



Andere kennen viele.  
Wir kennen  
die Richtigen!

## WHITEPAPER

### Die 6 wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Restrukturierungsprozess

## Die 6 wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Restrukturierungsprozess

Die Notwendigkeit für Unternehmen, sich an die jeweiligen Umweltbedingungen anzupassen, ist nicht neu. Beschleunigt hat sich allerdings das Tempo, in der Veränderungen von statten gehen müssen, bedingt durch die Globalisierung und der sich rasch wandelnden Märkte.

Laut der **Roland Berger Restrukturierungsstudie 2013** sehen die befragten Unternehmen das Thema Restrukturierung als Daueraufgabe, die auch in den kommenden Jahren intensiv betrieben werden muss. **Der Schwerpunkt liegt dabei auf Wachstumsinitiativen (80%) sowie auf Kostensenkungs- bzw. Effizienzsteigerungsprogrammen (76%).** Die Ziele eines solchen Restrukturierungsprozesses sind entweder der Ausbau einer ohnehin schon guten Marktposition, die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, oder – wenn die Situation eine kritische ist – die Sicherung der Überlebensfähigkeit. Immer häufiger sehen sich Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, die entweder zeitlich begrenzte Restrukturierungs- oder permanente Organisationsentwicklungsmaßnahmen erforderlich machen. Auslöser sind:

**1. Äußere Faktoren**, wie die aktuelle weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, die vor allem 2008/09 viele Unternehmen in eine existenzbedrohende Lage brachte, oder ein verändertes Kunden- und Marktverhalten.

**2. Innere Faktoren**, wie falsche strategische Konzepte oder veraltete Produkte, bedingt durch Technologiesprünge. Auch der Übertritt in eine neue Entwicklungsphase (z.B. von der Gründungs- in die Markterschließungsphase) kann bei mangelndem Anpassungswillen eine potenzielle Krise heraufbeschwören.

Sicher erfordert jede Situation einen individuellen Schwerpunkt innerhalb des Restrukturierungsprozesses. Dennoch gibt es einige allgemeingültige Erfolgsfaktoren, unabhängig von der spezifischen Situation des Unternehmens.

Diese 6 Kriterien sind für einen erfolgreichen Restrukturierungsprozess entscheidend:

- Abstimmung mit den Stakeholdern
- Mitarbeiter und Kommunikation
- Erfahrenes Management
- Verlässliche Kostenschätzung
- Proaktives Handeln
- Interim Management

### Abstimmung mit den Stakeholdern

Restrukturierungen betreffen Organisationen in ihrer Gesamtheit und erfordern von allen Beteiligten Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft. Selbst die erfahrenste Führungskraft kann in einem Restrukturierungsprozess keinen Erfolg haben, wenn es keine klaren Ziele und kein eindeutig definiertes Mandat zum Handeln gibt. Dies wird in der Regel vom Eigentümer, Aufsichtsrat oder von der Geschäftsführung erteilt. Im Vorfeld muss klar sein, welche Folgen und Konsequenzen die geplanten Maßnahmen auf das Verhältnis zu Arbeitnehmern, Kunden, Lieferanten etc. haben können und welche Einmalkosten der Restrukturierung zu erwarten sind.

Nur ein klarer Auftrag ermöglicht ein konsequentes und zügiges Umsetzen der Maßnahmen auch in kritischen Projektphasen und muss daher von den handelnden Führungskräften vor Projektbeginn mit hoher Konsequenz eingefordert werden.

### Mitarbeiter und Kommunikation

Umfassende Restrukturierungsmaßnahmen stehen dem Wunsch der Mitarbeiter nach Sicherheit und stabilen Strukturen entgegen. Somit gilt es, auf deren Emotionen, Ängste und Widerstände einzugehen und sie aktiv in den Prozess miteinzubinden. Dies gelingt in der Regel sowohl beim Großteil der Mitarbeiter als auch bei den Arbeitsnehmernvertretern, wenn der Restrukturierungsprozess für alle Beteiligten nachvollziehbar durchgeführt wird.

Ein erster Schritt ist eine offene Kommunikation sowohl über die Gründe für die notwendigen Veränderungen, die Ziele, Erfolge und Misserfolge als auch darüber, was die Veränderungen für den Einzelnen bedeuten und was von ihm zur Umsetzung der Ziele erwartet wird. Dafür eignen sich Flyer, Intranet und Management-Veranstaltungen. Führungskräfte mit sozialer Kompetenz kommunizieren auch direkt mit ihren Mitarbeitern, machen sich ein Bild der Lage und stellen sich auftretenden Konflikten. Denn Widerstände entstehen dann, wenn die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, falsch oder unvollständig informiert zu werden. Die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und das Image des Unternehmens sind dann beschädigt.

### Erfahrenes Management

„Die Unterstützung des Managements sichert vor allem in kritischen Situationen den Erfolg der Restrukturierung“, so ein Fazit der Roland Berger Studie. Einen komplexen Restrukturierungs- bzw. Change Management-Prozess kann nur erfolgreich durchführen, wer über Erfahrung, das notwendige Wissen und entsprechende

## Die 6 wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Restrukturierungsprozess

Glaubwürdigkeit verfügt. Die Führungskraft muss sich der Ursachen der Krise bewusst sein und darauf aufbauend einen Maßnahmenplan entwickeln, der alle maßgeblichen Bereiche zur Krisenbewältigung miteinschließt, und dessen Umsetzung dirigieren. Zusätzlich muss sie erkennen, was den Stakeholdern, den Eigentümern und Mitarbeitern zumutbar ist und in welcher Geschwindigkeit die Organisation die Veränderungen umsetzen und „verdauen“ kann.

Denn Restrukturierung ist mehr als nur das kurzfristige Erreichen finanzieller Ziele. Entscheidend ist, sich auf das Machbare zu konzentrieren. Ist der Anspruch zu hoch und die Ziele zu ambitioniert, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen durch zu starken Personalabbau, Fehlentscheidungen oder Verschlechterung der Unternehmenskultur nur noch bedingt handlungsfähig ist.

### Verlässliche Kostenschätzung

Vor dem Start eines jeden Restrukturierungsprozesses muss eine verlässliche Schätzung der Einmal- sowie Transaktionskosten erfolgen. Eine falsche Kalkulation lässt das Unternehmen die wirtschaftlichen Ziele verfehlen und bringt sowohl den derzeitigen als auch künftige Change-Prozesse im Unternehmen in Misskredit. Typische Situationen, in denen Kosten oft unterschätzt werden, sind u.a. Personalabbau, Betriebsstillegungen, Verlagerungen oder Unternehmenszukäufe. Auch Widerstände im Unternehmen führen zu Verzögerungen im Prozessverlauf und somit zu höheren, kaum kalkulierbaren zusätzlichen Einmalkosten.

### Forcierung proaktiven Handelns

Im Idealfall wird im Unternehmen ein permanenter, langfristig wirkender Veränderungsprozess als Teil des gesamten Managementprozesses implementiert. Durch regelmäßige Bewertungen und Benchmarks von Organisation, Kosten-, Technologie-, Markt- und Wettbewerbsposition werden so proaktiv die notwendigen Veränderungen durchgeführt, bevor Krisen überhaupt entstehen. Damit vermeidet man kurzfristige Maßnahmen mit harten und einschneidenden Konsequenzen, die dem Unternehmen oft eher schaden als nützen.

Zugegeben: Wenn es einer Firma gut geht, werden ungerne unpopuläre Maßnahmen eingeleitet oder Entscheidungen mit großer Tragweite wie eine Betriebsschließung oder ein Outsourcing wegen zu hoher Kosten getroffen. Dennoch werden die Weichen für ein erfolgreiches Krisenmanagement gerade in Phasen gestellt, in denen das Unternehmen erfolgreich ist. Daher gilt

es, einen kontinuierlichen und permanenten Lern- und Veränderungsprozess zu implementieren, der Management und Mitarbeiter miteinbezieht. Parallel dazu lohnen sich begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen, die die Führungskompetenz in Organisationsentwicklung und Change Management fördern. Dies kann ein interner Aufbau von Kompetenzen sein oder auch die gezielte Rekrutierung dieser Skills am Markt.

### Interim Management als Chance

Zur Umsetzung von Restrukturierungs-Projekten greifen Unternehmen immer häufiger auf die Unterstützung von Interim Managern zurück. Diese besitzen die notwendige Erfahrung mit solch komplexen Prozessen und das Know-how, das so im Unternehmen u. U. nicht vorhanden ist. Eine hochqualifizierte, nur temporär eingesetzte Führungskraft ist frei von persönlichen Ambitionen und Verpflichtungen und kann somit unabhängig handeln.

Harte Entscheidungen, die Restrukturierungen durchaus mit sich bringen, werden leichter von jemandem ausgeführt, der die Firma nach einiger Zeit wieder verlässt und dem neuen Management dann die Chance auf einen unbelasteten Neuanfang eröffnet. Im Idealfall agiert der Interim Manager eine gewisse Zeit als Brückenfunktion zwischen dem laufenden Anpassungsprozess und dem operativen Geschäft der Firma.

### Fazit

Unter Restrukturierung versteht man eine umfassende Neuausrichtung des Unternehmens, bei der strukturelle und organisatorische Maßnahmen im Vordergrund stehen. Da die einzige Konstante mittlerweile der immer schnellere Wandel ist, ist es für Unternehmen eine Notwendigkeit, sich permanent an neue Gegebenheiten anzupassen und auszurichten. Eine erfolgreiche Organisation muss daher jederzeit in der Lage sein, sich diesen Herausforderungen zu stellen und ihre Erfolgspotenziale stetig weiter zu entwickeln. Denn: Panta Rhei – alles fließt.

Autoren: Antje Lenk und Jürgen Hirschberg (Interim Manager)