

HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



NextGen Organization

**MEHR UNTERNEHMERTUM
AUF ALLEN EBENEN**

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

„Not fit for the future“

Unsere Studie im großen Mittelstand spricht eine deutliche Sprache: **Über 90 Prozent der Unternehmen - also nahezu alle - sind dabei, ihre Organisation deutlich zu verändern**, oder planen es innerhalb der nächsten 3 Jahre*. Das ist, auch im Vergleich zu unseren früheren Studien, eine überraschend klare Aussage.

Dahinter steckt zum einen, dass die **Leistungsfähigkeit der Organisation** mit der - zumeist guten - Geschäftsentwicklung der Unternehmen im letzten Jahrzehnt kaum Schritt gehalten hat: Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen, die für einen Hersteller von 800 Mio. EUR Umsatz gut funktioniert haben, laufen bei Zielsetzungen von 1,5 Mrd. EUR oder mehr in den Grenzbereich - insbesondere nach Akquisitionen und verstärkter Internationalisierung. Dass ein „Weitermachen wie bisher“ nicht funktioniert, lässt sich an typischen Symptomen erkennen: Langsamere Time-to-Market-Prozesse, stagnierende Umsätze, Strukturkosten, die schneller steigen als der Umsatz wie auch eine Verlangsamung von Entscheidungsfindungen und Umsetzungen.



Schaubild 1: Vereinfachtes Referenzmodell zur Ausrichtung von Organisationen

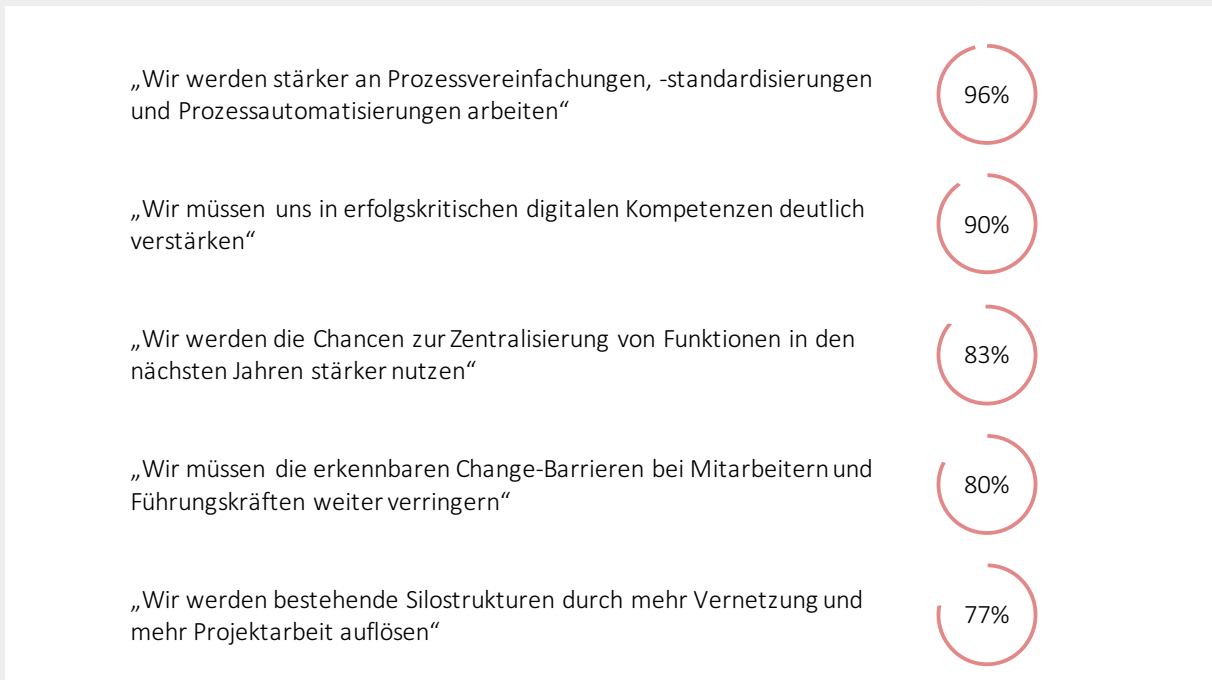


Schaubild 2: CxOs – „Prioritäten unserer organisatorischen Weiterentwicklung“ (Studie Handelsblatt /Horn & Company)

Die Analyse zeigt, dass zum anderen auch die **Digitalisierung** eine ganz wesentliche Rolle als Veränderungstreiber spielt: Eine breitflächige digitale Erneuerung erfordert eine wirksame Governance zur Umsetzung – schnell installierte CDOs konnten oftmals ihre Wirkung nicht voll entfalten. Dies betrifft insbesondere auch die Fähigkeit der Organisation, neue digitale Geschäftsmodelle, beispielsweise Services oder Wertschöpfungsintegrationen, in etablierten Strukturen abzubilden. Zudem erfordern Erfolgshebel wie Customer Centricity oder Fabrik 4.0 ein hohes Maß neuer Kompetenzen – wie Software, KI, Analytics, IoT, Blockchain oder Robotics – Fähigkeiten, die gewonnen und integriert werden müssen.

Und nicht zuletzt steht der aktuelle Organisationswandel auch im Zeichen einer **neuen Beschäftigtengeneration**: Die oftmals nach 1980 geborenen Top-Talente und Führungskräfte stellen andere Ansprüche an die Bedürfniserfüllung ihrer Arbeit als die Vorgängergeneration – einschließlich höherer Erwartungen an den „Purpose“ des Unternehmens insgesamt (z. B. „Total Societal Impact“, Nachhaltigkeit).

Die Frage, ob eine Organisation noch passt oder nicht, lässt sich nicht durch einen Blick auf vergangene Erfolge beantworten, sondern immer nur nach vorne: „Wie sieht unsere Organisation aus, wenn wir um 50 Prozent oder 100 Prozent wachsen wollen?“

In diesem Sinne ist die häufige Erkenntnis „not fit for the future“ kein Bruch mit dem Erreichten, sondern ein Impuls zur Weiterentwicklung zu neuer Größe.

Leitbild: „Unternehmerisch – modular – vernetzt“

In unseren Beratungsprojekten zur organisatorischen Neuausrichtung orientieren wir unsere Arbeit mit dem Management an einem Referenzmodell, das die wesentlichen Handlungsfelder widerspiegelt (Schaubild 1). Die darin genannten Anforderungen illustrieren auf Basis unserer Studie auch die Agenda der CxOs aus dem großen Mittelstand (Schaubild 2).

(1) Die Grundlage der Neuausrichtung bildet immer der **„richtige“ Schnitt der Geschäfte**: Ziel ist es, ein Portfolio von Geschäftseinheiten aufzustellen, die auf die tragenden und zukünftigen Marktsegmente fokussiert sind – und die diese Segmente unternehmerisch bearbeiten. Viele „gewachsene“ Unternehmen haben hier noch einen Klärungsbedarf (siehe Box). Unternehmerisch bedeutet, die Verantwortung für Umsatz und Ergebnis klar zu kapseln. Ein Leitmotiv heißt „lower the center of gravity“. Es bedeutet auch, die Wertschöpfungskette „vom Kunden zum Kunden“ möglichst schnittstellenarm in der Geschäftseinheit abzubilden – um eine möglichst hohe Liefertreue und Verantwortlichkeit sicherzustellen.

Projektbeispiel „TGA-Systemhersteller“

Ausgangslage	Stammhaus mit 8 Produktgruppen – „Exportgeschäft“ – verschiedene Anwendungsmärkte
Zielorganisation	Management Holding – 4 Produktdivisionen – 13 strategische Geschäftseinheiten – 3 regionale Einheiten
Erfolg	Höhere Marktfokussierung – Umsatz- & Renditesteigerung – schnellere Führung

Im **Operating Model** muss dies nicht zwingend in einer Vollausrüstung der Geschäftseinheiten mit allen Kern- und Unterstützungsfunktionen münden. Die natürliche Grenze in Richtung voll vertikaler Einheiten wird typischerweise durch zu hohe Strukturkosten bzw. verschenkten Synergien (z. B. in G&A, Einkauf, IT, Produktportfolio), durch eine komplexe Netzwerksteuerung bzw. Doppel-Invests

(z. B. Produktion, Supply Chain), durch eine nicht gesicherte Compliance (z. B. FiCo, Accounting) oder durch eine schwache Gruppenidentität (z. B. HR-Karrierepfade, Vergütungen) markiert.

Das bedeutet zum einen, dass die Frage, was „vor die Klammer“ gezogen werden soll, für jede Funktion einzeln bestimmt werden muss. Und es bedeutet zum anderen, dass der Grad der Entscheidungs-zentralisierung von dem zu erreichenden „Mehrwert-Ziel“ abhängt: Eine Kompetenzmatrix regelt beispielsweise nur Zustimmungsvorbehalte für spezifische Geschäftsvorgänge, eine gruppenweite funktionale Führung sichert einheitliche Arbeitsstandards, das Business-Partner-Modell ermöglicht darüber hinaus eine schnelle Kapazitätsanpassung in der Fläche, und ein echtes Shared Services Center konzentriert die Leistungserbringung aus einer Serviceeinheit heraus.

Insbesondere Business-Partner-Modelle und Shared Services sind „schnelle“ Führungsmodelle, wenn es darum geht, die Ressourcen und Service Levels in der Gruppe schnell an die Geschäftsentwicklung anzupassen. Und unsere Studie belegt: **85 Prozent der befragten Mittelstandsunternehmen werden die Chancen zur Zentralisierung von Funktionen in den nächsten Jahren stärker nutzen.**

Daraus ergibt sich insgesamt eine **hoch modulare Struktur** einer Geschäftseinheit und der Unternehmensgruppe insgesamt – mit klarem Markt- und Produktauftrag und einer transparenten Zuordnung eigener oder aus der Gruppe bezogenen Leistungen. Diese Modularität ist wesentliche Voraussetzung für eine transparente und an die Geschäftsentwicklung angepasste Ressourcenplanung. Sie ist auch hilfreich beim schnellen Andocken und dem Exit einzelner Geschäfte – und fördert damit eine in digitalen Zeiten hohe Umbaugeschwindigkeit des Geschäftsportfolios.

(2) Das Zusammenspiel der **Wertschöpfungsfunktionen** wird – im Gegensatz zu „Silos“ – zunehmend von vernetzten Teams erbracht. Standardaufgaben werden im direkten Wechselspiel zwischen Servicenehmer und Servicegeber abgewickelt, unterlegt mit einer ausgeprägten Dienstleistungskultur („liefern und leisten“). Daher ist es erfolgskritisch, die Wertschöpfungsfunktionen nicht nur kostenseitig, sondern auch qualitätsseitig zu steuern. **„Service-Excellence-Scorecards“** bilden die Leistungsfähigkeit der Funktionen auch aus der internen Kundensicht ab – und sind Grundlage für Zielvereinbarungen und Incentivierungen.

Unsere Studie verdeutlicht darüber hinaus das Bestreben der Unternehmensführungen, Projektarbeit über Routinearbeit zu stellen: Die ständige Weiterentwicklung und Professionalisierung der Organisation hat oberste Priorität für mehr Wirksamkeit und Effizienz. Insbesondere in allen **Innovationsaufgaben** – von der Produktentwicklung bis z. B. hin zur Verbesserung des Controllingsystems – setzen sich zunehmend agile Arbeitsformen durch.

Projektbeispiel „Elektronikhersteller“

Ausgangslage Entwicklungsprozess mit „Bruch“ zur Supply Chain -
lange Time-to-Market - geringe Hit-Rate

Zielorganisation Multifunktionale & verantwortliche Teamstrukturen entlang
des Time-to-Market-Prozesses („Squads & chapters“) -
Differenzierung „Blockbuster“ von Einfach-Entwicklungen -
agile Arbeitsprinzipien

Erfolg Senkung Time-to-Market > 40-Prozent-Reduktion
Entwicklungsaufwand

Die **Kerncharakteristik agilen Arbeitens** sind multidisziplinäre Teams, vor allem aber deren spezifisches Arbeitsverständnis:

1. Für jede Leistung gibt es einen internen oder externen Kunden
2. Jede Leistung hat einen echten Kundennutzen
3. Einfache, aber schnelle Lösungen sind besser als 100 Prozent-Lösungen in ferner Zukunft
4. Laufende Kommunikation zwischen Individuen ersetzen langfristige Detailpläne
5. Und wenn es nicht klappt: „Kill early, kill cheap - and celebrate the funeral“

Vielfache Erfahrung belegen, dass so aufgesetzte Projekte und Entwicklungen zu deutlich kürzeren Durchlaufzeiten, vor allem aber zu besseren Ergebnissen führt: Das, was sich der Auftraggeber vorstellt, wird auch - dank laufender enger Abstimmung - schnell, und im Zeitablauf auch vollständig erreicht (siehe Box).

Darüber hinaus ist eine „agile“ Zusammenarbeit auch ressourceneffizienter: Es wird nur an solchen Themen gearbeitet, die auch Nutzen bringen, ansonsten werden die Kräfte auf neue Aufgaben fokussiert. Mit anderen Worten: Unzufriedene interne oder externe Kunden, Ping-Pong-Prozesse und Blindleistungen können minimiert werden.

Für die Aufstellung und Steuerung multidisziplinärer, agiler Entwicklungsteams finden sich zahlreiche Orientierungen in Tech-Industrien („Spotify-Organisation“) mit beispielsweise Tribes, Chapters, Squads und Circles.

(3) Eine ganz wesentliche Voraussetzung für das „neue Arbeiten“ sind die **Plattform-Prozesse**, also die Abbildung, Standardisierung und Automatisierung der „end-to-end“-Geschäftsprozesse. **Agilität braucht Stabilität.** Dies umfasst insbesondere die Kernprozesse „Order-to-Cash“, „Purchase-to-Pay“ sowie „Design-to-Launch“, aber auch Supportprozesse wie „Record-to-Report“.

In unseren Transformationsprojekten wird deutlich, dass immer noch ein hoher Anteil der Ressourcen mit Tätigkeiten befasst ist, die gut und einfach automatisierbar sind.

Der Abstand von Wunsch und Wirklichkeit wird insbesondere in unseren Process-Analytics-Studien sichtbar, die auf der Auswertung großzahligen Transaktionen (z. B. Aufträgen) aufsetzen (Schaubild 3). Die erkennbare Prozesskomplexität, verbunden mit Systemlücken führen im Durchschnitt zu **Effizienznachteilen von 20 bis 30 Prozent bei Prozesskosten und Working Capital.**

Dieses Potenzial steht somit für die zunehmend geforderte Aufstockung stärker werthaltiger Aufgaben nicht bereit. Inwieweit das Potenzial hierfür oder für Kostensenkungen genutzt wird, ist unterschiedlich: Über 50 Prozent der befragten Unternehmen erwarten im Saldo einen Kapazitätsabbau – ein zweistelliger prozentualer Abbau der Personalkosten durch Automatisierung ist kein seltenes Szenario.

Zudem kann durch die fehlenden Prozessstandards auch nicht das Ziel erreicht werden, neue Geschäfte oder Geschäftsmodelle „wie Apps“ auf die Prozess-Plattformen aufzuschalten.

Wir erwarten, dass die Prozessstandardisierungen im Kontext der in fast allen Unternehmen noch anstehenden ERP-Migration in Richtung S/4HANA bis zum Jahr 2025 weiter intensiviert werden.

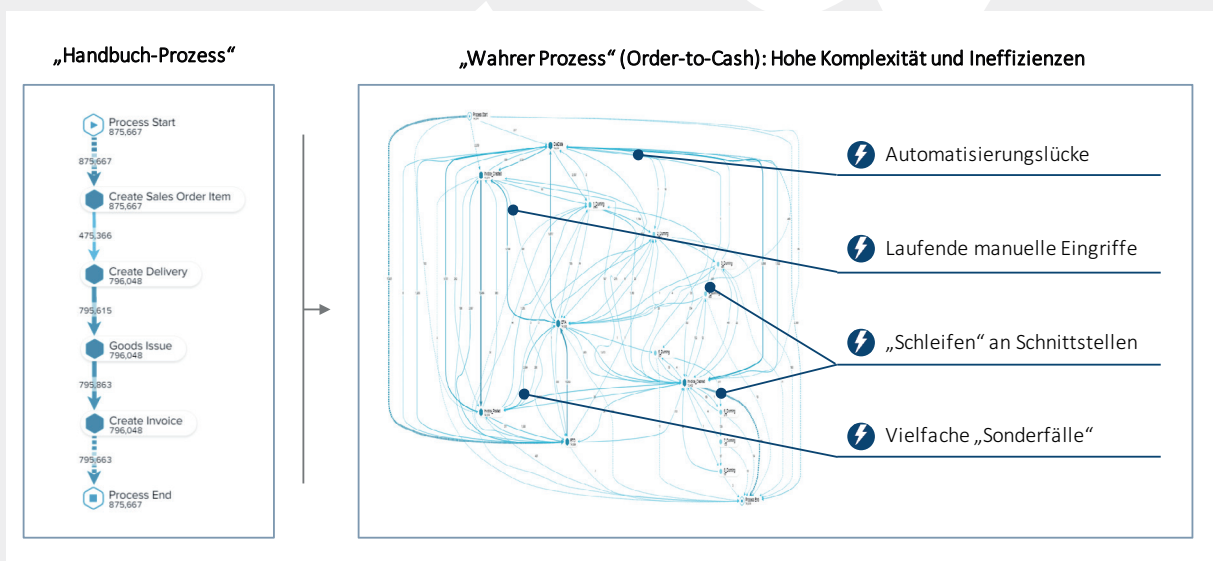


Schaubild 3: Prozesskomplexitäten treiben Ineffizienzen und erschweren Neuausrichtung (Beispiel Process Analytics)

(4) Die Arbeit in einer NextGen-Organization erfordert einen anderen **Mix an Qualifikationen**. Fachliche Expertise ist weiterhin zentral. Die hohe Vernetzung und Teamorientierung setzt jedoch voraus, dass Interaktionsfähigkeiten, Projektmanagement, Multifunktionalität und Selbständigkeit einen höheren Stellenwert in der Aus- und Weiterbildung bekommen, als in klassisch-arbeitsteiligen Strukturen. Unsere Studie bestätigt zudem, dass nahezu alle Unternehmen eine **weitere Flexibilisierung von Arbeitszeiten und auch Arbeitsorten** anstreben. Aus Sicht des Managements steht jedoch eine persönliche Eigenschaft ganz deutlich im Vordergrund: Die **Bereitschaft zur Veränderung**. Bereits im laufenden Wandel schätzen nahezu zwei Drittel die vorherrschenden Fähigkeiten und Einstellungen als eher kritisch ein.

(5) Bezüglich des in solchen Organisationen wirksamen **Führungsverständnisses** herrscht weitgehende Einigkeit: Über 90 Prozent der Unternehmen bestätigen, was in dem oben beschriebenen Organisationsszenario die Kernaufgabe von Führung ist: Das Setzen klarer Ziele und Ergebnisanforderungen – und die laufende Unterstützung der selbständigen Umsetzungen durch die Geschäftseinheiten und Teams. Das geht einher mit einem prinzipieller Wandel vom „Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren“ hin zu einem „Inspirieren, Informieren, Integrieren“. Damit verbunden ist auch ein Wandel des Bewertungssystems: Werden Beschäftigtengespräche traditionell von oben nach unten geführt, setzen sich in digitalen Zeiten zunehmend 360-Grad-Bewertungen durch: Die überwiegende Mehrzahl der in die Studie einbezogenen Unternehmen führen auch Upward-Feedbacks durch, also Bewertungen von Führungskräften durch die zugeordneten Einheiten und Mitarbeiter.

Die **Schaffung von „Mehrwert“** ist somit der wesentliche Imperativ für die Gestaltung von Führung – strukturell und personell.

Erfolgreiche Transformation

Jedes Unternehmen hat seinen ganz spezifischen wirtschaftlichen und organisatorischen Kontext, es hat Traditionen und unterliegt Konventionen. Und es ist schwer, gelernte Verhaltensweisen von heute auf morgen zu ändern. Aus unseren Corporate Restructuring-Projekten sowie aus den zahlreichen Vertiefungen im Rahmen unserer Organisationsstudien haben wir gleichwohl eine **Agenda zur Erneuerung** zusammengestellt – als ein gemeinsamer Nenner zur Veränderung zur „NextGen Organization“ (Schaubild 4).

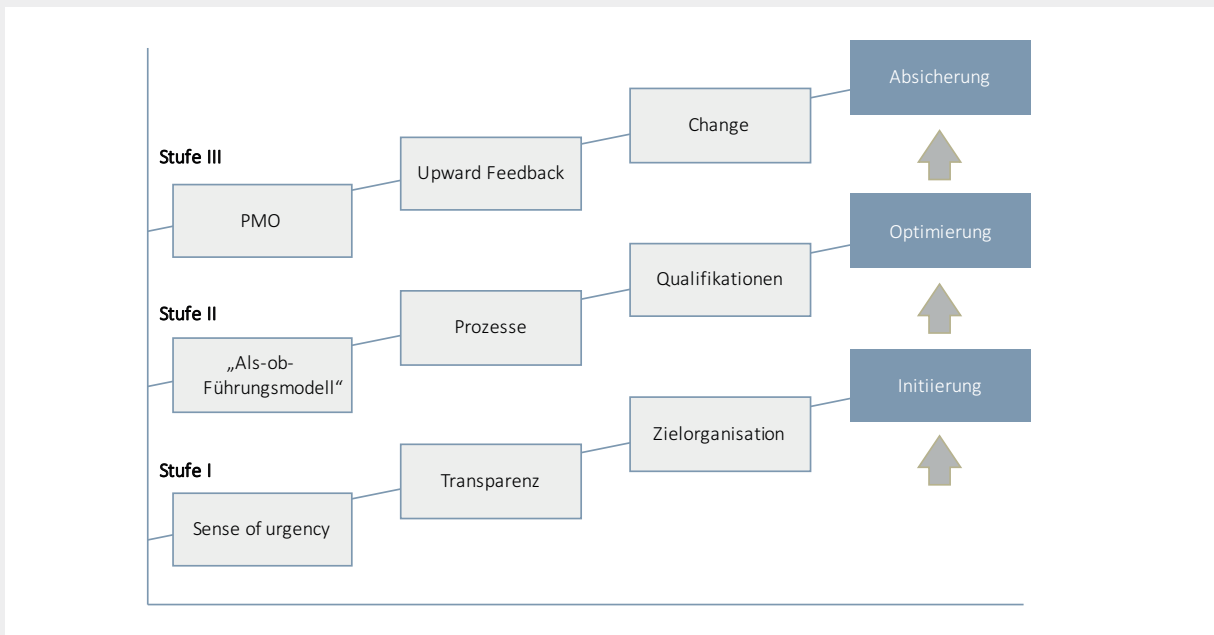


Schaubild 4: Agenda zur strukturellen Neuausrichtung

Dieser Weg ist kein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit vielen kleinen Schritten, sondern ein größerer Umbauprozess, an dessen Ende oftmals auch eine Neuordnung des operativen Geschäfts steht. Erfahrungsgemäß sind „umbaugewohnte“ Großkonzerne trotz ihrer schieren Größe schneller in eine neue Aufstellung zu transformieren, als größere mittelständische und „gewachsene“ Unternehmensgruppen.

Jeder einzelne Baustein der Agenda kann somit im Unternehmen schon eine positive Wirkung entfalten, wenn er richtig angegangen wird - insbesondere wenn er von der Einsicht der gesamten Organisation getragen wird, die Unternehmensgruppe fit für die Zukunft zu machen.

HORN & COMPANY / NEULAND.DIGITAL

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit ca. 100 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring, Performance-Verbesserung und digitale Transformation. HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen – im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand – sowie für Banken und Versicherungen.

Strategische Projekte mit Fokus auf digitale Transformation und neue Geschäftsmodelle werden in unserer Digital-Einheit neuland.digital mit Sitz in Köln bearbeitet.

HORN & COMPANY und neuland.digital werden in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „HIDDEN CHAMPION“, als „TOPCONSULTANT/BERATER DES JAHRES“ und „BESTE BERATER“.

Autoren:

Autoren dieses Beitrages sind Dr. Frank Zurlino und Dr. Michael Lukarsch, Geschäftsführende Partner von Horn & Company und der auf Digitalisierung spezialisierten Tochtergesellschaft neuland.digital sowie Dr. Dirk Müller, Partner (www.horn-company.de, www.neuland.digital).

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de

www.horn-company.de