



Wie haltet ihr es mit der Transformation?

Eine Status-quo-Analyse der DAX-30-Unternehmen

Prof. Dr. Julian M. Kawohl & Andreas Badekow // April 2016

Professur für Strategisches Management und Case Studies Prof. Dr. Julian Kawohl

www.strategicbusinessstransformation.de

htw

**Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin**

University of Applied Sciences

Autoren



Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent in einem internationalen Unternehmen. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. damit, wie sich digitales Management umsetzen lässt und wie etablierte Unternehmen sich und ihre Geschäftsmodelle transformieren können.



Andreas Badekow

Andreas Badekow studierte Betriebswirtschaftslehre bei Prof. Dr. Julian Kawohl an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er arbeitet im Online Marketing in einem Digitalunternehmen und verfügt über mehrjährige Praxiserfahrung als Mediengestalter in der Printbranche.

Inhalt

<i>1 Management Summary</i>	<i>4</i>
<i>2 Bedeutung von Transformation in etablierten Unternehmen</i>	<i>8</i>
<i>2.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung</i>	<i>8</i>
<i>2.2 Gang der Untersuchung</i>	<i>9</i>
<i>3 Studiendesign und Ergebnisse</i>	<i>10</i>
<i>3.1 Konzeptionelle Grundlagen</i>	<i>10</i>
<i>3.1.1. Zentrale Begriffe</i>	<i>10</i>
<i>3.1.2. Analysedimensionen</i>	<i>11</i>
<i>3.2 Status-quo-Analyse anhand der DAX-30-Unternehmen</i>	<i>14</i>
<i>4 Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung</i>	<i>26</i>
<i>4.1 Ableitung für Unternehmen</i>	<i>26</i>
<i>4.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien</i>	<i>28</i>

1 Management Summary

Die aktuell wohl relevanteste Gretchenfrage im Zeitalter der Digitalisierung ist für etablierte Unternehmen ihre Haltung in Bezug auf die Transformation von Strategie, Geschäftsmodell und Organisation. So ist die Mehrheit (70 %) der deutschen CEOs der Meinung, dass sich ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren grundlegend in ein anderes wandeln wird.² Die Transformation des Unternehmens ist also als Top-Thema in den Spitzenetagen der Wirtschaft angekommen.

Für die zentralen Stakeholder eines Unternehmens (insbesondere Aktionäre, Mitarbeiter, Öffentlichkeit etc.) stellt sich die Frage, ob die Konzernlenker ihrer Einschätzung auch Taten folgen lassen oder ob hier lediglich lose Ankündigungen gemacht werden. Um hierauf eine Antwort geben zu können, wird im Folgenden die **Außenkommunikation ausgewählter Großunternehmen** mit ihren Stakeholdern untersucht, um **transparent zu machen**, inwieweit das **Thema Transformation** bereits eine **bedeutende Rolle spielt**. In der vorliegenden Studie wird hierzu erstmals auf Basis einer umfassenden Recherche analysiert, **wie die wichtigsten deutschen Unternehmen (DAX-30) gegenüber der Öffentlichkeit über ihre Transformationsaktivitäten berichten**.

Forschungsgrundlage ist ein intensives und umfassendes **Screening der Geschäftsberichte**.² Für Aktiengesellschaften ist dieses Medium ein **wesentlicher Eckpfeiler der Kommunikation und Information für Kapitalmarkt und Öffentlichkeit**. Darüber hinaus gibt die gesetzliche **Publikationspflicht** einen Ordnungsrahmen vor, so dass hier alle Unternehmen vergleichbare Grundbedingungen haben. Auf dieser Grundlage haben wir konkret analysiert, wer bei der **Transformation in der Kommunikation nach außen in den Geschäftsberichten** bereits besonders aktiv ist, welche Branchen dominieren und nach welchen Kriterien Unternehmen den Transformationspfad begehen. Darüber hinaus werden aus der Analyse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

¹ KPMG-Studie 2015.

² Berichtsjahr 2014.

Key Findings

Als Key Findings der Untersuchung lassen sich die folgenden **8 Punkte** zusammenfassen:

1

Insgesamt finden sich in den Geschäftsberichten nach unserer Analyse 212 Fundstellen, die auf eine Transformation des jeweiligen Unternehmens schließen lassen. Dies ergibt im Schnitt **ca. 7 Fundstellen pro DAX-Unternehmen**. In Anbetracht der in der Aussage der CEOs anerkannten Bedeutung des Themas (digitale) Transformation haben hier in der Vergangenheit bei den untersuchten Unternehmen bisher **eher geringe Aktivitäten stattgefunden oder aber diese werden bisher nicht kommuniziert**. Beides ist aus Sicht des Kapitalmarkts und der Öffentlichkeit suboptimal und mit Blick auf die Publikationspflicht kritisch zu sehen.

2

Im Rahmen der Studie wurden die Analysedimensionen Strategie, Technologie, Mitarbeiter, und Leadership als wesentliche Bereiche einer ganzheitlichen Transformation definiert. Mehr als die Hälfte der Fundstellen in den Geschäftsberich-

ten zum Thema Transformation sind dem Bereich Strategie zuzuordnen, etwas weniger als einem Viertel dem Bereich Technologie; es folgen mit 15 % der Bereich Mitarbeiter und mit etwas weniger als 10 % der Bereich Leadership. Dementsprechend lässt sich schlussfolgern, dass strategische Überlegungen bei der Transformation eines Unternehmens die Hauptrolle spielen.

3

„**Transformationsmeister**“ in unserem **Transparenz-Ranking** auf Basis der Informationen in den Geschäftsberichten ist die **Deutsche Telekom**. Auf den **Champions League**-Plätzen folgen die **Deutsche Bank** und die **Commerzbank**. Im **Spitzenfeld** liegen, ebenfalls die **Bayer AG**, der Energiekonzern **E.ON**, **Merck**, die **Deutsche Post** und die **Lufthansa** sowie **Henkel**. Am **unteren Ende** unseres Rankings mit sehr geringen kommunizierten Transformationsaktivitäten stehen **SAP**, der Konsumgüterhersteller **Beiersdorf**, der Technologiekonzern **Infineon**, die Chemiekonzerne **BASF** und **LANXESS** sowie der Versicherer **Münchener Rück**. **Schlusslichter** in Bezug auf die im Geschäftsbericht skizzierten Transfor-

mationsaktivitäten sind der Medizintechnikhersteller **Fresenius SE & Co. KGaA**, der Düngemittelhersteller **K+S** sowie der Industriegaseanbieter **Linde**.

4

Bei der Betrachtung der nach außen kommunizierten Transformationsaktivitäten einzelner Branchen haben die Unternehmen der **IT- und Telekommunikationsindustrie** die **Spitzenposition** inne. Direkt **dahinter** liegt die **Finanzdienstleistungsbranche** gefolgt von der **Logistik** und dem **Pharma-/Medizintechnikbereich**. **Mit** etwas **Abstand** reihen sich die **Automobil-, Konsumgüter-, Chemie- und Technologiebranche** danach ein. Die **Schlußposition** belegen die **Rohstoffhersteller**.

5

Während die drei **größten DAX-Unternehmen** (Volkswagen, Daimler, Allianz) eher **mittlere Transformationsaktivitäten** in ihren Geschäftsberichten aufweisen, haben die **kleineren DAX-Unternehmen** tendenziell eher **geringere Transformationsaktivitäten** vorzuweisen.

6

Die Analyse unter Renditegesichtspunkten zeigt bei den sehr **profitablen Unternehmen** (Deutsche Börse, SAP, K+S) ein sehr **geringes kommuniziertes Aktivitätslevel** in Bezug auf die **Transformation** und bei **weniger performanten Unternehmen** tendenziell deutlich **mehr in den Geschäftsberichten aufgeführte Transformationsaktivitäten**.

7

Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete **Empfehlungen** ableiten: Das **Niveau (der nach außen kommunizierten) Transformationsaktivitäten** über alle DAX-Konzerne ist zu **erhöhen**. Darüber hinaus ist eine **ganzheitliche Ausdehnung auf** die von uns definierten **Fokusbereiche Strategie, Technologie, Leadership und Mitarbeiter** anzustreben. Insbesondere die Unternehmen der im Ranking **am Ende platzierten Branchen** sollten das Level der (publizierten) Transformationsaktivitäten **erhöhen**, um nicht in eine abgehangte Position zu kommen. Die Unternehmensgröße darf keinen Unterschied bei den Transformations-

aktivitäten machen, **insbesondere** die **kleineren Unternehmen** sollten ihre Chance in Bezug auf mehr Agilität und schnelleren Wandel aufgrund einer weniger trägen Organisation suchen. **Renditestarke Unternehmen** sollten ihre finanzielle Stärke nutzen und die **Transformation frühzeitig starten**, ehe sie hier aus einer Position der Schwäche agieren müssen.

8

Vertiefende Studien könnten neben einer **jährlichen (vergleichenden) Geschäftsberichtsanalyse** die Transformationsaktivitäten direkt messen (z.B. über Case Studies, Beobachtungen, Befragungen etc.). Darüber hinaus wäre eine **Erweiterung** über die DAX-Konzerne hinaus wünschenswert (z.B. MDAX, SDAX bzw. internationale Betrachtung).

Fazit

Die vorliegende Studie konnte aufzeigen, dass deutsche Großkonzerne bisher noch sehr bescheiden über ihre Transformationsaktivitäten berichten. Bisher spiegeln die bisher kommunizierten Maßnahmen noch nicht die Bedeutung des Themas wi-

der. Eine Ausweitung und Konkretisierung der Kommunikation und Information über die Transformation der Unternehmen ist mit Blick auf die Transparenz für die interessierten Stakeholder anzustreben und wünschenswert.

2 Bedeutung von Transformation in etablierten Unternehmen

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist. Wer sich nicht mit neuen Dingen beschäftigt, entwickelt sich nicht weiter. Wer nichts dazu lernt, bleibt stehen.“³

2.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung

Mit dieser Einstellung hat Henry Ford es geschafft, die Automobilbranche zu revolutionieren. Durch die Perfektionierung der Fließbandarbeit konnte Ford sein Auto namens T-Modell so günstig wie niemand zuvor anbieten. Der Traum vom eigenen Automobil wurde dadurch für viele Menschen zur Realität. Mit diesem Ereignis hat sich die Welt ein Stück verändert.

Jedoch hat das T-Modell von Ford mit dem Auto von heute nicht mehr viel gemeinsam. Denn auch das Automobil unterliegt den Auswirkungen der Megatrends des 21. Jahrhunderts, wie zum Beispiel der Digitalisierung, Elektromobilität und Konnektivität.

Diese Entwicklungen prägen in fortwährend größerem Ausmaß die Gegenwart. Es sind nicht nur die Produkte für den End-

verbraucher, wie vernetzte Fahrzeuge oder intelligente Servicekonzepte, welche immer mehr Form annehmen. Insbesondere die Unternehmen selbst sind Veränderungen in ihrer unmittelbaren Umwelt ausgesetzt und werden gezwungen, darauf zu reagieren.

Dass reine Optimierungsmaßnahmen nicht mehr wie in der Vergangenheit ausreichen, haben mittlerweile auch viele alteingesessene Konzerne erkannt. So sehen sich weltweit agierende Unternehmen wie Philips oder die New York Times gezwungen, aufgrund des hochdynamischen Wettbewerbs sowie des veränderten Kundenverhaltens ihr Geschäftsmodell grundlegend zu verändern, um damit ihr Überleben zu sichern.⁴

Mit der vorliegenden Untersuchung wird dementsprechend angestrebt, „Licht ins Dunkel“ zu bringen und aufzuzeigen, welche Transformationsaktivitäten die DAX-30-Unternehmen bereits initiiert und nach außen kommuniziert haben.

³ Henry Ford in COO Insights, S. 15

⁴ Vgl. Rinn/Erharter (2013), S. 2.

Vor diesem Hintergrund möchte diese Studie eine Antwort auf folgende Fragen liefern:

1

Mit welcher Intensität sind die Transformationsaktivitäten bei den DAX-30-Unternehmen bereits in der Außenkommunikation sichtbar?

2

In welchen Bereichen finden die bereits öffentlich kommunizierten Transformationsaktivitäten dieser Unternehmen statt?

3

Welche Unterschiede ergeben sich zwischen den betrachteten Unternehmen nach Branche, Unternehmensgröße und Profitabilität?

Im Anschluss an die Adressierung dieser Fragestellungen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet.

Ziel dieser Studie ist demzufolge, einen Überblick über die aktuellen kommunizierten Transformationsaktivitäten zu erhalten, diese zu analysieren und mögliche Empfehlungen aufzuzeigen. Hierbei handelt es sich um eine Zeitraumbeurteilung, in der die Geschäftsberichte aus dem Jahr 2014 untersucht werden.

2.2 Gang der Untersuchung

Im dritten Kapitel werden sowohl die zentralen Begriffe definiert als auch die Analysedimensionen vorgestellt. Hierzu werden die einzelnen Geschäftsberichte der DAX-30-Unternehmen in Bezug auf zuvor definierte Schlagwortkategorien analysiert und entsprechende Rankings abgeleitet. Im abschließenden vierten Kapitel werden darauf aufbauend Empfehlungen für die Unternehmen vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

3 *Studiendesign und Ergebnisse*

3.1 *Konzeptionelle Grundlagen*

3.1.1. *Zentrale Begriffe*

Bevor in das Thema eingestiegen wird, gilt es den Begriff der Transformation genau zu definieren.

In der Literatur wird Transformation in verschiedenen Zusammenhängen verwendet und ist nicht nur auf das Fachgebiet der Wirtschaftswissenschaften zu reduzieren. Der Duden sieht seinen Ursprung im lateinischen *transformare*, was so viel wie umformen (in eine andere Form bringen) oder umwandeln (zu etwas Anderem machen) bedeutet. Die beiden genannten Bedeutungen beschreiben einen Prozess, in dem eine Veränderung stattfindet.

Zur vereinfachten Darstellung kann ein Fußballspieler als Anschauungsbeispiel herangezogen werden. Dieser strebt eine Transformation an, sobald seine Leistung nicht mehr genügt, um Erfolge auf dem Platz zu erzielen. Es werden z.B. neue Bewegungsabläufe trainiert, die Ernährung umgestellt und das taktische Verständnis mittels Datenanalysen geschärft, um wieder erfolgreich zu sein.

Wie auch Fußballspieler müssen sich Unternehmen für ihren Erfolg regelmäßig in Frage stellen bzw. verändern, damit sie am Markt bestehen können. Der Wandel in Unternehmen kann in verschiedenen Intensitätsstufen ablaufen. Ein Wandel mit eher niedriger Intensität beinhaltet meist evolutionäre Anpassungen des Unternehmens, wie zum Beispiel Modifikationen oder Verbesserungen eines Arbeitsablaufes.

Findet der Wandel mit einer verhältnismäßig hohen Intensität statt, werden radikale Veränderungen vorgenommen, wie zum Beispiel die Änderung des Geschäftsmodells.⁵ In diesem Fall lässt sich von einer Transformation sprechen.

Insbesondere wenn die Unternehmensumwelt an Dynamik und Komplexität zunimmt, kann es zu einer radikalen Veränderung kommen, in der das Unternehmen nach erfolgreicher Transformation mit der „Gestalt des ursprünglichen Unternehmens nur noch sehr wenig gemein“⁶ hat.

5 Vgl. Mohr et al. (2010), S. 8-9.

6 Mohr et al. (2010), S. 59.

Der Begriff Transformation wird demnach für die vorliegende Studie als fundamentaler Wandel in mehreren Bereichen eines Unternehmens verstanden. Das Unternehmen hat sich nach Abschluss der Transformation grundlegend geändert. In der Literatur werden in diesem Zusammenhang unter anderem Synonyme wie Business Transformation, Strategische Erneuerung oder Unternehmenstransformation verwendet.

Schließlich soll ebenfalls noch der Begriff Transformationsaktivität definiert werden. Ein Unternehmen kann als Einheit verstanden werden. Diese kann je nach zugrundeliegendem Modell in verschiedene Bereiche gegliedert werden. Eine Transformationsaktivität definiert sich als einzelne und fundamentale Veränderung in den jeweiligen Bereichen eines Unternehmens. Die Summe der Transformationsaktivitäten ändert die Form des gesamten Unternehmens grundlegend.

3.1.2. *Analysedimensionen*

Die vorliegende Untersuchung wird mittels Sekundärforschung durchgeführt. Als Informationsquellen werden die Geschäftsberichte der DAX-30-Unternehmen herangezogen.⁷

7 Berichtsjahr 2014

Die 30 Unternehmen des Deutschen Aktienindex nehmen in ihrer Berichterstattung eine herausragende Stellung in unserer einheimischen Wirtschaft ein, auch weil sie dazu verpflichtet sind, neben dem Jahresabschluss, der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang einen Lagebericht zu veröffentlichen. In diesem werden neben den finanziellen Kennzahlen auch Informationen zu der Strategie, der Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie der Veränderung von Rahmenbedingungen im Geschäftsumfeld dargestellt. Diese bieten insbesondere für die Aktionäre, Mitarbeiter und der allgemeinen Öffentlichkeit Einblick in die zentralen Aktivitäten und die Aufstellung des Unternehmens. Darüber hinaus sind die Konzerne im Rahmen ihrer Außendarstellung in den Geschäftsberichten insbesondere aufgrund der Publikationspflicht und möglicher negativer Konsequenzen (z.B. in Bezug auf Regressforderungen der Anteilseigner) dazu „diszipliniert“, eine realistische Situation ihres Unternehmens darzustellen.

Für unsere Recherche orientieren wir uns an die in den gängigen Modellen der Transformationsliteratur am häufigsten genannten Strukturierungslogiken. Basis unserer Messskala sind die hieraus ab-

geleiteten vier Bereiche **Technologie**, **Strategie**, **Mitarbeiter** und **Leadership**. Diese sollen nachfolgend kurz vorgestellt werden.

Die Welt entwickelt sich im Bereich von **Technologien** rasant weiter und die Auswirkungen digitaler Kommunikation sind mittlerweile in all unsere zentralen Lebensbereiche durchgedrungen (Arbeit, Freizeit, Verwaltung, Politik, Wirtschaft etc.). Unternehmen sind mit neuen digitalen Technologien (Artificial Intelligence, Big Data, Industrie 4.0, Virtual Reality um nur beispielhaft ein paar beim Namen zu nennen) konfrontiert, was zu entsprechendem Transformationsbedarf führt.

Ein wesentliches Element für die Transformation eines Unternehmens kann darüber hinaus die Anpassung der **Strategie** und damit der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb sein. Hierbei werden nicht die bestehenden Geschäfte optimiert, sondern vielmehr die Geschäftsentwicklung auf neue sich im Markt ergebene Chancen ausgerichtet.

Auch die Rolle der **Mitarbeiter** befindet sich im Wandel. Dem Mitarbeiter kommt

in der heutigen Zeit durch sein Handeln und Denken eine wichtige proaktive Rolle beim Wandel des jeweiligen Unternehmens zu. Letztendlich funktionieren Unternehmen über die Menschen, die das Unternehmen gestalten. Sie sind damit ebenfalls ein wichtiges Element für die Unternehmenstransformation.

Neben den Mitarbeitern wird der Wandel im Unternehmen auch und gerade durch das Topmanagement (primär verkörpert durch die Person des Vorstandsvorsitzenden) und die Führungskräfte vorangetrieben. Insbesondere deren Eigenschaften in Bezug auf **Leadership** sind dabei ein weiteres wichtiges Transformationselement. Unter Leadership wird in unserem Kontext nicht die formale Rolle der Weisungsbefugnis verstanden, sondern bedeutet hier die Wirkung als Visionär, Führungsperson und Enabler einer Transformation.

Um Transformationsaktivitäten in den Geschäftsberichten konkret zu ermitteln, dienen verschiedene Begriffe innerhalb der zuvor definierten Kategorien als Anhaltspunkt, welche im Folgenden als Keywords bezeichnet werden. Diese haben die Funktion, Fundstellen zu identifizieren

und Hinweise auf eine grundlegende Veränderung zu geben.

Die folgenden Keywords wurden ausgewählt, da sie in der Literatur- und Internetrecherche häufig im Zusammenhang mit dem Thema Transformation von Unternehmen auftreten:

Transformation, People/Mitarbeiter, Strategie/Strategy, Digitalisierung, Geschäftsmodell, Technologie/Technik, Wandel/Veränderung/Change, Leadership, Prozesse, Führung, sowie Komplexität.

Mit den ermittelten Keywords können die Geschäftsberichte nach potenziellen Transformationsaktivitäten durchsucht werden. Einige Keywords werden sowohl in deutscher als auch englischer Sprache verwendet, da die Unternehmen international agieren und Englisch somit im Sprachgebrauch häufig in der Außenkommunikation erkennbar ist. Basierend darauf wird bewertet, ob es sich bei der Fundstelle um eine Transformationsaktivität handelt oder nicht.

Um festzustellen, in welchen Bereichen Transformationsaktivitäten stattfinden,

werden die Keywords den zuvor definierten Bereichen zugeordnet. Dies ist erforderlich, da mittels der zugeordneten Transformationsaktivitäten in den einzelnen Bereichen auch Aussagen getroffen werden, wo die meisten bereits kommunizierten Transformationsaktivitäten stattfinden und darüber hinaus ein Gesamtergebnis ermittelt werden kann. Mit diesem ist es dann möglich, die Intensität der von den Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit berichteten Transformationsaktivitäten zu bewerten.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Zuordnung nach Bereichen.

Jeder Geschäftsbericht wird im Rahmen der Analyse auf die oben genannten Keywords hin durchsucht. Wenn es zu einer Fundstelle kommt, wird der jeweilige Absatz gelesen und hinsichtlich einer Transformationsaktivität kritisch bewertet. Diese Bewertung wird nach folgendem Schema durchgeführt:

<i>Strategie</i>	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Technologie</i>	<i>Leadership</i>
Transformation	Mitarbeiter/People	Digitalisierung	Leadership
Strategie/Strategy	Wandel/ Veränderung/ Change	Technologie	Führung
Geschäftsmodell		Technik	Wandel/ Veränderung/ Change
Wandel/ Veränderung/ Change		Wandel/ Veränderung/ Change	
Prozesse			
Komplexität			

Tabelle 1: Zuordnung der Keywords zu Transformationselementen
Quelle: Eigene Darstellung

1

Handelt es bei der Fundstelle um einen angedeuteten Wandel im Unternehmen?

2

Kann dieser angedeutete Wandel als fundamental bewertet werden?

3

Wenn die Fragen 1 und 2 mit einem Ja beantwortet werden können, wird die Fundstelle als Transformationsaktivität unter dem entsprechenden Keyword mar-

kiert und dokumentiert (die mehr als 6500 identifizierten Fundstellen finden sich aufgrund des signifikanten Umfangs in einem separaten Dokument).

Beispielhaft für das Analyseverfahren sollen die nachfolgenden Fundstellen dienen:

3.2 Status-quo-Analyse anhand der DAX-30-Unternehmen

Der Forschungsfokus zielt auf die Ermittlung der kommunizierten Transformations-

<i>Positiv-Beispiele</i>	<i>Negativ-Beispiele</i>	<i>Bewertung</i>
„[...] Die Transformation des Konzerns läuft weiter auf Hochtouren. Aber Sie sehen schon jetzt, dass unsere Strategie aufgeht.“ ⁸	„Die Telekom hat eine klare Strategie und setzt diese verlässlich und konsequent um.“ ⁹	Im Positiv-Beispiel wird die Strategie klar in Bezug zur Transformation gesetzt während im Negativ-Beispiel eine allgemeine Aussage zur Strategie getroffen wird, die nicht direkt auf einen bedeutenden Wandel und damit eine Transformation des Unternehmens schließen lässt.
„[...] am 30. November letzten Jahres hat der Aufsichtsrat unseres Unternehmens dem Vorschlag des Vorstandes für eine neue Konzernstrategie zugestimmt. Dieser Strategie liegt die Einschätzung zugrunde, dass sich im Laufe der letzten Jahre zwei Energiewelten entwickelt haben: eine klassische und eine neue.“ ¹⁰	„Unsere Strategie bezieht Akquisitionen und Investitionen in unser Kerngeschäft sowie Deinvestitionen mit ein. Diese Strategie hängt von Teilen von unserer Fähigkeit ab, Unternehmen erfolgreich zu identifizieren, zu erwerben und zu integrieren, die unser Energiegeschäft unter annehmbaren Bedingungen sinnvoll ergänzen.“ ¹¹	Im Positiv-Beispiel wird Bezug genommen, dass mit der neuen Strategie auf die fundamental neue Aufteilung des Energiemarkts reagiert wird, während sich im Negativ-Beispiel der strategische Fokus auf das bisherige Kerngeschäft richtet.

Tabelle 2: Zuordnung der Keywords zu Transformationselementen
Quelle: Eigene Darstellung

aktivitäten bei den DAX-30-Unternehmen. Die folgende Übersicht zeigt die identifizierten Ergebnisse nach entsprechender Intensität in den einzelnen Transformationsbereichen.

Insgesamt hat die Analyse der Geschäftsberichte 212 Fundstellen nach dem zuvor beschriebenen Verfahren ergeben. Dies entspricht etwas mehr als sieben Fundstellen pro Unternehmen im Schnitt (7,07).

8 Geschäftsbericht Deutsche Telekom, S. 4, 2014.

9 Geschäftsbericht Deutsche Telekom, S. 2, 2014.

10 Geschäftsbericht E.ON, S. 2, 2014.

11 Geschäftsbericht E.ON, S. 2, 2014.

<i>Bereich</i>	<i>Technologie</i>	<i>Strategie</i>	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Leadership</i>
Anzahl Fundstellen	49 (23,1%)	115 (54,2%)	32 (15,1%)	16 (7,5%)

Tabelle 3: Kommunizierte Transformationsaktivitäten von DAX-30-Unternehmen nach Bereichen
Quelle: Eigene Darstellung

Die überwiegende Mehrheit ist dabei dem Bereich Strategie zuzuordnen.¹² Mit weitem Abstand folgen danach die Bereiche Technologie und Mitarbeiter. Der Bereich Leadership ist am weitaus geringsten auffindbar. Diese Ergebnisse sind zunächst nicht überraschend, da die Transformation des Unternehmens ein Topmanagementthema, welches sehr eng mit der Strategie bzw. deren Anpassung verbunden ist. Kontra-intuitiv erscheint lediglich die Tatsache, dass der Bereich Technologie einen ziemlich starken Abstand zum Bereich Strategie in den Fundstellen aufweist. Anhand der Findings in Bezug auf die jeweilige Anzahl der Fundstellen in den Geschäftsberichten kann ein Transparenz-Ranking aller DAX-30-Unternehmen erstellt werden. Die Ergebnisse finden sich in nachfolgender Übersicht.

¹² Das Transformationslement Strategie beinhaltet mehr Keywords als die Bereiche Technologie, Mitarbeiter und Leadership. Da die meisten Fundstellen jedoch den Keywords Transformation und Digitalisierung zuzuordnen sind, wird das Ergebnis hier nicht bedeutend verzerrt.

„Transformations-Meister“ in der diesbezüglichen Kommunikation ist laut unserer Analyse die Deutsche Telekom. Der ehemalige Staatskonzern befindet sich schon seit mehreren Jahrzehnten in einem umfassenden Wandlungsprozess und kommuniziert dies auch an seine Stakeholder im Geschäftsbericht („Die Transformation des Konzerns läuft auf Hochtouren.“)¹³.

Auf den Champions-League Plätzen in Bezug auf die transparente Darstellung der Transformation folgen mit der Deutschen Bank („Im Rahmen des Operational Excellence (OpEx)-Programms wird aktuell in mehr als 160 konzernweiten Projekten eine Transformation unserer Geschäftsaktivitäten vorgenommen.“)¹⁴ und der Commerzbank („Durch Anpassungen im Geschäftsmodell an die neuen Rahmenbedingungen in der Finanzbranche [...]“)¹⁵

¹³ Geschäftsbericht Deutsche Telekom, S. 4, 2014.

¹⁴ Geschäftsbericht Deutschen Bank, S. 16, 2014.

¹⁵ Geschäftsbericht Commerzbank, S. 101, 2014.

<i>Ranking</i>	<i>Unternehmen</i>	<i>Σ Fundstellen</i>
1	Deutsche Telekom AG	25
2	Deutsche Bank AG	24
3	Commerzbank AG	17
4	Bayer AG	15
5	E.ON SE	12
6	Deutsche Post AG	10
6	Lufthansa AG	10
6	Merck KGaA	10
9	Henkel AG & Co. KGaA	9
10	Allianz SE	8
10	Adidas AG	8
10	Daimler AG	8
10	Volkswagen AG	8
14	RWE AG	7
15	ThyssenKrupp AG	6
16	Deutsche Börse AG	5
16	Siemens AG	5
18	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	4
19	BMW AG	3
19	Continental AG	3
19	HeidelbergCement AG	3
20	BASF SE	2
20	Beiersdorf AG	2
20	Infineon AG	2
20	LANXESS AG	2
20	Münchener Rück AG	2
20	SAP SE	2
28	Fresenius SE & Co. KGaA	0
28	K+S AG	0
28	Linde AG	0

$\Sigma 212 =$
7,1/Unternehmen

Tabelle 4: Gesamtübersicht der in den Geschäftsberichten kommunizierten Transformationsaktivitäten von DAX-30-Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

zwei Unternehmen, die in ihrer Industrie durch Niedrigzins, Regulierung und neue Wettbewerber aus der Startup-Szene mächtig unter Druck gesetzt werden.

Die nachfolgenden Ränge in der erweiterten Spitze bei den kommunizierten Transformationsaktivitäten belegen neben der Bayer AG, der Energiekonzern E.ON, Adidas sowie die ehemaligen Staatsunternehmen Deutsche Post und Lufthansa sowie der Pharmaanbieter Merck.

Die Bayer AG („Passion to Innovate, Power to Change“)¹⁶ steht nach Phasen der Portfoliooptimierung (mit der Börsenplatzierung des Material Science Geschäfts im neuen Unternehmen „Covestro“) vor der Aufgabe, das traditionelle Pharmageschäft in die digitale Welt zu transformieren. Während E.ON („Ebenso ist uns bewusst, dass mit der Transformation des E.ON-Konzerns in diesem oder nächsten Jahr eine enorme Aufgabe und viel Arbeit vor uns liegen.“)¹⁷ sich kürzlich in zwei Unternehmen aufgespalten hat, um die digitale Transformation und Energiewende zu meistern, so steht die Deutsche Post („Zu den wichtigsten Treibern unseres Ge-

schäfts zählen die zunehmende Digitalisierung, der boomende E-Commerce sowie die Dynamik in den Schwellenländern.“)¹⁸ vor der Herausforderung, die zunehmende Versendung von im Internet eingekauften Waren zu organisieren und gleichzeitig potentielle neue Wettbewerber wie Amazon in Schach zu halten, die Pläne für eigene Logistikdienstleister in der Schublade haben. Auch die Lufthansa („Mit neuen Lösungen und Geschäftsmodellen machen wir das Unternehmen von innen und außen zukunftsfähig.“)¹⁹ befindet sich laut des Geschäftsberichts mitten im Transformationsprozess und hat zunächst mit der Substitution der Marke Lufthansa durch Germanwings in Deutschland sowie kürzlich mit der Gründung der Eurowings ein zweites Geschäftsmodell im Markt positioniert, welches die Low-Cost-Flieger wie zum Beispiel Ryanair, easyJet etc. auf Distanz halten soll. An neuen digitalen Angeboten und Geschäftsmodellen wird darüber hinaus seit einiger Zeit im Digitallabor Lufthansa Innovation Hub gearbeitet. Adidas („Durch einen verbesserten Einsatz von Technologien, die Etablierung neuer Geschäftsmodelle und die Analyse

16 Geschäftsbericht Bayer, S. 48, 2014.

17 Geschäftsbericht E.ON, S. 3, 2014.

18 Geschäftsbericht Deutsche Post, S. 13, 2014.

19 Geschäftsbericht Lufthansa, S. 5, 2014.

von ‚Big Data‘, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.“)²⁰ hat nicht zuletzt mit dem Kauf der Lauf-App Runtastic den zukünftigen Weg aufgezeigt, Lifestyle-Mode mit Datenmessung zu verbinden. Hier wird es spannend sein, wie die weiteren zukünftigen Transformationsaktivitäten konkret ausfallen werden. Schließlich befindet sich der Pharmakonzern Merck („Zusätzlich hat das Unternehmen mit der Umsetzung seines Transformations- und Wachstumsprogramms ‚Fit für 2018‘ noch leistungsfähigere Strukturen und Prozesse geschaffen.“)²¹ in dieser Gruppe, der vor ähnlichen Herausforderungen wie Bayer steht.

Das dicht gestaffelte Mittelfeld unseres Transparenz-Rankings der kommunizierten Transformationsaktivitäten umfasst diverse Unternehmen von DAX-Urgesteinen wie Allianz („Die Digitalisierung wird die Interaktion mit den Kunden weiterhin grundlegend verändern.“)²², Henkel („Wir sind davon überzeugt, dass sich durch die Digitalisierung beträchtliche Wettbewerbsvorteile für unser Unternehmen erschließen lassen.“)²³, Daimler („Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir den

tief greifenden technologischen Wandel in der Automobilbranche federführend mitgestalten können.“)²⁴, Volkswagen („Das Auto wird zum festen Bestandteil der digital vernetzten Welt.“)²⁵ und ThyssenKrupp („Wir können stolz sein auf das, was wir gemeinsam bei der Transformation unseres Unternehmens schon erreicht haben.“)²⁶. Diese Spieler der traditionellen Deutschland AG sind derzeit noch Platzhirsche in ihren Industrien, wenngleich auch ihre Geschäftsmodelle zunehmend digitaler, vernetzter und innovationsgetriebener werden. Insbesondere für die Unternehmen der Automobilindustrie ist mit Blick auf die Zukunft der Wandel zum wirklichen Mobilitätsanbieter mit einer deutlichen Steigerung der Transformationsaktivitäten zu erwarten. Darüber hinaus wird es spannend sein, zu beobachten, welche Lehren Volkswagen aus dem Dieselskandal ziehen wird und inwieweit dies Einfluss auf die Transformationsaktivitäten des Unternehmens hat.

Im weiteren Mittelfeld der Geschäftsberichtsanalyse von Transformationsaktivitäten finden sich der Technologiekonzern Siemens („[...] Elektrifizierung, Automati-

20 Geschäftsbericht Adidas, S. 52, 2014.

21 Geschäftsbericht Merck, S. 15, 2014.

22 Geschäftsbericht Allianz, S. 13, 2014.

23 Geschäftsbericht Henkel, S. 4, 2014.

24 Geschäftsbericht Daimler, S. 102, 2014.

25 Geschäftsbericht Volkswagen, S. 3, 2014.

26 Geschäftsbericht ThyssenKrupp, S. IV, 2014.

sierung, Digitalisierung und deren Einfluss auf alle Teile des Unternehmens: Dafür steht das neue Siemens.“)²⁷, die BMW AG („Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen wir uns schnell und flexibel an neue Anforderungen anpassen.“)²⁸, der Energiekonzern RWE („Von einem reinen Erzeugungs- und Verteilungsunternehmen werden wir zu einem ‚Systemorganisor‘, der die neue Energiewelt auf der Basis erneuerbarer, dezentraler Energien koordiniert und mit den Elementen der traditionellen Energieversorgung verbindet.“)²⁹, der Automobilzulieferer Continental („Wir sind überzeugt davon: Das Auto wird in Zukunft Teil des Internets werden.“)³⁰, der Medizintechnikhersteller Fresenius Medical Care („Die Gesundheitsbranche befindet sich [...] im stetigen Wandel.“)³¹ sowie der Baustoffhersteller HeidelbergCement („Wir verfolgen konsequent den Ansatz, durch globale Standardisierung, Digitalisierung und Beschleunigung der Prozesse in allen wesentlichen Unternehmensbereichen unsere Leistungsfähigkeit ständig zu verbessern.“)³² und die Deutsche Börse

(„In der Zukunft werden sich das regulatorische Umfeld und der Wandel einer global vernetzen Firmenarchitektur in den angebotenen Datenpaketen und unseren Lösungen im Bereich Software und IT unmittelbar abbilden.“)³³.

Das untere Mittelfeldfeld der nach außen kommunizierten Transformationsaktivitäten wird angeführt von den kapital- und commodityorientierten Chemie-Unternehmen BASF („Die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen [...]“)³⁴ und LANXESS („Im Mittelpunkt stehen praktische Führungsfähigkeiten und die Motivation von Teams in Veränderungsprozessen.“)³⁵. In dieser Gruppe findet sich ebenfalls mit der Münchener Rück („Weitere Trends und Umwälzungen, die den Versicherungsbedarf der Kunden oder das Angebot prägen, sind der technische Fortschritt, insbesondere das Zukunftsthema Digitalisierung [...]“)³⁶ ein Versicherungskonzern. In dieser traditionellen und stark regulierten Industrie neh-

27 Geschäftsbericht Siemens, S. 110, 2014.

28 Geschäftsbericht BMW, S. 183, 2014.

29 Geschäftsbericht RWE, S. 107, 2014.

30 Geschäftsbericht Continental, S. 8, 2014.

31 Geschäftsbericht Fresenius Medical Care, S. 42, 2014.

32 Geschäftsbericht HeidelbergCement, S. 23, 2014.

33 Geschäftsbericht Deutsche Börse, S. 29, 2014.

34 Geschäftsbericht BASF, S. 205, 2014.

35 Geschäftsbericht LANXESS, S. 22, 2014.

36 Geschäftsbericht Münchner Rück, S. 144, 2014.

men die Änderungen der Marktbedingungen stetig zu (zum Beispiel Wettbewerb durch Startups wie Check24 im Erstversicherungsgeschäft). Des Weiteren befinden sich in dieser Gruppe das Technologieunternehmen Infineon („Die langfristige Personalstrategie trägt dazu bei, Infineon zum High-Performance-Unternehmen weiterzuentwickeln [...]“)³⁷, der Nivea-Konzern Beiersdorf („Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt dabei auf Selbstreflexion und Authentizität, was den Beziehungsaspekt guter Führung besonders betont.“)³⁸ und der Softwarehersteller SAP („Der Aufsichtsrat unterstützt die Strategie der SAP, das Unternehmen als Vorreiter in der Cloud zu positionieren.“)³⁹. Die Platzierung von SAP erscheint zunächst kontraintuitiv, lässt sich jedoch damit erklären, dass das Unternehmen von Natur aus als einziger IT-Konzern von Weltrang aufgrund seiner im Vergleich noch jungen Historie und der kontinuierlichen Beschäftigung mit Digitalisierungsthemen im Kerngeschäft bisher nur geringen Transformationsbedarf aufweist bzw. kommuniziert.

Schlusslichter unseres Transparenz-Rankings sind die Medizintechnik-Holding Fresenius SE, der Düngemittelhersteller K+S sowie der Industriegasehersteller Linde, ohne in den Geschäftsberichten nach unseren Kriterien kommunizierten Transformationsaktivitäten.

Die Untersuchung hat demnach gezeigt, dass die DAX-30-Unternehmen insgesamt ein eher niedriges Niveau in Bezug auf die der Öffentlichkeit zugänglich gemachten Transformationsaktivitäten verzeichnen. Während also die Vorstandsvorsitzenden dieses Thema ganz oben auf der Agenda haben, so wird hier bisher jedoch noch recht wenig in der Außenkommunikation dargestellt. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass sich die Unternehmen noch mehrheitlich zu Beginn der Transformation befinden und hier bisher nur wenige Aktivitäten aufgesetzt haben oder noch relativ wenig darüber öffentlich kommunizieren. Beides ist aus unserer Sicht nicht zweckmäßig. Wenn die Unternehmen den tatsächlichen Status quo bereits

37 Geschäftsbericht Infineon, S. 103, 2014.

38 Geschäftsbericht Beiersdorf, S. 39, 2014.

39 Geschäftsbericht SAP, S. 20, 2014.

kommunizieren, dann ist dieser Zustand aufgrund der erheblichen Bedeutung aus unserer Sicht viel zu gering ausgeprägt. Wird hingegen bisher eher passiv kommuniziert, so ist im Sinne einer transparenten Information der Öffentlichkeit hier eine deutlich intensivere Informationsbereitschaft wünschenswert.

Nach der Darstellung des Gesamtüberblicks, soll im Folgenden eine Analyse nach Branchen erfolgen. Hierzu ordnen wir die DAX-30-Unternehmen jeweils einer übergeordneten Branche zu, summieren die Anzahl der Fundstellen in den Geschäftsberichten über die gesamte Branche und bilden im Anschluss den Mittelwert. So kann die ungleiche Anzahl der Unternehmen innerhalb der Cluster zwischen den verschiedenen Branchen nivelliert werden. Die Ergebnisse finden sich in nachfolgender Tabelle.

Die Analyse zeigt, dass die IT- und Telekommunikationsbranche dieses Transparenz-Ranking der kommunizierten Transformationsaktivitäten nach Branchen auch dank des DAX-Spitzenreiters Telekom als Teil dieser Branche anführt.

Mit leichtem Abstand folgen die Finanz-

dienstleister, wobei hier wie schon zuvor beschrieben die Banken deutlich vor den Versicherungen liegen.

Knapp dahinter folgen die Branchen Logistik/Transport und Energie. Mit schon etwas mehr Abstand dahinter liegen dann die Branchen Pharma/Medizintechnik, Automobil, Konsumgüter, Chemie und Technologie.

Die geringsten Transformationsaktivitäten gemäß unserer Analyse der Geschäftsberichte finden sich schließlich in der Branche Rohstoffe/Basisprodukte.

Mit dieser Betrachtung lassen sich Erklärungs-Hypothesen hinsichtlich des Reifegrads von Industriesektoren aufstellen: Mit der IT- und Telekommunikationsbranche liegt die Branche vorne, die in ihrem Kerngeschäftsfeld das Thema Digitalisierung praktisch als erste sowieso schon mit integriert hat. Aus unserer Sicht etwas überraschend ist die Positionierung der Finanzdienstleister in der Spitzengruppe, da diese lange Zeit keinen Handlungsdruck durch einen mittels starker Regulierung abgeschotteten Markt gespürt hatten und jetzt laut dieser Analyse deutlich umsteuern und sich transformieren.

<i>Ranking</i>	<i>Umsatz (Mio)</i>	<i>Profit (Mio)</i>	<i>Rendite (%)</i>	<i>Branche/ Unternehmen</i>	<i>Anzahl Fundstellen</i>
1				IT, Telekommunikation	27 = 13,5/Unternehmen
	62700*	7200*	11%	Deutsche Telekom AG	25
	17560*	4331*	25%	SAP SE	2
2				Finanz- dienstleistungen	56 = 11,2/Unternehmen
	47301**	4499**	10%	Deutsche Bank AG	24
	16955**	587**	3%	Commerzbank AG	17
	122253*	10402*	9%	Allianz SE	8
	2043*	1006,5*	49%	Deutsche Börse AG	5
	48800*	4028*	8%	Muenchener Rueck AG	2
3				Logistik, Transport	20 = 10/Unternehmen
	56630*	2865	5%	Deutsche Post AG	10
	30011*	459*	2%	Lufthansa AG	10
4				Energie	19 = 9,5/Unternehmen
	111556*	4664*	4%	E.ON SE	12
	46149**	2629**	6%	RWE AG	7
5				Pharma, Medizintechnik	29 = 7,3/Unternehmen
	42239*	5506*	13%	Bayer AG	15
	11291,5*	1762*	16%	Merck KGaA	10
	15832*	2255*	14%	Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	4
	23231*	3158*	14%	Fresenius SE & Co. KGaA	0

6				Automobil, Automobilzulieferer	22 = 5,5/Unternehmen
	129872*	10752*	8%	Daimler AG	8
	202458*	12697*	6%	Volkswagen AG	8
	80401*	9118*	11%	BMW AG	3
	34505,5*	3344,8*	10%	Continental AG	3
7				Konsumgüter	10 = 5/Unternehmen
	14534*	961*	7%	Adidas AG	8
	6285*	796*	13%	Beiersdorf AG	2
8				Chemie	13 = 4,3/Unternehmen
	16428*	2244*	14%	Henkel AG & Co. KGaA	9
	74326*	7626*	10%	BASF SE	2
	8006*	218*	3%	LANXESS AG	2
8				Technologie	13 = 4,3/Unternehmen
	41304*	1151*	3%	ThyssenKrupp AG	6
	71920**	6335**	9%	Siemens AG	5
	4320*	525*	12%	Infineon AG	2
10				Rohstoffe, Basisprodukte	3 = 1/Unternehmen
	12614*	1595*	13%	HeidelbergCement AG	3
	3820*	641,3*	17%	K+S AG	0
	17047*	1885* ¹	11%	Linde AG	0

Tabelle 3: Kommunizierte Transformationsaktivitäten von DAX-30-Unternehmen nach Bereichen
Quelle: Eigene Darstellung

* Geschäftsbericht 2014

** www.finanzen.net (Abruf: 18-03-16)

Des Weiteren wiederum sehr gut nachvollziehbar ist die Positionierung der Energiekonzerne, die seit der Atomkatastrophe von Fukushima und dem daraus abgeleiteten Ausstieg der Bundesregierung aus der Kernenergie auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen sind und hierzu einen intensiven Transformationsprozess eingeleitet haben, der sich auch schon mit entsprechenden Aktivitäten im Geschäftsbericht wiederfindet.

Ferner aus unserer Sicht kontra-intuitiv erscheint die hintere Position der deutschen Automobilindustrie, welche wir vor dem Hintergrund der aktuellen Trends wie Elektromobilität, autonomen Fahren und neuen Mobilitätskonzepten deutlich weiter vorne erwartet hätten.

Bei Betrachtung der kommunizierten Transformationsaktivitäten nach Größe des jeweiligen Unternehmensumsatzes lässt sich feststellen, dass die drei größten DAX-Unternehmen (Volkswagen, Daimler, Allianz) eher mittlere Transformationsaktivitäten aufweisen. Tendenziell finden sich die laut den Geschäftsberichten transformationsaktivsten Unternehmen im ersten Drittel der umsatzstärksten Unternehmen. Die dem Umsatz nach eher kleineren Unternehmen haben tendenziell eher geringere nach außen berichtete Transformationsaktivitäten.

Schließlich soll ebenfalls noch die Analyse der publizierten Transformationsaktivitäten in Bezug auf die Profitabilität der Unternehmen erfolgen. Hierzu setzen wir zur Vermeidung von Größen-Verzerrungen das Betriebsergebnis⁴⁰ in Relation zum Umsatz und berechnen die entsprechende Rendite. Hierbei fällt auf, dass die drei renditestärksten DAX-Unternehmen (Deutsche Börse, SAP, K+S) sehr geringe Transformationsaktivitäten in der Geschäftsberichts-kommunikation aufweisen. Neben den zuvor schon gegebenen Erläuterungen aufgrund der Branchen-zugehörigkeit lässt sich hier mutmaßen, dass der Druck für eine Transformation aufgrund der noch vorhandenen hohen Profitabilität bei diesen Unternehmen noch sehr gering ist. Genau umgekehrt wäre dieser Hypothese nach die Schlussfolgerung für die renditeschwachen Unternehmen. So verfügen die sechs renditeschwächsten DAX-Unternehmen (Deutsche Post, E.ON, Commerzbank, ThyssenKrupp, LANXESS, Lufthansa) über ein mittleres bis hohes Niveau der bereits in den Geschäftsberichten transparent dargestellten Transformationsaktivitäten. Hier ließe sich schlussfolgern, dass der Profitdruck als ein wesentlicher Treiber für den Start intensiver Maßnahmen für die Transformation des Unternehmens wirkt bzw. gewirkt hat.

40 Hierzu dienen jene Kennzahlen, welche für das Geschäftsjahr 2014 im Geschäftsbericht oder auf www.finanzen.net entweder als EBIT, Operatives Ergebnis oder Betriebsergebnis veröffentlicht wurden.

4 Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung

4.1 Ableitung für Unternehmen

Auf Basis der Analysen im vorangegangenen Kapitel, sollen im Folgenden konkrete Empfehlungen für Unternehmen aufgezeigt werden.

In ihrer Gesamtheit weisen die DAX-30-Unternehmen eine eher niedrige Intensität bei ihren in den Geschäftsberichten kommunizierten Transformationsaktivitäten auf. Vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld ist hier eine umfassende Steigerung in den kommenden Jahren notwendig, sofern dies dem tatsächlichen Niveau der umgesetzten Transformationsanstrengungen entspricht. Den Worten der Vorstandsvorsitzenden in Bezug auf die Transformation der Unternehmen sollten dann auch entsprechende Taten folgen. Wenn die Unternehmen bei ihren Aktivitäten intern schon weiter fortgeschritten sind, dann sollten Sie diesen Status konsequenterweise auch mit der Öffentlichkeit und den wichtigsten Anspruchsgruppen in der Außenkommunikation teilen.

Wir hatten in unserer Analyse die Transformationsbereiche Technologie, Strategie, Leadership und Mitarbeiter für eine ganzheitliche Transformation ausgemacht. Sind die Transformationsaktivitäten nur auf einzelne Bereiche limitiert, sollten diese auf die noch unterrepräsentierten Bereiche ausgeweitet werden, um hier das gesamte Unternehmen nachhaltig und umfassend zu transformieren. Ansonsten besteht die Gefahr einer „Alibiveranstaltung“ ohne wirklich grundlegenden Wandel. Auch hier gilt die gleiche Argumentation in Bezug auf eine transparente Kommunikation.

Mit Blick auf die einzelnen betrachteten Branchen ist insbesondere den Unternehmen der im Transparenz-Ranking am Ende positionierten Branchen zu empfehlen, ihrerseits entsprechende Transformationsaktivitäten zu starten bzw. diese konkreter und umfassender darzustellen, um nicht in (den Eindruck) eine(r)

abgehängte(n) Position zu gelangen. Dies trifft in erster Linie auf die Branchen Automobil, Technologie und Konsumgüter zu. Auch wenn die Analyse der Unternehmensgröße keine ganz eindeutigen Unterschiede bei den publizierten Transformationsaktivitäten hervorgebracht hatte, so sind insbesondere die kleinen Unternehmen aufgefordert, ihre Größe nicht als Ausrede für geringe Transformationsaktivitäten anzuführen. Während zwar ggf. weniger (finanzielle) Ressourcen für die Organisation eines Wandels vorhanden sind, so haben es kleinere Organisationen i.d.R. entsprechend leichter, sich schneller und entsprechend agiler zu wandeln. Dieser Vorteil könnte als Chance aufgegriffen werden.

Da die Betrachtung der kommunizierten Transformationsaktivitäten in Bezug auf die Renditestärke der Unternehmen zutage gefördert hat, dass sehr profitable Unternehmen eher ein geringes Niveau aufweisen, ist diesen zu empfehlen, dass vorhandene „finanzielle Polster“ zu nutzen, um rechtzeitig den Transformationspfad zu begehen. Ansonsten besteht die Gefahr, von Wettbewerbern mittel- bis langfristig abgehängt zu werden, die bereits signifikante Transformationsaktivitä-

ten aufgesetzt haben. Insbesondere eine Hybris in Bezug auf den eigenen Erfolg kann im Extremfall - wie das Beispiel Kodak zeigte - dazu führen, dass sehr erfolgreiche Unternehmen gar komplett vom Markt verschwinden.

Empfehlungen im Überblick

1

Da sich das Niveau der kommunizierten Transformationsaktivitäten über alle DAX-Unternehmen hinweg auf einem eher niedrigen Niveau befindet, ist dieses sukzessive zu erhöhen bzw. klarer zu kommunizieren.

2

Bisher sind viele nach außen publizierte Transformationsaktivitäten auf einzelne Bereiche beschränkt, eine ganzheitliche Ausdehnung auf die von uns definierten Fokusbereiche Strategie, Technologie, Leadership und Mitarbeiter ist anzustreben.

3

Insbesondere die Unternehmen der im Ranking hinten platzierten Branchen sollten das Level der (kommunizierten) Transformationsaktivitäten erhöhen, um nicht abgehängt zu werden.

4

Die Unternehmensgröße darf keinen Unterschied bei den initiierten und transparent gemachten Transformationsaktivitäten machen; insbesondere die kleinen Unternehmen sollten ihre Chance in Bezug auf mehr Agilität und schnelleren Wandel aufgrund einer weniger trägen Organisation suchen.

5

Renditestarke Unternehmen sollten ihre finanzielle Stärke nutzen und die Transformation frühzeitig starten bzw. diese auch der Öffentlichkeit darlegen, ehe sie hier aus einer Position der Schwäche agieren müssen.

4.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien

Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf den Geschäftsberichten der ausgewählten Unternehmen. Diese Informationen haben unter anderem auch zum Ziel, Shareholder über die Entwicklung des Unternehmens zu unterrichten. Im Fokus der Untersuchung stehen

nichtfinanzielle Leistungsindikatoren. Diese unterliegen zwar ebenfalls, wie die finanziellen Kennzahlen, der gesetzlichen Publikationspflicht, werden aber von der Kommunikationsstrategie des Unternehmens beeinflusst. So können die hier ermittelten Ergebnisse selbstverständlich nur das widerspiegeln, was in den Informationsquellen veröffentlicht wurde.

Folglich ist es durchaus möglich, dass bei den Unternehmen mit niedrigen bis keinen Transformationsaktivitäten durchaus ein entsprechender Wandel stattfinden könnte, dieser allerdings (noch) nicht umfassend publiziert wird. Ein tiefgreifender Umbau eines Unternehmens ist üblicherweise mit erheblichen Kosten und Risiken verbunden. Dies kann bei Shareholdern der Unternehmen zu Verunsicherungen führen. Aus diesem Grund gilt es zu berücksichtigen, dass in den herangezogenen Quellen nicht zwingend die absolute Gesamtheit der Transformationsaktivitäten aufgeführt ist und lediglich gezielt ausgewählte Informationen nach außen gegeben werden.

Im Gegensatz dazu kann auch bei Unter-

nehmen mit hoher Transformationsaktivität der tatsächliche Wandel geringer ausfallen, als er in den Quellen publik gemacht wird. Dadurch sind diese Unternehmen der Lage, der Öffentlichkeit gerecht werden, welche von ihnen unter Umständen eine gewisse Anpassungsfähigkeit erwartet.

Vertiefende Studien könnten dementsprechend hier ansetzen. Zunächst wäre eine Mehrjahresbetrachtung sinnvoll, um zu analysieren wie sich die kommunizierten Transformationsaktivitäten der einzelnen Unternehmen entwickeln. Die hier vorliegende Studie ist demnach als Initialpunkt zu sehen und nach den gleichen Kriterien in den Folgejahren zu wiederholen.

Darüber hinaus könnten die Transformationsaktivitäten (zusätzlich) auch direkt gemessen werden (z.B. über Case Studies, Beobachtungen, Befragungen etc.).

Die vorliegende Studie hat – bezogen auf den deutschen Markt – einen ersten Erklärungsbeitrag über den Status quo zur kommunizierten Transformation von eta-

bierten Unternehmen geliefert. Es fehlt jedoch nach wie vor eine Gesamtübersicht über die DAX-30-Konzerne hinaus. Eine Untersuchung von Geschäftsberichten weiterer deutscher Unternehmen (zum Beispiel MDAX, SDAX) wäre wünschenswert.

Da sich fast alle Unternehmen im globalen Wettbewerb befinden, könnte zudem eine Ausweitung des Studienfokus im Sinne einer globalen oder zumindest europäischen Perspektive erstrebenswert sein.

Fazit

Als Fazit lässt sich konstatieren, dass gemäß der vorliegenden Studie deutsche Großkonzerne zukünftig noch gehörige Transformationsaktivitäten vor sich haben bzw. diese noch deutlicher publik machen müssten.

Auch wenn sich bereits ein geringer Teil der deutschen Großunternehmen auf dem Transformationspfad befindet, so spiegeln die bisher kommunizierten Maßnahmen noch nicht die Bedeutung des Themas wider.

Quellenverzeichnis

Geschäftsberichte der jeweiligen Unternehmen aus dem Jahr 2014.

KPMG AG (2015): CEO Outlook: Transformation ist Chefsache, online unter URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/deutscher-ceo-outlook-2015-secure.pdf> [Abruf: 03-11-15].

Mohr, N., et al. (2010): Herausforderung Transformation, Theorie und Praxis, Springer, Heidelberg.

Rinn, T./Erharter, M. (2013): COO Insights, online unter URL: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_COO_Insights_Transformation_E_20130219.pdf [Abruf: 01-12-15].

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: © Konstantin Yuganov / Fotolia.com

Kontakt

Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Professur für Strategisches Management und Case Studies
Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin
Treskowallee 8, 10318 Berlin

Julian.Kawohl@HTW-Berlin.de

www.strategicbusinessstransformation.de

Presse- und Medienanfragen

Wolfgang Ludwig

Ludwig Medien & Kommunikation

Telefon: +49 221 29219282

E-Mail: mail@ludwig-km.de