TRANSFORMATION MIT WIRKUNG

Was erfolgreiche Transformationen ausmacht – und woran viele scheitern

KRIYA
PARTNERS
Execution-Led Value Creation

Unternehmen starten heute mehr Transformationsprogramme denn je. Dauerhafte Ergebnisverbesserungen bleiben dennoch häufig aus.
Meist fehlt es weder an Einsatz noch an analytischer Qualität. Entscheidend ist die Fähigkeit, ambitionierte Ziele im operativen Geschäft in realisierte Ergebnis- und Liquiditätseffekte zu überführen.
Wirksame Transformationen verbinden Umsatzqualität, strukturelle Kostenarbeit und operative Steuerung. Dafür brauchen Unternehmen belastbare Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und eine Führung, die **Ergebnisse konsequent nachhält** – Quartal für Quartal.

Ohne frühzeitig definierte Ambition verlieren Transformationen die Richtung. Sie beheben Probleme von gestern und übersehen die Anforderungen von morgen.

Die Ambition: Das Zielbild zuerst festlegen

Bevor die erste Maßnahme beginnt, muss die Unternehmensführung das wirtschaftliche Zielbild festlegen.
Eine Transformationsambition beschreibt einen verbindlichen wirtschaftlichen Anspruch an das Unternehmen. Grundlage ist eine belastbare **Dreijahresvorschau**, die strukturelle Gegenwinde bereits vor der Zieldefinition berücksichtigt.

Ein tragfähiges **Zielbild** bezieht auch schleichende Wertverluste ein, die im laufenden Geschäft leicht übersehen werden:

- **Inflation realistisch bewerten:** Lohnsteigerungen, höhere Materialpreise und wachsende Gemeinkosten über drei Jahre kumuliert quantifizieren. Wer diese Effekte ausblendet, verliert einen Teil der geplanten Ergebnisverbesserung bereits durch den laufenden Kostenanstieg.
- **Die Ergebnisbrücke:** Die Ambition in konkrete Umsatz- und Ergebniseffekte übersetzen. Ein Risikopuffer von 15-20 % auf die EBITDA-Maßnahmenziele schafft Spielraum für Umsetzungsrisiken und externe Störungen.
- **Die Größenordnung ernst nehmen:** Die Höhe der EBIT-Lücke bestimmt die Eingriffstiefe. Große Abstände zum Ziel erfordern häufig strukturelle Entscheidungen zu Standorten, Portfolio,

Betriebsmodell und Organisation. Diese Konsequenzen gehören von Anfang an in die Planung – damit Anspruch und Umsetzbarkeit zusammenpassen.

Ein früher, datenbasierter Ausgangspunkt verhindert, dass sich das Programm in Einzelinitiativen aufteilt und viel Aktivität bei geringer Ergebniswirkung erzeugt.

Umsatzqualität: Wann Wachstum profitabel und belastbar wird

In vielen Transformationen gilt Umsatzwachstum als gegebene Planannahme. Seine wirtschaftliche Qualität wird zu selten aktiv gestaltet.

Dauerhaft profitables Wachstum setzt auf gezielt gewonnene Aufträge, einen klaren Ergebnisbeitrag und die Fähigkeit, Leistungen auch bei höherem Volumen zuverlässig zu erbringen.

Drei Disziplinen sichern die Qualität des Umsatzes:

- **Portfoliofokus:** Wachstum auf Märkte, Produkte und Kundensegmente konzentrieren, in denen wiederholt profitables Geschäft möglich ist. Dauerhaft defizitäre Aktivitäten werden konsequent beendet.
- **Preisdisziplin:** Verbindliche Margenuntergrenzen über den gesamten Vertriebsprozess absichern. Klare Freigaben verhindern, dass die Wirtschaftlichkeit in späten Verhandlungen verloren geht.
- **Lieferfähigkeit:** Kommerzielle Zusagen vor Auftragseingang mit den tatsächlich verfügbaren Kapazitäten in Entwicklung, Lieferkette und Produktion abgleichen.

Fehlt diese Disziplin, wandert der wirtschaftliche Druck in die Wertschöpfung. Die operative Organisation muss dann Aufträge erfüllen, deren Kalkulation von Beginn an nicht tragfähig war.

Wachstum ohne Margendisziplin vernichtet Wert. Entscheidend ist die Qualität des Auftragseingangs – und der Ergebnisbeitrag, den das Unternehmen tatsächlich realisiert.

Strukturkosten und Standortnetz

Strukturelle Maßnahmen schaffen die Grundlage für dauerhaft bessere Ergebnisse.

Dazu zählen Entscheidungen über Produktions- und Servicestandorte, die Aufgaben und Spezialisierung

einzelner Werke, die Fertigungstiefe sowie die Vergabe von Leistungen an externe Partner. Solche Eingriffe tragen häufig überproportional zur langfristigen Ergebniswirkung bei. Organisatorische Widerstände und wahrgenommene Umsetzungsrisiken verzögern sie jedoch oft.

Standort-entscheidungen zeigen, wie ernst Führung wirtschaftliche Konsequenzen nimmt. Wer strukturelle Fehlanpassungen im Betriebsmodell unangetastet lässt, verschiebt Kosten – und erhält die Ursachen der Ergebnislücke.

Komplexität: Der schleichende Margenverlust

Komplexität gehört zu den meistunterschätzten Kostentreibern großer Unternehmen. Wirksame Transformationen schärfen das Portfolio, modularisieren und standardisieren Produkte und steuern Entwicklungskapazitäten nach wirtschaftlichen Prioritäten. Bleibt die Komplexität bestehen, werden andernorts erzielte Kosten- und Umsatzverbesserungen mit der Zeit aufgezehrt.

Komplexität belastet die Marge jeden Tag.
Ein ausuferndes Variantenportfolio bindet Ressourcen und verbraucht Verbesserungen, die an anderer Stelle mühsam erreicht wurden.

Materialkosten und externe Leistungen

Der Fremdleistungs- und Materialaufwand bildet in vielen Industrieunternehmen den größten Kostenblock – mit entsprechend hohem Ergebnispotenzial. Preisverhandlungen allein sichern selten eine dauerhafte Verbesserung.

Erfolgreiche Programme verbinden Value Engineering, vereinfachte Spezifikationen, angepasste Beschaffungsstrategien und konsequente Make-or-Buy-Entscheidungen.

Entwicklung, Einkauf und Betrieb müssen diese Maßnahmen gemeinsam umsetzen. Maßgeblich sind die Gesamtkosten über den

Lebenszyklus und die tatsächliche Ergebniswirkung.

Organisation und Zusammenarbeit

Aufbauorganisation und Zusammenarbeit bestimmen, wie effizient das Unternehmen Wert schafft und wirtschaftlich realisiert.

Wichtige Hebel sind Führungsebenen und Führungsspannen, Produktivitätsgewinne durch Automatisierung sowie die gezielte Bündelung von Leistungen in Shared Services.

Transformation verlangt den Wechsel von geschäftiger Aktivität zu verbindlicher Ergebnis-verantwortung. Entscheidend ist, was tatsächlich in der GuV ankommt.

Cash und Working Capital: Umsetzung wird messbar

Die realisierte Ergebnisverbesserung und ihre Umwandlung in Liquidität belegen den Erfolg einer Transformation.

Wirksame Programme steuern das Net Working Capital über ein **eigenes Umsetzungsprogramm**: mit **konkreten Maßnahmen, eindeutig benannten Verantwortlichen und bezifferten Effekten auf liquiditätsrelevante Kennzahlen**. Die Verbesserung entsteht durch abgestimmte Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette und muss operativ verankert werden.

Typische Handlungsfelder sind:

- Forderungen: Auftragseingang und Leistungserbringung in einen pünktlichen, planbaren Zahlungseingang überführen.
- Bestände: Überhöhte Lagerbestände sowie Langsamdreher und Altbestände durch realistische Bedarfsannahmen und klare operative Verantwortung vermeiden.
- Verbindlichkeiten: Vereinbarte Zahlungsziele prozesssicher einhalten und gleichzeitig die Stabilität der Lieferantenbeziehungen schützen.

Der Fortschritt wird anhand weniger Kennzahlen geführt – etwa **DSO, DIO, DPO und Cash Conversion Cycle**. Sie machen Abweichungen früh sichtbar und ermöglichen **gezielte Eingriffe**.

In erfolgreichen Transformationen stehen EBITDA-Verbesserung und

Liquiditätsdisziplin gleichberechtigt auf der Führungsagenda. Beide werden mit klaren Maßnahmen und konsequenter Steuerung realisiert.

Erfolgsfaktoren wirksamer Transformationen

Ein verbindlicher Umsetzungsrahmen: Die Unternehmensführung vereinbart mit der Organisation konkrete Ziele, klare Inhalte und belastbare Spielregeln. Dieser Rahmen schafft Verbindlichkeit bei Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen. Er begrenzt zähe interne Abstimmungen, das Zurückfallen in alte Routinen und die selektive Unterstützung einzelner Maßnahmen.

Transparenz als Führungsinstrument: Jede Maßnahme hat ein klares Ziel, einen Verantwortlichen, einen quantifizierten Ergebnisbeitrag und überprüfbare Meilensteine. Ein einfaches, visuelles Tracking und ein regelmäßiger Review-Rhythmus auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene schaffen eine gemeinsame Faktenbasis. Engpässe werden früh erkannt und Entscheidungen zeitnah getroffen.

Konkrete Zielbilder je Einheit: Die Gesamtambition muss für Bereiche, Regionen und Geschäftseinheiten in greifbare Zielbilder übersetzt werden. So erkennt jede Führungskraft, was im eigenen Verantwortungsbereich anders werden muss – einschließlich der Voraussetzungen, Maßnahmen und Meilensteine für den gemeinsamen Ergebnisbeitrag.

Zwischen Strategie-präsentation und Ergebnis in der GuV entscheidet sich, ob eine Transformation gelingt.

Umsetzungsfähigkeit als entscheidender Unterschied

Wachstums- und Effizienzpotenziale erkennen viele Unternehmen. Die konsequente Realisierung im operativen Alltag ist die größere Herausforderung.

Dafür sind vier unbequeme Fähigkeiten erforderlich:

- **Aktive Steuerung:** Statusberichte schaffen Transparenz, ersetzen aber keine Führung. Maßnahmenverantwortliche stehen für ihre Zusagen ein. Zielkonflikte werden entschieden, Abweichungen behoben und Fortschritt an realisierten Ergebnissen gemessen.
- **Konsequente Eskalation:** Probleme müssen schnell auf den Tisch. Verzögert ein Engpass in der Entwicklung die Markteinführung,

wird innerhalb weniger Tage entschieden und gehandelt. Monatelange Schleifen durch Gremien kosten Ergebnis und Tempo.

- **Ein wirksames Transformation Office:** Eine zentrale Transformationsleitung mit klaren Befugnissen setzt Standards und steuert den Fortschritt. Schlanke, dezentral verankerte PMO-Ressourcen unterstützen die Umsetzung in den Fachbereichen. Die Ergebnisverantwortung bleibt bei den operativen Führungskräften; Transparenz, Verbindlichkeit und Tempo gelten im gesamten Programm.
- **Konsequenz bei unwirksamen Maßnahmen:** Initiativen ohne ausreichenden Fortschritt werden früh korrigiert, ersetzt oder beendet. Eine Planung über 18 Monate bleibt nur dann wertvoll, wenn sie mit der operativen Realität Schritt hält. Führung muss Prioritäten bei veränderten Rahmenbedingungen anpassen können.

Umsetzung konsequent bis zur Wirkung gesteuert wird – bei Umsatz, Marge und Liquidität.

Der Maßstab jeder Transformation: Pläne schaffen Orientierung. Wert entsteht, wenn die