



Veröffentlicht: Handelsblatt, 28.06.2024

TRANSFORMATIONSPROJEKTE IN UNTERNEHMEN: AUSLÖSER, HERAUSFORDERUNGEN, ZIELE UND ERFOLGSFAKTOREN

Das Handelsblatt Research Institute hat zu diesen Themen zusammen mit Civey ungefähr 500 Unternehmensentscheider:innen befragt

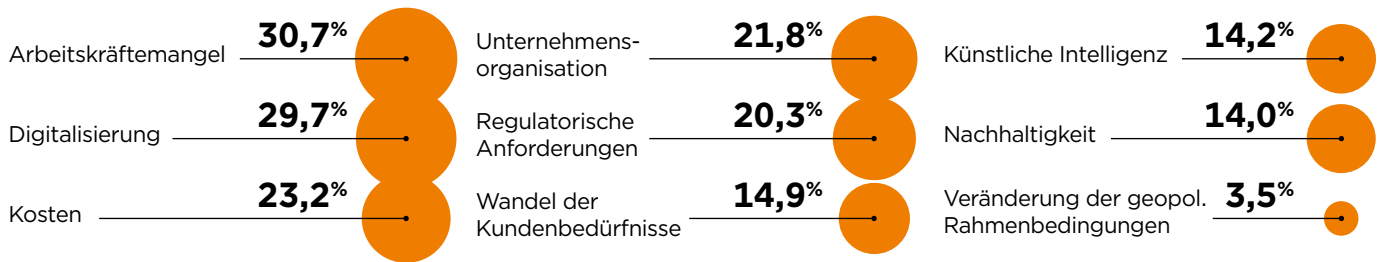
In den vergangenen Jahren waren die Unternehmen oftmals mit unruhigen Zeiten konfrontiert. Die Coronapandemie oder der Krieg Russlands gegen die Ukraine hatten weitreichende Auswirkungen für die Unternehmen. Dazu kommen Themen wie Digitalisierung, Dekarbonisierung oder die Veränderungen der geopolitischen Rahmenbedingungen, durch die die Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse der Unternehmen auf die Probe gestellt werden. Sie bilden den Ausgangspunkt für Transformationsprozesse und -projekte, mit denen sich Unternehmen in jüngster Zeit auseinandersetzen müssen.

Zur Unterstützung der Führungskräfte hat das Handelsblatt eine Management Summer School ins Leben gerufen. ([Alle Inhalte sind hier zu finden.](#)) Expert:innen geben in Beiträgen Ratschläge zum Umgang mit Herausforderungen und möglichen Fragestellungen.

Zum Start der Management Summer School hat das Handelsblatt Research Institute die Einschätzung von Unternehmensentscheider:innen zu verschiedenen Aspekten von Transformationsprojekten untersucht - etwa in Bezug auf die damit verbundenen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Dazu wurden - gemeinsam mit dem Marktforschungsunternehmen Civey - zwischen dem 15. und dem 23. Mai 507 Unternehmensentscheider:innen aus der Privatwirtschaft befragt.

Treiber von Transformationsprojekten in den Unternehmen

Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen; Mehrfachnennung möglich



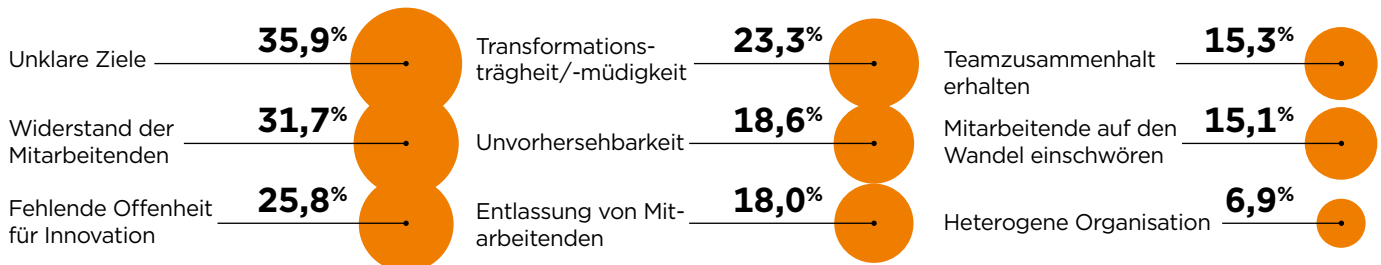
Der wichtigste Auslöser für Transformationsprozesse ist derzeit der Arbeitskräftemangel. Ungefähr 30 Prozent der befragten Entscheider:innen gaben dies an. Die Auswirkungen des demografischen Wandels führen dazu, dass Unternehmen umdenken müssen. Gerade in kleineren Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiter:innen ist dies der Fall. Ein Drittel der dortigen Führungskräfte nannte den Fachkräftemangel als Haupttreiber für neu angestoßene Umbauprojekte.

Bei Großunternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten sind die wichtigsten Treiber dagegen die Unternehmensorganisation und die künstliche Intelligenz. Für ersteres ist die Transformation bei der Bayer AG ein aktuelles Beispiel.

Etwas überraschend ist, dass das Thema Nachhaltigkeit nur von wenigen genannt wird - und dabei noch am ehesten von Entscheider:innen aus kleinen Unternehmen. Das Thema mit den geringsten Nennungen ist die Veränderung der geopolitischen Rahmenbedingungen, welche insbesondere in Bezug auf die Lieferketten relevant sein kann. Allerdings gaben nur rund vier Prozent der Befragten an, dass dies die Transformation in ihren Unternehmen treibt. Ein Grund könnte sein, dass dazugehörige Herausforderungen - wie etwa die Optimierung des Beschaffungswesens - nur bei wenigen Unternehmen im strategischen Fokus stehen. Offenbar wird meist noch darauf vertraut, dass es der globale Markt schon richten wird.

Herausforderungen bei Transformationsprojekten in den Unternehmen

Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen; Mehrfachnennung möglich



Auf die Frage nach den größten Herausforderungen, die bei Transformationsprozessen zu meistern sind, nennen die Unternehmensentscheider:innen vor allem unklare Ziele. Um dem zu begegnen, sind die Unternehmen dazu angehalten, den Beschäftigten ihre Ziele - samt etwaiger Zwischenziele -transparent aufzuzeigen.

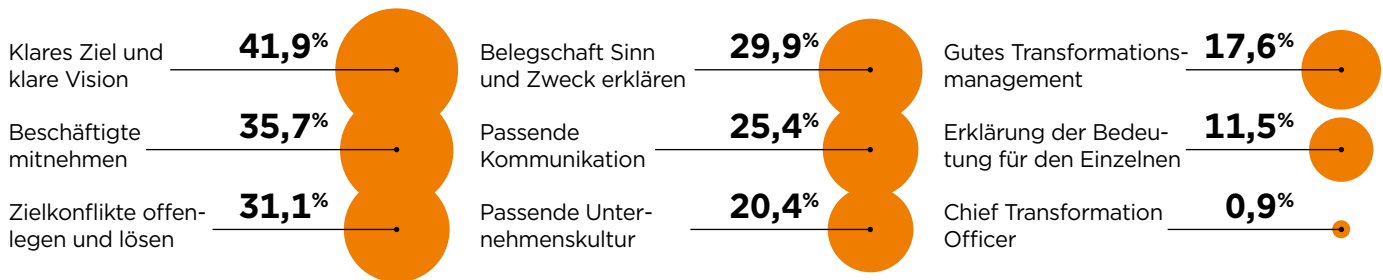
Fast ein Drittel der Befragten sieht in einem potenziellen Widerstand der Belegschaft eine zentrale Herausforderung. Transformationen können Unternehmen nur dann erfolgreich meistern, wenn die Beschäftigten mitziehen und nicht dagegen arbeiten. Der Widerstand kann dabei natürlich eine Folge anderer Aspekte wie beispielsweise unklarer Ziele sein. Weiß die Belegschaft nicht, wohin die Transformationsreise geht, vergrößert dies unter Umständen die Gegenwehr.

Gerade in den vergangenen Jahren gab es zahlreiche Auslöser für Transformationen in den Unternehmen, sodass

Veränderung eher die Regel als die Ausnahme war. Mitunter führte dies in einigen Unternehmen oder bei einigen Beschäftigten zu einer gewissen Überforderung. Jedenfalls sehen ungefähr ein Viertel der Unternehmensentscheider:innen auch eine Transformationsträgheit beziehungsweise -müdigkeit als mögliche Herausforderung. Bei den Befragten aus Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten ist dies sogar die meistgenannte Herausforderung. Unter Umständen sind die Beschäftigten in kleineren Unternehmen angesichts geringerer Ressourcen bei Transformationsprojekten besonders gefordert und gegebenenfalls eher überfordert, weshalb eine Transformationsträgheit beziehungsweise -müdigkeit den Widerstand vergrößern. Genauso kann aber auch eine fehlende Offenheit für Innovationen zum Problem werden. Denn für etwas mehr als ein Viertel der Befragten ist dies eine zentrale Herausforderung.

Erfolgsfaktoren bei Transformationsprojekten in den Unternehmen

Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen; Mehrfachnennung möglich



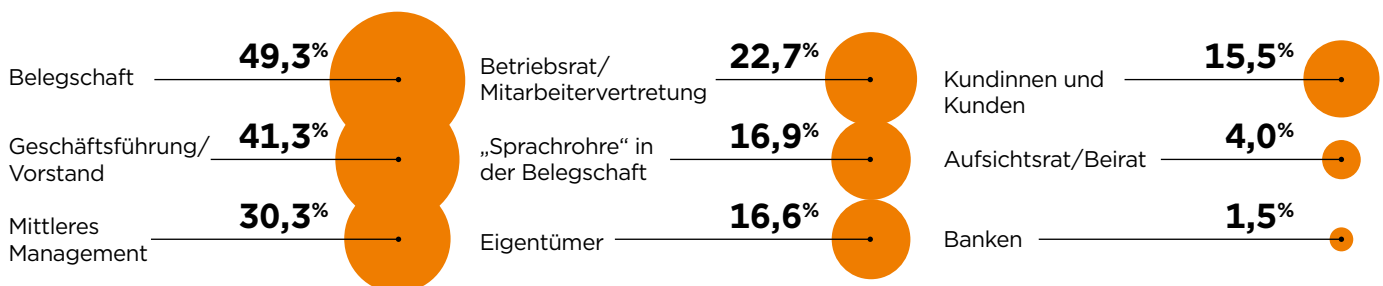
Damit Transformationsprojekte erfolgreich verlaufen, müssen die Unternehmen diese Herausforderungen passend adressieren. Genau dies verdeutlichen die Antworten auf die Frage nach den zentralen Erfolgsfaktoren für Wandlungsprozesse. So ist die meistgenannte Voraussetzung für Erfolg Klarheit bei Ziel und Vision. Dies hilft ebenfalls dabei, die Beschäftigten mitzunehmen, welches wiederum für fast 36 Prozent der Befragten ein Erfolgsfaktor ist. Alle meistgenannten Erfolgsfaktoren unterstützen genau diese Mitnahme. So hilft es, der Belegschaft den Sinn und Zweck der Transformationspro-

jekte zu erklären, um deren Bereitschaft dazu zu fördern. Auch gilt es, Zielkonflikte zu lösen, die andernfalls Unverständnis ausgelöst hätten. Grundlage für diese Aspekte ist immer eine passende Kommunikation - im Idealfall zielgruppenspezifisch.

Die Existenz einer zentralen Person, die die Verantwortung für die Transformation trägt - wie ein Chief Transformation Officer - ist hingegen nur für wenige Befragte ein Garant für Erfolg.

Besonders wichtige Stakeholder für den Erfolg von Transformationsprojekten

Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen; Mehrfachnennung möglich



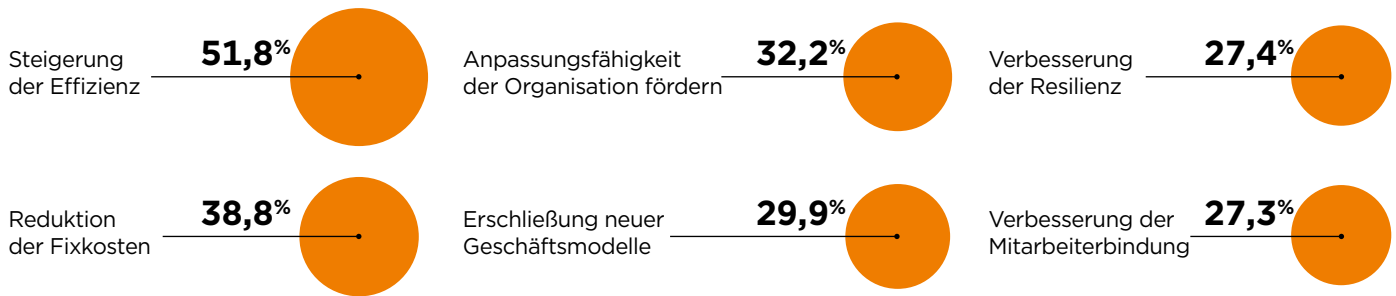
Entscheidend für den Erfolg von Transformationsprojekten ist nicht der eine Chief Transformation Officer, sondern für etwa die Hälfte der Befragten ist es die Belegschaft als Ganzes. Sie trägt die Transformation und setzt Planung sowie Strategie um.

Für die Erarbeitung von Letzterem ist wiederum in erster Linie die Geschäftsführung verantwortlich, die für ungefähr zwei Fünftel der befragten Unternehmensentscheider:innen ein zentraler Stakeholder bei Transformationsprojekten ist. Die Top3 der meistgenannten und

wichtigsten Stakeholder wird komplettiert vom mittleren Management. Es kommt beim Mitnehmen der Beschäftigten gerade auf diese Führungskräfte an, da sie einerseits alle Aspekte der Transformation - Schritte und Ziele - verständlich an die Belegschaft kommunizieren. Ihr Zweifel oder Widerstand überträgt sich auf die Beschäftigten. Andererseits bündeln und übermitteln sie die Sorgen oder das Feedback der Belegschaft an die Geschäftsführung, sodass diese bei Bedarf darauf reagieren kann.

Verfolgte Ziele bei Transformationsprojekten in den Unternehmen

Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen; Mehrfachnennung möglich

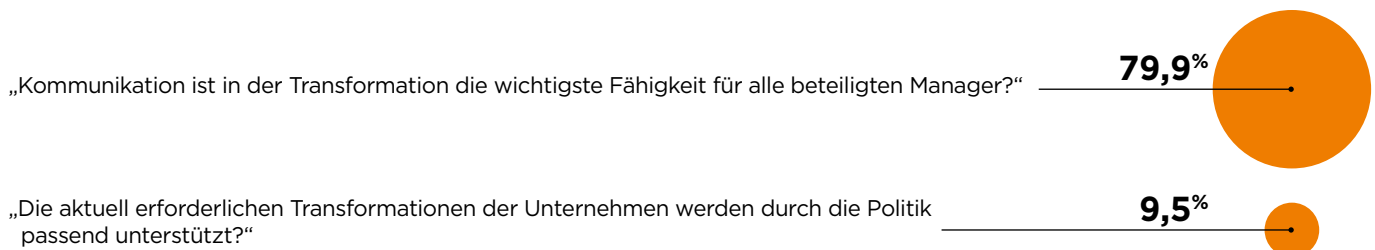


Etwas mehr als die Hälfte der befragten Entscheider:innen gibt an, dass das Ziel der Transformationsprojekte in ihren Unternehmen eine Steigerung der Effizienz ist. Dies passt wiederum zum meistgenannten Auslöser von Transformationsprojekten, dem Arbeitskräftemangel. Mit verbesserter Effizienz sind die Unternehmen unter Umständen auf we-

niger Beschäftigte angewiesen. Ungefähr zwei Fünftel nennen außerdem als Ziel die Reduktion der Fixkosten. Eine deutlich kleinere Rolle spielen dagegen die Mitarbeiterbindung und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens.

Kommunikationsfähigkeiten und Unterstützung durch die Politik

Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen, die den jeweiligen Aussagen (eher) zustimmen



Kommunikation ist essenziell für den Erfolg bei Transformationsprojekten. So ist es nicht überraschend, dass es rund 80 Prozent der Befragten als besonders wichtig erachten, dass die beteiligten Manager diese Fähigkeit haben. Damit sie ihren Beschäftigten die Gründe, Maßnahmen und Ziele der Projekte verständlich und passend kommunizieren können, benötigen sie adäquate Kompetenzen.

Dies ist genau so sicher wie der Fakt, dass die Unternehmen bei ihrer Transformation keine Unterstützung von der Politik erwarten können. Weniger als zehn Prozent der Entscheider:innen stimmen der Aussage zu, dass es eine passende Unterstützung gäbe.

Impressum

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Autor: Dr. Sven Jung

Kontakt: s.jung@handelsblattgroup.com

Layout: Kristine Reimann, Christina Wiesen

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.