

#SHIFTHAPPENS2023

Empirische Ergebnisse: >10.000 Maßnahmen & >450 Experten

*Was die Daten über langfristigen
Transformationserfolg sagen*

Dr. Jonas Steeger



Nordantech
Falcon



Agenda

#SHIFTHAPPENS2022



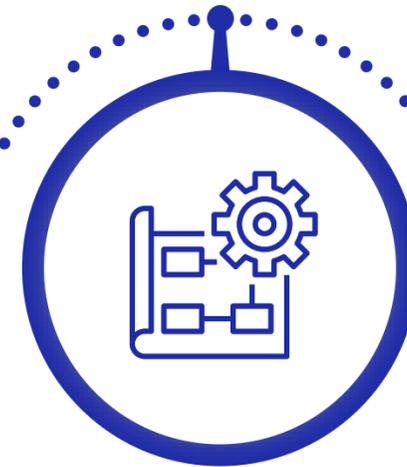
Quantitative Daten

- Falcon
- Beweggründe
- Ziele



Qualitative Daten

- Teilnehmer
- Sars-Cov-II
- Zukunftserwartungen



Findings

- Kick-Off
- Projektzyklus
- Reporting



Best Practices

- Lessons learned
- Was kann man tun?

PMO-Tool

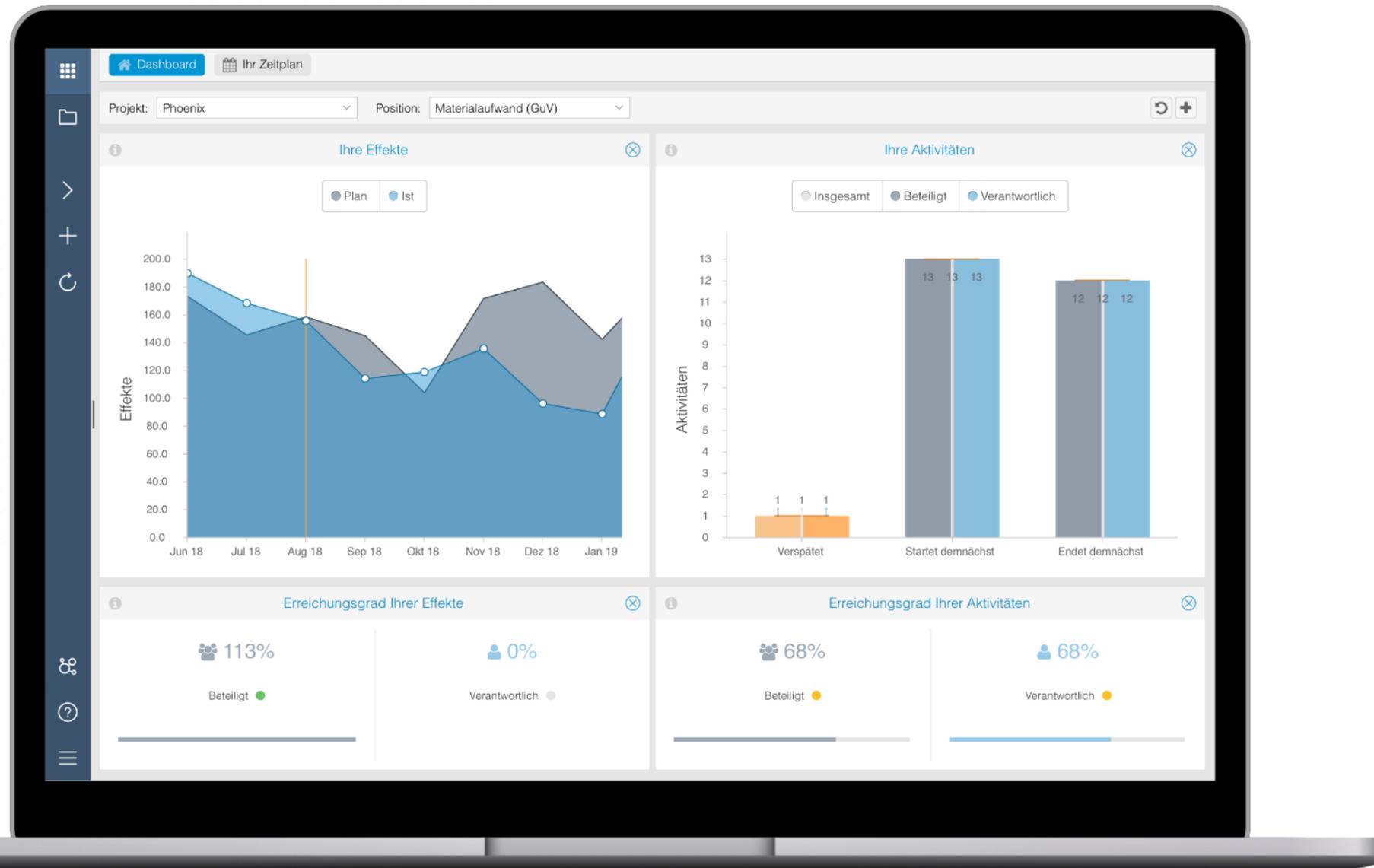
Transformations-Tool Falcon

Features speziell für Transformationen

Unsere Software hilft Ihnen, strategische Maßnahmen nachhaltig umzusetzen. Planung, Kontrolle, Fortschrittsüberwachung und Berichterstattung sind einfacher als je zuvor!

Häufige Projekttypen

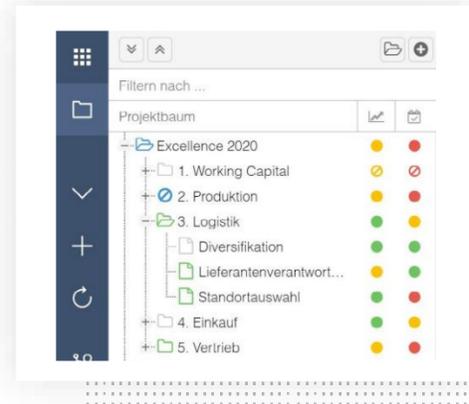
Strategie-Implementierung,
Turnarounds/Restrukturierung, Carve-Ins/Out,
Wachstumsprogramme, ESG



EINFACHE UND DYNAMISCHE
PROJEKTSTRUKTURIERUNG

Projektbaum

Egal ob Sie auf Falcons zahlreiche Projektvorlagen zurückgreifen oder ganz individuell Projekte aufsetzen, Falcon macht die Projektstrukturierung zum Kinderspiel. Fügen Sie jederzeit neue Elemente hinzu oder bearbeiten Sie die bereits vorhandenen im Handumdrehen.



Status	Aktivität *	Start (Plan)	Start (Ist/Prognose)	Ende (Plan)	Ende (Ist/Prognose)	Verantwortlich
1 Erledigt	Inventarisierung	03.02.2020	03.02.2020	17.02.2020	17.02.2020	Georg Meier
2 Erledigt	Verkauf Fräse-Lang	17.02.2020	17.02.2020	02.03.2020	02.03.2020	Peter Konradt
3 Erledigt	Verkauf Extruder	17.02.2020	17.02.2020	02.03.2020	02.03.2020	Peter Konradt
4 Offen	Neu Evaluation	15.09.2020	15.09.2020	14.10.2020	14.10.2020	Arne Brecheisen
5 Offen	Kauf Fräse 34DDe	06.03.2021	06.03.2021	06.05.2021	11.05.2021	Hans Müller
6 Offen	Einführung Fräse 34DDe	06.05.2021	13.05.2021	06.06.2021	30.06.2021	Arne Brecheisen

SCHNELLER DURCHBLICK

Aktivitäten & Verantwortlichkeiten

Planen Sie Milestones intuitiv und transparent. Klar definierte Verantwortlichkeiten hinterlegt mit Fälligkeiten unterstützen das Zeitmanagement im Projekt und ermöglichen eine effiziente Arbeitsweise.

MESSUNG QUANTITATIVER
PROJEKTERGEBNISSE IN EINER
BELIEBIG ANPASSBAREN
STRUKTUR

Effekte

Erstellen Sie mit wenigen Klicks eine individuelle Effekte-Struktur. Egal ob Finanzzahlen, KPIs oder „Happyness-Index“, jeglicher Effekt kann festgehalten oder aus Effekt-Kombinationen berechnet werden. Die Abweichung zwischen geplantem und dem tatsächlichen Ergebnis wird automatisch berechnet und mit Ampeln visualisiert.

Position	Gesamt			
	Plan	Ist/Prognose	Delta	Δ%
EUV				
1 Umsatz	21.890,0 k€	19.907,0 k€	-1.983,0 k€	▲
2 Materialaufwand	2.775,0 k€	3.204,0 k€	+429,0 k€	▲
3 Personalaufwand	100,0 k€	74,0 k€	-26,0 k€	▲
4 EBITDA	19.015,0 k€	16.629,0 k€	-2.386,0 k€	▲
Bilanz/Cash				
5 Inventar	-	-	-	○
6 Cash Desk	-	-	-	○
7 Investitionen	3.990,0 k€	3.596,0 k€	-394,0 k€	▲
KPI				
8 FTE	25,00 FTE	25,00 FTE	0,00 FTE	○



WUNDERSCHÖNE SLIDES
AUF KNOPFDRUCK

Reporting & Analyse

Der nächste Lenkungsausschuss oder das Status-meeting steht an? Erstellen Sie Powerpoint-Slides innerhalb von Sekunden und investieren Sie Zeit in das, was zählt - Ihr Projekt.

Phase	Status
HG3 - Maßnahme in Umsetzung	20 %
HG2 - Potenzial quantifiziert	16 %
HG3 - Maßnahme in Umsetzung	20 %
HG1 - Maßnahme in Konzept	Offen

ÜBERWACHUNG DER ERGEBNISWIRKSAMKEIT

Status und Härtegrad

Der Fortschritt Ihrer Maßnahmen lässt sich durch eine frei anpassbare Struktur evaluieren. Sehen Sie auf einen Blick, welche Ihrer Maßnahmen noch in der Konzeption, in der Umsetzung oder abgeschlossen sind. Natürlich können Sie auch Tags setzen, um die Maßnahmen zu spezifizieren.

>10k Maßnahmen

Transformations-Tool Falcon

Features speziell für Transformationen

Unsere Software hilft Ihnen, Maßnahmen nachhaltig umzusetzen. Planung, Kontrolle, Fortschrittsüberwachung und Berichterstattung sind einfacher als je zuvor!

Multi-Beteiligungs-Orientiert

Mit Falcon können Sie beliebig viele Beteiligungen/Mandanten gleichzeitig betreuen, Inhalte teilen und Standardisieren. So sparen Sie wertvolle Ressourcen und kommen schnell zur Umsetzung.



Einige Referenzen

Transformations-Tool Falcon

Features speziell für Transformationen

Unsere Software hilft Ihnen, Maßnahmen nachhaltig umzusetzen. Planung, Kontrolle, Fortschrittsüberwachung und Berichterstattung sind einfacher als je zuvor!

Multi-Mandanten-Orientiert

Mit Falcon können Sie beliebig viele Mandanten gleichzeitig betreuen und sparen wertvolle Ressourcen.

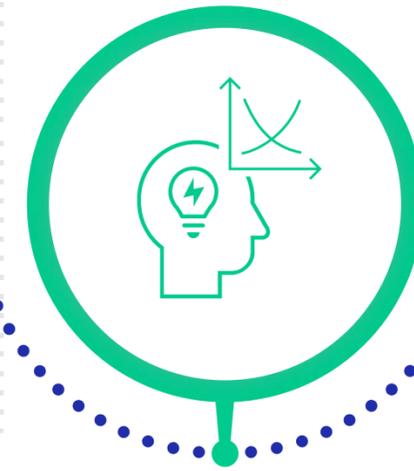
Agenda

#SHIFTHAPPENS2022



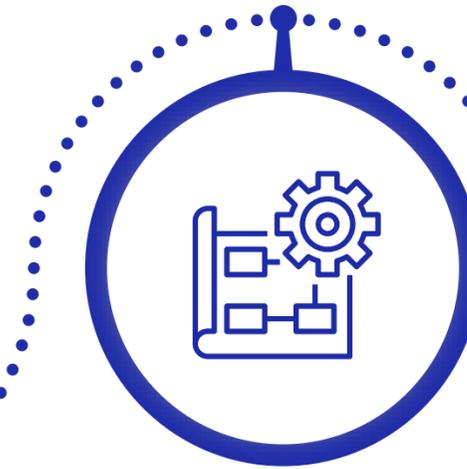
Quantitative Daten

- Falcon
- Beweggründe
- Ziele



Qualitative Daten

- Teilnehmer
- Sars-Cov-II
- Zukunftserwartungen



Findings

- Kick-Off
- Projektzyklus
- Reporting



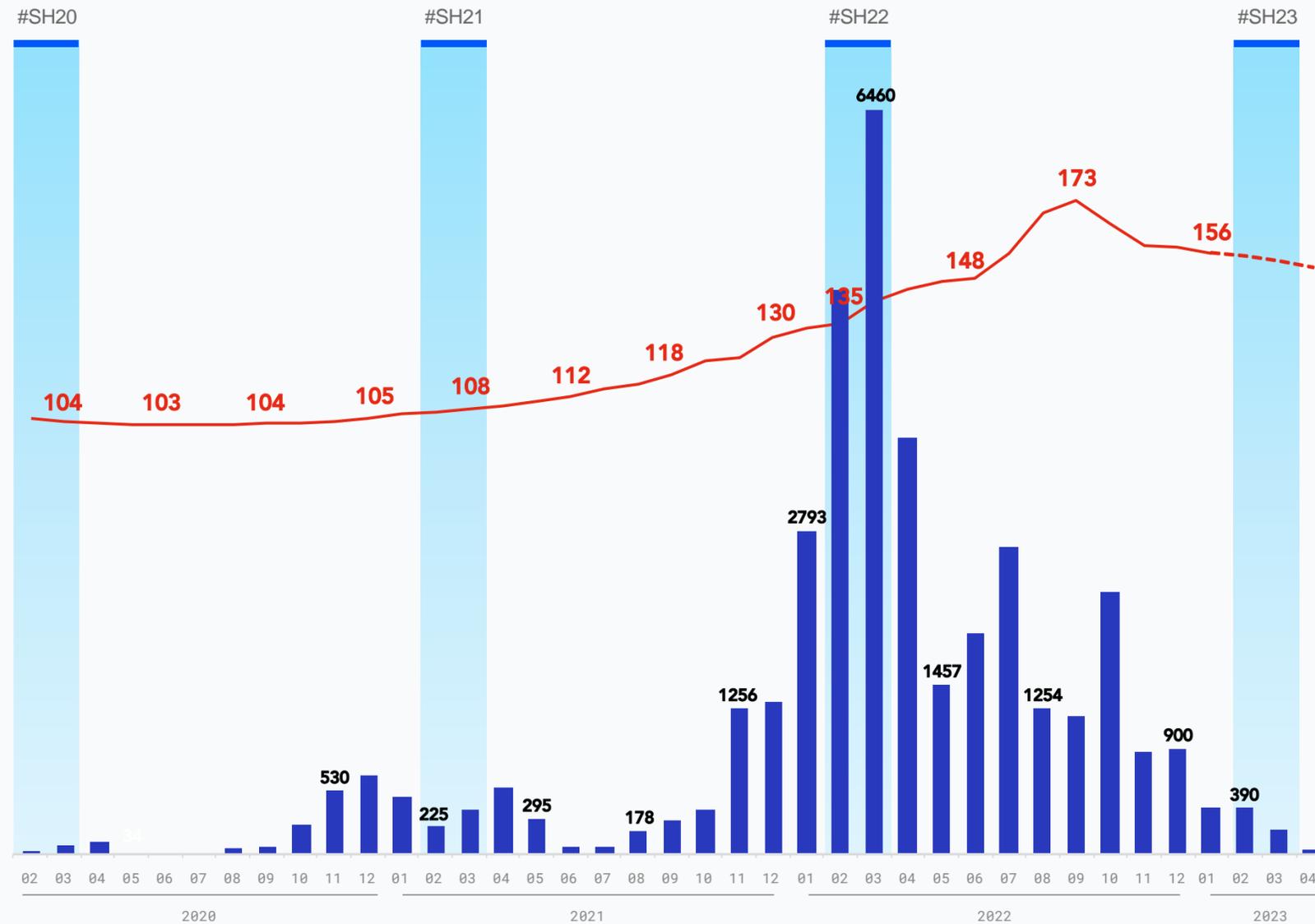
Best Practices

- Lessons learned
- Was kann man tun?



Vergleich über Zeit möglich

Teilnehmer & Erhebungszeitraum



462 Experten aus der Branche



Mehr als **zwei Drittel** begleiten Transformationen durch alle Phasen



Knapp **die Hälfte** der Befragten kommt aus dem deutschen Mittelstand



Mehr als **ein Drittel** beschäftigt sich seit über **20 Jahren** mit Transformationen.



Knapp **die Hälfte** PMO oder Projektleitung

Agenda

#SHIFTHAPPENS2022



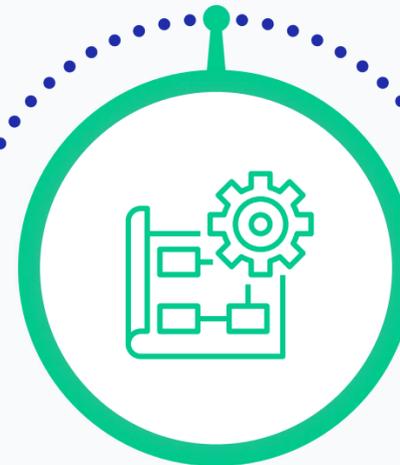
Quantitative Daten

- Falcon
- Beweggründe
- Ziele



Qualitative Daten

- Teilnehmer
- Sars-Cov-II
- Zukunftserwartungen



Findings

- Kick-Off
- Projektzyklus
- Reporting

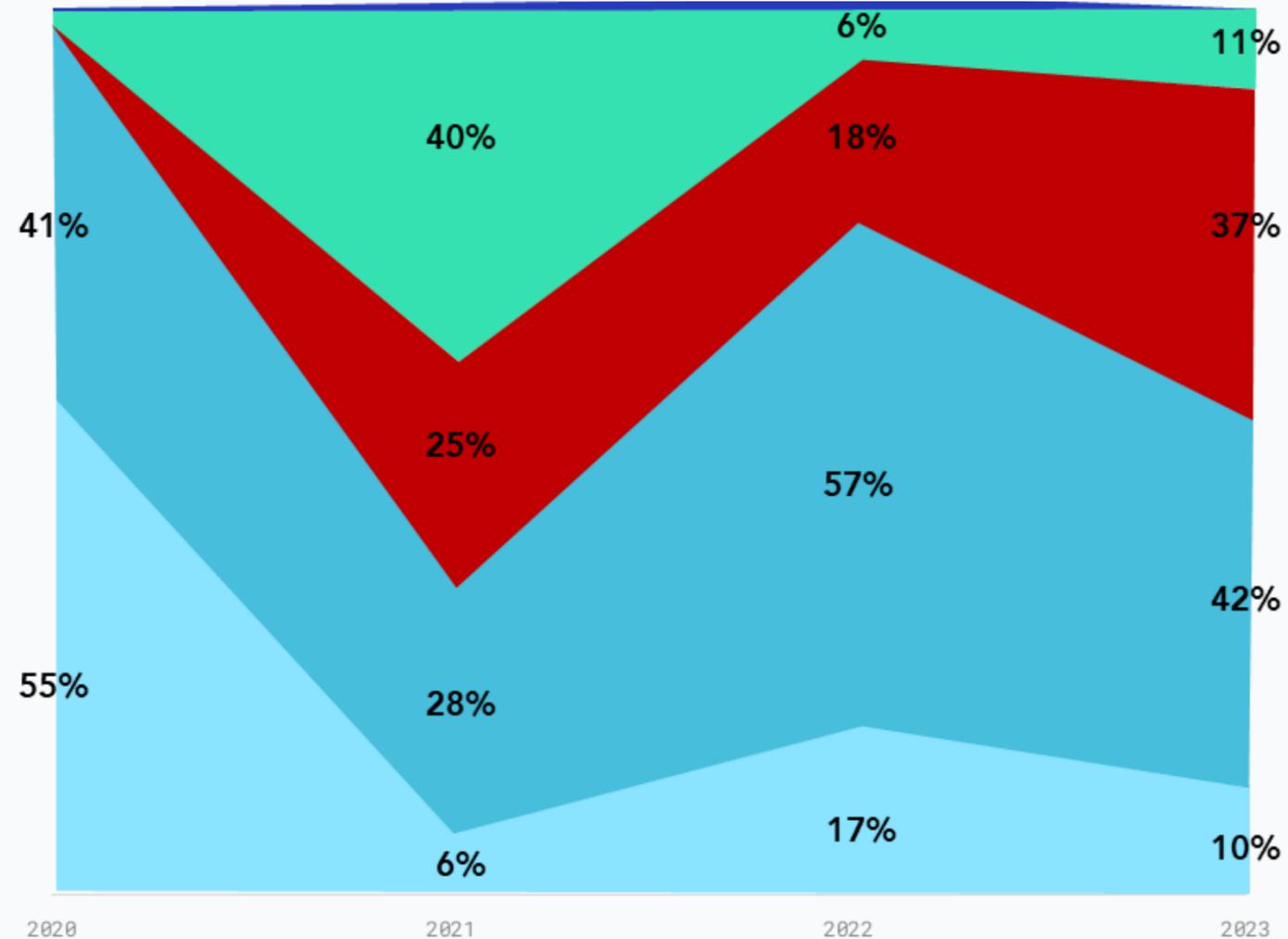


Best Practices

- Lessons learned
- Was kann man tun?

Rolle der Konjunktur?

Findings / Konjunktur & Transformationsbedarf



Nordantech
Falcon

#SHIFTHAPPENS2023

Einschätzungen zur Konjunkturlage

„Die Prognosen von Experten zur Wirtschaftsentwicklung in Deutschland gehen für 2023 mehrheitlich von einer Stagnation oder einem bestenfalls sehr schwachen Wachstum knapp über null Prozent aus. Es besteht sogar die Gefahr, dass die deutsche Wirtschaft für einige Quartale in eine leichte Rezession rutscht. Allerdings soll in diesem Jahr die konjunkturelle Talsohle erreicht sein und 2024 soll sich wieder ein geringes Wachstum (des realen BIP) von etwas mehr als einem Prozent einstellen. Auch die ZEW Konjunkturerwartungen weisen in diese Richtung [...]“

Dr. Michael Schröder
Leiter
ZEW-Finanzmarkttest
ZEW

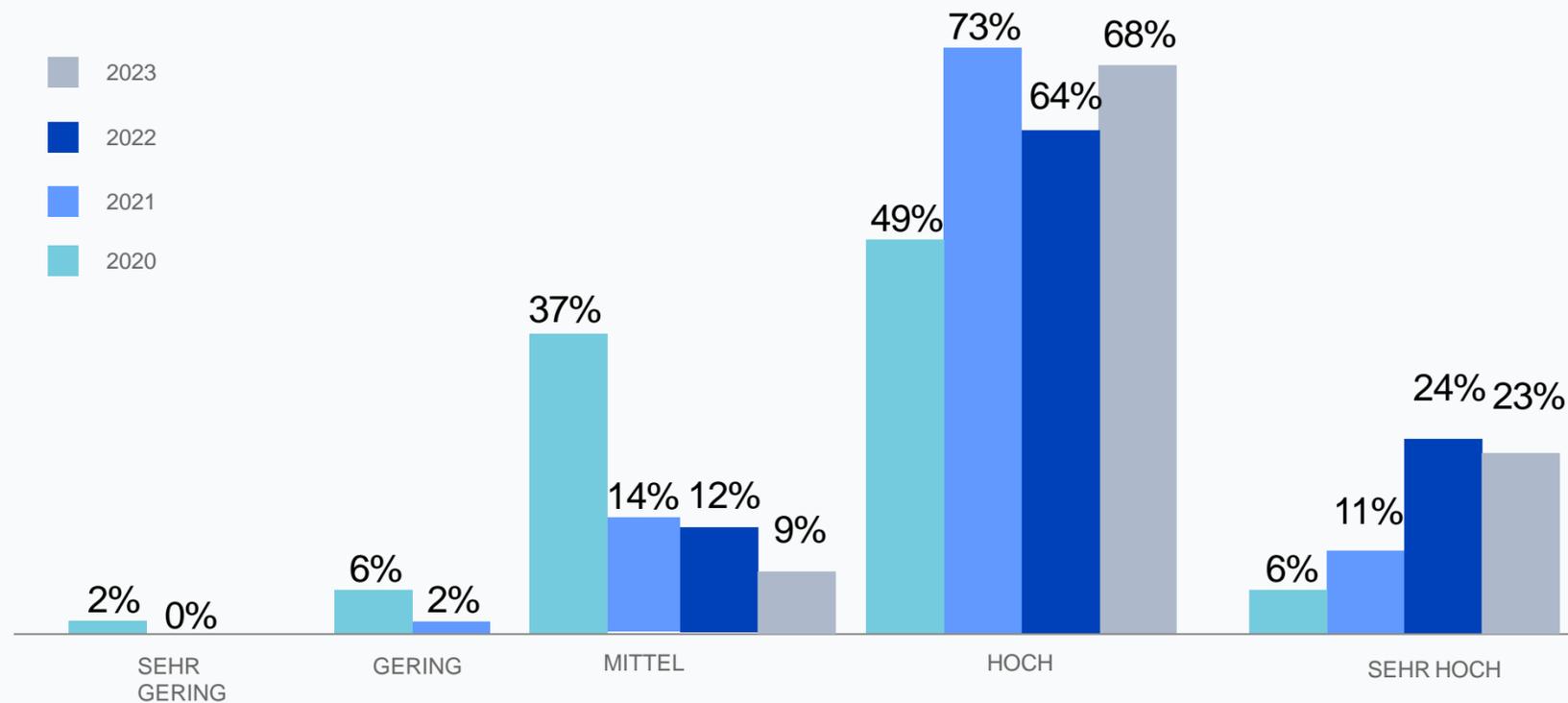


ZEW

Und der Druck steigt von Jahr zu Jahr

Findings / Konjunktur & Transformationsbedarf

Transformationsbedarf



„Financiers fordern in Transformationssituationen – gerade wenn Fresh Money gefragt ist – naturgemäß nach belastbaren Konzepten, die letztlich auch als Entscheidungsvorlage dienen. **Zunehmend bedeutender wird ein rascher Übergang zur Umsetzungsphase**, in der **Leadership Skills** gefordert sind.“

Patrick Siebert

MANAGING DIRECTOR
ALVAREZ-MARSAL

#SHIFTHAPPENS2020
A NORDANTECH STUDY

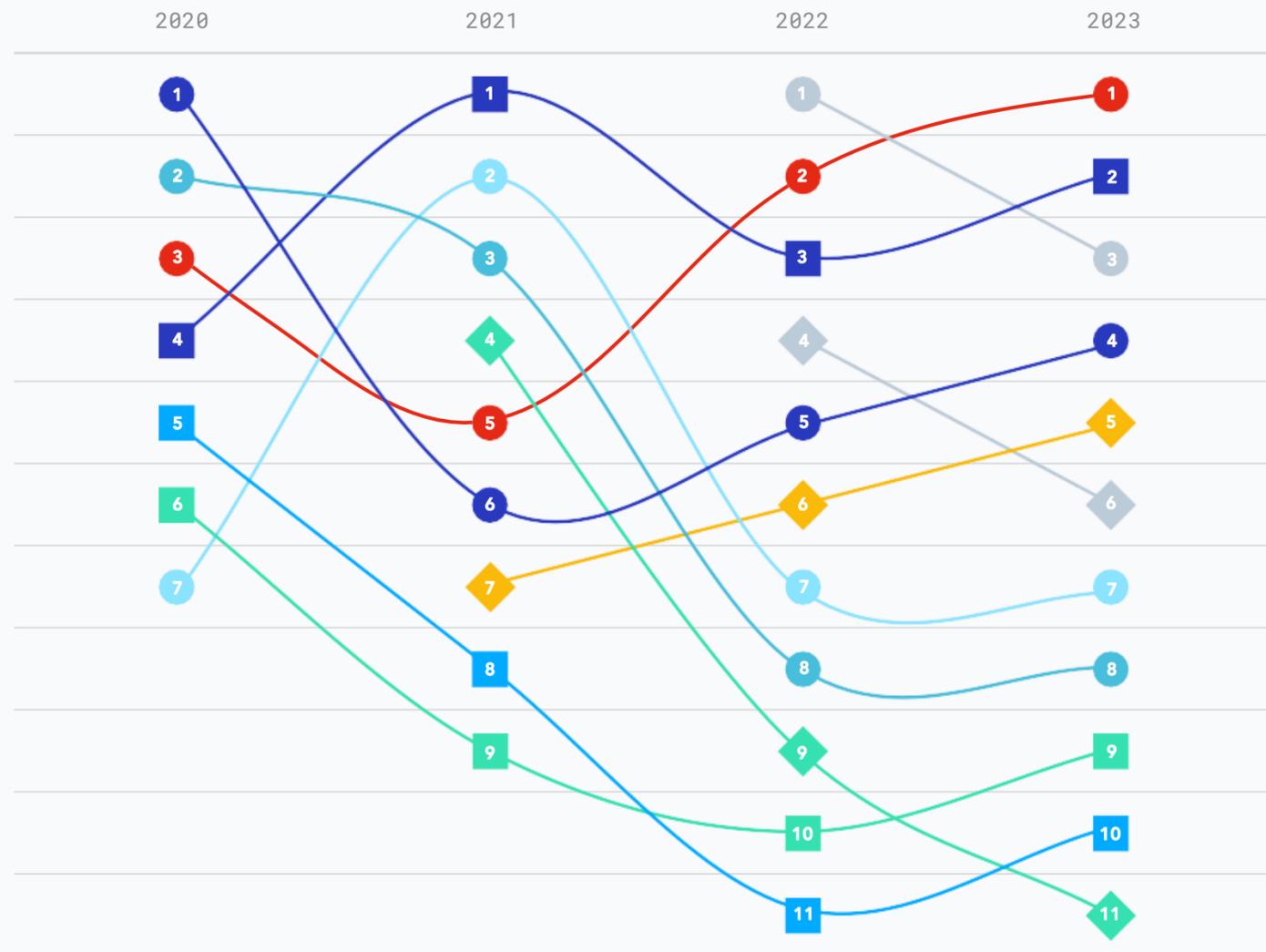


QUELLE

NORDANTECH, #SHIFTHAPPENS2023 (GERUNDETE WERTE)

Polykrise akut?

Findings / Treiber



- Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- Veränderte Kundenbedürfnisse
- Preis- und Kostendruck
- Innovationsdruck (z.B. neue Produkte oder Prozesse)
- Geopolitische Lage
- Digitalisierung
- Regulierung
- Hohe Marktkonzentration/Konsolidierungsdruck
- Nachhaltigkeit & ESG
- Hohe Volatilität auf den Absatzmärkten
- Auswirkungen der COVID-19-Pandemie

QUELLE 15 Nordantech, #SHIFTHAPPENS2023 (gerundete Werte)



#SHIFTHAPPENS2023

Zur Polykrise

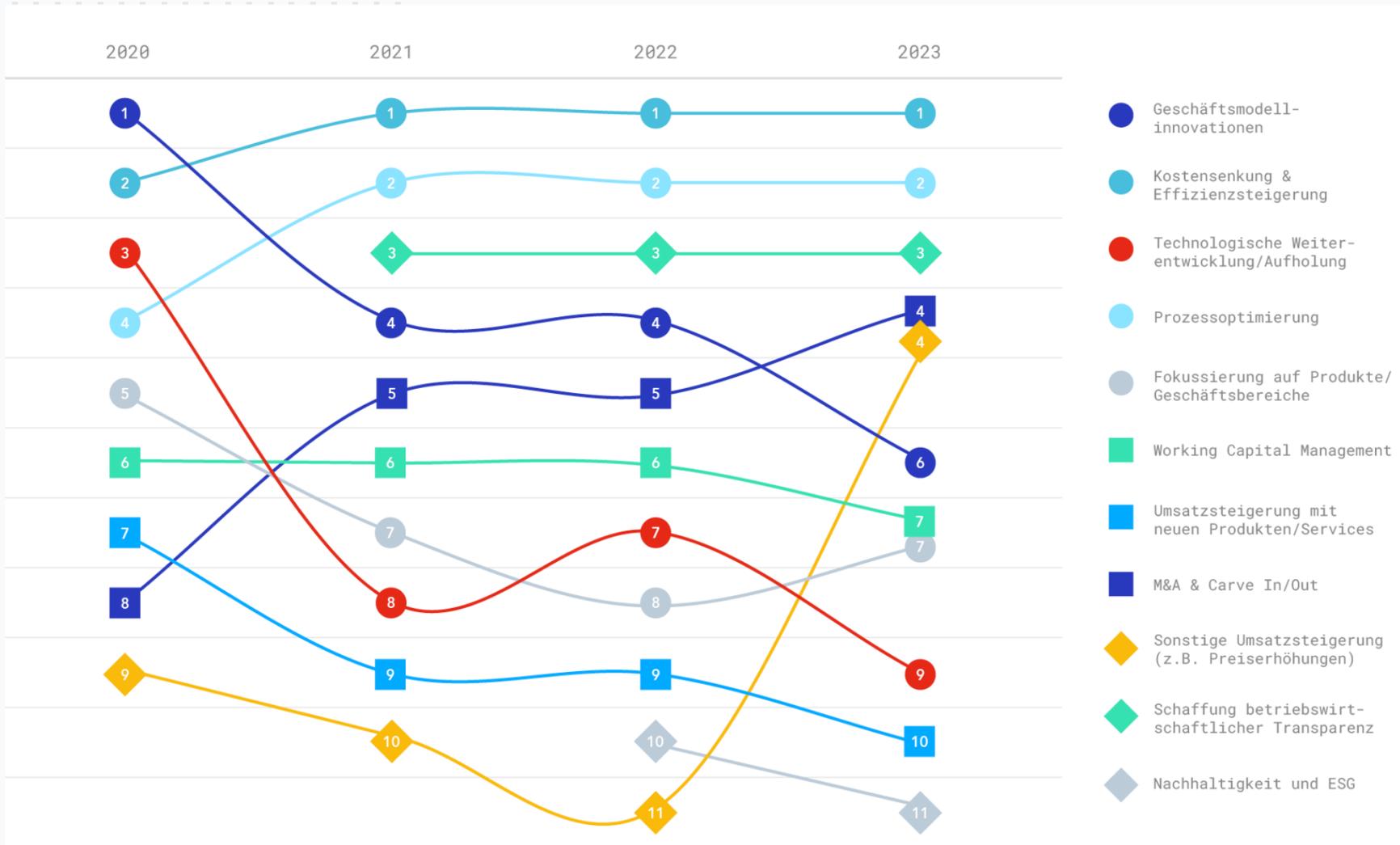
„Eine Polykrise bezeichnet das gleichzeitige Auftreten verschiedener Krisen mit starken Wechselwirkungen. Genau eine solche Situation erleben wir gerade. Wir beobachten den Zerfall gleich mehrerer Ordnungen und den Übergang in neue, noch unbestimmte Ordnungen – geopolitisch, technologisch und industriell. Es kommt daher darauf an, den unvermeidlich disruptiven Wandel als eine strukturelle Gestaltungsaufgabe zu verstehen. Wir müssen dabei lernen, in der Gesellschaft ebenso wie in Institutionen mit Komplexität und Unsicherheit umzugehen.“

Prof. Dr. Henning Vöpel
Vorstand
Centrum für Europäische Politik



Unternehmen reagieren mit Haltestrategien

Findings / Maßnahmen



#SHIFTHAPPENS2023

Priorisierung kurzfristiger Maßnahmen

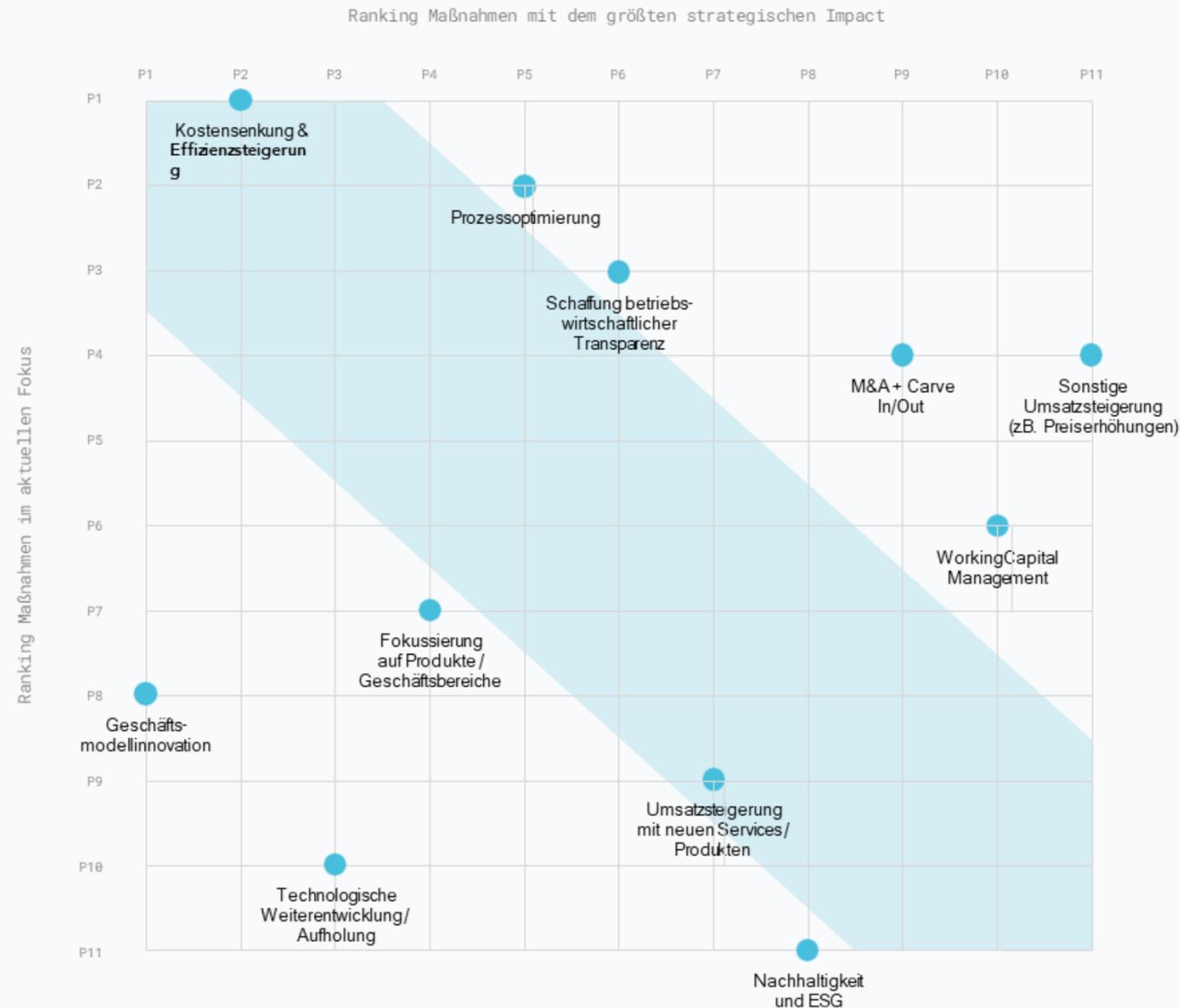
„Viele Unternehmen stehen heute vor einer doppelten Belastung. Zum einen müssen sie ihr kurz- und mittelfristiges Überleben im Kerngeschäft sichern, indem sie die explosionsartigen Marktverwerfungen meistern. Zum anderen müssen sie ihr Geschäftsmodell auf die zukünftigen Markt- und Kundenbedürfnisse wertorientiert und marktdifferenzierend ausrichten, um auch langfristig erfolgreich zu sein. Die duale Transformation ist eine fast schon epochale Herausforderung: Die kurzfristigen Maßnahmen sind dringend, die langfristige Neuausrichtung ist wichtig – und muss parallel angegangen werden.“

Georgiy Michailov
Managing Partner
Struktur Management Partner



Strategische Maßnahmen werden pausiert

Findings / Maßnahmen



QUELLE 21 Nordantech, #SHIFTHAPPENS2023 (gerundete Werte)

„Die aktuelle geopolitische Situation koinzidiert mit einer weiterhin massiv wirkenden Pandemie. Erneut scheinen **strategische Ambitionen zu Gunsten kurzfristig wichtigerer Maßnahmen** – und dabei insbesondere Kostenreduktionen – zurückgestellt zu werden. Ich frage mich, wie nachhaltig dieser Effekt wirkt und ob eine **Rückkehr und Wiederaufnahme strategischer Maßnahmen** zeitnah möglich ist.“

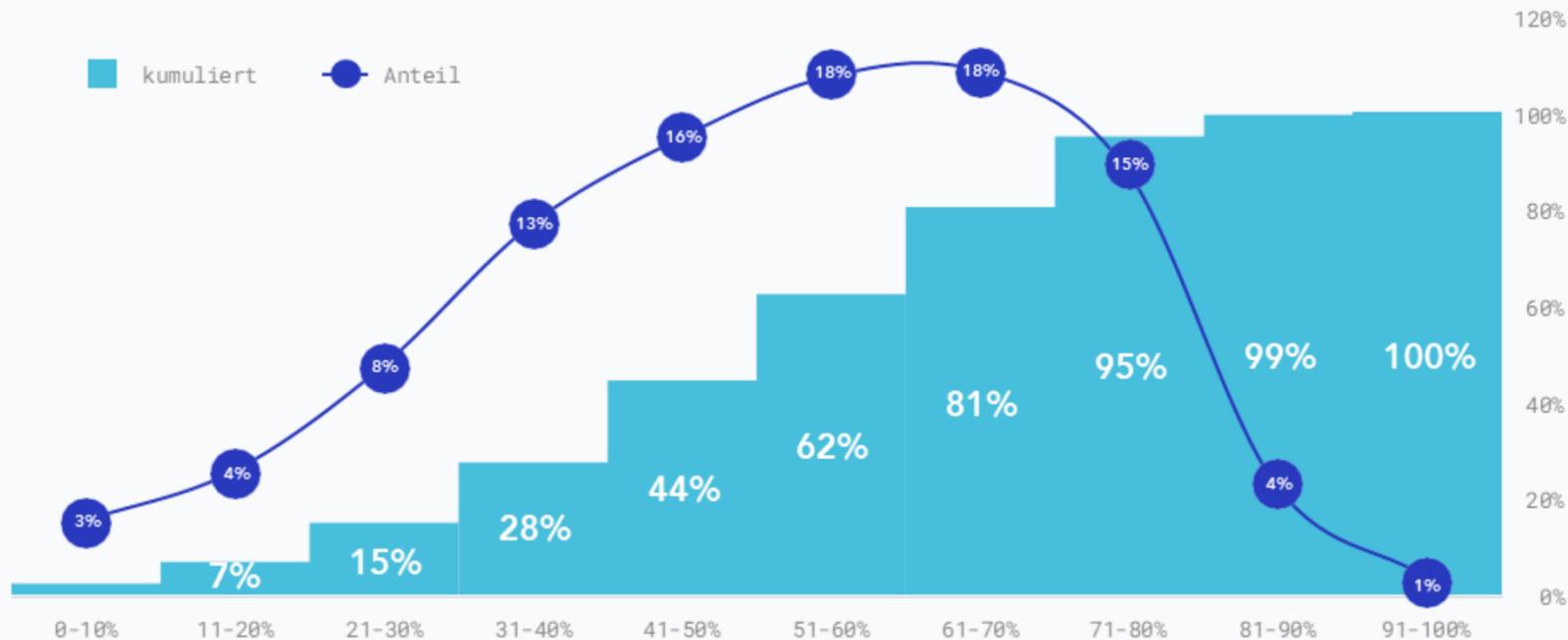
Dr. Jonas Steeger

Co-Founder
Nordantech



Realisierungsraten schwächen massiv

FINDINGS / EFFEKTEROSION



QUELLE 23 Nordantech, #SHIFTHAPPENS2023 (gerundete Werte)



#SHIFTHAPPENS2023

Zu aktuellen Realisierungsraten

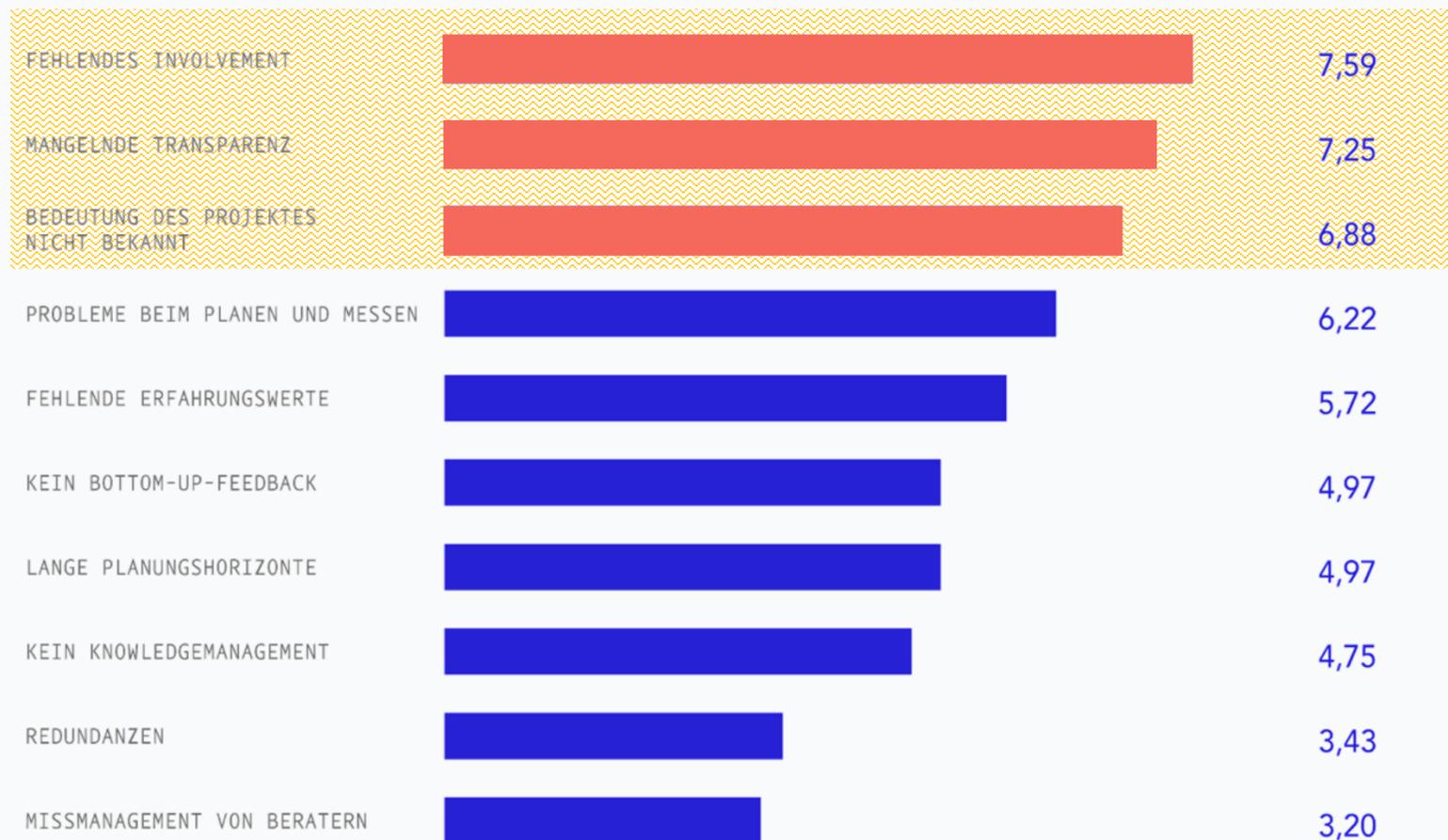
„Die Realisierungsraten sind gerade in den letzten beiden Jahren unter Druck geraten. Das hat viele Gründe. Durch die externen Risiken und Krisen werden Projekte mit einem langfristigen Ergebnishorizont oder mit hoher Kapitalintensität oftmals zurückgestellt oder verlangsamt angegangen. Dennoch sehen wir einen Trend, strategisch wichtige oder notwendige Projekte dennoch fortzuführen, wenn auch „auf Sicht“. Programme zur Steigerung der Kostenkultur werden vermehrt angegangen.“

Daniel Kittelberger
Principal
Horváth Partners



Das Scheitern hat viele Ursachen...

Findings / Ursache



„In Transformationsprozessen sind **klare Verantwortlichkeiten, individuelle Motivation und vor allem Transparenz** die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Denn nur wenn die handelnden Personen im Mittelpunkt der Umsetzung stehen, lassen sich Widerstände überwinden und echte Ergebnisse erzielen.“

Dr. Philipp Volmer

PARTNER RESTRUCTURING
KPMG

#SHIFTHAPPENS2020
A NORDANTECH STUDY



Agenda

#SHIFTHAPPENS2022



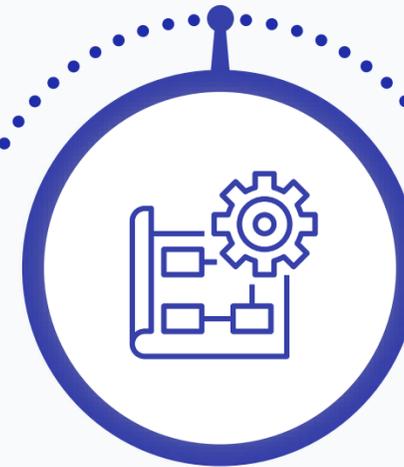
Quantitative Daten

- Falcon
- Beweggründe
- Ziele



Qualitative Daten

- Teilnehmer
- Sars-Cov-II
- Zukunftserwartungen



Findings

- Kick-Off
- Projektzyklus
- Reporting

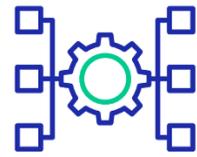


Best Practices

- Lessons learned
- Was kann man tun?

Top 10 haben Gemeinsamkeiten

Best Practices



Kaum Spreadsheets

Die Top 10 nutzen ein dezidiertes PMO Tool für Planen, Tracking und Reporting.



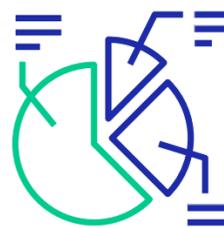
Strenger Reporting-Zyklus

Monatlich mit allen Beteiligten und mit Auswahl spezifischer Maßnahmen. Änderungen werden klar kommuniziert.



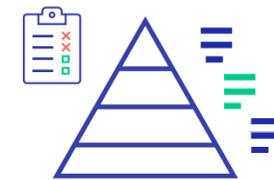
Bottom-Up-Detailierung

Die Top-10 planen die meisten Maßnahmen nicht Top-Down – sondern detaillieren gemeinsam mit dem Team.



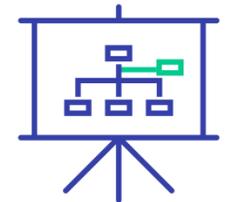
Diversifiziertes Portfolio

Die Top 10 setzen nicht alles auf eine Karte – sondern diversifizieren ihr Maßnahmenportfolio.



Messbarkeit & Effekttreiber

Die Top 10 folgen klaren Härtegrad-Systemen. Für jeden nächsten Grad gibt es definierte Next Steps und klare Messeinheiten.



PMO & Governance

Die Top 10 haben streng organisierte PMOs, die als Service-Anbieter die Maßnahmen verfolgen und analysieren.

Deep Dive

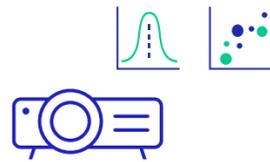
PMO leistet Project Portfolio Management

PPM umfasst zahlreiche zentrale Aufgaben - zu den wichtigsten gehören...



Portfolio Mgmt. & Governance

Im Einklang mit der Unternehmensstrategie das gesamte Projektportfolio verwalten und eine einheitliche Governance schaffen



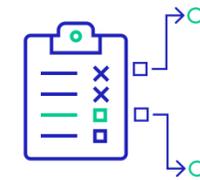
Portfolio Reporting

Projektübergreifende Berichterstattung über Fortschritt, Risiken und nächste Schritte an die involvierten Stakeholder (z.B. GF/Investoren/Financiers)



Risk Monitoring

Risiken und Opportunitäten projektübergreifend gegenüberstellen, relativieren und fortwährend bewerten.



Projekt Priorisierung

Identifizierung der wichtigsten Projekte und (De-)Priorisierung gegenüber anderen Projekten und Programmen.



Portfolio Benefit Management

Projektübergreifendes Management und Planung von Finanzierung und Planung von Finanzierung sowie Unterstützung bei Planung und Messung der Ergebnisse.



Project Ressource Planning

Projektressourcen projektübergreifend analysieren und für Planung/Umsetzungsmethodik (z.B. agile vs. Waterfall) Best Practices schaffen



Idea to Value Prozess

Neue Projektideen in regelten Prozess von der Idee zum Resultat begleiten und Best Practices für Erarbeitung von Ideen bereitstellen.



Capability Management

Ausbildung der Projektbeteiligten und fortwährende Entwicklung von Standards sowie Best Practices über das bestehende Portfolio hinaus.

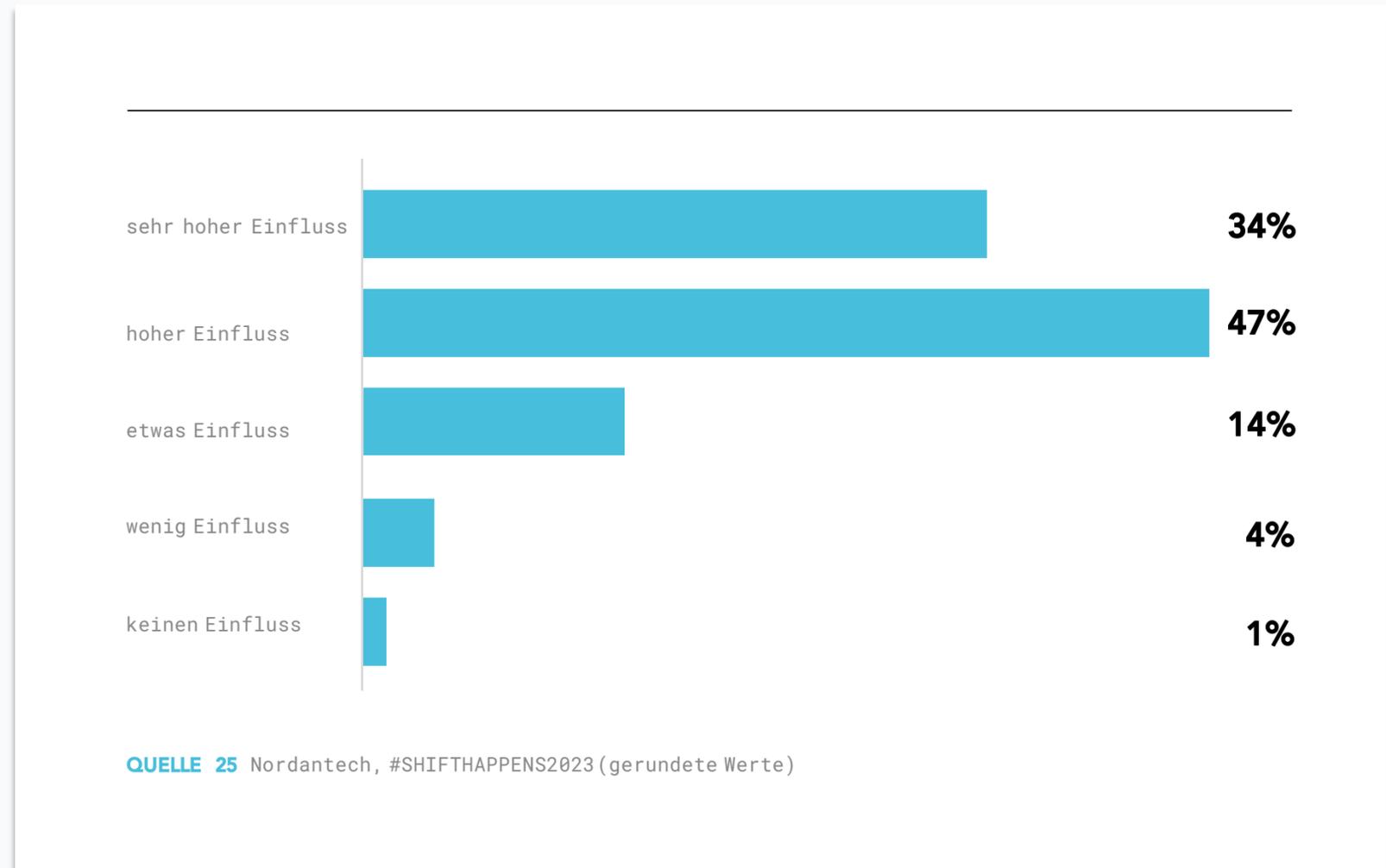
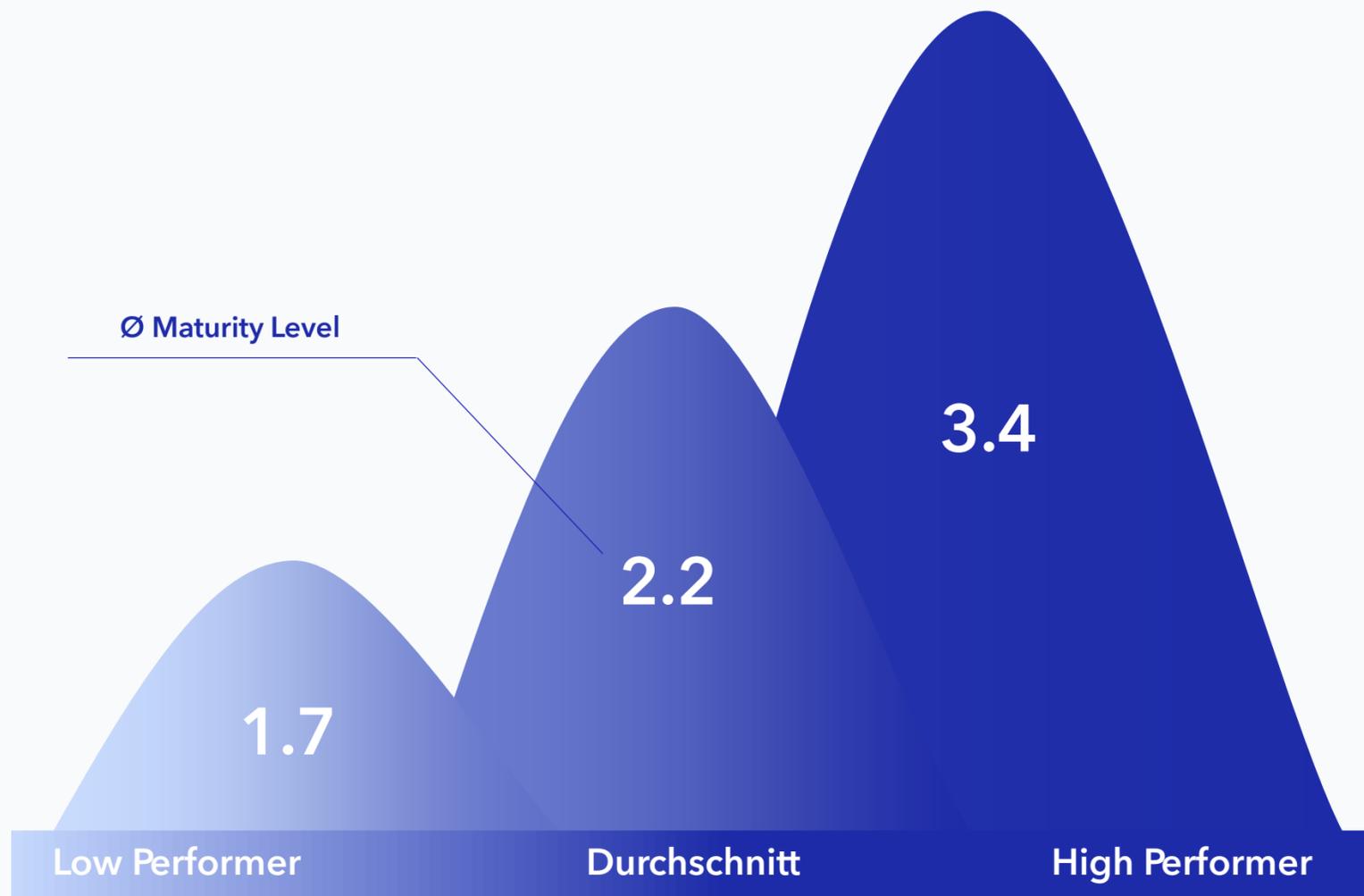
PMOs unterscheiden sich im Reifegrad

PMO Maturity Levels gem. PMI

L0 - Non existent	L1 - Reactive	L2 - Developed	L3 - Integrated	L4 - Effizient	L5 - Optimized
<p> People Kein PMO, Projektressourcen werden adhoc und durch PM besetzt</p>	<p> Kein PMO aber tw. „PPM Leader“, Projektressourcen für zentrale Projekte verwaltet, ansonsten ad hoc</p>	<p> PMO etabliert, Projektressourcen für zentrale Projekte werden via PMO organisiert</p>	<p> (+) Projektressourcen für Projekte werden via PMO organisiert</p>	<p> (+) (E)PMO etabliert und im Organigramm verortet</p>	<p> (+) Formaler PMO Karrierepfad & Rolle</p>
<p> Process Kein einheitlicher, projektübergreifender Erfassungsprozess</p>	<p> Erste Prozesse für zentrale Projekte (insb. Reporting)</p>	<p> Prozesse für zentrale Projekte etabliert (insb. Reporting), erste Portfolio-Analysen & Entscheidungen</p>	<p> (+) Projekte werden portfolioweit priorisiert/freigegeben, Risiken werden zentral erhoben, zentrales Reporting</p>	<p> (+) ähnliche Projekte werden in Programme gefasst, Change Management als zentrale Aufgabe des (E)PMO</p>	<p> (+) Umsetzung Strategische Roadmap & Programm-Roadmap zentral via (E)PMO</p>
<p> Finance Projekte haben tw. Budgets, kein Benefit Planning & -Tracking</p>	<p> Projekte haben Budget und -Tracking, kein Benefit-Planning & -Tracking</p>	<p> Projekte haben Budget und -Tracking, tw. Benefit-Planning, kein -Tracking</p>	<p> Projekte haben Budget und -Tracking, Benefit-Planning & -Tracking</p>	<p> Projekte haben Budget und -Tracking, Benefit-Planning & -Tracking</p>	<p> Projekte haben Budget und -Tracking, Benefit-Planning & -Tracking</p>
<p> Tech Spreadsheets, individuelle Lösungen in Teams, keine Aggregation</p>	<p> Meilensteinplanung tw. tool-unterstützt, keine Portfolio-Aggregation</p>	<p> Meilensteinplanung tool-unterstützt, Budget via Spreadsheet Portfolio-Aggregation nur für zentrale Projekte</p>	<p> Portfolio-Tool für Metaebene etabliert (oftmals Budget weiterhin in Spreadsheets)</p>	<p> Milestones, Budgets & Benefits & Risiken werden zentral in einem Tool erhoben und aggregiert</p>	<p> (+) Modellierung von Szenarien zentral über alle Programme softwareseitig unterstützt</p>

L2 häufig + EBITDA-Impact messbar

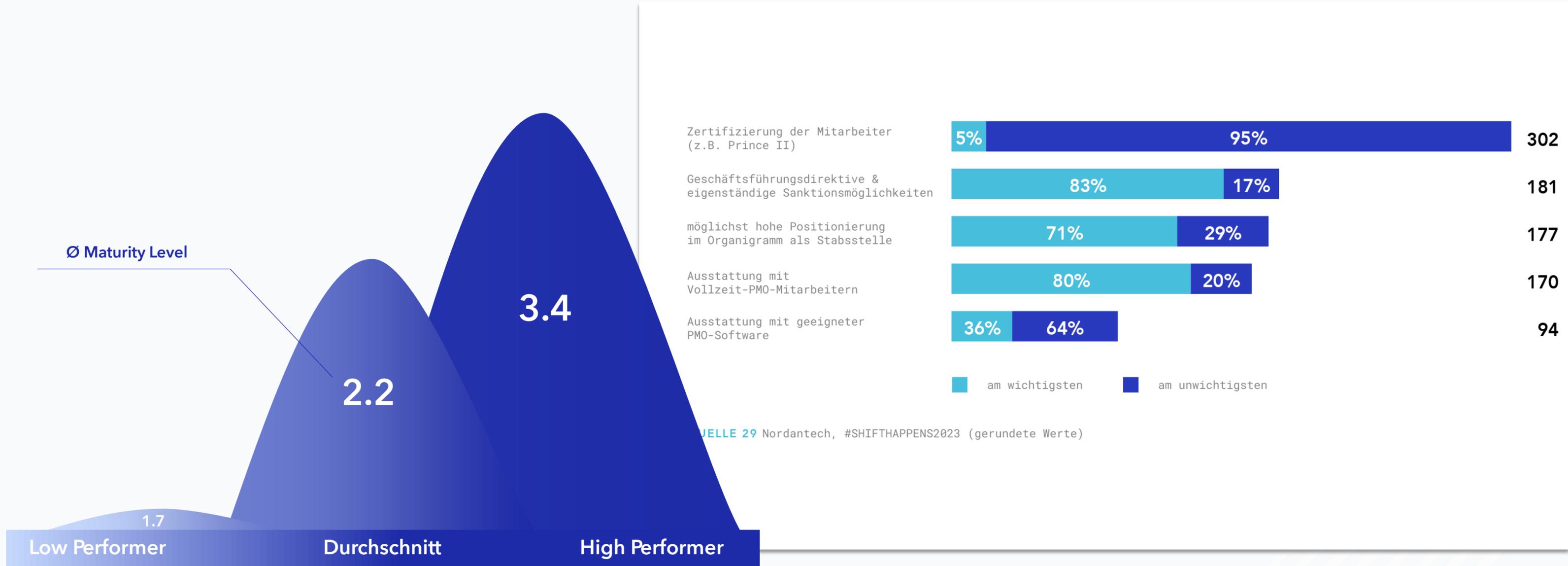
PMO Maturity Levels gem. PMI



Quelle: PM Solutions, Project Management Maturity & Value Benchmark, 293 Unternehmen, (2014) & Nordantech (2023), n = 51

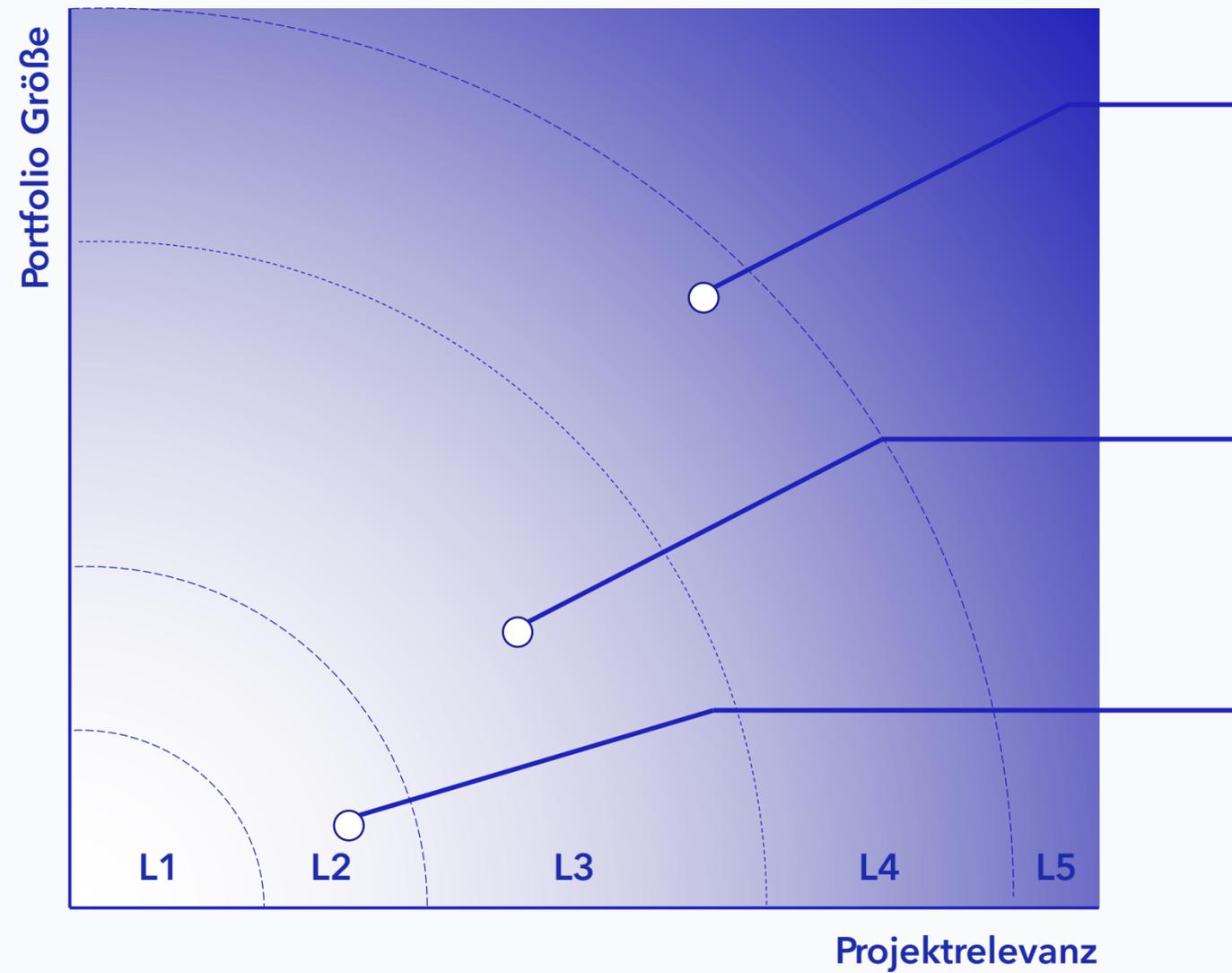
Sleeptimer im Wiederholungsmodus

PMO



Doch muss es immer L5 sein?

PMO Maturity Levels gem. PMI



Konzerne & kritische Programme

Große Projektportfolios, die das Wachstum des Unternehmens maßgeblich vorantreiben und ein beträchtliches Budget umfassen, sollten einen sehr hohen Reifegrad des Levels 3 oder 4 anstreben. In seltenen Fällen muss es Level 5 sein. Meistens ist die Größe des Portfolios und damit die Unternehmensgröße der maßgebliche Treiber.

Mittelständler & kritische Projekte

Kleinere Projektportfolios, die keine unternehmenskritischen Initiativen beinhalten, sind oft auf Level 3 angesiedelt. Tatsächlich ist dieses Level oft der Sweetspot für mittelständische Unternehmen.

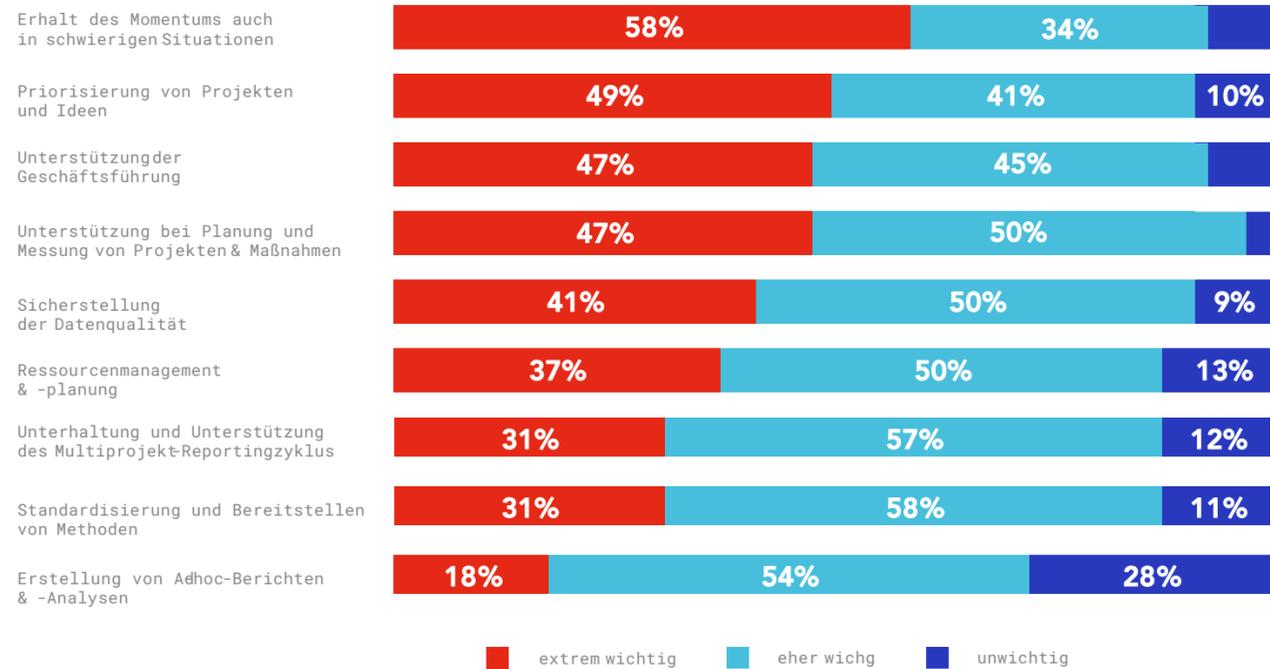
Kleine Unternehmen

Kleine Projektportfolios (bis ca. 10 Maßnahmen), die keine unternehmenskritischen Initiativen beinhalten, sind oft auf Level 2 angesiedelt.

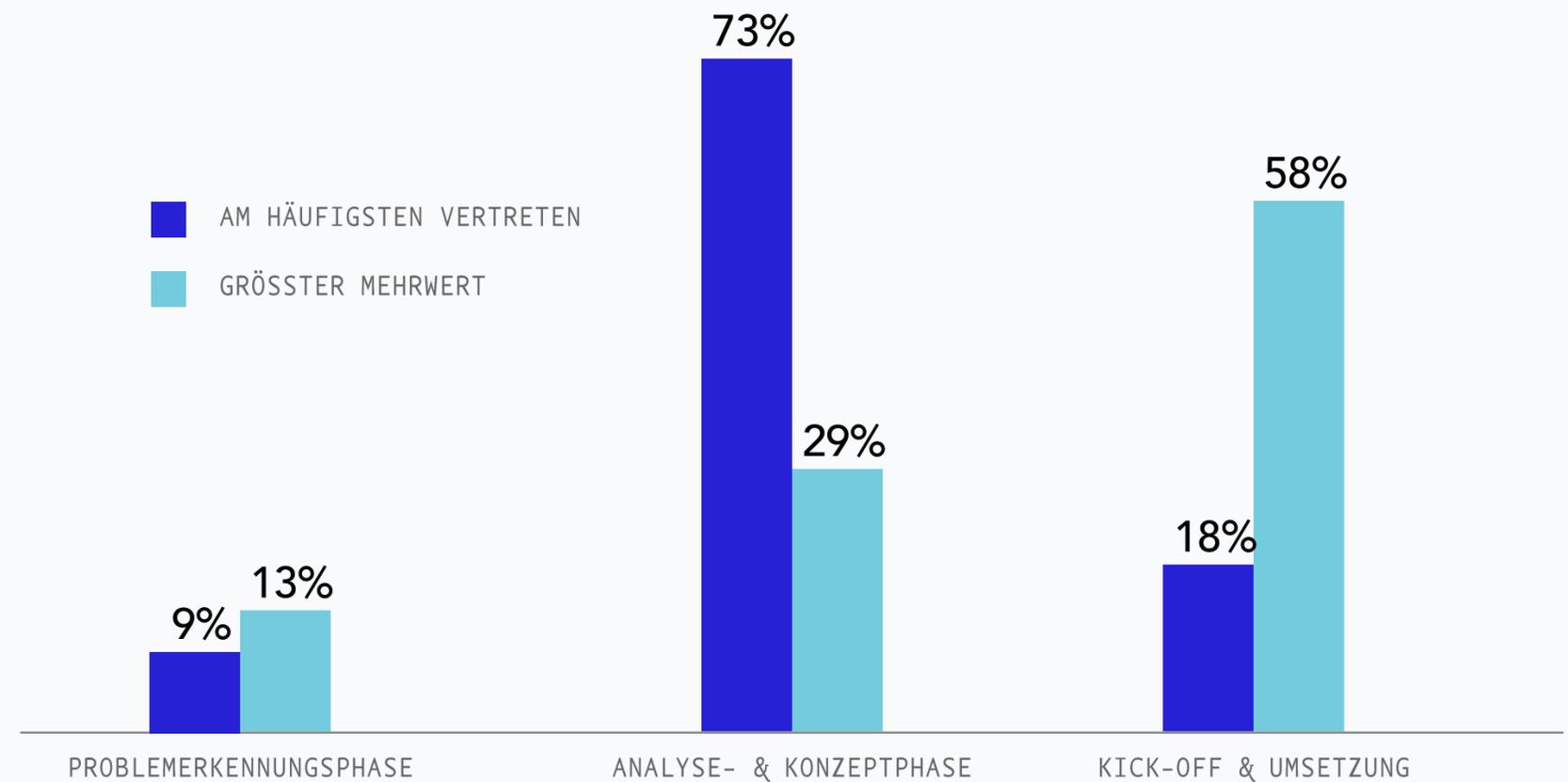


Berater an der falschen Stelle involviert?

Findings / Probleme und Rolle der Berater



QUELLE 26 Nordantech, #SHIFTHAPPENS2023 (gerundete Werte)



QUELLE

NORDANTECH, #SHIFTHAPPENS2021 (GERUNDETE WERTE)

PMO Academy & Zertifizierung

Best Practices

NEXT UP Sep. 23 | Mar. 24

Inhaltliche Schwerpunkte

Transformationsbedarf

Gängige Analysen und Vorgehen zur Maßnahmenentwicklung & -strukturierung

Maßnahmenplanung

Zeitlich, finanziell, Rolle des Teams, Relation zur Unternehmensplanung

Umsetzung

Kick-Off, Projektzyklus, Analyse & Reporting, Messbarkeit & Tracking, Typische Probleme & Lösungsansätze, Governance, PMO Etablierung

Begleitung mit Umsetzungssoftware (ca. 10%)

Einsatzzweck, Umgang mit dem Tool, Eignung für Projekttypen, Tipps & Tricks



„Die PMO Academy ist eine spannende Schulung für Kolleg:innen, bei denen Unternehmenstransformationen im Fokus stehen. Ich kann die Schulung sowohl Berater:innen als auch PMOs empfehlen, da wertvolle Best Practices geteilt und Fallstricke aufgezeigt werden. Die PMO Experten von Nordantech stehen dabei den Teilnehmer:innen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite.“

Dr. Lukas Petrikowski,
Manager / Prokurist Restructuring,
KPMG Deutschland





Dr. Jonas Steeger
Head of Data Science & Customer
Success

js@nordantech.com
t: +49 40 18078380
nordantech.com

Nordantech Solutions GmbH
Esplanade 23
20354 Hamburg
Deutschland

nordantech.com

