

MFBreport

Ausgabe 24 - Frühjahr 2017

Das MFB-Kundenmagazin - www.mfbresultants.com

Business Transformation: Erfolgreiche Anpassung an den permanenten Wandel

MFB

Manage Future Business



THEMEN IN DIESER AUSGABE

Herausforderung: Erkennen der Dringlichkeit, Kommunizieren von Erfolgszielen

Leadership: Die Mitarbeiter und die Organisation optimal integrieren

Fortlaufender Prozess: Kontinuierliche Optimierung mit Erfolgskontrolle

Business Transformation im Mittelstand: Besondere Herausforderungen und große Chancen

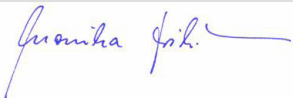
Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

in einer sich rasch ändernden, komplexen Umwelt ist es für Unternehmen herausfordernd, dauerhaft erfolgreich zu sein. Äußere Veränderungen müssen als permanente Einflüsse verstanden werden, um die hiermit verbundenen Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Unternehmen, die erfolgreich Business Transformationen durchführen, hinterfragen fortlaufend ihre Angebote, Geschäftsmodelle und Organisationsformen und passen sich immer wieder und in kürzester Zeit an neue Gegebenheiten an. Sie sind dadurch erfolgreicher als ihre Wettbewerber.

Ihre



Die Fähigkeit sich einer dynamischen Umwelt durch Innovation und Veränderung anzupassen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das gilt nicht nur für Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind. Gerade erfolgreiche Firmen sehen externe Umwälzungen auch als Chance und Gelegenheit und suchen regelmäßig nach Wegen, sich grundlegend zu verändern. Beispiele hierfür bietet vor allem der permanente Wandel im Technologiesektor: Apple erfindet sich immer wieder neu, Google entwickelt sich von einer Suchmaschine mit Anzeigenplattform zum Entwickler fahrerloser Automobile und der Online-Supermarkt Amazon verdient mittlerweile sein Geld mit der Bereitstellung von Cloud-Diensten.

Gemeinsam ist ihnen die Systematik, die eigenen Angebote, Geschäftsmodelle und Organisationsfragen fortlaufend zu hinterfragen und sich immer wieder und in kürzester Zeit an neue Gegebenheiten anpassen. Sie veranschaulichen, was der Begriff der Business Transformation meint.

Herausforderung: Erkennen der Dringlichkeit, Kommunizieren von Erfolgszielen

Die Herausforderung liegt darin, signifikante organisatorische Veränderungen in mehreren Unternehmensfunktionen jederzeit schnell umsetzen zu können. In der Realität scheitern Transformationsvorhaben häufig aufgrund der hohen Komplexität, schlechter Planung, unterschiedlicher Erwartungshaltungen oder aber Inkonsistenzen in der Organisation.

Daher sind Fragestellungen zentral, wie die für Transformationen notwendigen Projekte erfolgreich initiiert, sowie durchgeführt werden und wie sich Unternehmen zu veränderungsfähigen Organisationen entwickeln können.

Der Erfolg einer Transformation wird maßgeblich durch die Veränderungen in Prozessen, Strukturen und dem Verhalten der Organisation beeinflusst. Das setzt voraus, dass Strategie, Geschäftsmodell, Teamzusammensetzung und letztlich der Steuerungsansatz eng aufeinander abgestimmt werden und die Auswirkungen mess- und bewertbar sind.

Ziel jeder Business Transformation ist die nachhaltige Sicherung und Entwicklung des Unternehmens. Die Schwerpunktsetzung hängt vom identifizierten Engpass ab und kann sich auf eine höhere Kundenzufriedenheit, effizientere Prozesse und Kostenoptimierung oder auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beziehen, um einige Beispiele zu nennen.

Es ist wichtig, vor Projektbeginn, basierend auf einer Ist-Analyse, die Vorteile und die Gründe für die Notwendigkeit einer durchgreifenden Veränderung herauszuarbeiten. Gerade der zu erwartende Nutzen für alle Beteiligten aber auch der von ihnen geforderte Beitrag zum Gelingen der Transformation sollten klar kommuniziert werden. Die Projektplanung sollte daher nachvollziehbar darlegen, welche Schritte innerhalb welcher Zeit notwendig sind um das angestrebte Ergebnis zu erzielen. Dazu gehört auch die klare Benennung der Verantwortlichkeiten und der zur Zielerreichung

notwendigen neuen Kompetenzen, Strukturen und Technologien.



Leadership: Die Mitarbeiter und die Organisation optimal integrieren

Business Transformationen sind langfristige, andauernde Projekte. Ihr Erfolg hängt vom Commitment der Unternehmensführung, der Effektivität des Projektteams sowie der Qualität der Kommunikation mit allen Stakeholdern und deren Projekteinbindung ab. Für die Unternehmensführung und die Projektleitung hängt viel davon ab, ob im Unternehmen genügend Zeit und Expertise vorhanden sind. Reichen die eigenen Ressourcen und Kapazitäten aus? Hat man die richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter, die zur richtigen Zeit die notwendigen Positionen füllen?

Erfolgreiche Transformationen werden durch eine strategische Vision angestoßen, die auf der obersten Managementebene definiert wurde. Dazu gehört eine genaue Analyse der Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse sowie die Beantwortung der Frage, wie sich die Organisation verändern muss, um aktuelle und zukünftige Kundenwünsche passgenau zu bedienen. Ist dazu eine großangelegte, tiefgreifende Veränderung notwendig oder reichen kleinere, begrenzte Initiativen aus?

Die strategische Vision führt zu einem Veränderungsprozess mit dem Ziel, Strukturen, Verfahren und Technologien zu überprüfen, zu optimieren und so umzugestalten, dass die strategischen Ziele erreicht werden. Die Ziele können dabei weit gefächert sein und umfassen bspw. eine Kostenreduktion, Umsatzwachstum, Kulturwandel, oder eine höhere Kundenzufriedenheit. Die Veränderungen sollten nicht nur von der Führungsebene, sondern von der gesamten Organisation getragen werden.

Eine bereichsübergreifende Arbeitsweise und eine durch rasches Lernen orientierte Vorgehensweise erleichtern den Erfolg. Ein engagiertes Managementteam, das weiß, was erforderlich ist und wo mögliche Stolpersteine liegen, wird eher erfolgreich sein.

Neben den strategischen Vorgaben und den Methoden zur Umsetzung von Veränderungen ist das Einbinden der Mitarbeiter von größter Bedeutung für den Erfolg. Wird Transparenz über den Transformationsbedarf geschaffen, gelingt es besser, die Mitarbeiter zu aktivieren, Verbesserungsfelder zu identifizieren und die beschlossenen Maßnahmen konkret und nachhaltig umzusetzen. Hilfreich ist es, allen Beteiligten ausreichend Raum für Diskussion und Evaluierung alternativer Lösungen zu lassen. Maßgeschneiderte Qualifizierung und Trainings unterstützen die Mitarbeiter dabei, denn Veränderungsbedarf zu erkennen, notwendige Veränderungen zu akzeptieren sowie eigene Lösungen und Ideen zu entwickeln. Dadurch kann eine neue Motivations- und Wertebasis entstehen.



Fortlaufender Prozess: Kontinuierliche Optimierung mit Erfolgskontrolle

Mit der gewählten Transformationsstrategie werden klare Ziele sowie der Weg dorthin herausgearbeitet: Welche Vision hat unser Unternehmen bezüglich der zukünftigen Entwicklung? Wie sieht die passende Transformationsstrategie dazu aus? Wie leite ich geeignete Ziele daraus ab? Wie kann ich das Risiko des Scheiterns verringern?

Je komplexer die Transformation ist, desto wichtiger ist es, sie in vielen kleinen Schritten abzuarbeiten. Es geht darum zu experimentieren, um neue Lösungen zu erarbeiten. Die Dauer eines

solchen Prozesses wird oft unterschätzt, genauso die Notwendigkeit des Setzens von Meilensteinen sowie einer datenbasierten Erfolgsmessung anhand von geeigneten objektiven Messgrößen.

Da sich die Rahmenbedingungen permanent ändern, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells und der Unternehmensstrukturen unerlässlich für den Erfolg. Ziel ist eine agile Organisation, die es auch erlaubt, die Kompetenzen der Mitarbeiter stetig weiter zu entwickeln und sie zu befähigen, in einer sich permanent verändernden Unternehmenswelt erfolgreich zu sein. Und es geht darum, dass die Mitarbeiter verstehen, dass eine Transformation mehr ist, als ein neues Optimierungsprojekt.

Business Transformation im Mittelstand: Besondere Herausforderungen und große Chancen

Business Transformationen stellen für klein- und mittelständische Unternehmen besondere Herausforderungen dar. Anders als Großkonzerne sind sie oft starken Traditionen und der Person des Unternehmers verpflichtet. Oft verfügen sie auch nur über unzureichende Kapazitäten zur Initiierung und Implementierung eines umfassenden Veränderungsprozesses. Vielfach fehlen auch die notwendigen Fachkompetenzen. Doch die spezifischen Charakteristika mittelständischer Unternehmen bieten auch Vorteile, die eine Transformation erleichtern: Ihre überschaubare Größe erlaubt eine bessere interne Kooperation über Bereiche hinweg und sie

punkten mit einer höheren Marktnähe, engeren Kundenorientierung und einer unternehmerisch geprägten Unternehmenskultur. Meistens kennt der Unternehmer jeden Mitarbeiter persönlich, zeigt eine hohe Wertschätzung für alle Beschäftigten und bezieht sie in Rückmeldungen vom Markt ein. Große Veränderungsprozesse sind immer risikobehaftet. Sie verlangen Entschlossenheit und Führungsstärke. Beides kommt der Natur eines mittelständischen Unternehmens entgegen.

Auch für KMUs gilt: Durch eine systematische Vorgehensweise können die Erfolgsaussichten einer Business Transformation deutlich erhöht werden. Dazu gehört auch die Beteiligung aller an der Erarbeitung von Ideen und deren Umsetzung. Fehlt es intern an der Zeit oder an den erforderlichen Kapazitäten für die Entwicklung und Umsetzung einer strategischen Vision, kann ein Unternehmer kompetente externe Unterstützung dazuholen. So wird die interne Perspektive sinnvoll ergänzt und etablierte Strukturen und Denkmuster aufgebrochen. Das erleichtert die Entwicklung neuer Optionen. Sinnvoll kann auch ein Austausch oder die Kooperation mit Partnerunternehmen sein. Transformationserfolge machen mittelständische Unternehmen zukunftsfähig und wertvoller.

Für den Erfolg in der Zukunft werden heute die Weichen gestellt und die Vorbereitungen getroffen, mit einer klaren Ausrichtung und konsequenter Umsetzung durch starke Teamarbeit.

5 Stufen zur erfolgreichen Business Transformation

