

Kienbaum



Corporate  
Center der

ZU

KUNFT

**Corporate Center der Zukunft:**  
**Der Weg zu einer atmenden Zentrale**  
So gelingt die Transformation



# Corporate Center der Zukunft: Der Weg zu einer atmenden Zentrale

## So gelingt die Transformation

Die aktuelle Kienbaum Studie zeigt, dass deutsche Unternehmen nicht flexibel ihre G&A-Kosten steuern und an den Markt- und Geschäftsanforderungen orientieren. Im Mittelpunkt der Diskussion steht das Corporate Center. In den letzten Jahren leidet die Akzeptanz des Corporate Centers im Geschäft und dessen Wirksamkeit wird häufig in Frage gestellt.

Bemängelt werden das zu starre und zu wenig an den Bedürfnissen ausgerichtete Leistungsportfolio der Zentralfunktionen, die bürokratische Haltung in der Leistungserbringung sowie die Kosten und Qualität. Das Center sieht sich immer stärker mit dem Vorwurf einer mangelnden Wettbewerbsorientierung bedingt durch eine Abnahmepflicht der Leistungen konfrontiert.

**Aber auch die häufige Umlegung der Allgemeinkosten und das damit einhergehende fehlende Tracking der Effizienz und Effektivität des Corporate Centers und speziell der Leistungserstellung sind problematisch.**

Es ist daher an der Zeit neue Wege zu gehen und durch ein smartes, flexibles und effizientes Center den geschäftlichen Erfolg zu steigern.

Ein modernes und flexibles Corporate Center bietet enorme Effizienzpotentiale. Diese gilt es als Vorbereitung für den Aufschwung nach der aktuellen Corona-Krise zu heben. Traditionelle und starre Corporate Center Modelle sind dafür ungeeignet, weshalb jetzt eine Transformation hin zu modernen Strukturen starten muss.

**In den letzten Jahren leidet die Akzeptanz des Corporate Centers im Geschäft deutlich. Vorwürfe: zu starr, zu bürokratisch, zu wenig an den Bedürfnissen des Geschäfts ausgerichtet, zu teuer und wirkungslos.**

**Es ist daher Zeit neue Wege zu gehen. Das Kienbaum Modell des Centers der Zukunft sieht vor, dass sich die Zentralfunktionen wie Marktfunktionen verhalten und gesteuert werden**



# Worauf zu achten ist – Erfolgsfaktoren für den Transformationsprozess

Transformationen sind keine Selbstläufer, vielmehr müssen eine Reihe von Faktoren beachtet und aktiv gemanagt werden. Wir haben die Erfahrungen aus vielen Projekten gebündelt, aktuelle und vergangene Transformationen verschiedener Unternehmen miteinander verglichen und daraus die wesentlichen Erfolgsfaktoren abgeleitet (Abbildung 1):

**Transformationen sind keine Selbstläufer.**



## Transformations-Ansatz

Revolutionäre Transformationen – im Sinne eines „Big Bangs“ – können sehr erfolgreich sein und eine große Wirkung entfalten. Im Vergleich zu einer evolutionären, d.h. schrittweisen, Transformation erhöht sich jedoch auch die Komplexität und damit die Gefahr des Scheiterns, weshalb der Ansatz immer auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnitten sein muss.



## Organisationale Veränderung

Eine sichtbare Reorganisation und Reduktion von Management-Ebenen auf Basis des definierten Target Operating Models sind wichtig für den nachhaltigen Erfolg der Transformation.



## Board Sponsorship

Transformationsprozesse müssen durch das Board im Unternehmen unterstützt und dort verankert werden. Das Board muss die Transformationsinitiativen aktiv mittragen und vorantreiben.



## Steuerung der Transformation

Transformationen müssen aktiv durch ein zentrales, dediziertes Transformation-Office gemanagt werden, das für den Zeitraum der Transformation gebildet wird. Zentrale Aufgaben sind die Kommunikation der Veränderungen und Change Management. Dabei sind alle Transformationsfacetten wie Strukturen und Performance-Aspekte sowie kulturelle Elemente zu berücksichtigen.



## Change Story

Eine überzeugende und konsistente Change-Story muss durch das Top Management geschaffen und dabei Sinn und Zweck der Transformation transparent über verschiedene Kanäle kommuniziert werden. Dazu gehören auch klare Ziele für Performance-Indikatoren und ein strikter Zeitplan.



## Mitarbeiterentwicklung

Durch neue Strukturen, Prozesse und Digitalisierung ändern sich Rollen- und Anforderungsprofile. Spezielle Coachings und Trainings sind notwendig, um Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend vorzubereiten und zu befähigen.



## Veränderte Führung

Führungskräfte müssen ihr Verhalten an die neuen organisationalen Rahmenbedingungen anpassen. Wichtig ist, Mitarbeiter in die Transformation einzubeziehen und auf die gemeinsame Zielerreichung auszurichten – und zwar „from the shop floor to the top floor“.



## Use Cases für Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf den Transformationserfolg

### Transformationserfolg

### Use Case

  
**Transformations-  
Ansatz**



**Otto Group** – Um der zweitgrößte Online-Einzelhändler zu werden, wurde unter dem Slogan „Culture 4.0“ ein revolutionärer Ansatz verfolgt. Fokus lag auf der Entwicklung einer innovativen digitalen Plattform, auf der Partnerunternehmen ihre Produkte vertreiben können.

  
**Organisationale  
Veränderung**



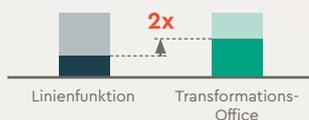
**Thyssenkrupp** – Im Zuge von „newtk“ wurde das Corporate Center deutlich leaner aufgestellt mit Fokus auf Governance-Funktionen. Dabei wurden Corporate-Funktionen und Hierarchieebenen sowie das Aufgabenportfolio reduziert – mit Kosteneinsparungen im dreistelligen Millionenbereich.

  
**Board  
Sponsorship**



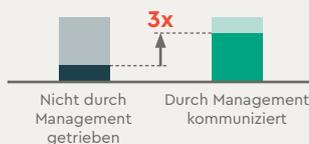
**DB Schenker** – Initiiert wurde ein Verbesserungsprogramm zur Optimierung der G&A-Kosten und dem Digitalisierungs- und Technologiereifegrad gestartet. Geleitet durch den Chief Transformation Officer auf Vorstandsebene, konnten signifikante Umsatz- und Effizienzpotentiale gehoben werden.

  
**Steuerung der  
Transformation**



**Innogy** – Umsetzung einer neuen Employerbrandingstrategie im Zuge der Transformation „Inspiring how people live and work“. Gesteuert durch ein Transformation-Office, wurden unternehmerisches Denken und Zusammenarbeit gestärkt und agile Methoden und Trainings eingeführt.

  
**Change  
Story**



**Siemens** – Die Change Story wurde kollaborativ mit dem gesamten Executive Board entwickelt, mit kaskadierenden Zielen vom Top Management zum mittleren Management und hinunter zu allen Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter hatte die Chance, aktiv beim Transformationsprozess mitzuwirken.

  
**Mitarbeiter-  
entwicklung**



**Bosch** – Durch das „Embracing Agility“-Programm wurden im Unternehmen agile Arbeitsweisen eingeführt. Empowerment stand im Fokus und Führungskräfte fungieren nun als „Trainier“ und Coaches ihrer Teams – Trainings waren dabei ein wichtiges Element im Transformationsprozess.

  
**Veränderte  
Führung**

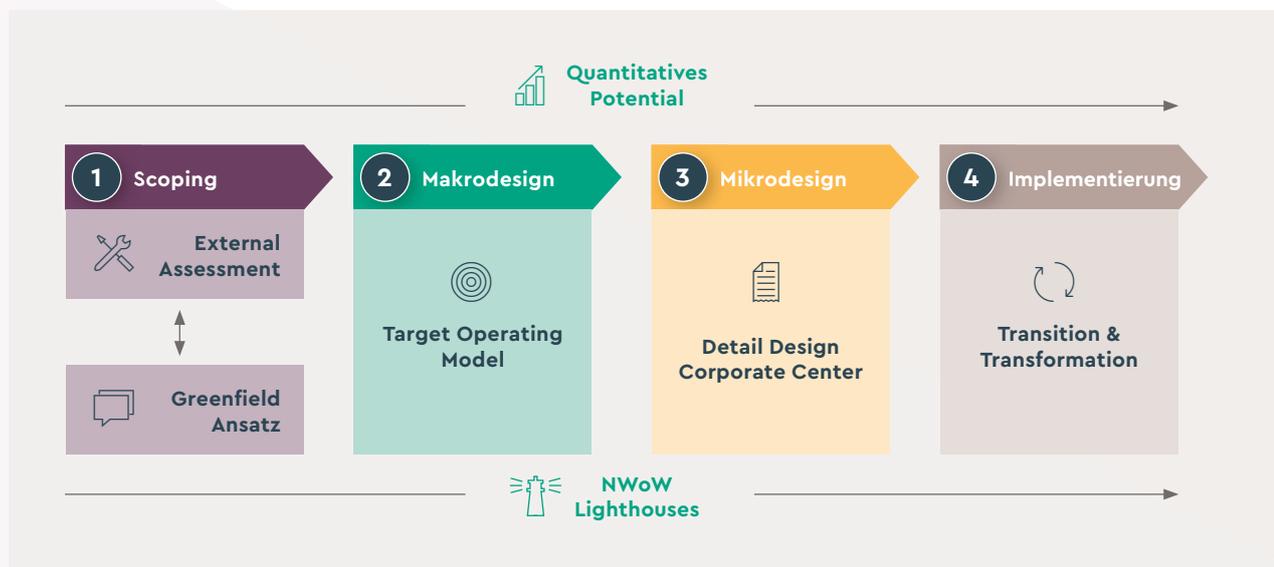


**Telekom** – Im Wandel hin zu einer „ambidextren“ Organisation wurde ein neues Führungs- und Performance-Modell eingeführt. Forciert wurde cross-funktionale bzw. -nationale und selbst-organisierte Zusammenarbeit – mit Fokus von Führung auf Empowerment und Eigenverantwortung.

Abbildung 1:  
Use Cases für Erfolgsfaktoren und Transformationserfolg

# Der Kienbaum Transformationsprozess

Kienbaum hat auf Basis der Erfolgsfaktoren und Learnings aus vergangenen Projekten einen Corporate Center Transformationsansatz entwickelt, der das sofortige Heben von Effizienzvorteilen mit einer ganzheitlichen kulturellen Transformation verbindet. Über den gesamten Prozess werden quantitative Potentiale realisiert. Gleichzeitig gibt es erlebbare Lighthouses, die den Transformationsprozess beschleunigen und die strategische Zielerreichung durch das Einführen neuer Arbeitsweisen unterstützen (**Abbildung 2**).



**Abbildung 2:**  
Kienbaum Transformationsansatz zur Optimierung des Corporate Centers



# Der Kienbaum Transformationsprozess

## 1 Scoping

### 1. Scoping:

Das externe Assessment fokussiert auf ein neutrales Benchmarking aller Corporate Center Funktionen. Dafür wird das **Corporate Center Maturity Tool** verwendet, welches auf den Erkenntnissen aus über 100 Projekten basiert. Aus dem parallelen **Greenfield Approach** mit starker Mitarbeiterpartizipation ergeben sich konkrete NWoW Leuchttürme für die kulturelle Transformation. Entscheidend ist hier der Einbezug aller organisationalen Ebenen (z.B. Regionen, Businesses, Services).

## 2 Makrodesign

### 2. Makrodesign:

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der initialen Analyse-Phase und auf Basis von einer Vielzahl an externen Fallbeispielen wird das **Zielmodell entwickelt**. Das beinhaltet die Wahl des passenden organisationalen Mandats sowie ein angepasstes **Leadership und Target Operating Model**. Der Einbezug aller wesentlichen Stakeholder und beteiligten Funktionen sorgt für ein breites Commitment in der anschließenden Transformation.

## 3 Mikrodesign

### 3. Mikrodesign:

Im Mikrodesign wird das übergeordnete Zielmodell auf alle Funktionen „heruntergebrochen“ und **im Detail pro Funktion ausgestaltet**. Im Transformationsalltag wird es dabei immer wieder zu Debatten und Diskussionen kommen – wichtig ist: die gewählten Design-Prinzipien aus dem Zielmodell haben weiter Bestand und müssen aus dem Management unterstützt werden.

## 4 Implementierung

### 4. Implementierung:

Nach der Design-Phase erfolgt die schrittweise Planung der **Transformation, die Transition und die Stabilisierung der Transformation**. Im Ergebnis steht ein implementiertes, neues Organisationsdesign, das gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und bereit für den Rollout innerhalb der gesamten Organisation ist.



## Kienbaum Corporate Center Maturity Tool

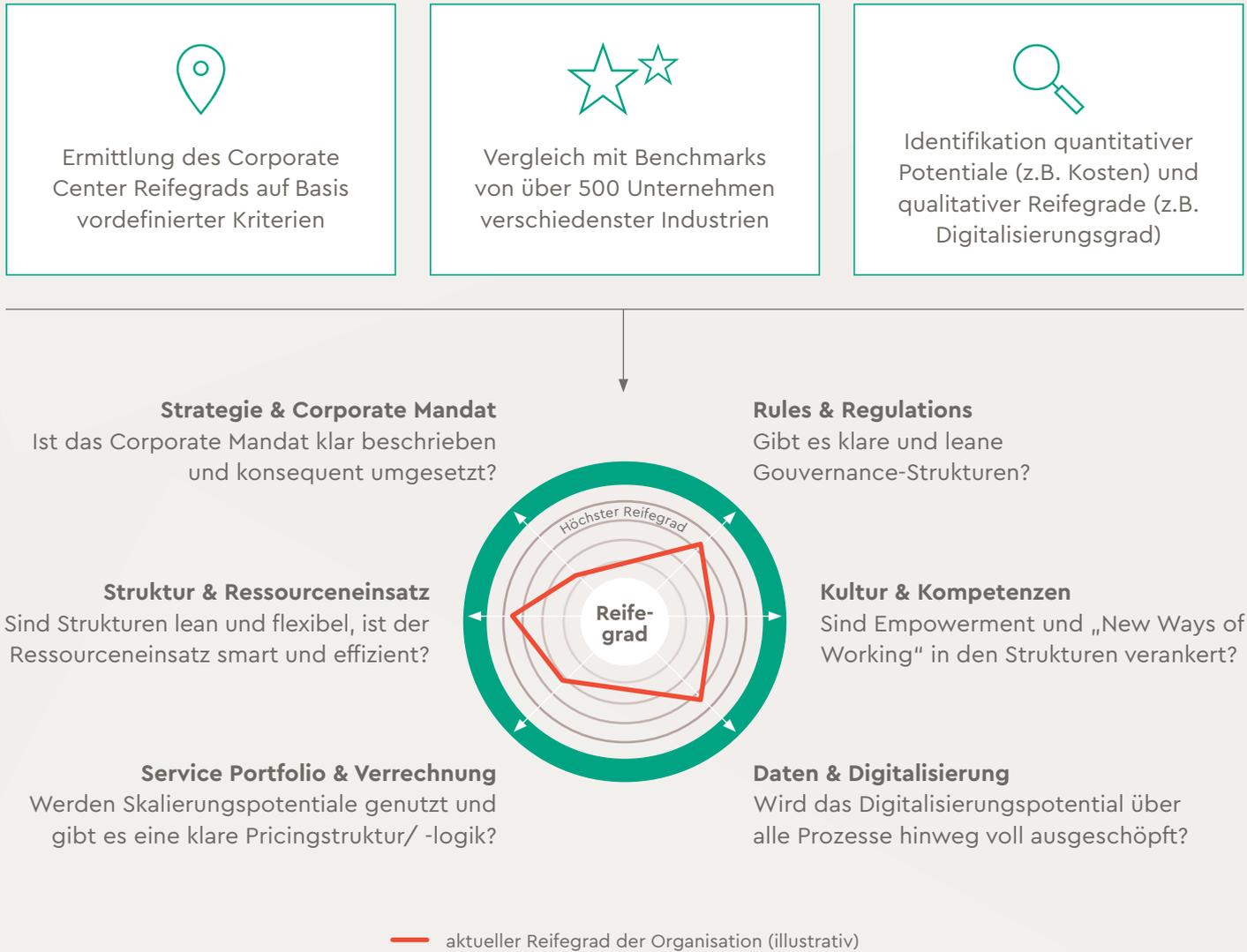


Abbildung 3:  
Kienbaum Corporate Center Maturity Tool



## Fazit

**In den Corporate Centern von deutschen Unternehmen schlummern enorme Optimierungspotentiale. Durch die Besonderheit der aktuellen Situation sowie die volatilen Marktverhältnisse sind viele Unternehmen zum Handeln gezwungen – auch auf Druck von Politik, Investoren und Mitarbeitern. Eine Transformation des Corporate Centers muss daher gut geplant und umgesetzt werden. Kienbaum kann auf einschlägige Erfahrung bei Transformationen von Corporate Center Funktionen zurückgreifen, woraus dieser Ansatz inklusive Assessment Tool entwickelt wurde.**

Zusätzlich bringen wir Fallbeispiele und Lessons Learned aus einer Vielzahl an Projekten mit ein. Da Effizienzpotentiale konsequent und von Anfang an realisiert werden, wird die Transformation so nicht nur beschleunigt, sondern auch effektiver und effizienter umgesetzt – vom Assessment über das Design bis hin zur Transformation. Für die Zukunft von Unternehmen ist für uns ein wettbewerbsfähiges Corporate Center ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

**In den Corporate Centern von deutschen Unternehmen schlummern enorme Optimierungspotentiale.**





# Ihr Ansprechpartner

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht,  
uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen  
spannenden Austausch mit Ihnen.



**Dr. Cyrus Asgarian**  
Managing Director & Partner

E-Mail: [cyrus.asgarian@kienbaum.de](mailto:cyrus.asgarian@kienbaum.de)  
T.: +49 173 15 38 804

## Das Studienteam:



**Jann Oetken**  
Senior Manager



**Marcel Hebestreit**  
Manager



**Lisa Berenschot**  
Senior Consultant



**Sebastian Hohmann**  
Consultant



**Alina Schütte**  
Consultant



**Rabea Semmler**  
Consultant

Kienbaum

