung und Personalentwicklung, so Dr. Immanuel Ulrich in seinem Beitrag in diesem Ratgeber, stellt dabei einen häufig unterschätzten, aber erfolgskritischen Faktor einer Business Transformation dar. Durch die Einbindung der Mitarbeiter als Co-Akteure in den Prozess verbinden diese ihre Arbeitstätigkeit zur Unternehmenswertsteigerung mit der Erhöhung des eigenen Marktwerts, Erfahrungsschatzes sowie sinnhafter Tätigkeit.

Materialkosten stellen heute neben den Personalkosten den größten Kostenblock in Unternehmen dar. Diese zu managen und zu optimieren ist eine weitere wesentliche Aufgabe in einer Business Transformation. Der Einkauf muss sich dabei verstärkt strategisch positionieren, das heißt, in einer Transformation liegt ein klarer Fokus auf dem Wertbeitrag, so schreibt Dr. Egbert Hubmann. Im Gegensatz dazu waren früher die Einsparungen die wichtigste Leistungskennzahl. Dieser Wertbeitrag lässt sich in der Business Transformation in drei Kernbestandteile zusammenfassen: Lieferanteninnovationen, Risikomanagement und die Sicherstellung einer nachhaltigen Supply Chain.

Business Transformation-Manager verlassen das Unternehmen, nachdem das Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen besser aufgestellt wurde. Sie hinterlassen dem Unternehmen ein

resilientes Geschäftsmodell, strukturierte Prozesse, eine positive Unternehmenskultur und einen gesteigerten Unternehmenswert.

Business Transformation-Manager folgen ihrer Profession aus Leidenschaft. Sie werden durch Erfolge motiviert, besonders wenn der Veränderungsprozess auf allen Wertschöpfungsebenen angekommen und durchgeführt wird, vor allem dann, wenn erste Ergebnisse messbar werden. Ein Business Transformation-Manager aus Leidenschaft stellt sich stets gerne neuen Herausforderungen. Diese Rolle gibt ihm immer wieder die Möglichkeit, ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln, dieses mit nachhaltiger Wirkung zu implementieren und somit alle Erwartungen an ihn zu erfüllen, schreibt Dr. Thomas Forster.

# 1 Einleitung

In diesem Buch der SEViX® *GROUP* stellen die Autoren ihre weitreichenden, interdisziplinären Erfahrungen bei der Wertsteigerung von Unternehmen durch Business Transformation dar: Sie zeigen den interessierten Leserinnen und Lesern die unterschiedlichen Herausforderungen der Business Transformation und liefern Lösungsansätze aus der Praxis.

Jede einzelne Business Transformation ist anders. Ihr Erfolg hängt in einem komplexen wirtschaftlichen System entscheidend vom Zusammenwirken der Akteure auf der Meta-Ebene ab. Nach dem Verständnis der Autoren liegt der Schwerpunkt des sogenannten Meta-Managements in der Bereitstellung eines Rahmens für das Unternehmen, der dazu verhilft, die Komplexität einer Business Transformation zu bewältigen.

Für die Transformation von Unternehmen basiert das Meta-Management auf einem ganzheitlichen und integrativen Managementansatz. Es ist geschäfts- sowie wertorientiert und baut auf drei Säulen auf:

- den Managementdisziplinen,
- dem Transformationslebenszyklus und
- der Führung.

Eine solche Business Transformation kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Akteure der Meta-Ebene ihrer entscheidenden Rolle in der Unternehmenskommunikation bewusst sind und eine solide Unternehmenskultur etabliert haben, die gegenüber dem Wandel aufgeschlossen ist.

Zusätzlich werden Meta-Management-Prinzipien in dem Buch skizziert, da ihre Umsetzung eine wichtige Erfolgsgrundlage des gesamten Rahmens der Business Transformation darstellt.

Die Autoren raten dazu, die folgenden Richtlinien zu beachten, um ein Business Transformation-Projekt erfolgreich durchzuführen:

1. Vereinen Sie die einzelnen Managementdisziplinen in einem integrierten und ganzheitlichen Ansatz.

2. Legen Sie die allgemeinen Transformationsziele für jede Funktionseinheit und jedes Teammitglied fest.
3. Etablieren Sie den Transformationslebenszyklus mit den vier Phasen: Vision, Interaktion, Transformation und Optimierung.
4. Benennen Sie einen Business Transformation-Manager.
5. Weisen Sie Rollen klar zu und binden Sie unbedingt den Business Transformation-Manager in den Transformationsprozess ein.
6. Fördern Sie starkes, bindendes Engagement aller Beteiligten und erleichtern Sie das „Sicheinbringen" aller Stakeholder.
7. Schaffen Sie durch geschickte Kommunikation ein kulturelles Umfeld, um ein Verständnis für die Bedürfnisse, Nutzen, Risiken und Veränderungen des Wandels aufzubauen.

Sollten Business Transformation-Prozesse unvorbereitet und unkoordiniert ablaufen, wird kostbare Zeit vergeudet, wodurch Werte verloren gehen.

Die in diesem Buch gestellten Fragen und Antworten zum Thema Unternehmenswertsteigerung durch Business Transformation erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit noch sind sie alle in ihrer Fülle in jedem Fall anwendbar. Sie dienen dazu, den Leserinnen und Lesern einen Eindruck von der Komplexität der Materie zu vermitteln, die zu diesem Thema gehört.

# 2 Business Transformation

Eine Business Transformation ist die nachhaltige Veränderung eines Unternehmens hinsichtlich seiner

- Strategie,
- Organisation,
- Struktur und
- Prozesse.

Im Folgenden werden deren Ursachen, Ziele, Erfolgsdeterminanten und Herausforderungen sowie dazugehörige vorbereitende Überlegungen erläutert.

## 2.1 Gründe für Business Transformation-Prozesse

In vielen Fällen wird die Business Transformation aufgrund einer schwerwiegenden Unternehmenskrise initiiert. Jedoch kann oder besser sollte eine Business Transformation unabhängig von einer Krise oder dem Unternehmenszustand durchgeführt werden. Im Gegensatz zur Sanierung eines kriselnden Unternehmens hat die Business Transformation nämlich nicht (nur) die „Rettung" des Unternehmens im Sinn, sondern dient dazu, Unternehmen mit dem Anspruch „Best in Class" zu verbessern. Eine Business Transformation hat somit das Ziel der Unternehmenswertsteigerung, die bei jedem Unternehmen durchgeführt werden kann, um es auf ein höheres Leistungsniveau mit einer optimierten Wettbewerbsfähigkeit zu heben.

## 2.2 Herausforderungen und Erfolgsdeterminanten der Business Transformation

Eine Business Transformation stellt einen massiven Eingriff in die verbesserungswürdigen Routinen eines Unternehmens dar. Hierzu sind auf allen Ebenen der Organisation Eingriffe nötig, wie die folgenden Unterkapitel zeigen werden.