

ÜBERSCHRIFT

Fit für den Wandel – Duale Transformation erfolgreich meistern

Text: Prof. Dr. Henning Werner und Georgiy Michailov

VORSPANN

Der Wandel ist zum Dauerzustand geworden. Rasant zunehmende globale disruptive Trends konfrontieren die Industrie insgesamt mit umfassenden Herausforderungen und bedrohen teilweise ganze Branchen und Geschäftsmodelle. Vor diesem Hintergrund sind viele Unternehmen gezwungen ihr Geschäftsmodell neu auszurichten, ja sogar radikal zu transformieren, um ihren langfristigen Erfolg zu sichern.¹

Aktuell kommt hinzu, dass viele Unternehmen mit einer explosionsartigen Kostensteigerung in den Bereichen Energie und Material zu kämpfen haben und somit in einem äußerst schwierigen Umfeld Maßnahmen ergreifen müssen, um ihr kurzfristiges Überleben abzusichern.

Viele Unternehmen steht damit vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen müssen sie das kurzfristige bzw. mittelfristige Überleben im Kerngeschäft sichern, indem sie die explosionsartigen Marktverwerfungen in den Griff bekommen und die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten. Zum anderen müssen sie ihr Geschäftsmodell auf die zukünftigen Markt- und Kundenbedürfnisse neu ausrichten, um auch den langfristigen Erfolg abzusichern. Die Schwierigkeit der Dualität ist sehr stark ausgeprägt: Die kurzfristigen Maßnahmen sind dringlich, doch die langfristig ausgerichtete Transformation ist wichtig – und muss parallel angegangen werden.

Eine duale Transformation zu gestalten, ist eine komplexe Aufgabe, bei der die folgenden Punkte eine entscheidende Rolle spielen:

- Ursachen bzw. Treiber der Veränderung frühzeitig identifizieren
- Wertorientierte Abschöpfung des alten und Neuausrichtung des künftigen Geschäftsmodells
- Change-Management zur Etablierung einer konstruktiven Unternehmenskultur
- Stakeholder-Management zur wertorientierten Lösung von Konflikten
- Etablierung einer wirksamen Projektmanagementorganisation (PMO)

1. Ursachen bzw. Treiber der Veränderung frühzeitig identifizieren

Während der Handlungsdruck in der Erfolgs- & Liquiditätskrise allgegenwärtig ist, ist die Veränderungsnotwendigkeit in der (drohenden) Strategiekrisis zunächst nicht unmittelbar

¹ Dieser Artikel greift auf Ausführungen aus diversen früheren Publikationen der Autoren zurück und entwickelt diese weiter, u.a.: Michailov, G. / Stange, J. (2022): Geschäftsmodell-Redesign; Michailov, G. / Werner, H. (2022): Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds, KSI 1/22, S. 5 – 8 und KSI 2/22, S. 65 - 71; Werner, H. / Michailov, G. (2022): Mit einem Chief Transformation Officer (CTO) auf den späteren CRO oder Insolvenzverwalter verzichten, INDat Report 10_2022, S. 46 – 53.

spürbar. In dieser frühen Krisenphase verfügt das Unternehmen i.d.R. aber noch über einen großen unternehmerischen wie finanziellen Handlungsspielraum und kann selbstbestimmt über seine weitere Entwicklung entscheiden. Je weiter sich die Krise zuspitzt, umso mehr nimmt der finanzielle Handlungsspielraum ab, der Zeitdruck nimmt zu, das Vertrauen der Stakeholder leidet Schaden und der Entscheidungsfreiraum wird durch externe Zwänge eingeengt.

Um das Heft des Handelns in der Hand zu behalten, stellt sich aus Sicht des Managements die Frage, wie aufkeimende Krisen möglichst frühzeitig erkannt werden können, um darauf proaktiv zu reagieren und frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Denn für diejenigen, die nicht auf notwendige Veränderungen reagieren, gilt das Zitat von Michail Gorbatschow „Ich glaube, Gefahren warten nur auf jene, die nicht auf das Leben reagieren.“

Zur Identifikation potenzieller Risiken für die Unternehmensentwicklung ist eine ganzheitliche Betrachtung der folgenden Dimensionen notwendig:

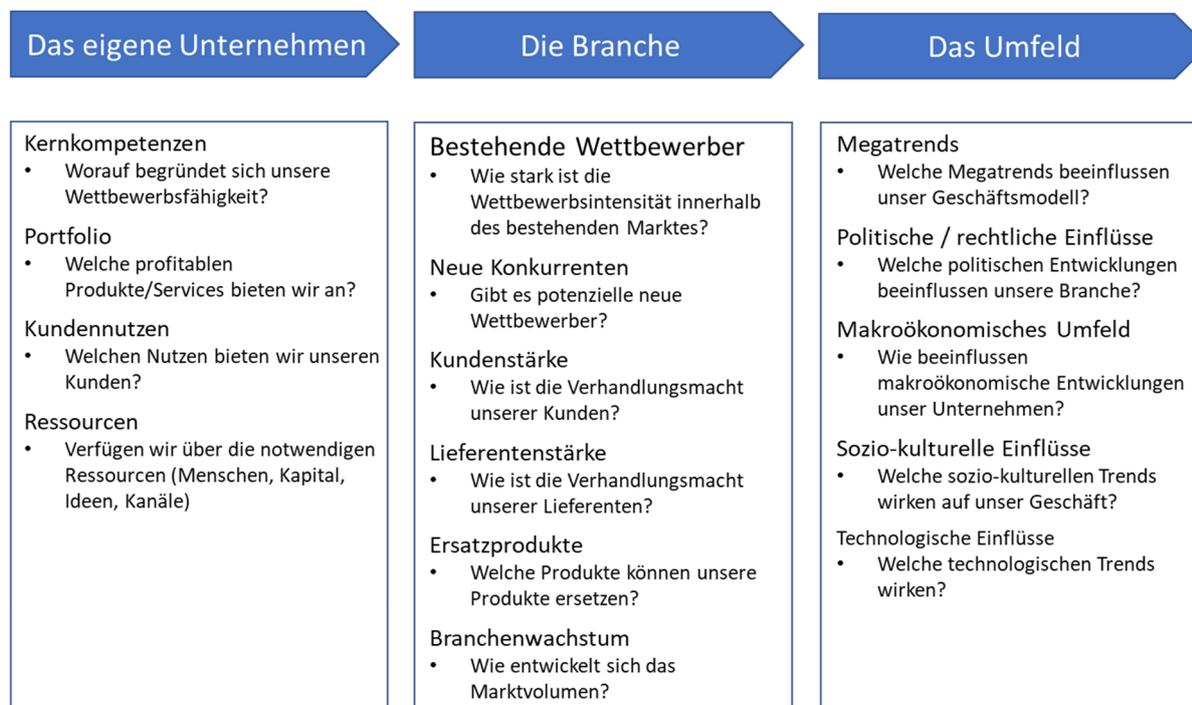


Abb. 1: Ganzheitliche Betrachtung potenzieller Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell

Im Rahmen der Umfeldanalyse sollte eine Beschäftigung mit sogenannten Megatrends stattfinden, um zu bewerten, inwieweit das eigene Geschäftsmodell von diesen Entwicklungen betroffen ist. Der Begriff der „Megatrends“ wurde im Jahre 1982 vom Zukunftsforscher John Naisbitt geprägt. Es handelt sich dabei um tiefgreifende und nachhaltige Trends, die gesellschaftliche und technologische Veränderungen betreffen und für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft relevant sind.

Das Zukunftsinstitut (vgl. www.zukunftsinstitut.de) beschreibt 12 Megatrends, die maßgebliche Treiber für den Wandel im 21ten Jahrhundert darstellen. Dazu gehören Konnektivität, Mobilität, Neo-Ökologie, New Work, Urbanisierung, Individualisierung, etc. Megatrends formen die Zukunft, daher sind Unternehmen gut beraten aktiv zu reflektieren, welche

Auswirkungen diese Trends auf ihr Geschäftsmodell haben werden, um sich möglichst frühzeitig darauf einzustellen.

Beispiel: Vom Megatrend zur Geschäftsidee

Die Firma Barista Express hat aus dem Megatrend "Individualisierung" eine Geschäftsidee entwickelt und vertreibt „Kaffee-Drucker“. Kaffee-Individualisten können per WhatsApp ein Foto an den Kaffee-Drucker senden und direkt am Drucker ein Foto machen, das Foto wird dann aus Lebensmittelfarbe auf den Schaum des Cappuccinos gedruckt.

Im Rahmen der Umfeldanalyse kann auch die PEST-Analyse, ein Instrument aus dem strategischen Management, herangezogen werden. Dabei werden die folgenden vier Dimensionen 1. Politische / rechtliche Einflüsse 2. Makroökonomische Einflüsse 3. Sozio-kulturelle Einflüsse und 4. Technologische Einflüsse im Hinblick auf Ihre Auswirkungen auf das eigene Unternehmen analysiert.

Zur Beurteilung der Attraktivität einer Branche und der in der Branche wirkenden Wettbewerbskräfte kann die Branchenstrukturanalyse von M. Porter (Porters 5-Forces) herangezogen werden. Porters 5 Forces lauten: 1. Bestehende Wettbewerber (Wettbewerbsintensität in der Branche) 2. Bedrohung durch neue Konkurrenten 3. Verhandlungsmacht der Käufer 4. Verhandlungsmacht der Lieferanten und 5. Bedrohung durch Ersatzprodukte. Die Analyse dieser Wettbewerbskräfte schafft Klarheit, welcher Wettbewerbssituation ein Unternehmen ausgesetzt ist und aus welcher Richtung Gefährdungspotenziale drohen.

Die Erkenntnisse aus der Umfeld- und Branchenanalyse müssen dann noch ergänzt werden um die ungeschönte Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens. In diesem Zusammenhang geht es u.a. darum, die im Wettbewerb differenzierenden Kernkompetenzen herauszuarbeiten, die Performance des Produkt- / Serviceportfolios zu analysieren, den Kundennutzen zu beschreiben und zu analysieren, ob alle zum Leistungserstellungsprozess benötigten Ressourcen abgesichert zur Verfügung stehen.

Um eine Transformation zielgerichtet einzuleiten, müssen Unternehmen ein Risikofrüherkennungssystem implementieren, um potenzielle Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell möglichst frühzeitig zu erkennen. Denn nur wer frühzeitig reagiert, also proaktiv handelt, behält das „Heft des Handelns“ in der Hand und kann selbstbestimmt agieren. Haben sich die Risikofaktoren bereits zu einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise weiterentwickelt, steigt der Handlungsdruck und der Handlungsspielraum wird durch externe Zwänge erheblich eingeschränkt.

Praxistipps für ein proaktives Risikomanagement von Harald Kam, Director im Bereich Financial Advisory – Turnaround & Restructuring der Deloitte GmbH:

- Machen Sie das Risikomanagement zur Chefsache und nutzen es zur aktiven Unternehmenssteuerung!
- Fördern Sie eine offene Risikokultur und positionieren die Verantwortlichen als Sparringspartner der Führungsmannschaft!
- Verzahnen Sie das Risikomanagement mit ihren Planungen und monitoren die Entwicklungen regelmäßig!
- Treffen Sie frühzeitig und mutig Entscheidungen!

2. Wertorientierte Neuausrichtung des Geschäftsmodells (Geschäftsmodell-Redesign)

Sind potenzielle Einflussfaktoren erkannt, müssen die daraus resultierenden Konsequenzen auf das Geschäftsmodell systematisch analysiert und das Geschäftsmodell entsprechend angepasst werden.

Albert Einstein hat einmal formuliert „Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass Dinge z.T. fundamental verändert werden müssen, um neue Ergebnisse zu erreichen.

Ausgangspunkt für das ganzheitliche Redesign des Geschäftsmodells eines Unternehmens ist eine Wertstrategie. Professor Felix Oberholzer-Gee von der Harvard Business School hat formuliert: „Think value, not profit, and profit will follow“ (vgl. Oberholzer-Gee, F. (2021): Better, simpler strategy). Die Wertstrategie sollte demnach darauf abzielen, den größtmöglichen Kundennutzen zu schaffen. Sie zu bestimmen heißt somit, sich an den künftigen Erfordernissen des Marktes zu orientieren. Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen künftig stehen will. Im Idealfall zielt sie darauf, anders zu sein als der Wettbewerb und auf diese Weise Werte zu schaffen.

Viele Unternehmen verfügen zwar über eine ausformulierte Vision und ein Mission Statement, diese wirken jedoch häufig sehr generisch. Meistens sind sie lediglich für die Homepage oder Unternehmensbroschüren geschrieben und im Unternehmen selbst kaum bekannt. Im Unterschied dazu verstehen wir unter der Wertstrategie ein klares strategisches Ziel, den „Nordstern“, der die Richtung vorgibt, in die sich das Unternehmen entwickeln soll.

Merke:

Ausgangspunkt für das ganzheitliche Redesign des Geschäftsmodells eines Unternehmens ist eine Wertstrategie. Die Wertstrategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen künftig aus der Perspektive des Kunden marktdifferenzierend stehen will.

Das Geschäftsmodell zielt seinerseits darauf, dass dies auf profitable Weise gelingt und auch tatsächlich Werte entstehen. Nachfolgend ist ein über viele Jahre praxiserprobtes Konzept für die Entwicklung eines wertorientierten Geschäftsmodells dargestellt. Es besteht aus fünf Wertdimensionen, die dynamisch vernetzt sind und zusammen einen kontinuierlichen Wertkreislauf ergeben. Mit ihrer Hilfe lässt sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens in der Praxis deutlich einfacher evaluieren und kohärent weiterentwickeln.

Hier ein Überblick über die fünf Wertdimensionen:



Abb. 2: Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle (Quelle: Struktur Management Partner)

1. Bei der **Wertpositionierung** lautet die Leitfrage: Welche der Kernstärken, die das Unternehmen auszeichnen, sind am besten dazu geeignet, um für Kunden einen neuen (oder besseren) Nutzen zu schaffen? Und was ist die bestmögliche, daraus abgeleitete Wertpositionierung? Diese sollte sehr spezifisch sein und das Unternehmen von der Konkurrenz abheben. Anders gesagt: Was ist die USP, die Unique Selling Proposition, das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens?

2. 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 es das Kernsortiment gestaltet. Dabei 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.

3. Die **Wertschöpfung** dreht sich um die internen und externen Ressourcen eines Unternehmens (Menschen, Maschinen, Ideen, Kanäle). Dabei 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 – heute mehr denn je.

4. Die **Wertabschöpfung** definiert, welches differenzierte Angebots- und Preiskonzept sich auf Basis der Wertschöpfung ergibt. Entscheidend ist dabei, sich nicht – wie in vielen Unternehmen üblich – an den eigenen Kosten orientieren, sondern an der Zahlungsbereitschaft der Kunden und diese maximal abschöpfen. Ziele sind eine intelligente Kalkulation und ein profitables Pricing.

5. Die **Wertdisziplin** hält den Wertkreislauf zusammen und entwickelt ihn immer weiter. Die Leitfrage hier lautet: Welche Führungsressourcen und Steuerungsinstrumente sind nötig, um einen profitablen, nachhaltigen Wertefluss sicherzustellen? Es gilt, die strategischen wie auch die operativen Vorgaben konsequent zu überwachen und die erforderlichen Maßnahmen umzusetzen. Das Unternehmen sollte regelmäßig und ehrlich hinterfragen, ob es seinen Kunden tatsächlich einen Mehrwert bietet, wie die optimale Finanzierungsstruktur aussieht und ob die Profitabilität entlang aller Wertdimensionen gewährleistet ist. Was heute richtig ist, kann morgen falsch sein!

Das richtige ganzheitliche Redesign für das Geschäftsmodell zu entwickeln, ist immer eine komplexe Herausforderung und alles andere als trivial. Handlungsleitend dafür ist die oben erwähnte klare Wertstrategie.

Praxis-Tipps für ein wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign von Felix Schwabedal, Partner bei Struktur Management Partner GmbH:

- *Für eine erfolgreiche Wertpositionierung reicht es meistens schon aus, nur ein einziges, aus Kundenperspektive Mehrwert stiftendes Differenzierungsmerkmal zu finden.*
- *Erfolgreiche Transformationen beginnen mit einem „Nein“, nicht mit einem „Ja“. Vor allem bei der Gestaltung des Produkt- und Kundenportfolios gilt es, Wertvernichter zu identifizieren und konsequent zu bereinigen.*
- *Auch in der Wertschöpfung ist der wertorientierte Ansatz weniger bei Grundsatzfragen zu Wertschöpfungstiefe und Automatisierung zu suchen. Deutlich zielführender ist es, die Kern-Stärken der eigenen Prozesse und Ressourcen herauszuarbeiten und die Organisation danach auszurichten.*
- *Insbesondere Preisreduktionen zur Umsatzsteigerung sind brandgefährlich. Nicht nur, weil positive Mengeneffekte meistens überschätzt und negative Margeneffekte systematisch unterschätzt werden. Hinzu kommt aber, dass die wertorientierte Preisgestaltung systemisch untergraben wird. Sie nehmen damit dem Vertrieb den Anspruch, ein Preispremium für Ihren Wettbewerbsvorteil zu erzielen – und nehmen damit Ihrem Unternehmen die Grundlage für langfristige Profitabilität.*
- *Um Ihre Mitarbeiter andere Wege gehen zu lassen, ist es wenig effektiv, an den Mitarbeitern zu arbeiten. Die Mitarbeiter orientieren bzw. optimieren ihr Verhalten an den Rahmenbedingungen und Strukturen, die Sie vorgeben. So wird eine Beteiligung am Umsatzwachstum meistens die Marge kompromittieren. Effektive und nachhaltige Veränderungen erzielen Sie nur durch die Arbeit am System.*

3. Change-Management zur Etablierung einer konstruktiven Unternehmenskultur

Transformation gelingt nur dem, der es schafft, die Menschen mitzunehmen und für das neue Ziel zu gewinnen. Ob die Veränderungen von den Mitarbeitern getragen werden, hängt dabei ganz maßgeblich von der Unternehmenskultur ab. Ein bekanntes Zitat von Peter Drucker bringt diesen Gedanken sehr treffend auf den Punkt: „Culture eats strategy for breakfast.“

Unter der Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Regeln und Einstellungen, die die Entscheidungen und das Verhalten einer Organisation prägen, zu verstehen. Ziel muss es sein eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die eine konstruktive Zusammenarbeit und hohe Offenheit für Veränderungen fördert. Dabei geht es um das Aufzeigen der Risiken und Chancen sowie das Erklären der nötigen Schritte. Wichtig zu betonen, dass Unternehmenskultur immer der Unternehmensstruktur folgt. Mit anderen Worten sollte man sich Gedanken machen, wie die Strukturen das Verhalten der Menschen prägen. Beispielsweise bringt es nichts zu versuchen, die Vertriebsmannschaft mit Appellen für Margenvertrieb zu gewinnen, wenn die strukturell nach Absatz bezahlt werden!

In der Theorie existieren unterschiedliche Modelle, wie bei der Umsetzung von Change-Managementprozessen systematisch vorzugehen ist. In der Praxis weit verbreitet ist das 8-Stufen-Modell von Kotter. Der US-Managementprofessor und Transformationsspezialist John P. Kotter entwickelte es, damit Unternehmen Projekte des Wandels zum Erfolg führen und häufige Fehler vermeiden (vgl. Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern).

Hier die acht Schritte ihrem Kern nach:

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Transformationsteam aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln („Nordstern“ formulieren)
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 verankern

Um das Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen, kann den Mitarbeitern ein klares und ungeschöntes Bild von der wirtschaftlichen Lage vermittelt werden. In diesem Zusammenhang kann es helfen, die folgende Frage zu beantworten: „Was passiert, wenn nichts passiert?“ Das aus der Beantwortung dieser Frage resultierende Szenario zeigt i.d.R. den Handlungsbedarf klar auf und kann die notwendige Dynamik in Gang setzen.

In das Transformationsteam sind die Top Leistungsträger und Multiplikatoren zu berufen, die bereit sind, anzupacken, die auch unangenehme Veränderung vorantreiben und dies auch als Chance für die persönliche Weiterentwicklung und die eigene Karriere begreifen, unabhängig von ihrer Hierarchieebene in der Organisation.

Der „Nordstern“ muss eine kurze, klare und leicht verständliche Botschaft beschreiben, damit er als Orientierungspunkt für alle Mitarbeiter begreifbar ist. Der Nordstern beschreibt die Wertstrategie und beantwortet die Frage, wo das Unternehmen etwa in fünf Jahren stehen will. Gleichzeitig ist es sehr wichtig zu betonen, dass dieser Nordstern für die Menschen

verhaltensleitend wirkt. Das heißt, bei der Entscheidungsfindung, sollten sie die Option wählen, die das Unternehmen dem Stern näherbringt.

Um diese neue Wertstrategie zu kommunizieren, ist eine professionell gestalteten Veränderungskommunikation zu implementieren, die sicherstellt, dass die Mitarbeiter sich gut eingebunden fühlen, um Sorgen und Ängste und daraus resultierende Widerstände abzubauen bzw. nicht aufkommen zu lassen. Die zentral gestalteten und einheitlichen Botschaften müssen eng mit der persönlichen Kommunikation durch die Führungskräfte verzahnt werden, um eine konsistente und glaubwürdige Kommunikation über alle Kanäle zu erreichen. Change-Kommunikation ist eine zentrale Führungsaufgabe und kann nicht delegiert werden. Neben der persönlichen Kommunikation durch die Führungsmannschaft können flankierend offline und online Kanäle wie z.B. Mitarbeitermagazine, Newsletter, Podcasts, etc. genutzt werden, diese können aber die persönliche Kommunikation nicht ersetzen.

Praxis-Tipp:

Ein richtiges Maß der Kommunikation zu finden, ist sehr schwierig. Wir empfehlen hier folgende Heuristik: Es sollte sich nach einer „Überkommunikation“ bei der Führung anfüllen, damit es in der Mannschaft wirklich umfassend ankommt.

Die Befähigung der Mitarbeiter beginnt damit, dass man Ihnen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, Ihnen Unterstützung anbietet und vor allem Vertrauen schenkt, indem man denen Verantwortung überträgt.

Die Kommunikation schneller Erfolge (Quick Wins) hat eine hohe motivierende Wirkung, indem die Mitarbeiter sehen, dass erste Veränderungen greifen, dies kann eine regelrechte Erfolgsspirale in Gang setzen.

Und um Veränderungen in der Unternehmenskultur nachhaltig zu verankern, sind alle Führungs- und Managementinstrumente daraufhin zu prüfen, ob sie die richtigen Anreize und Impulse bezogen auf die neue Kultur setzen. So sind ggfs. Provisionsregelungen anzupassen, wenn diese zu einseitig auf die Generierung von Umsatz statt auf die Generierung eines maximalen Kundenwerts ausgerichtet sind.

Um Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen, müssen diese systematisch geplant und gesteuert werden. Entscheidend ist am Ende, dass die Veränderungsbereitschaft als Element einer neuen Unternehmenskultur fest etabliert wird.

Praxistipps zum Change-Management von Marcus J. Brüning, Managing Director bei THM Partners:

„Nachhaltige Veränderung kann nur entstehen, wenn das entsprechende Mindset im Unternehmen geschaffen wird“

- **Klarheit:** Ein erfolgreicher Change-Prozess beginnt mit der fundierten Klärung der Ziele über alle Hierarchien und mit allen Stakeholdern
- **Commitment:** Nur mit dem Commitment und Verständnis aller Beteiligten kann das gesetzte Ziel erreicht werden.
- **Verantwortung:** Für die erfolgreiche Umsetzung müssen „eindeutige“ Verantwortlichkeiten geklärt und die Führungskräfte auch bereit sein, diese Verantwortung zu übernehmen.
- **Kommunikation und Konsequenz:** Die konsequente Umsetzung der Ziele und Maßnahmen muss durch regelmäßige Kommunikation, intensiven Austausch und enge Begleitung eines erfahrenen Change-Manager sichergestellt werden, der z.B. im Konfliktfall intervenieren kann und hilft, „Widerstände“ zu beseitigen.
- **Monitoring:** Der Fortschritt und die Ergebnisse müssen konsequent und regelmäßig überprüft und mit zusätzlichen Maßnahmen unterstützt werden.

4. Stakeholder-Management zur wertorientierten Lösung von Konflikten

Grundlegende Transformationsvorhaben können i.d.R. nicht ohne die Zustimmung, das Engagement oder einen konkreten Beitrag verschiedenster Stakeholder realisiert werden. Zu diesen Stakeholdern zählen Mitarbeiter, Gesellschafter, Finanzierer, Lieferanten und Kunden. Erfolgreiches Stakeholder-Management ist nicht nur eine höchst anspruchsvolle Aufgabe im Verlauf einer Transformation, sondern auch die entscheidendste für den langfristigen Erfolg. Der zentrale Erfolgsfaktor liegt in dem klugen Austarieren der zum Teil gegenläufigen Einzelinteressen der beteiligten Parteien.

Die Kunst liegt darin, die wahren Interessen der Stakeholder nicht nur zu erkennen, sondern sie zu reflektieren und dann auch entsprechend zu respektieren. Häufig werden in Verhandlungen mit Stakeholdern drei Fehler gemacht:

- Die eigentlichen Motive der relevanten Stakeholder sind nicht bekannt
- Es werden vorschnelle Annahmen bezüglich der vermeintlichen Ziele unterschiedlicher Stakeholder getroffen
- Die Interessen einzelner Stakeholder werden missachtet

Stakeholder-Management setzt ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz voraus. Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, Gefühle bei sich und anderen richtig einschätzen zu können. Die Kunst besteht also darin, den Standpunkt und die Interessen seines Gegenübers zu verstehen, und sich nicht nur auf ihn einzulassen, sondern sich aktiv in ihn hineinzusetzen. Leider sehen Menschen oft nur ihre eigene Perspektive – sie können oder wollen ihren Blickwinkel nicht ändern. Dabei ist just das oft das Erfolgsrezept für die Verhandlungsführung.

In der Praxis besteht erfolgreiches Stakeholder-Management prozessual aus drei Phasen:

Phase 1 – Schaffung einer objektiven Entscheidungsgrundlage (Konzept)

Ausgangspunkt einer Transformation sollte ein umfassendes Transformationskonzept sein. Dieses Konzept sollte die unterschiedlich gelagerten Interessen der Stakeholder soweit möglich auf einen Nenner bringen und für einzelne Stakeholder unangenehme Wahrheiten klar aussprechen. Meistens ist das Prüfkriterium für die Notwendigkeit und Eignung der Maßnahmen die Anforderung zur Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit. Das erfordert in der Regel auch eine monetäre Quantifizierung der Beiträge einzelner Stakeholder. Das Konzept muss von dem Ziel geleitet sein, einen möglichst hohen Werterhalt für die einzelnen Stakeholder-Gruppen sicherzustellen. Nicht weniger wichtig ist es aber, auch die potenziellen Verluste im Fall eines Scheiterns des Prozesses aufzuzeigen, denn diese bestimmen häufig die Verhandlungsgrenzen im späteren Verlauf.

Phase 2 – Festlegung eines Verhandlungsführers und Wiedergewinnung des Vertrauens

Für den Erfolg ist es entscheidend, einen Verhandlungsführer zu benennen, der das höchste Vertrauen der Stakeholder genießt und auch unangenehme Maßnahmen vorschlagen darf, ohne gleich alle Türen vor der Nase zugeschlagen zu bekommen. Diese Rolle ist Chefsache und fällt daher der für die Transformation verantwortlichen Person zu. Ist intern niemand vorhanden, der das uneingeschränkte Vertrauen aller Stakeholder genießt, spricht dies für den Einsatz eines externen Chief Transformation Officers (CTOs). Ein CTO ist ein besonders umsetzungserfahrener, auf die Transformation fokussierter Manager. Der CTO muss dieses Vertrauen kraft seiner Reputation mitbringen. Dieses „mitgebrachte“ Vertrauen ist häufig der ausschlaggebende Faktor, um eine Verhandlung überhaupt vernünftig führen zu können. In der Krise fehlen bekanntlich meist drei Dinge: Geld, Zeit – und eben Vertrauen!

Phase 3 – Aktives Ausbalancieren der Interessen und die Vermittlung eines Ergebnisses

Hier steht seltener Objektivität im Mittelpunkt als man gemeinhin denken mag. Wichtiger ist das Verstehen der psychologischen Verhaltensmuster einzelner Parteien. Jetzt gilt es, genau diese psychologische Perspektive richtig zu erfassen und zu bewerten. Ein gutes Verständnis aller gegenseitigen Abhängigkeiten gehört zur Verhandlungsführung genauso dazu wie die Trennung zwischen persönlichen und sachlichen Interessen. Unser dringender Rat: Keine frühe Festlegung auf überhöhte Forderungen provozieren. Dies birgt die Gefahr eines späteren Gesichtsverlustes bei Aufgabe dieser Positionen. In Verhandlungen ist es immer klug und meist erfolgskritisch, von Anfang an auf möglichst gesichtswahrende Lösungen für alle Parteien respektive Gremien hinzuarbeiten.

Die drei Phasen zeigen: Ein betriebswirtschaftlich gutes, transparentes Transformationskonzept als objektive Entscheidungsgrundlage ist eine notwendige, jedoch selten hinreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholder-Management. Es klingt so klar, ist aber eine hohe Kunst: Nur der Aufbau von Vertrauen im Verhandlungsprozess und das Ausbalancieren der Interessen einzelner Stakeholder-Gruppen sichert die Chance auf einen nachhaltig erfolgreichen Transformationsprozess.

Praxistipps zum Stakeholder-Management von Georgiy Michailov, Managing Partner von Struktur Management Partner (SMP)

Die Verhandlungsführung folgt unterschiedlichen Philosophien der Lösungsfindung. Zielführende Prinzipien könnten wie folgt formuliert werden:

- Stellen Sie auf die Bereitschaft aller Konfliktparteien ab, eine gemeinsame Zukunft tatsächlich haben zu wollen. Dies ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Lösung jeder Verhandlung (respektive jedes Konflikts).
- Kommunizieren Sie respektvoll. Die meisten Verhandlungen scheitern nicht an zu hohen Forderungen, sondern an respektloser Kommunikation.
- Und achten Sie darauf, dass Sie langfristig denken, oder wie Naval Ravikant sagte: "Play long-term games with long-term people."

5. Etablierung einer wirksamen Projektmanagementorganisation (PMO)

Um alle im Rahmen eines Transformationsprojekts umzusetzenden Maßnahmen und Einzelprojekte zu steuern, zu koordinieren und zu überwachen, bietet sich die Einrichtung eines Project Management Office (PMO) an. Das PMO sorgt dafür, dass die 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. Seine zentrale Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die im Rahmen des Transformationsprojekts vorgesehenen Maßnahmen im geplanten Zeitrahmen und innerhalb des geplanten Budgets umgesetzt werden.

Erfolgreiches Umsetzungsmanagement erfordert eine hohe Konsequenz. In der Praxis hat sich ein Dreiklang aus den Aspekten Strukturen, Menschen und Performance bewährt.

- Die Führung muss die richtigen **Strukturen** im Unternehmen schaffen – von der Strategie über das Organisationsdesign, die Finanzierungsstruktur bis hin zu der Bereitstellung von Ressourcen. Diese Strukturen sollten entsprechend der Wertpositionierung gestaltet werden, und zwar so, dass die involvierten Menschen befähigt werden, die höchste Performance zu erzeugen. Fehlen klare Strukturen, läuft die Umsetzung chaotisch.
- Zentral sind die **Menschen**, die nicht nur die „betriebsüblichen“ Leistungen erbringen, sondern auch die Unternehmenskultur vorleben, motivierend und transparent kommunizieren sowie klaren Führungsprinzipien folgen; erst sie bilden das Fundament

jeder Geschäftstätigkeit. Werden sie nicht eingebunden, gerät die Umsetzung technokratisch.

- Die ständige Orientierung an der **Performance** – im Sinne des regelmäßigen Messens und Nachhaltens von Fortschritten – stellt schließlich sicher, dass die strategischen wie operativen Maßgaben wertorientiert erreicht werden und das System „Unternehmen“ auf effektive, intrinsisch motivierte Weise gesteuert wird. Fehlt die Performance-Orientierung, bleibt die Umsetzung wirkungslos.

Wichtig für den Erfolg ist auch, regelmäßig (z.B. alle drei Monate) nachzujustieren: Stimmt die Stoßrichtung noch? Gilt es etwas zu ändern? Es gibt keine Transformation, bei der der Plan von Anfang an perfekt ist und nur Punkt für Punkt abgearbeitet werden muss. Unternehmen sind komplex, und Transformation ist immer auch ein dynamischer Prozess.

Praxistipps zur Umsetzungsorganisation von Marcus J. Brüning, Managing Director bei THM Partners:

„Erfolgreiche Umsetzung funktioniert nur wenn alle Beteiligten ihre Rollen kennen und fokussiert sowie konsequent an den Umsetzungsmaßnahmen arbeiten“

- **Klares Konzept:** Formulierung klarer und verständlicher Ziele, die im Rahmen eines Gesamtkonzept erarbeitet werden.
- **Detaillierte Maßnahmen:** Für die Zielerreichung und eine erfolgreiche Umsetzung müssen die Maßnahmen machbar sein, ausreichend detailliert und mit Aktionen und Meilensteinen unterlegt werden, so dass sie entsprechend verfolgbar und quantifizierbar sind.
- **Buy-In der Verantwortlichen:** Für jede Maßnahme muss es einen Verantwortlichen geben, der die Maßnahme mit entsprechendem Commitment vertritt, vorantreibt und umsetzt.
- **Umsetzungssteuerung mit PMO (Project Management Office):** Ein streng organisiertes PMO hilft bei der Governance als Lenkungs- und Managementinstanz, die Maßnahmen zu verfolgen, zu analysieren und gegebenenfalls gegenzusteuern.
- **Fokus des Managements:** Das Gesamtprogramm muss vom Top Management unterstützt und vorangetrieben werden, dabei gilt es einen klaren Fokus zu behalten und für die Umsetzung entsprechende Ressourcen und Kapazitäten einzuplanen.

6. Zusammenfassung

Viele Branchen unterliegen einem Wandel, der sich bedingt durch disruptive Entwicklungen immer schneller vollzieht. Vor diesem Hintergrund sind viele Unternehmen gezwungen, eine duale Transformation umzusetzen. Auf einer Seite das Kerngeschäft sichern und auf der anderen Seite ihr Geschäftsmodell auf die zukünftigen Marktbedürfnisse neu auszurichten, ja sogar radikal zu transformieren, um ihren langfristigen Erfolg zu sichern.

Um proaktiv und selbstbestimmt handeln zu können, ist es wichtig, dass Unternehmen ein Risikofrüherkennungssystem implementieren, um potenzielle Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell möglichst frühzeitig zu erkennen.

Sind potenzielle Einflussfaktoren erkannt, müssen die daraus resultierenden Konsequenzen auf das Geschäftsmodell systematisch analysiert und das Geschäftsmodell entsprechend angepasst werden. Handlungsleitend dafür ist eine klare Wertstrategie, also die Beantwortung der Frage, wo das Unternehmen in etwa fünf Jahren stehen will. Die Wertstrategie muss darauf ausgerichtet sein, den größtmöglichen Kundennutzen zu schaffen.

Transformation gelingt nur dem, der es schafft, die Menschen mitzunehmen und für das neue Ziel zu gewinnen. Ob die Veränderungen von den Mitarbeitern getragen werden, hängt dabei ganz maßgeblich von der Unternehmenskultur ab. Ziel muss es sein eine Unternehmenskultur zu formen, die eine konstruktive Zusammenarbeit und hohe Offenheit für Veränderungen fördert.

Eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsvorhaben ist die Einbindung aller relevanten Stakeholder. Nur wenn diese das Projekt aktiv unterstützen und keinen (verborgenen) Widerstand leisten, hat die Transformation Aussicht auf Erfolg. Um die Zustimmung der relevanten Stakeholder zu erreichen, ist ein fundiertes Transformationskonzept, das uneingeschränkte Vertrauen in die handelnden Personen sowie ein kluges Ausbalancieren der individuellen Interessenslagen von entscheidender Bedeutung.

Last-but-not-least ist eine Projektmanagementorganisation zu implementieren, um die umfangreichen Maßnahmen, die im Rahmen des Transformationsprojekts definiert wurden, wirksam umzusetzen. Dazu bietet sich die Einrichtung eines Project Management Office (PMO) an, welches die Steuerung, Koordination und Überwachung der Maßnahmen übernimmt.

MIT FOTOS

Dr. Henning Werner ist Professor für Transformation, Restrukturierung und Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg sowie Leiter des IfUS Instituts (www.ifus-institut.de). Das IfUS Institut bietet praxisorientierte Weiterbildung rund um die Themen Transformation, Turnaround- und Sanierung an, u.a. den in Deutschland einzigartigen Zertifikatslehrgang „Transformations- & Turnaround-Manager“. Henning Werner ist Co-Herausgeber des Standardwerks „Modernes Sanierungsmanagement“ (6te Auflage, 2021).

Georgiy Michailov ist Managing Partner von Struktur Management Partner (SMP), einer auf Transformationen und Restrukturierungen spezialisierten Unternehmensberatung mit Fokus auf den gehobenen deutschen Mittelstand und Sitz in Köln. Er ist Co-Autor der Bücher „Geschäftsmodell Redesign“ (2022) und „Geschäftsmodelle richtig bewerten“ (2021) sowie einer der Referenten im „Zertifikatslehrgang Transformations- und Turnaround-Manager“ am IfUS-Institut in Heidelberg.