



Transformation.
Excellence. Impact.
Are you ready
to perform?

Reshaping Results Performance and
Transformation Offices

Inhalt

Vorwort	3
Ausgangssituation	4
Die Ergebnisse der Umfrage	6
Das Reshaping Results Performance and Transformation Office	8
Von der Idee zum Ergebnis	10
Change-Management	12
Fazit	14
Interview	15

Mehr Wachstum, weniger Kosten: Das Prinzip der nachhaltigen Leistungssteigerung in Unternehmen ist einfach, die Umsetzung in die Praxis dagegen umso schwieriger. Dies gilt in besonderem Maß in COVID-19-Zeiten, aber selbstverständlich auch in der Post-COVID-Zeit.

Speziell große Unternehmen und weltweit operierende Konzerne tun sich in diesen anhaltend volatilen Zeiten oft schwer, ihre hochgesteckten Ziele trotz bestehender Budget- und Investitionsrestriktionen zu erreichen und die notwendigen Veränderungen umzusetzen. Die Folgen sind Wettbewerbsnachteile bis hin zur reduzierten Robustheit des Geschäftsmodells, die damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens infrage stellen.

Um dieser Gefahr frühzeitig entgegenzuwirken, darf nicht nur in krisengeprägten Zeiten am Geschäftsmodell und an Leistungssteigerungen gearbeitet werden, sondern es müssen insbesondere erfolgreiche Phasen genutzt werden, um sich auf künftige Veränderungen vorzubereiten. Veränderung wiederum benötigt starke Programme. Viele Unternehmen initiieren diese, ohne jedoch die erwünschten Resultate zu erzielen.

Doch woran liegt es, dass hauseigenes Programm-Management nicht immer die gewünschten Ergebnisse erzielt? Und was sind die relevanten Erfolgsfaktoren in der Praxis? Dazu haben wir zahlreiche Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen befragt. Die aufschlussreichen Ergebnisse der Umfrage haben wir auf den folgenden Seiten für Sie zusammengefasst.

Viele der Antworten decken sich mit unseren Erfahrungen, die wir als Unternehmensberater gesammelt haben. Im Lauf der Zeit sind wir auf ganz bestimmte Schlüsselfaktoren gestoßen, die manchen Unternehmen immer wieder zu herausragenden Leistungssteigerungen verhelfen. Zudem gewinnen wir fortlaufend Erkenntnisse, die wir kontinuierlich in unsere **Reshaping Results Performance and Transformation Offices (PTOs)** einfließen lassen.

Mit diesen PTOs beraten und begleiten wir Unternehmen jeder Größe, vom Mittelstand bis zum Großkonzern, bei der Gestaltung und Umsetzung von Transformationen, Turnarounds und Leistungssteigerungen. In integrativen Teams mit interner und externer Expertise unterstützen unsere Berater die Unternehmen vor Ort beim Managen ihrer strategischen, operativen und finanziellen Herausforderungen, um bleibenden Mehrwert zu schaffen und sie bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten.

In unserer Broschüre zeigen wir auf, wie unsere PTOs Unternehmen zukunftsfähig machen und wie Veränderung gelingt. Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie mehr über erfolgreiches Performance- und Transformationsmanagement erfahren möchten.



Milan Knarse
Partner, EY Turnaround and Restructuring Strategy
Head of Reshaping Results
Germany, Switzerland and Austria

Tel. +49 160 939 13532
milan.knarse@parthenon.ey.com



Marc-André Sanden
Director, EY Turnaround and Restructuring Strategy

Tel. +49 160 939 20617
marc-andre.sanden@parthenon.ey.com

Eine inspirierende Lektüre
wünschen Ihnen

Die hohe Kunst: beständiger Erfolg in unbeständigen Zeiten

Es gibt eine Menge guter Gründe, warum Unternehmen mit strategischen, operativen und finanziellen Herausforderungen zu kämpfen haben. Auch wenn keiner davon eine so durchschlagende Wirkung wie das COVID-19-Virus hat, zwingen externe und interne Faktoren Unternehmen seit jeher zu dauerhafter Transformation und Leistungssteigerung. Nur so gelingt es ihnen, Veränderung in Vorsprung zu verwandeln und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.



Unternehmen bewegen sich in einem extrem volatilen Umfeld. Was heute als sicher gilt, kann morgen schon überholt sein. Wir zeigen Ihnen, wie sich Ihr Unternehmen frühzeitig rüsten kann, um sich auf Umbrüche und Herausforderungen systematisch einzustellen und seine Anpassungsfähigkeit und Leistung auch in diesen von Veränderung geprägten Zeiten immer weiter zu steigern.

Hier einige Beispiele für externe Herausforderungen:

- ▶ zunehmende Volatilität (VUCA-Welt), wesentlich getrieben durch technologischen Fortschritt
- ▶ tiefgreifende Veränderungen der Kundennachfrage und des Kundenverhaltens, beispielsweise durch zunehmende Betonung des Themas „Nachhaltigkeit“
- ▶ politische Unsicherheiten und Veränderungen der geopolitischen Machtverhältnisse
- ▶ exogene Schocks wie COVID-19
- ▶ mangelnde Transformations- und Leistungsorientierung in der Unternehmenskultur
- ▶ die Notwendigkeit schnellen Handelns trotz zum Teil starrer interner Strukturen und Prozesse
- ▶ mangelnde Harmonisierung verschiedener, sich zum Teil überschneidender Leistungssteigerungsprojekte innerhalb des Unternehmens
- ▶ fehlende zentrale Koordination und mangelnde Transparenz für das Top-Management
- ▶ nicht ausreichende Kapazitäten von Schlüsselpersonen

Auch interne Faktoren können sowohl die Geschäftsmodellanpassung als auch die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gefährden, zum Beispiel:

- ▶ die steigende Komplexität durch vielfältige Geschäftsmodelle innerhalb von Großunternehmen

Programm-Management zwischen Wunsch und Wirklichkeit

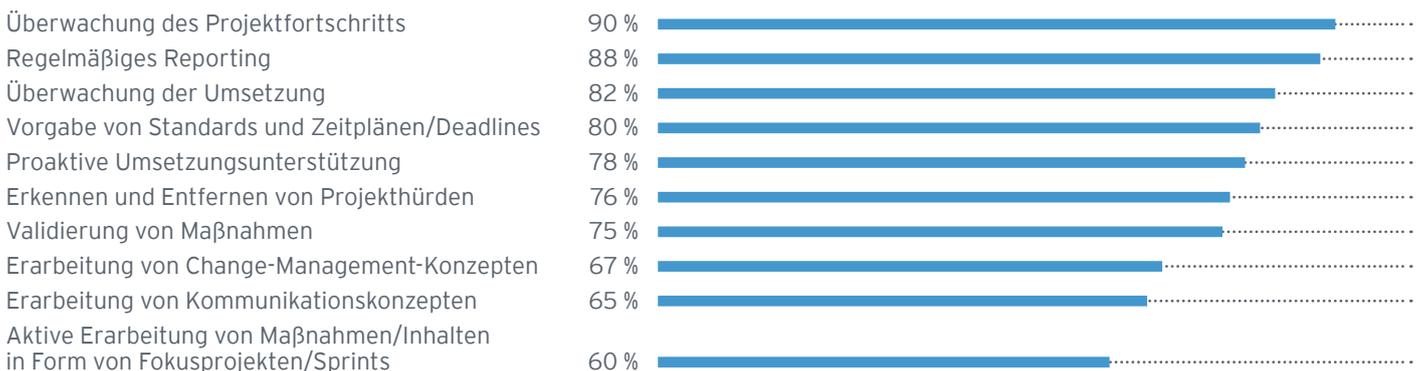
Für unsere Umfrage haben wir Top-Manager in Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen nach ihren Erfahrungen und Erwartungen in Bezug auf Programm- und Change-Management befragt.

Dass ein gut funktionierendes Programm-Management ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg ist, hat sich offenbar herumgesprochen: Denn sektorenübergreifend halten rund 77 % der von uns Befragten diese Aussage für zutreffend oder eher zutreffend.

Die Kernaufgaben des Programm-Managements sehen die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer breit gefächert: Für 90 % bzw. 88 % der Führungskräfte liegen die wichtigsten Aufgaben in administrativen und Reportingfunktionen.

Das Umfrageergebnis legt die Vermutung nahe, dass nur ein kleinerer Teil der Unternehmen das volle Potenzial von Programm-Management nutzt. Während die „Hygienefaktoren“ offenbar als sehr wichtig angesehen werden, erscheinen erfolgsentscheidende Funktionen wie die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes oder die aktive Erarbeitung von Maßnahmen den von uns Befragten weniger relevant.

Kernaufgaben des Programm-Managements





Nur 47 % befragten Top-Manager haben die angestrebten Ziele erreicht.



Nur knapp die Hälfte bestätigt einen messbaren Mehrwert.

Während das Reporting in beiden Auswertungen als bedeutend betrachtet wird, wird der Umsetzungsfokus nach Ansicht der befragten Führungskräfte für den Projekterfolg als noch wichtiger eingestuft.

Auch durchdachte Change- und Kommunikationskonzepte werden an dieser Stelle von rund drei Vierteln der Befragten als wichtig für den Erfolg von Programm-Management erachtet. Gleichzeitig wünschen sich zwei Drittel der Teilnehmenden (66,1 %) eine stärkere Verankerung von Change-Initiativen im Programm-Management.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass führende Entscheider in gutem Programm-Management einen wichtigen Motor des Unternehmenserfolgs sehen, auch wenn sich die hohen Erwartungen in der Praxis bisher selten erfüllt haben.

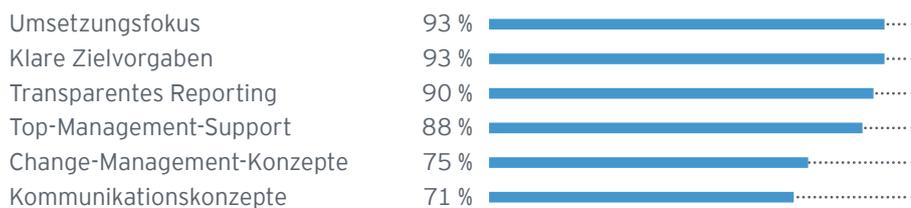
Damit Unternehmen in Zukunft messbare Erfolge in der gewünschten Größenordnung erzielen können, sollten sie sich in jedem Fall das eindeutige Commitment der Unternehmensführung einholen, einen starken Fokus auf die Umsetzung der Maßnahmen legen und diese mit geeigneten Change- und Kommunikationskonzepten begleiten. Das sind die Säulen, auf denen unserer Erfahrung nach der Erfolg von Programm-Management beruht - zentrale Erfolgsfaktoren, die auch das Fundament unserer Reshaping Results Performance and Transformation Offices bilden.

Diese ungenutzten Potenziale könnten eine Begründung für die erhöhte Unzufriedenheit mit Blick auf das Programm-Management sein: So geben nur 47 % der befragten Top-Manager an, dass sie die angestrebten Ziele und Erwartungen auch tatsächlich erreicht haben. Darüber hinaus kann nur knapp die Hälfte (49 %) bestätigen, dass durch die Maßnahmen am Ende ein messbarer Mehrwert erzielt wurde.

Woher kommt diese niedrige Quote? An der Unkenntnis der kritischen Erfolgsfaktoren kann es nicht liegen. Denn sie werden von den Befragten eindeutig benannt:

Hier fällt allerdings auf, dass sich die als erfolgsentscheidend eingestuften Faktoren deutlich von den als Kernaufgaben angesehenen Funktionen unterscheiden.

Erfolgsfaktoren



Dem bestmöglichen Ergebnis verpflichtet

Um ihre finanzielle und strategische Leistung zu verbessern, setzen große Unternehmen meist auf eine Vielzahl einzelner Leistungssteigerungsinitiativen. Erfolgsentscheidend ist dabei deren unternehmensübergreifende Planung, Koordination und Umsetzung, einschließlich einer systematischen Erfolgskontrolle. Genau darauf haben wir uns mit unseren Performance and Transformation Offices (PTOs) spezialisiert.

Wo auch immer Änderungen notwendig sind, um Geschäftsmodelle anzupassen oder Ergebnisse zu steigern und ungenutzte Ergebnispotenziale zu erschließen: Unsere PTOs nutzen die Erfahrung und Expertise aus vielen erfolgreich umgesetzten Transformationsprojekten, um Ergebnisse messbar besser zu gestalten.

Als übergreifende **Schaltzentrale** ist das PTO dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung direkt unterstellt und agiert damit als verlängerter Arm des Top-Managements.

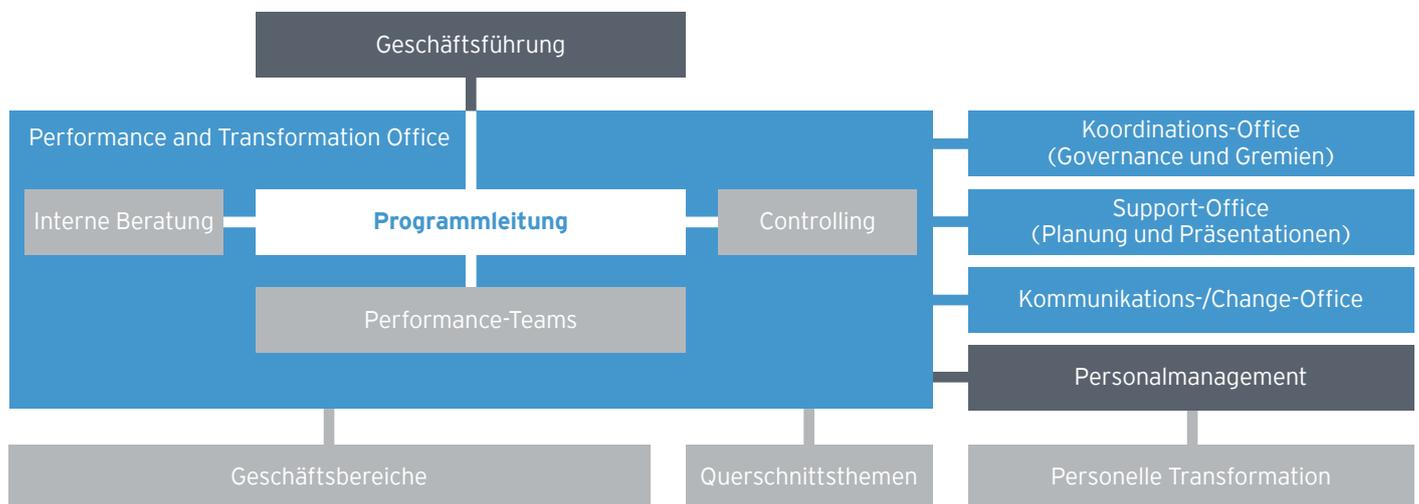
Ausgerüstet mit diesem **starken Mandat** kann das PTO den Veränderungsprozess von zentraler Stelle aus dirigieren und mit dem nötigen Nachdruck umsetzen. Dabei übernimmt die PTO-Leitung das

Management des Gesamtprojekts und die Koordination, während sich spezielle Performance-Teams um die Steuerung der Performance-Projekte in den verschiedenen Geschäftsbereichen kümmern. Als Sparringspartner unterstützen sie hier die Detaillierung und Implementierung der Maßnahmen und ebnen den Bereichen den Weg, um die vom Unternehmen gewünschte Leistungssteigerung zu erreichen.

Wesentlich für den Erfolg unserer PTOs ist zum einen ihr Fokus auf der Umsetzung der geplanten Maßnahmen und zum anderen ihr ganzheitlicher Ansatz, der sämtliche für den Veränderungsprozess relevanten Aspekte berücksichtigt. So konzentrieren sich zum Beispiel separate Teams auf übergreifende

Querschnittsthemen wie Varianten- und Komplexitätsmanagement oder um die personalwirtschaftliche Umsetzung einschließlich der HR-Transformation.

Gelungene Veränderung lebt von Kommunikation: Deshalb übernimmt das Change-Management-Office die kommunikative Begleitung des Programms. Seine Aufgabe ist es, die Belegschaft und das Führungsteam zu mobilisieren, ihre Bereitschaft für Veränderungen nachhaltig zu stärken und mögliche Widerstände abzubauen. Unserer Erfahrung nach ist der Gewinn der Mitarbeiter und Führungskräfte eine der tragenden Säulen für den Erfolg einer jeden Transformation.





Drei Schritte bis zum messbaren Ergebnis

Der Ablauf eines Performance- und Transformationsprojekts gliedert sich bei uns in zwei Phasen, deren erste nochmals in zwei Teilphasen untergliedert ist:

	Konzeptphase		Umsetzungsphase
	A. Definition des Programmrahmens	B. Maßnahmenableitung	Ergebniserzielung
Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abstimmung des Projektumfangs ▶ Abgleich des Projektumfangs mit laufenden Programmen ▶ Integration laufender Programme ▶ Review von „lessons learned“ aus vorherigen Programmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Detaillierung des Zielbildes ▶ Definition von Leitlinien und Prämissen ▶ Durchführung von Workshops zur Generierung von Maßnahmenideen ▶ Durchsprache von Hebellisten ▶ Beschreibung der Einzelmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operationalisierung der Maßnahmen ▶ inhaltlicher Support und proaktive Umsetzungsunterstützung
Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definition des Aufsatzpunktes ▶ Datensammlung und Transparenzschaffung ▶ Ableitung des gesamthaften und modulspezifischen Einsparbedarfs ▶ Ableitung erster Hypothesen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung interner und externer Benchmarks ▶ Quantifizierung der Maßnahmeneffekte ▶ Definition und Priorisierung von KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kontinuierliches Tracking und Reporting des Umsetzungsstatus ▶ Detaillierung kompensatorischer Maßnahmen
Prozessual	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausdetaillierung der Projektorganisation ▶ Entwicklung übergreifender und modulspezifischer Fahrpläne ▶ Definition von Leitlinien der Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufsetzen der Maßnahmen-tracking-Software 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Koordination der einzelnen Geschäftsbereiche ▶ Kommunikation/Festlegung von Deadlines und Terminen
Stakeholder-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stakeholder-Mapping und Bewertung ▶ Einbindung von ersten Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung einer Kommunikationsstrategie ▶ projektbezogene Gremiovorbereitung ▶ Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen mit dem Betriebsrat 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobilisierung der Belegschaft und des Managements ▶ proaktive interne und externe Kommunikation ▶ Stakeholder-Monitoring ▶ projektbezogene Genehmigungsvorbereitung

Endlich ein Berater, der auch Begleiter ist

Kern jedes Transformations- und Leistungssteigerungsprogramms ist das Management der Maßnahmen. In dessen Verlauf werden die Ergebnisverbesserungspotenziale taxiert und umgesetzt. Die Profis unserer Performance and Transformation Offices sind nicht nur Berater, sondern auch Begleiter – Begleiter mit entsprechendem Industrie-Know-how, funktionaler Expertise und der entsprechenden Umsetzungsorientierung.

Das Targeting

Im Rahmen der Zielerfassung definieren wir die Summe des Ergebnisverbesserungsbedarfs. Dieses Ergebnisziel ist fixiert und unverrückbar. Es leitet sich aus internen Benchmarks, externen Benchmarks und/oder den Erwartungen der Stakeholder ab.

Anschließend verteilen wir den Verbesserungsbedarf auf die einzelnen Geschäftsbereiche. Hierfür verwenden wir verschiedene methodische Ansätze, die wir in Abhängigkeit von der vorliegenden Situation auswählen.

Die Härtegrade

Das Maßnahmenmanagement nutzt eine Härtegradlogik, mit dem wir den Fortschritt der Detaillierung - und später der Umsetzung - über alle Leistungssteigerungsprojekte hinweg transparent darstellen können.

Die Abstufungen der Härtegrade wählen wir so fein, dass sie die wesentlichen Meilensteine der Erarbeitung und der Implementierung eindeutig darstellen. Zudem werden Controlling- und HR-Mitarbeiter systematisch in die Härtegradverfolgung eingebunden, um alle notwendigen Perspektiven in der Maßnahmenbeurteilung zu bündeln.

Weiterer Vorteil: Die Geschäftsführung bzw. der Vorstand und das PTO können am Härtegrad nicht nur den Status der Maßnahme ablesen, sondern ihn auch als zentrales Steuerelement nutzen. Mit dem Fortschreiten des Projekts kommunizieren wir in regelmäßigen Abständen Vorgaben an die Einheiten für „Maßnahmenfüllstände“ und durchschnittliche Härtegrade. Das Tracking entlang dieser Vorgaben gibt von Projektbeginn an Aufschluss über den Fortschritt der Maßnahmen, einen möglichen Verzug und den damit verbundenen Handlungsbedarf.

Zusätzlich prognostizieren wir kontinuierlich den Härtegradverlauf des Gesamtprojekts, um dem Unternehmen eine präzise Vorstellung von der „Robustheit“ des Programms zu vermitteln.





Verankerung in der Gewinn- und Verlustrechnung

Messbare Werte schaffen wir während der Maßnahmenumsetzung, mit der wir bereits in der Detaillierungsphase beginnen. Hier legen wir in unseren PTOs besonderen Wert darauf, jede Maßnahme klar und deutlich in der GuV zu verankern: über Kostenarten und Kostenstellen oder - wo nicht anders möglich - näherungsweise über entsprechende KPIs. Denn nur so lässt sich der eigentliche Maßnahmeneffekt in der GuV nachverfolgen und belegen. Und nur so lässt sich auch die Maßnahmenimplementierung effektiv messen und steuern.

Die Priorisierung der Maßnahmen

Vor der Umsetzung priorisieren und kategorisieren wir sämtliche Maßnahmen. So können wir Sofortmaßnahmen und Quick Wins herausfiltern, um schnell erste Einspareffekte erzielen zu können.

Tool und Reporting

Umfangreiche Performance-Programme in großen Unternehmen sind extrem komplex. Um sie jederzeit beherrschen zu können, setzen wir zu Beginn des Projekts ein softwaregestütztes Maßnahmenmanagement auf.

Wir achten darauf, dass die Softwarelösung über einen möglichst hohen Automatisierungsgrad verfügt, um möglichst viele Ressourcen für die eigentliche Arbeit frei zu halten.

Digitaler Vorsprung: Mit hochmodernen Tools führen wir die Maßnahmenverantwortlichen nahezu komplett automatisiert durch den Maßnahmenmanagementprozess: angefangen bei der schrittweisen Führung durch die Maßnahmendetaillierung einschließlich automatischer Plausibilisierungen bis hin zur Erstellung interaktiver Dashboards in Echtzeit für größtmögliche Transparenz in der Umsetzung.

Wie Veränderung nachhaltig gelingt

Wer ein Unternehmen zukunftsfähig machen will, muss Veränderungen vorantreiben. Die meisten Menschen reagieren auf Veränderungen oft zögerlich bis skeptisch, erst recht, wenn sie persönliche oder finanzielle Nachteile befürchten oder der Sinn der Veränderungsmaßnahme nicht selbsterklärend ist.

Deshalb setzen wir auf einen intensiven Dialog mit allen Beteiligten - sei es mit der Belegschaft, dem mittleren Management oder der Arbeitgeberseite -, um die involvierten Personen aktiv einzubinden und so eine Veränderung in ihrem Mindset zu bewirken.

Viele Führungskräfte unterliegen dem Irrtum, dass geplante Veränderungen von ihren Mitarbeitern genauso wahrgenommen werden wie von ihnen. Die Realität sieht meist anders aus: Während in den Chefetagen die Gründe und Zusammenhänge für finanzielle Entscheidungen oder Transformationen

sachlogisch und datenbasiert sind, fehlt der Belegschaft meist der Einblick und damit das Verständnis für die Hintergründe und die genauen Ziele.

Wir empfehlen daher, Managemententscheidungen und somit die geplanten Veränderungsmaßnahmen auch auf ihre kommunikative Wirkung hin zu prüfen. Die Frage „Wie wirkt es?“ ist unserer Erfahrung nach mindestens genauso bedeutend wie z. B. die Frage „Welche Strukturveränderungen führen zu welchem Einsparpotenzial?“. Deshalb ist es wichtig, allen betroffenen Personen frühzeitig klarzumachen, welche Ziele die Unternehmensleitung mit den geplanten Veränderungsmaßnahmen verfolgt, um

- a) die Unterstützung der Stakeholder zu gewinnen oder
- b) den Widerstand potenzieller Gegner zu mildern.

Veränderung gestalten

Um die Veränderungen auf breiter Front anzuschieben, sind Change-Management-Workshops ein hervorragendes Mittel. Darin definieren wir gemeinsam mit Ihnen Erfolgsgeschichten und Ziele für das Veränderungsmanagement. Außerdem unterstützen wir Sie dabei, einen übergeordneten Unternehmenszweck („Purpose“) und eine „Vision“ in die Belegschaft zu etablieren, in denen sich die mittel- und langfristigen Werte des Unternehmens in Form einer starken, authentischen und ehrlichen Geschichte spiegeln.

Veränderung kommunizieren

Bei Transformationsvorhaben jeder Art geht es nicht nur um die Vermittlung von Zahlen und Fakten, sondern auch um die emotionale Erreichbarkeit den betroffenen Menschen. Die Zusammenhänge, die den Veränderungsprozess notwendig



machen, müssen dargestellt und die Konsequenzen berücksichtigt werden. Wir helfen Ihnen, zur richtigen Zeit den richtigen Ton zu finden.

Veränderungskompetenz aufbauen

Vorhandene Widerstände aufseiten der Stakeholder sollten unbedingt

identifiziert, ernst genommen und gemanagt werden. Führungskräfte sind die Botschafter der Veränderung. Daher gilt es, sie für die Umsetzung der Veränderung zu befähigen. Wir helfen Ihren Führungskräften zu verstehen, welche Dialoge über Veränderungen sie mit ihren Teams und ihren Kollegen führen sollten.

Auch unsere Umfrageteilnehmer bestätigen die Wichtigkeit der genannten Change-Management-Aspekte bei Transformationsvorhaben in folgender Reihenfolge (Angaben in Prozent der Antworten „Trifft zu“ oder „Trifft eher zu“).

Wichtigkeit von Change-Management-Aspekten bei Transformationsvorhaben



Transformation als Management-Paradigma

Wo hauseigenes Programm-Management oft nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt, können unsere PTOs ihre Stärken voll ausspielen: Statt auf voneinander unabhängige Verbesserungsmaßnahmen setzen wir auf die zentrale Koordinierung aller Performance-Management-Projekte und auf einen ganzheitlichen Ansatz.

Mit professioneller Planung, Steuerung, Umsetzung und Erfolgskontrolle aus einer Hand können wir die Maßnahmen präzise auf die Ziele der Geschäftsführung abstimmen und Potenziale systematisch erschließen. Unser Ziel ist es, Ihr Unternehmen mit Ihnen gemeinsam wieder auf einen nachhaltigen Wachstumskurs zu führen.

Wenn der Handlungsspielraum immer kleiner und der Druck immer größer wird und rasches, mutiges Handeln gefragt ist, stehen wir an Ihrer Seite. Wir bieten Ihren Entscheidungsträgern die notwendige Unterstützung und den Rückhalt, um Verantwortung zu übernehmen und schnelle, souveräne Entscheidungen zu treffen: im Rahmen einer Transformation, eines Turnarounds oder einer Leistungssteigerung.

Die dauerhafte Installation eines PTO ermöglicht es Ihnen, sich in einem volatilen Umfeld zu behaupten und die Herausforderungen erfolgreich zu managen.

Durch das Verankern des Paradigmas „Transformation“ in den Methoden und der Kultur Ihres Unternehmens erhalten Sie die Chance, sich mittelfristig vom Wettbewerb abzusetzen und Ihre neuen Stärken dauerhaft einzusetzen.

Unternehmen handeln klug, wenn sie Programme zur Transformation und Leistungssteigerung vorausschauend und frühzeitig einsetzen und nicht erst, wenn die Krise da ist. Die besten Programme werden situationsunabhängig und dauerhaft im Unternehmen installiert und können so zum Motor einer ständigen Transformation werden.

Vier Schlüsselfaktoren sind es, die ein PTO erfolgreich machen:

1. ein robustes Mandat für die Programmleitung mit klaren Zielvorgaben durch die Geschäftsführung
2. ein tiefes inhaltliches Verständnis der Maßnahmen und ein flexibler Umgang mit sich verändernden Rahmenbedingungen, ohne vom finanziellen Gesamtziel abzuweichen
3. Objektivität als wesentliche Steuerungsgrundlage und stringentes „Führen über die Zahl“ – konsistent, fehlerfrei und zeitnah generiert durch adäquate Software-Tools
4. eine umfassende Kommunikation und die Durchführung eines klaren Change-Management-Fahrplans



Die besten Programme werden situationsunabhängig und dauerhaft im Unternehmen installiert.

„Was unsere Kunden brauchen, sind messbare Erfolge“

Unternehmen müssen derzeit an ihre Leistungsgrenzen gehen, um im Wettbewerb vorn zu bleiben. Wir haben mit zwei Experten gesprochen, die ihre Kunden seit Jahren erfolgreich in Hochform bringen: Milan Knarse, Partner, und Marc-André Sanden, Director, bei EY zuständig für die Performance and Transformation Offices.

Auf Veränderungen reagieren, neue Wege gehen und vielleicht sogar das Geschäftsmodell anpassen: Warum gelingt es nur ganz wenigen Unternehmen, diese Herausforderungen selbst zu meistern?

M. Sanden: Tatsächlich sind nahezu alle großen Konzerne in der Lage, Transformations- und Leistungssteigerungsprogramme konzeptionell zu erarbeiten. Neben einem durchgehend ganzheitlichen Ansatz mangelt es jedoch oft an der frühzeitigen Berücksichtigung der Umsetzung. Diese muss ich bereits im Aufsetzen des Programms vorausdenken und entsprechend früh die Weichen für eine erfolgreiche Umsetzung stellen.

Haben Sie von außen einen besseren Blick für die Potenziale Ihrer Kunden?

M. Knarse: Nicht direkt. Unsere Aufgabe ist es vielmehr, uns sehr schnell in die Strukturen des Unternehmens einzuarbeiten, um es kennenzulernen. Nur so können wir Wachstumsthemen identifizieren, das Optimierungspotenzial präzise kalkulieren und die Änderungen auf den Weg bringen. Unser Vorteil ist, dass wir permanent große Transformationsprojekte in weltweit agierenden Großkonzernen durchführen. Daher haben wir sicher einen besseren Blick für die Schlüsselstellen, auf die es ankommt. Zudem tut man sich in der Rolle



Milan Knarse (l.) und Marc-André Sanden

des externen Beraters oft leichter, unangenehme Wahrheiten auszusprechen und diskutabel zu machen.

Apropos Schlüsselstellen: Welche Punkte sind Ihrer Erfahrung nach entscheidend für eine erfolgreiche Transformation?

M. Knarse: Das Erfolgsgeheimnis ist sicher eine Kombination verschiedener Faktoren. Zunächst einmal muss ein ganzheitliches Programm stringent gesteuert werden. Wir verfügen nicht nur über die dazu notwendigen digitalen Tools und methodischen Ansätze, sondern wie gesagt auch über die nötige Erfahrung. Grundsätzlich hat sich unsere Reshaping-Results-Initiative dazu verpflichtet, unsere Kunden in jeglichen zeitkritischen, prekären und komplexen Situationen entschlossen und nachhaltig zu unterstützen. Dabei setzen wir insbesondere auf das Know-how aller

relevanten Disziplinen unseres EY-Netzwerks: ob operativ, steuerlich, rechtlich oder strategisch. Dazu kommt, dass wir als Externe sicher eine andere Dynamik in die Maßnahmen hineinbringen. Ein robustes Mandat der Konzernleitung ist dafür die entscheidende Grundlage. Dies geht im Optimalfall auch mit einem kulturellen Wandel einher: „performance as an attitude“.

Die Erwartungen an Sie und Ihre Resultate sind gewaltig. Wie gehen Sie damit um?

M. Sanden: Das ist richtig. Die Unternehmen kommen oftmals leider erst zu uns, wenn sich Ergebnis und Rentabilität schnell und deutlich verbessern müssen. Das kann nur gelingen, wenn alle im Unternehmen ihren Beitrag leisten und Teil der Lösung werden. Deshalb setzen wir als PTO sehr stark auf die Kommunikation mit der Belegschaft und versuchen, für alle die bestmögliche Lösung zu finden. Dass wir hierbei viel Fingerspitzengefühl beweisen, ist sicher eine Eigenschaft, die uns auszeichnet.

Letzte Frage: Was unterscheidet Sie von Ihren Mitbewerbern?

M. Knarse: Neben den bereits genannten Punkten unterscheiden wir uns sicher durch eine besondere Umsetzungsstärke. Häufig fokussiert man sich sehr stark auf die Strategie. Das ist notwendig, aber nicht ausreichend. Das richtige Betriebsmodell, ein tiefes Marktverständnis und eine strategische Ausrichtung sind ebenso wichtig. Unsere Mandanten schätzen jedoch besonders an uns, dass wir uns aktiv in die Implementierung einbringen, diese sicherstellen, für sichtbare Ergebnisse sorgen und uns an deren Erreichen messen lassen.

Vielen Dank!

Über EY-Parthenon

EY-Parthenon ist international eine der wachstumsstärksten Top-Strategieberatungen.

Als Top-Strategieberatung hinterfragen wir seit 30 Jahren mit unseren Kunden und für sie den Status quo. Wir entwickeln gemeinsam mit ihnen Strategien, die das Potenzial jedes Kunden in den Mittelpunkt stellen. Wir sind Multi-Sektor-Spezialisten und haben in unseren Kernsektoren tiefgehende Expertise aufgebaut. Darüber hinaus greifen wir auf spezialisierte Kompetenzen unseres Netzwerks in Bereichen wie Digitalisierung und Analytics zurück. Wir arbeiten mit hohem analytischen Anspruch immer an der individuell für den Kunden besten Antwort. Wir arbeiten überzeugt und gerne im Team mit unseren Kunden. Denn wir wissen, dass gute Lösungen nur gemeinsam entstehen können. Und wir sind unternehmerisch und umsetzungsorientiert. Wir entwerfen Veränderungen nicht nur, sondern begleiten sie. Unsere Teams verkörpern diese Werte im täglichen Miteinander: kluge Köpfe, überzeugte Teamarbeiter – voll engagiert.

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch Building a better working world.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß dem Datenschutzgesetz haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2020 EY-Parthenon GmbH
All Rights Reserved.

GSA Agency
MUK 2005-390
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der EY-Parthenon GmbH und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

www.ey-parthenon.de