

Transformation Management

– Mobilisieren, Durchhalten, Verankern –

Vortrag HAG Konferenz

München, November 2005



DEWEY • PLEGGÉ • RAFF & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANCY

Christoph Dewey, Diplom Ingenieur, MBA



- Henley: Klasse Frühjahr 1993, Abschluss Frühjahr 1996
- Henley MBA Prize Winner 1996
- Studium der Elektrotechnik an der RWTH Aachen, Fachrichtung Nachrichtentechnik
- >10 Jahre operative Erfahrung in der Hightech Industrie, Firma Rohde&Schwarz
- > 7 Jahre Erfahrung in der Managementberatung, Roland Berger & Partner, Detecon International
- Seit 2004: Eigene Managementberatung dprp; dprp vertritt einen integrierten Beratungsansatz zum Kraftschluss zwischen Strategie, Organisation, Business Transformation und ICT Management
- Persönliche Schwerpunkte: Strategieentwicklung, Unternehmensentwicklung, Organisation, PMI, M&A, Controlling, Portfolio Management
- Hobbys: Familie, Segeln, Bergsteigen, Joggen, Musik

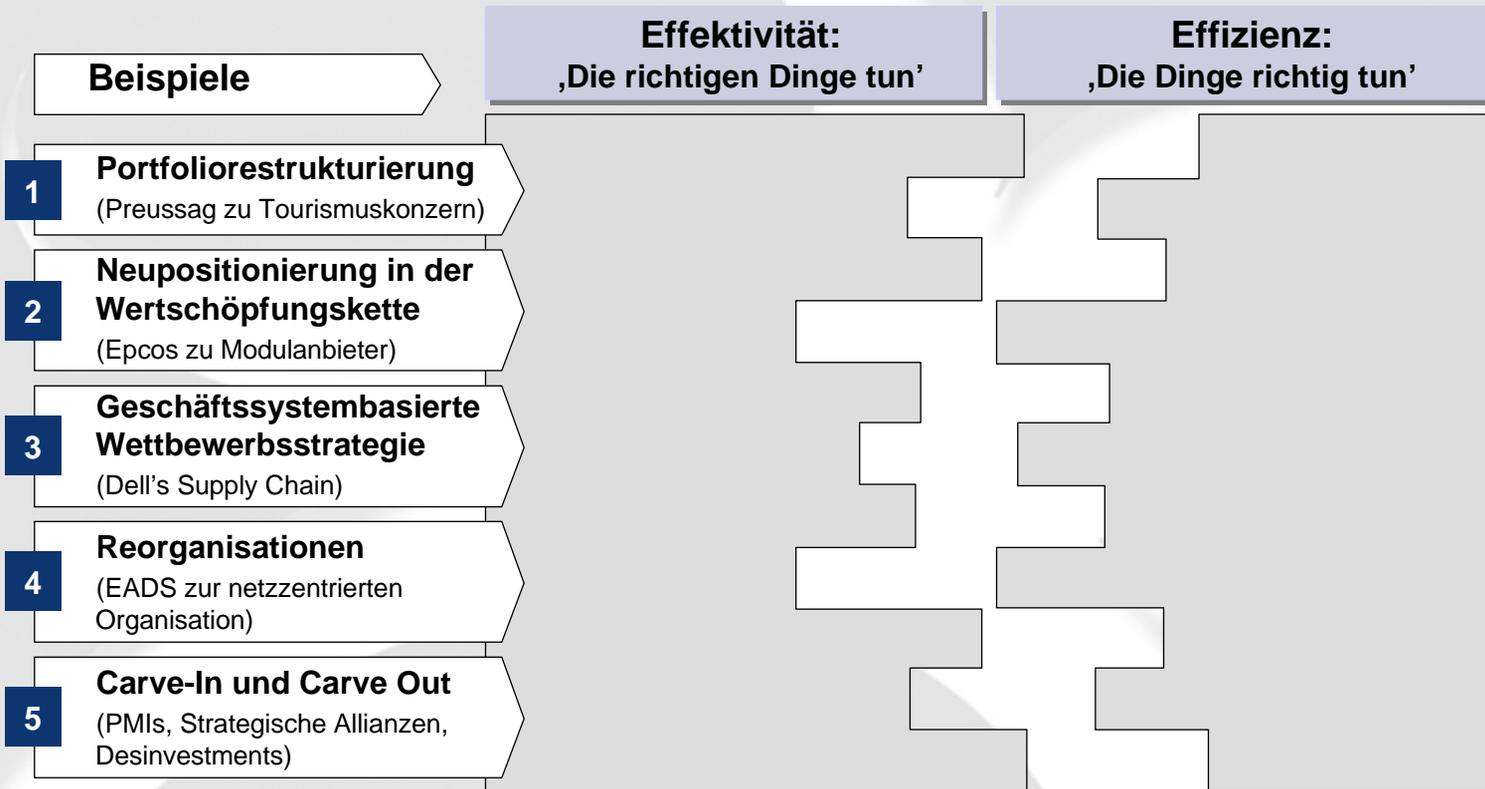
- 01 **Transformationsverständnis:** Ein ausserordentlicher, unternehmerischer Willensakt zur gleichzeitigen Restrukturierung und Neuausrichtung
- 02 **Wettbewerbsstrategie auf Geschäftssystemebene:** Begründung von Transformation als Kernfähigkeit
- 03 **Überzeugende Initialisierung von Transformationen:** Vision, Compelling Events, Sponsoren, Eigenfinanzierung und klare, involvierende Strategien
- 04 **Transformationsbarrieren a priori erkennen:** Stolpersteine identifizieren und Massnahmen planen
- 05 **Transformationsansatz deklinieren:** Eigenfinanzierte Restrukturierung bei gleichzeitiger Neuausrichtung
- 06 **Begleitendes Multiprojekt- und Change Management:** Mobilisieren und durchhalten
- 07 **Use Case:** Netzzentrierte Transformation

Dieses Dokument wurde zur ausschließlichen Nutzung durch unseren Kunden erstellt. Es ist ohne zugrundeliegende Detailanalysen und Präsentation durch dprp nicht vollständig. Die Dokumentation beinhaltet Elemente, die geistiges Eigentum von dprp darstellen. Eine Weitergabe an Dritte ist nur mit ausdrücklichem Einverständnis von dprp gestattet

Transformation ist ein unternehmerischer Willensakt zur gleichzeitigen Restrukturierung und Neuausrichtung: **„Die richtigen Dinge richtig tun“**

Transformationsmanagement

„Die richtigen Dinge richtig tun“



Unternehmenstransformationen sind herausragende Führungssituationen: Überzeugungskraft, Mobilisierung und Durchsetzung sind konstant gefordert



Die **zunehmende Bedeutung des ‚Wie‘ (Business Innovation)** gegenüber dem ‚Was‘ (Produkt Innovation) im globalen Wettbewerb **macht Transformation zur Kernkompetenz**

1 Globalisierung beschleunigt die **Geschwindigkeit für Produktivitätswachstum** – durch neue Marktideen oder durch Effizienzsteigerung

2 **Volatilität im strategischen Umfeld der Unternehmung** verlangt eine höhere Entscheidungsqualität sowie flexible Geschäftssysteme

3 **Unternehmen mit schnellen, flexiblen und kollaborativen Geschäftssystemen** gewinnen Marktanteile auch in reifen Märkten

4 Die strategische Entwicklung eines überlegenen Geschäftssystemes sowie dessen **koordinierte Realisierung durch Prozessdesign und ICT** gewinnt zunehmend an Bedeutung in der Unternehmensstrategie

5 **Existierende Komplexitäten** in der Organisation sowie in der ICT schränken jedoch den Innovationsraum zur Neuausrichtung ein. **Es muss zusätzlich zur Neuausrichtung auch restrukturiert werden.**

6 Dies begründet **Transformationsmanagement** nicht nur als eine ausserordentliche Projekteigenschaft für das Unternehmen sondern vielmehr als eine **grundsätzliche Kernfähigkeit.**

Transformations
Imperativ

Transformation ist ein gemeinschaftlicher Willens- und Kraftakt, daher muß eine Initialisierung 5 kritische Erfolgsfaktoren beachten

Show Case

- 5 Länder
- Unterschiedliche Legaleinheiten
- Dezentrale Kräfte auf Werks- und BU Ebene
- Betriebsräte auf Werksebene
- 300 Mitarbeiter mit Transformationsaufgaben

Show Case

- Divisionalisierung über mehrere internationale Business Units
- Netzentrierte Organisation

Show Case

- Übergang von Plattformprojekten zu schnellen, flexiblen Modernisierungen
- Einführung von Shared Services

Show Case

- > 18 mio € jährl. Einsparungen,
- > 4 mio € eingesparter Einmalaufwand



4

Eigenfinanzierung

7

Compelling Event

2

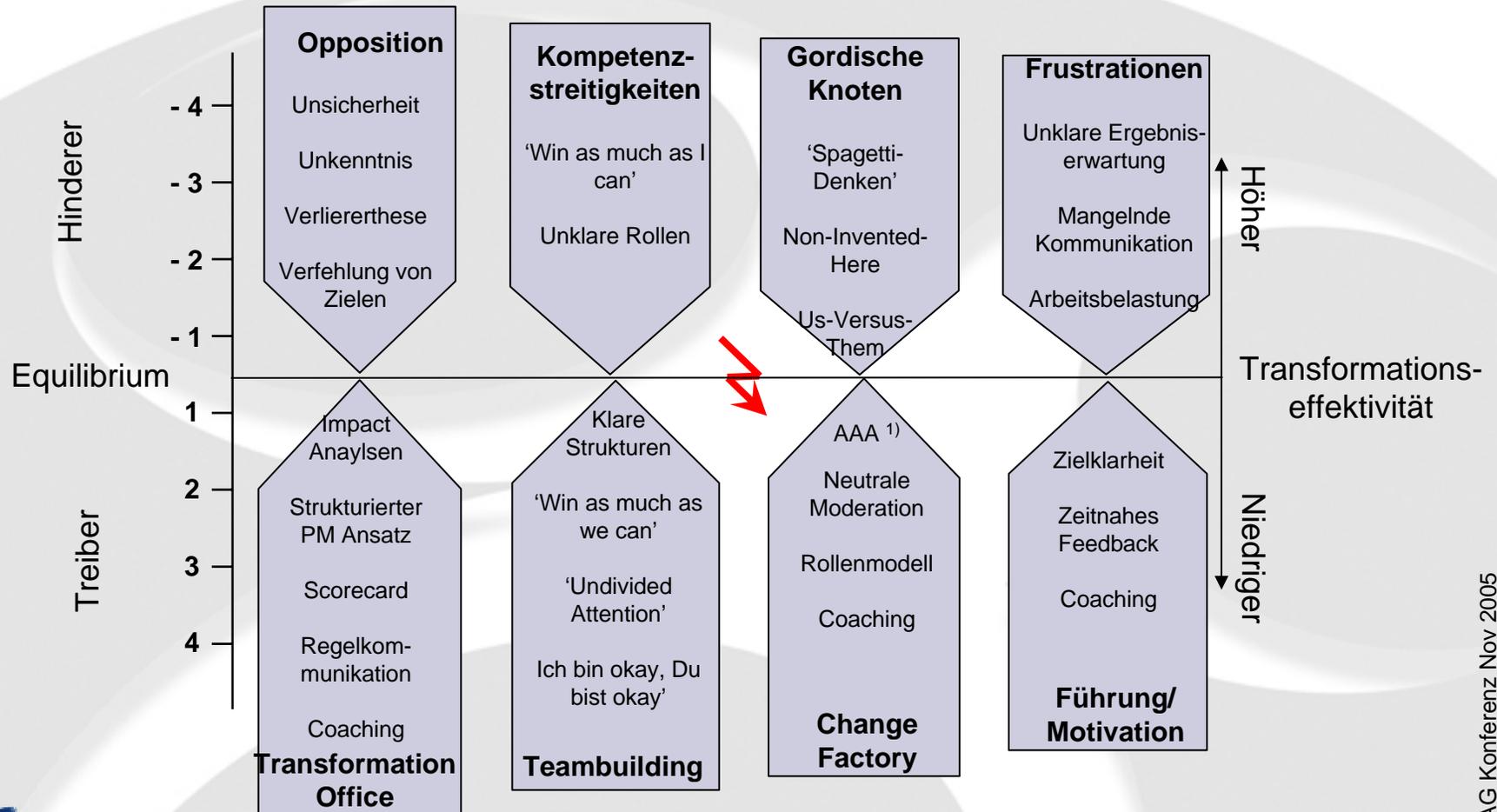
Sponsoren

3

Show Case

- Zentralvorstand
- Divisionsvorstand
- CIO

Transformationsbarrieren a priori erkennen: Stolpersteine identifizieren und rechtzeitig Massnahmen planen und umsetzen, um Effektivität sicherzustellen



1) Integrierte Methodik zur Situationsanalyse, Problemlösungsprozesse und Entscheidungsverfahren

Transformationsoptionen helfen oftmals **strategische ‚Spaghettiteller‘ im Unternehmen aufzulösen**, deren Formulierung ist jedoch herausfordernd

- **‚Lapaloma‘ Erkenntnis:** ‚Wir müssen was tun !!!
- **Die Zeit der Visionäre:** Neuer Existenzgrund, Regeln brechen, neue Märkte öffnen, mit neuen Wegen Märkte überlegen bedienen
- **Die Zeit der Bewahrer:** Themen nicht operationalisierbar, Status quo noch tragfähig und weniger risikoreich, keine investiven Mittel; es werden jedoch keine alternativen Perspektiven geboten

‚Spaghettiteller‘

- **Klassische Patt-Situation** im Unternehmen, nichts geht mehr

Auflösen

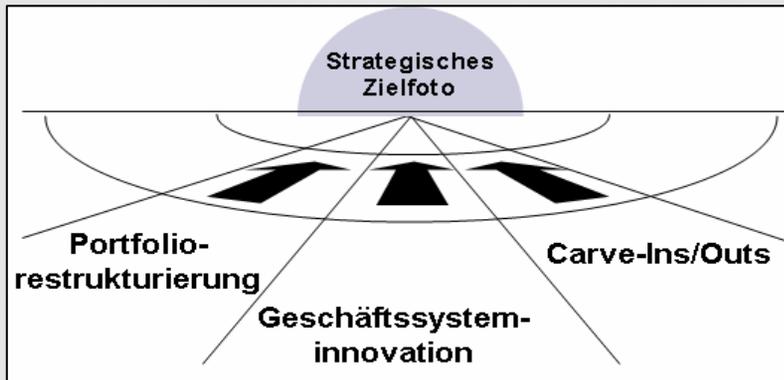
- Strategisches **Zielfoto qualitativ und quantitativ absichern**
- **Refinanzierungsquellen** aus strategiekonformen, gleichzeitig durchzuführenden Restrukturierungsansätzen identifizieren
- **Integrierten, stabilen Transformationsplan** detaillieren

Die **Attraktivität und Durchsetzbarkeit** von Transformationskonzepten hängt maßgeblich von deren **Innenfinanzierungskraft und Wertbeitrag** ab

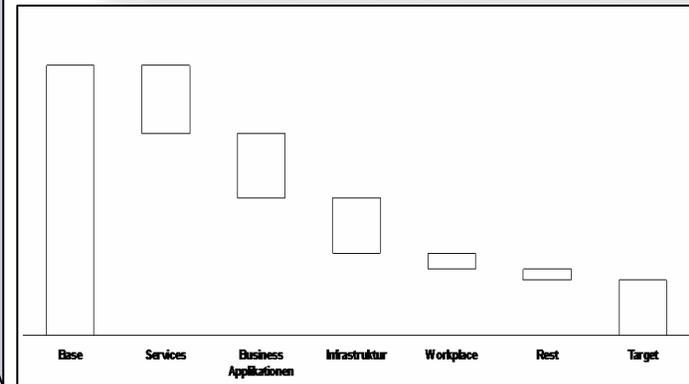
Überzeugung durch Transformationsansatz

„Die richtigen Dinge gleichzeitig richtig tun“

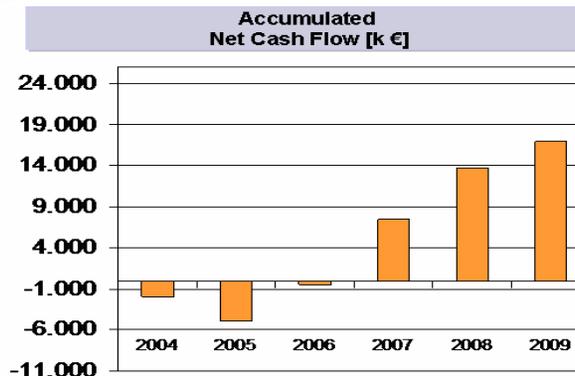
Neuausrichtung



Restrukturierung

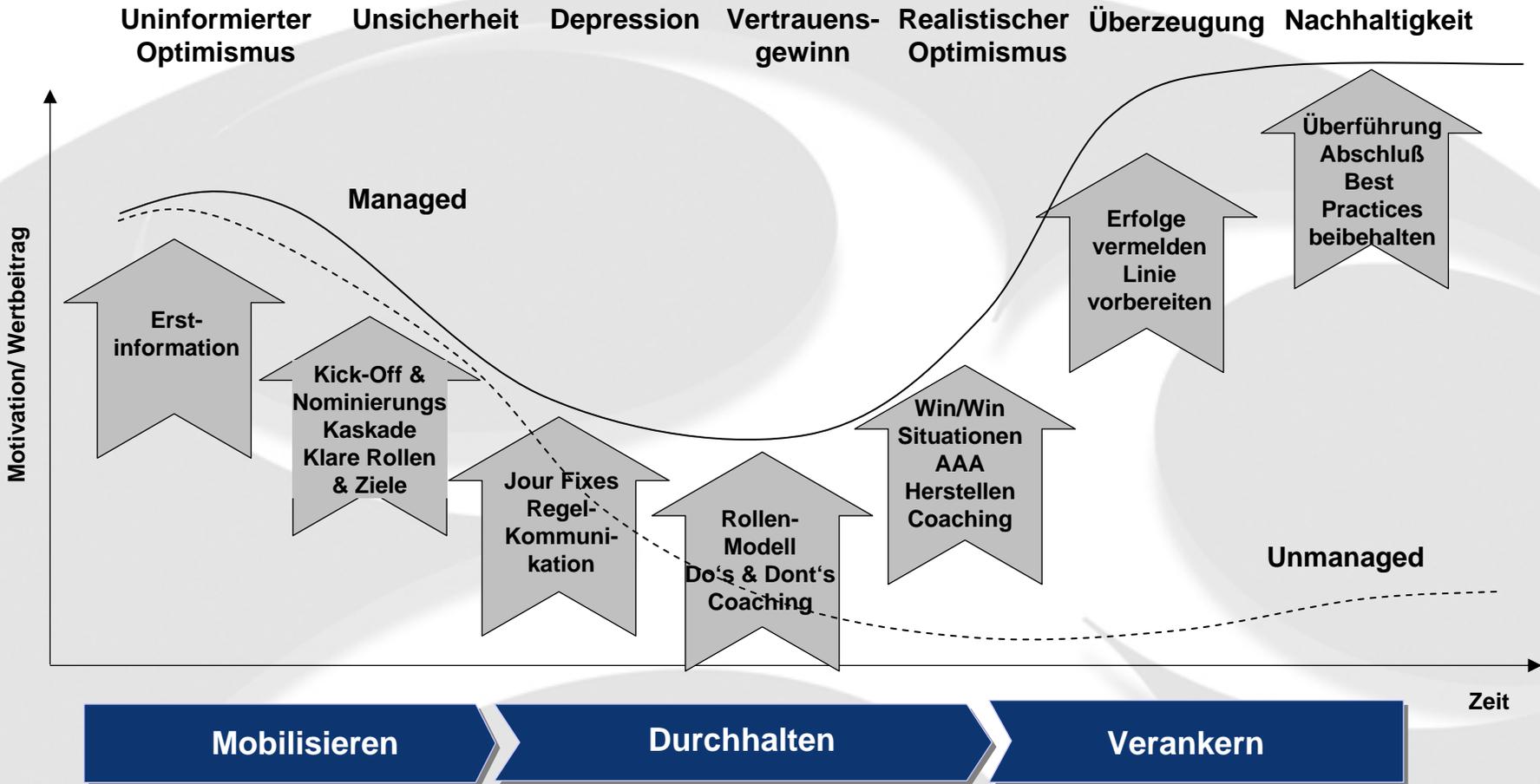


Winning Proposal



NPV [k €]	18,5
IRR [%]	73%
Amortization Period [Months]	26

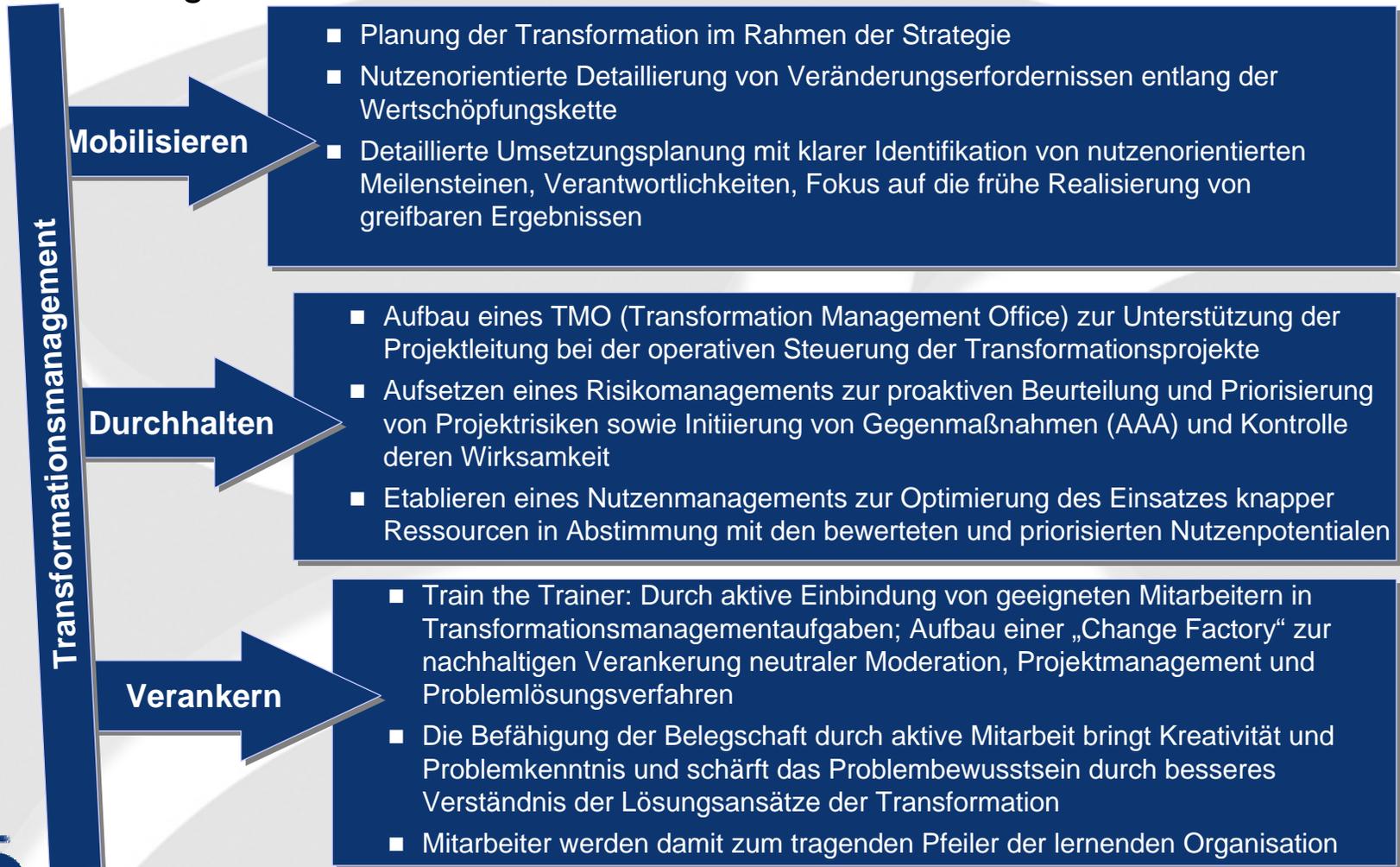
Führung, klare Ziele, neutrale Befähigung und ein **integriertes System an Projekt- und Changemanagement** sind nötig, um den Spannungsbogen zu halten



Aktuelles Projektbeispiel: Ein umfangreiches Massnahmenpaket im Projekt- und Changemanagement – nicht in Inhalten – musste ergriffen werden, um die Transformation auf die Zielgerade zu bringen



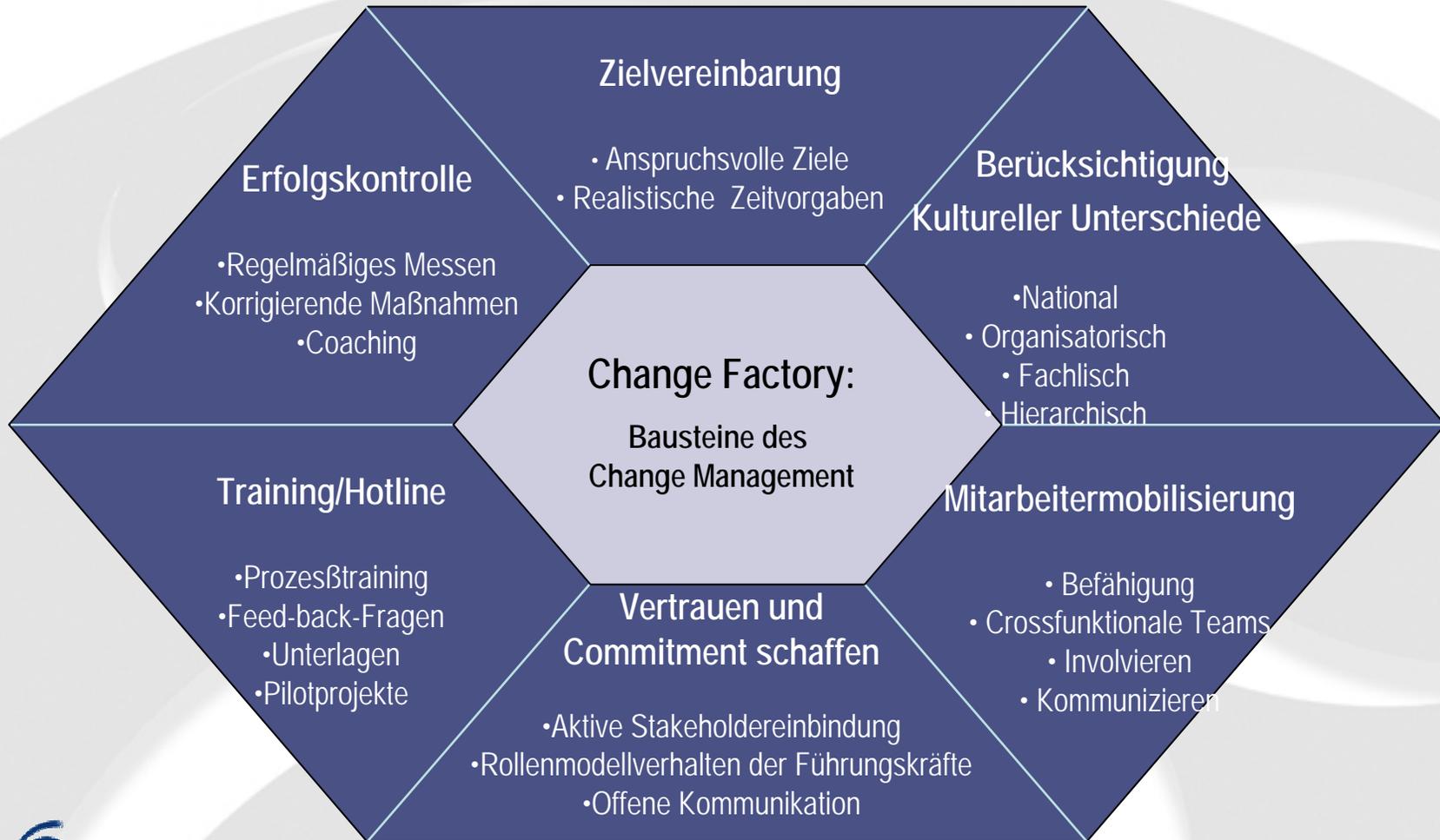
Regelberichtswesen, Maßnahmencontrolling, Vorausschauendes Change Management, Team Building und Problemlösungscoaching sind wichtig, um Geschwindigkeit zu halten und nicht stecken zu bleiben



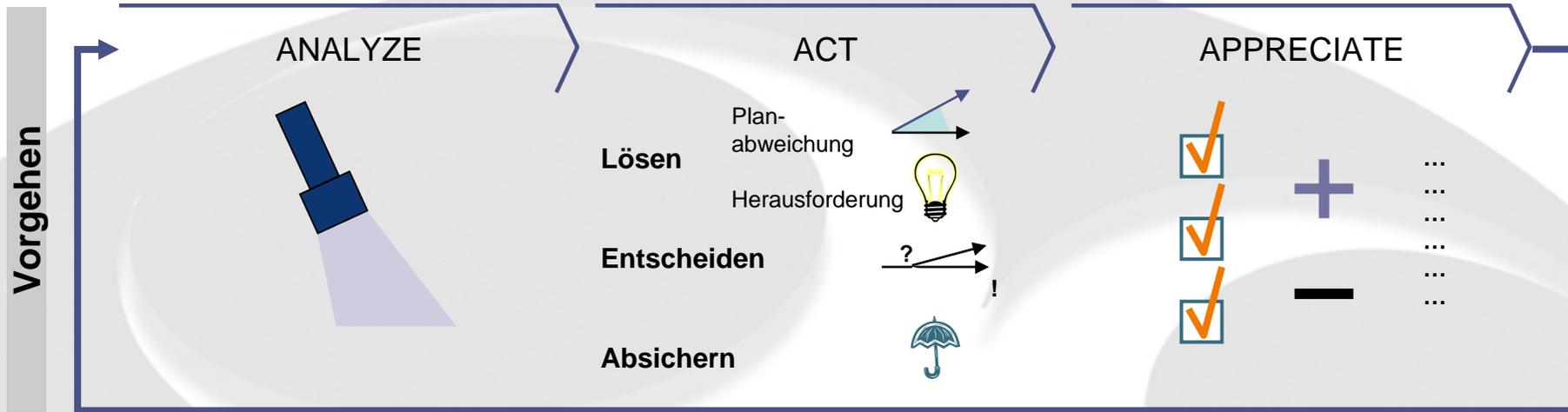
Die Gestaltung der **Übergangsorganisation** als **flexible Kopplung** zwischen der **Ausgangs-** und der **Zielorganisation** hilft Konflikte zu überwinden



Die **Change Factory** soll den Mitarbeiter mit Motivation und Transparenz bei seinem Ergebnisbeitrag zur Transformation halten



Transformationsfortschritt sichern durch gezieltes Auflösen ‚Gordischer Knoten‘ mittels integrierter Situationsanalyse, Problemlösung und Entscheidungsverfahren



Zweck

Klärung und Gliederung der komplexen Aufgabenstellung:

- Identifikation und Verständnis aller offenen und verdeckten Einflußfaktoren und ihrer Wirkung
- Entwicklung korrigierender Maßnahmen
- Sicherstellung aller notwendiger Prämissen
- Referenzlinie für späteren Abschluß des Vorganges schaffen

Problemerkennnis einer Lösung überführen und Handeln:

- Lösen bereits existenter oder erwarteter Problemstellungen und Themen (Abweichungen - Herausforderungen)
- Entscheidungsvorlagen vorbereiten
- Maßnahmepläne erstellen und Rückfallpositionen aufbauen
- Maßnahmenmanagement

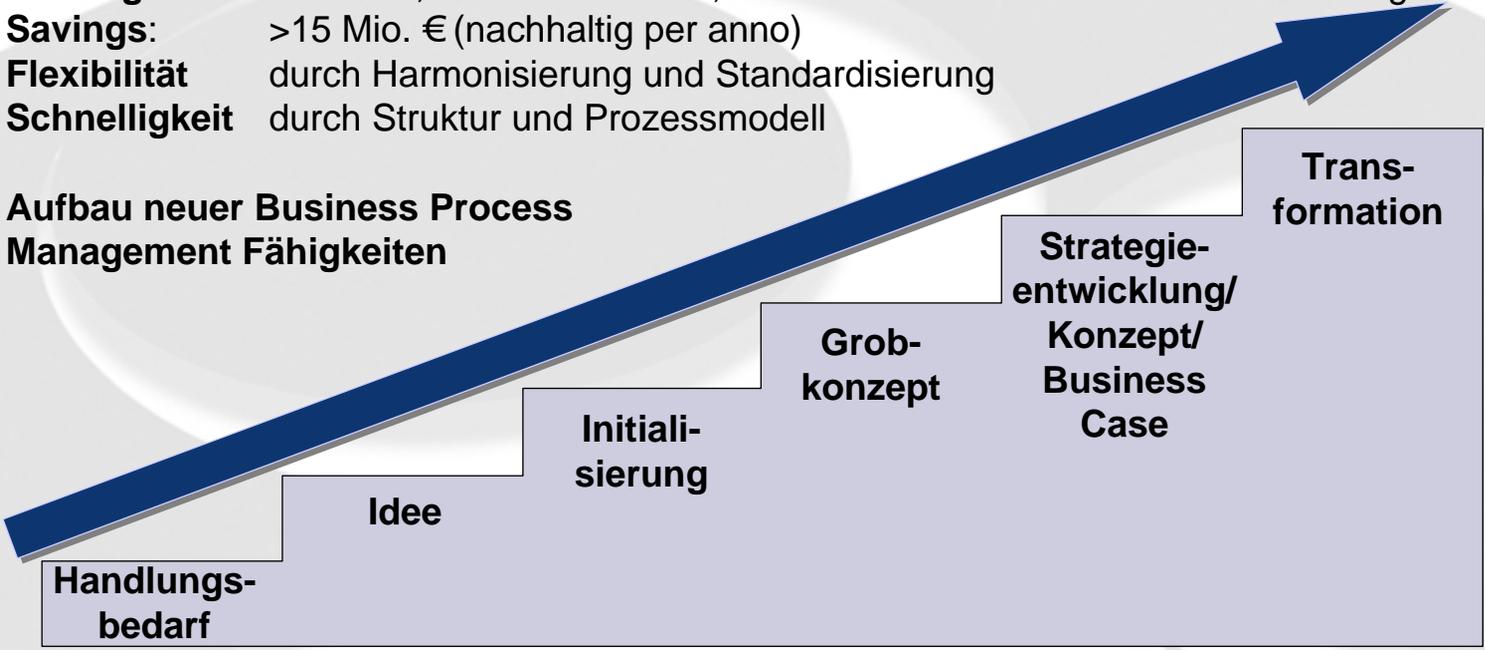
Strukturierter Abschluß des Vorganges

- Bestätigung des Abschlusses, des erreichten Zieles sowie der Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen
- Identifikation von Stärken sowie von Verbesserungspotentialen
- Feedback und Lessons Learned

Bedeutende Dinge müssen nicht groß beginnen, aber es ist Erfolg, wenn Sie groß werden

Kunde: Multinationaler Konzern, Division mit 22.000 Mitarbeitern und 7 Mrd. € Umsatz
Auftrag: Konzeption und Umsetzung eines CIO Shared Services
Umfang: 4 Länder, 4 Business Units, 350 Mitarbeiter in CIO und Fachabteilungen
Savings: >15 Mio. € (nachhaltig per anno)
Flexibilität durch Harmonisierung und Standardisierung
Schnelligkeit durch Struktur und Prozessmodell

Aufbau neuer Business Process Management Fähigkeiten



<ul style="list-style-type: none"> • Schnelligkeit • Flexibilität • Kollaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzzentrierte Organisation • Integr. Bus. Process Mngmt. • CIO Shared Services 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO/CIO Back Office Coaching • 1 Berater • Stakeholder Analyse • SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Boardvorlage zur Konzepterstellung • CEO/CIO • 1 Berater 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Monate • > 50 Kundenmitarbeiter • 12 Teilproj. • 15 mio € Einsparungen • 10 Berater 	<ul style="list-style-type: none"> • 18 Monate • 300 Kundenmitarbeiter • 20 Teilprojekte • 18 Mio. € Einsparungen • 6 Berater
--	---	--	--	--	--



DEWEY • PLEGGЕ • RAFF & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANCY

Tengstrasse 24
80798 München

www.dprp-consult.de



Christoph Dewey

Mobile + 49 – (0) 160 - 90 111 981
Phone: + 49 – (0) 89 - 898 605 35
Fax + 49 – (0) 89 - 898 605 34

E-mail christoph.dewey@dprp-consult.com