

27.09.2018 – 09:30 Uhr

Bain-Studie zu den Schlüsselfaktoren großer Transformationen / Erfolg von Transformationsprogrammen lässt sich gezielt steuern

München/Zürich (ots) -

Nur 12 Prozent der Unternehmen erreichen ihre Transformationsziele

- Die meisten bleiben Mittelmaß und schaffen es nicht, sich dauerhaft vom Wettbewerb abzusetzen
- Die Umsetzungsrisiken von Veränderungsprogrammen sind messbar, vorhersehbar und minimierbar
- Frühe Einbindung der Mitarbeiter ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren

Rund um den Globus investieren Unternehmen jedes Jahr viele Milliarden in die Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle und ihrer Organisationen. Doch nur ein Bruchteil erreicht die mit der Transformation verbundenen Ziele. So hat die internationale Managementberatung Bain & Company in ihrer Studie "Soul Searching: True Transformations Start Within" ermittelt, dass lediglich 12 Prozent der Unternehmen Transformationsprogramme in vollem Umfang erfolgreich abschließen. Mehr als zwei Drittel bleiben hinter den Erwartungen zurück und erzielen nur mittelmäßige Ergebnisse. Befragt wurden für die Studie weltweit mehr als 400 Topmanager, die in jüngerer Zeit ihre Unternehmen umfassend umgebaut haben.

"Die mäßigen Resultate wirken sich negativer auf die betroffenen Unternehmen aus, als die Führungskräfte allgemein annehmen", betont Bain-Partner und Co-Autor der Studie David Michels. Und er warnt: "Für die enormen Summen und die Zeit, die in die Veränderungsprozesse investiert werden, ist Mittelmaß nicht genug. Gleiches gilt für die Mühen der Mitarbeiter." Tatsache sei, dass sich Unternehmen heutzutage in einem kontinuierlichen Optimierungsprozess befänden. "Nur wer dabei erfolgreicher ist als andere, kann sich vom Wettbewerb abheben und langfristig am Markt bestehen", so Michels.

Umsetzungsrisiken gekonnt managen

Seit der letzten Bain-Studie im Jahr 2013 ist der Anteil der Unternehmen, die Transformationen in vollem Umfang erfolgreich abgeschlossen haben, mit 12 Prozent gleichgeblieben. Hingegen haben sich die Fehlschläge fast halbiert. Statt damals 38 Prozent bewerten heute nur noch 20 Prozent der Studienteilnehmer die abgeschlossene Transformation als fast oder völlig wirkungslos. "Viele Unternehmen haben gelernt, nicht zu scheitern. Aber nur wenige haben gelernt, zu gewinnen", stellt Dr. Sebastian Walter fest, Studien-Co-Autor und Expert Vice President bei Bain.

Grundlage einer jeden gelungenen Transformation ist die richtige Strategie. Doch noch wichtiger ist aus Sicht der befragten Führungskräfte ein konsequentes Umsetzungsmanagement - es macht bis zu 80 Prozent des Erfolgs aus. Hierzu gehören nicht nur Prozessmanagement oder das systematische Erfassen von Ergebnissen, beispielsweise von Synergien oder Entwicklungsfortschritten. Vor allem müssen die Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen eingebunden und die Veränderungsprozesse rigoros gesteuert werden. Sind die Mitarbeiter bereits in einem sehr frühen Stadium an Bord, verdoppeln sich die Chancen, die Ziele der Transformation zu erreichen. Gleich dreimal besser sind die Aussichten, dass die Unternehmen das Ergebnis halten können.

Mitarbeiter zum Treiber des Wandels machen

Für erfolgreiche Transformationsprogramme gilt es vier grundlegende Dinge zu beachten:

1. Engagement: Die Belegschaft auf allen Ebenen der Organisation sollte von Anfang an einbezogen werden. Dazu muss die Führungsspitze ein klares Bild von der Zukunft des Unternehmens zeichnen - und zwar aus Sicht der Mitarbeiter. Diese müssen erkennen können, wofür sich Einsatz und Strapazen lohnen.
2. Einbindung: Kommunikation mit der Belegschaft ist wichtig, reicht aber allein nicht aus. Vielmehr sollte das Fachwissen der Mitarbeiter gezielt für die Gestaltung der Transformation genutzt werden. Damit sind sie nicht nur Betroffene, sondern übernehmen Verantwortung und sind am Wandel aktiv beteiligt.
3. Unterstützung: Transformationen erfordern meist neue Fähigkeiten. Mitarbeiter müssen geschult werden. Zudem sollten Unternehmen - gerade bei schwierigen Veränderungsprozessen - aufgeschlossen sein für neue

Kompetenzen von außen.

4. Leadership: Wenn das Umsetzungsmanagement für bis zu 80 Prozent des Transformationserfolgs verantwortlich zeichnet, darf es nicht delegiert werden. Zeitintensiver Einsatz und klare Entscheidungen des Top-Managements sind unverzichtbar. Nur so kann der Wandel auch bei zu erwartenden Tiefpunkten weitergehen.

Nach wie vor werden Transformationsprogramme oft als unübersichtlich und Risiken als weitgehend unkalkulierbar empfunden. "Diese Sorge ist unbegründet", versichert Bain-Experte Walter. "Umsetzungsrisiken sind messbar, vorhersehbar und minimierbar. Entsprechend lässt sich der Erfolg einer Transformation sehr gut steuern."

Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A - und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 57 Büros in 36 Ländern und beschäftigt weltweit 8.000 Mitarbeiter, 900 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: www.bain.de. Folgen Sie uns: Facebook, LinkedIn, Xing, Bain Insights App.

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik,
Bain & Company Germany, Inc.,
Karlsplatz 1, 80335 München
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com,
Tel.: +49 (0)89 5123 1246,
Mobil: +49 (0)151 5801 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100820339> abgerufen werden.