

White Paper
**Restrukturierung
in Corona-Zeiten**

Erfahrungen für den erfolgreichen
umfassenden Wandel im Unternehmen

Autor:
Ralf Strehlau

ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH
Bolongarostraße 103
D-65929 Frankfurt am Main

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	3
1. EINLEITUNG	4
2. UMFANG VON UNTERNEHMENSVERÄNDERUNGEN	5
3. PLANUNG DER UNTERNEHMENSVERÄNDERUNG.....	5
4. KONZEPTION UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.....	9
5. UMSETZUNG DER ENTSCHEIDUNGEN.....	11
6. KONTROLLE DER UMSETZUNG	12
7. VERSTETIGUNG DER OPTIMIERUNGSMÄßNAHMEN	13
8. SCHLUSSFOLGERUNG.....	14

Zusammenfassung

Die aktuellen Corona-Zeiten mit Umsatz- und Ertragseinbrüchen oder instabilen Lieferketten zwingen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle, Strategien, Strukturen, Auf- sowie Ablauforganisation kritisch zu hinterfragen. Reorganisationen und Restrukturierungen stehen entsprechend als notwendige Maßnahme an. Diese sind umfassende Veränderungen für ein Unternehmen und gehören meist nicht zum Tagesgeschäft. Zwar sind die Erfolgsfaktoren und Instrumentarien für eine erfolgreiche Unternehmensveränderung eigentlich bekannt, aber in der konkreten Umsetzungssituation werden diese leider immer wieder nicht beachtet. Daher haben wir die aus unserer Sicht im Alltag wichtigsten Erfahrungen und Erfolgsfaktoren aus über 25 Jahren Reorganisation, Restrukturierung und Sanierung in diesem White Paper zusammengefasst.

Dieses White Paper gibt Empfehlungen für eine erfolgreiche Unternehmensveränderung. Es sind einige wichtige Regeln zu beachten, die durch unsere kontinuierlichen Diskussionen mit Eigentümern, Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsführern immer wieder bestätigt werden:

1. Unternehmensveränderungen sollten wie andere Projekte mit klaren Zielen, Strukturen, Zeitplan und Projektabschluss definiert werden.
2. Nur eine konsequente und strukturierte Vorgehensweise bei der Planung, Umsetzung und Verstetigung der Ergebnisse sichert den Erfolg.
3. Die Kommunikation an die Mitarbeiter über eine beginnende umfassende Veränderung sollte so offen und früh wie möglich durchgeführt werden. Letztendlich müssen die Mitarbeiter alte Gewohnheiten aufgeben und den Unternehmenswandel leben.
4. Das frühe Umsetzen erster Aktivitäten zeigt die Wandlungsbereitschaft des Managements und setzt klare Zeichen in Richtung Mitarbeiter.
5. Die Messung der erreichten Ziele wird am besten gewährleistet durch einen Rückgriff auf existierende Unternehmenskennzahlen.
6. Erreichte Ziele müssen kommuniziert werden.
7. Regelmäßige Kontrolle während und über das Projekt hinaus garantieren eine Verstetigung des Erfolges und vermeiden den Rückfall in alte Verhaltensmuster.

1. Einleitung

Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen bei vielen Unternehmen zu einer angespannten Situation. Unternehmen erwarten Umsatzrückgänge, Gewinneinbrüche und zum Teil signifikante Verluste.

Diese Situation stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Reagiert das Management nicht oder verspätet, sind niedrige oder fehlende Rentabilitäten und in der weiteren Entwicklung vielleicht sogar die Insolvenz die Folge. Häufig sehen wir einen Verzehr zunächst der stillen Reserven und dann des Kapitals, was erst mit einem Zeitverzug in den Bilanzen zum Ausdruck kommt.

Ausgeschöpfte Kreditlinien und drohende Insolvenz sind häufig das letzte Alarmsignal für fehlende Rentabilität sowie Liquidität und müssen spätestens Auslöser für eine Unternehmensveränderung sein. Aber grundsätzlich sollten die notwendigen Veränderungen schon wesentlich früher einsetzen, z.B. bei den ersten Anzeichen von Umsatz- oder Gewinnrückgängen. Ist die Branche insgesamt von der Corona-Krise betroffen, ist ein kurzfristiger Handlungsdruck vorhanden.

Viele Studien in der Vergangenheit haben gezeigt, dass 70 Prozent aller Unternehmensveränderungen scheitern oder deutlich hinter den in diese gesetzten Erwartungen zurückbleiben. In zwei Drittel der Fälle kann das Scheitern auf die mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit zur Umsetzung im Unternehmen zurückgeführt werden. Wobei klar sein sollte, dass die Steuerung des Veränderungsprozesses Hauptaufgabe der Führungskräfte ist.

Schon in den 90er Jahren hatten Picot/ Freudenberg/ Gassner drei häufige Fehler entdeckt, die das Missverhältnis von Aufwand und Erfolg bei Unternehmensveränderungen erklären können¹:

1. Manager vertrauen zu oft auf simple Strickmuster der Unternehmensveränderung. Einmal entwickelte Erfolgsrezepte werden von Management-Gurus ohne Rücksicht auf die spezifische Situation des Unternehmens vermarktet.
2. Manager entwickeln Visionen und drängen auf Veränderungen von überkommenen Strukturen, ohne sich zuvor Gedanken über die Präferenzen und Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter zu machen. Die Mitarbeiter sind es aber, die den Wandel unterstützen, vorantreiben und leben sollen.
3. Manager treiben den Unternehmenswandel voran, ohne genau zu wissen, welche Rahmenbedingen für den Erfolg dieser Vorhaben von Bedeutung sind.

¹ Picot, Arnold: Management von Reorganisationen, Wiesbaden, Gabler, 1999; Seite 2

Nach unserer Erfahrung haben diese Forschungsergebnisse auch heute noch Gültigkeit. Die entscheidenden Fragestellungen für das Management sind somit:

- In welchem Umfang ist die Veränderung notwendig?
- Wie sollte eine Veränderung im Unternehmen angegangen werden?
- Wie wird die Veränderung im Unternehmen erfolgreich gemanagt?
- Was sind die kritischen Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung?

Mit diesen Fragestellungen befasst sich das White Paper.

2. Umfang von Unternehmensveränderungen

Unter Restrukturierung verstehen wir jede planvolle und tiefgreifende Umgestaltung eines Unternehmens oder wesentlicher Teile davon auf veränderte Rahmenbedingungen. Dies grenzt die Restrukturierung von den fortlaufenden eher evolutionären Veränderungsprozessen ab.

Zu den Teilbereichen einer Restrukturierung gehören:

- Änderung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens
- Grundsätzliche Überlegungen zur eigenen Wertschöpfungstiefe
- Anpassung der Kostenstruktur und/oder Kapazitäten
- Anpassung des Produktportfolios an veränderte Märkte
- Veränderung der Unternehmensstruktur und Unternehmensorganisation an neue Rahmenbedingungen

Restrukturierungen verändern neben der Unternehmensorganisation, das heißt dem Aufbau des Unternehmens, auch die bisherigen gelebten Prozesse, die den Ablauf aller für den Unternehmenserhalt nötigen Tätigkeiten darstellen. Restrukturierung bedeutet nicht sich „einfach“ von 10 % der Leute zu trennen. Es geht um deutlich mehr!

Restrukturierungen erfordern daher die Unterstützung und Zusammenarbeit aller Stakeholder. Dazu gehören neben der Unternehmensleitung auch die Mitarbeiter, die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, die Hausbanken sowie die externen Berater, die über die analytischen Werkzeuge, das organisatorische Wissen und die erforderliche Projekterfahrung verfügen.

3. Planung der Unternehmensveränderung

Bei der Planung eines solchen Programms stehen folgende Parameter im Vordergrund:

- Zieldefinition
- Zeitabschätzung
- Kosten und Ressourcenkalkulation
- Strukturanpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen
- Wandlungsbereitschaft in Management und Belegschaft prüfen und vorbereiten
- Erfolgskontrolle der Maßnahmen

Projekte und damit auch Restrukturierungsprogramme erfordern einen Anfang und ein definiertes Ende sowie ein klar definiertes und kommuniziertes **Ziel**. Eine Festlegung von Projektzielen im Rahmen einer Restrukturierung wird sich deshalb zumeist an finanzwirtschaftlichen und objektiven bzw. quantifizierbaren Kenngrößen orientieren. Das Ziel oder die Ziele sind in jedem Falle genau zu beschreiben und sollten sowohl quantitative als auch qualitative Ziele miteinander verbinden.

Hilfreich ist es, wenn schon der Projektname das Ziel und die Ausrichtung der Unternehmensveränderung widerspiegelt. Je prägnanter dabei die Namenswahl ausfällt, desto einfacher sind Wiedererkennung und Identifizierung für die Mitarbeiter mit dem Projekt. Damit wird der Projektname zum eigenständigen Synonym für den Veränderungsprozess.

Hintergrund ist, dass in den Firmen während der Restrukturierung nicht nur Unternehmensparameter neu definiert und umgesetzt werden, sondern auch ein Wertewandel stattfinden muss. Dies wird vielfach außer Acht gelassen und hat zur Folge, dass die Erfolge einer Unternehmensveränderung nur kurzfristig haltbar sind. Mitarbeiter und das Management fallen schnell wieder in alte Verhaltensmuster zurück.

Bei der Planung von Restrukturierungsmaßnahmen ist **Zeit** ein wesentlicher Faktor. Während managementgetriebene Veränderungen (Top-down) schneller geplant und initiiert werden, sind mitarbeitergetriebene Aktivitäten (Bottom-up) langwieriger, aber meist auch nachhaltiger. Unsere Erfahrung zeigt, dass eine Verknüpfung beider Ansätze sinnvoll ist. Dies stellt aber besondere Anforderungen an die Verantwortlichen und das Projektteam der Restrukturierung.

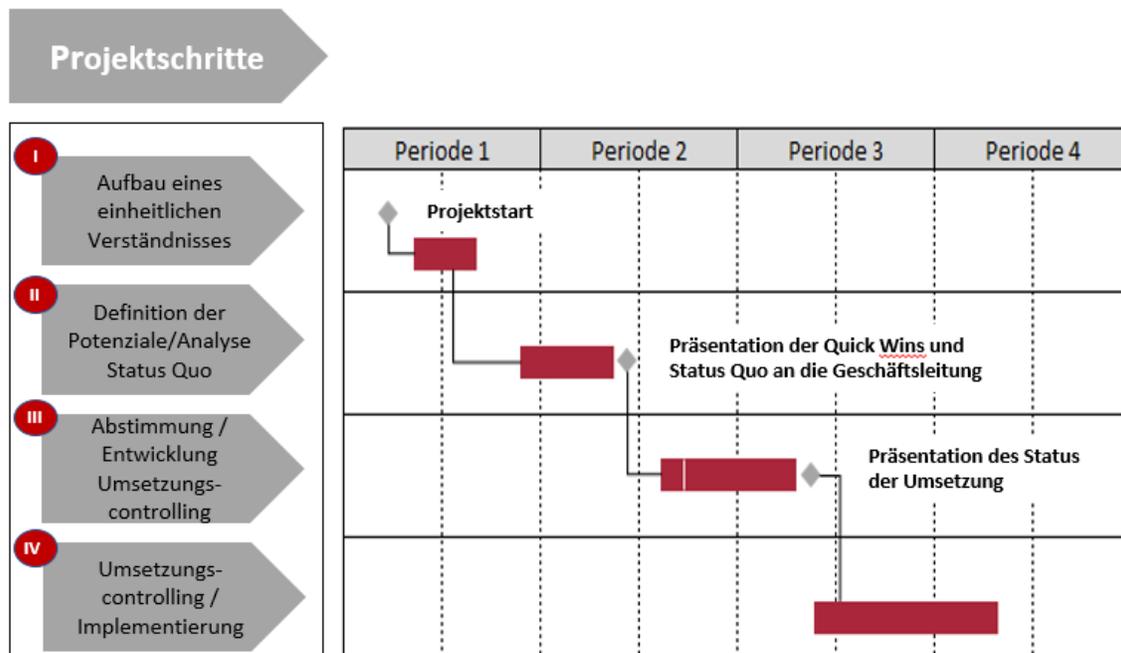


Abbildung Nr. 2: Beispielhafter Projektverlauf

Während die Initiierung und Umsetzung reiner Kostensenkungspotenziale top-down in 3 - 5 Monaten durchgeführt sein kann, muss bereits für das Aufsetzen eines ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes mit mindestens 6 Monaten gerechnet werden. Die Umsetzung von kulturellen Anpassungen kann mitunter Jahre dauern. Das ist u.a. einer der Gründe, warum umfassende Restrukturierungen in größeren Zeitabständen durchgeführt werden sollten. Nicht eine Restrukturierungswelle sollte die nächste „jagen“.

Die Umsetzung der Einzelaktivitäten sollte aus einem Mix betriebseigenen Personal und externer Berater obliegen und nicht nur externen Kräften, die sich aufwendig einarbeiten müssten. In Restrukturierungen, wie in den Corona-Zeiten, bietet sich aber der Einsatz von externer Unterstützung an. Folgende Gründe sprechen dafür:

- keine falsche Rücksichtnahme auf „alte Zöpfe“ oder vergangene eigene Entscheidungen
- Entscheidungen können leichter unabhängig von persönlichen Beziehungen getroffen werden
- externe Kräfte müssen keine Rücksicht auf ihr Image für die Zeit nach der Restrukturierung nehmen
- eine emotionale Unabhängigkeit von betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften

Auch die Einbindung von Leistungsträgern während der Projektlaufzeit darf nicht unterschätzt werden. Auch wenn Berater hinzugezogen werden, ist die interne **Ressourcenbelastung** hoch. Faustregel aus unseren Projekten ist, dass für einen Beratertag ein Vielfaches an internem Aufwand entsteht.

Vorteil der aktiven Einbindung der Mitarbeiter in der Umsetzung im Projekt festgelegter Maßnahmen ist es, den Wertewandel aktiv mitzugestalten, die Konsequenz des Managements zu testen und die neue Situation für sich zu verifizieren aber auch handfeste operative Fehler zu vermeiden.

Ein weiterer Punkt bei der Planung ist die **Struktur** des Programms. Die Erfahrung mit solchen Projekten zeigt, dass kleine und flexible Teams effizienter arbeiten als große Teams, bei denen die Transparenz nicht immer gegeben ist. Auch die Größe des Lenkungsausschusses/ Entscheidungsgremiums sollte so gewählt werden, dass Sitzungen echte Entscheidungsforen sind und weniger kommunikative Zusammenkünfte zweifelhaften Resultats.

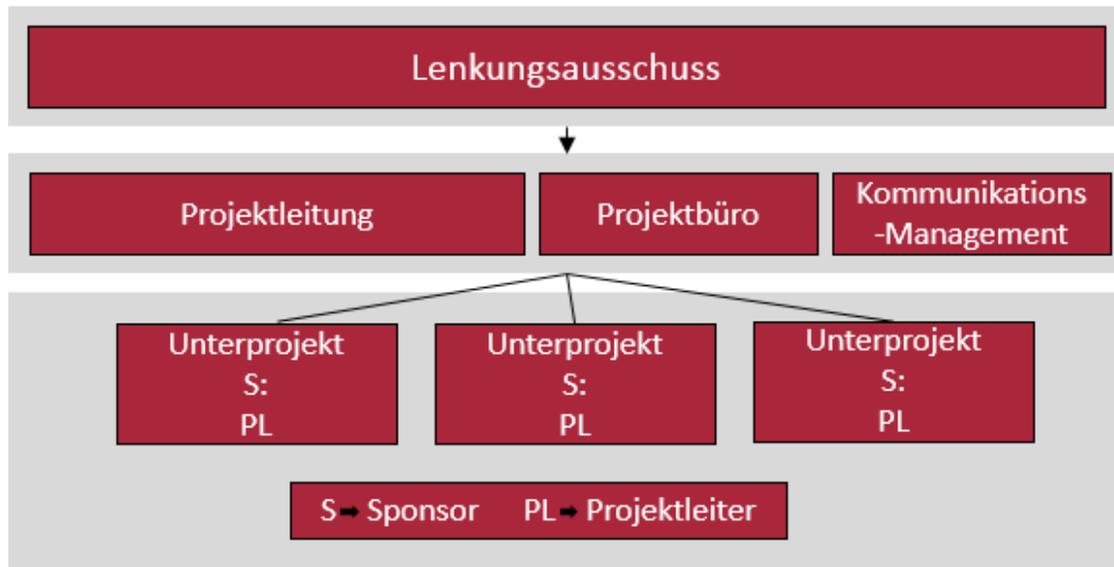


Abbildung Nr. 3: Praxisbewährte Projektstruktur

Sicherlich erfordert jede Veränderung im Unternehmen bei allen Mitarbeitern die **Bereitschaft zum Wandel**. Hier obliegt dem Management eine sehr hohe Verantwortung. Die kommunikative Vorbereitung der Belegschaft auf eine Restrukturierungsmaßnahme hat wesentlichen Einfluss auf deren Erfolg. Die aktuelle Corona-Situation sollte hier helfen. Erkennen aber die Mitarbeiter nicht die Notwendigkeit, ihre Arbeitsweise zu ändern, Kosten zu sparen oder andere Mehrbelastungen in Kauf zu nehmen, wird die Restrukturierung scheitern. Die Akzeptanz der Gründe im Unternehmen, vor allem bei den Mitarbeitern und dem mittleren Management, ist ein kritischer Erfolgsfaktor für den weiteren Projektverlauf.

Nach unserer Erfahrung wird bei weniger als der Hälfte der Entscheider die Information der Mitarbeiter über den Beginn einer Unternehmensveränderung als wichtig erachtet, obwohl alle Befragten die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Wandlungsprozess als sehr wichtig beurteilen.

Daraus lässt sich ableiten, dass in den durchgeführten Restrukturierungen zum großen Teil mit einem Top-down-Ansatz gestartet und die Mitarbeiter in dieser Phase sehr wenig eingebunden wurden. Dies ist erfahrungsgemäß ein unkalkulierbares Risiko für das gesamte Projekt. Häufig sieht man in Projekten, die rein Top-Down geführt werden, eine Vielzahl von Fehlentscheidungen, die im operativen Alltag nur zum Kopfschütteln führt. Passiert dies zu häufig, verliert das Restrukturierungsprogramm und die damit verbundenen Mitarbeiter aber auch die externen Berater schnell an Akzeptanz im Unternehmen.

Die Information der Mitarbeiter und Kunden wird häufig kontrovers im Management diskutiert und in den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. In den meisten Fällen wird der Beginn einer Restrukturierung nur der ersten Führungsebene kommuniziert. Die Mitarbeiter erfahren erst im

Laufe des Projektes von den Entscheidungen, häufig erst dann, wenn die Belegschaft durch Mitarbeiterreduzierung betroffen sein wird.

Das Management muss sich im Klaren darüber sein, dass Mitarbeiter intransparente oder lückenhafte Kommunikation mit Informationen aus anderen Quellen zu kompensieren versuchen. Resultat ist in aller Regel ein Verlust an Vertrauen zur Geschäftsführung/Vorstand sowie ein reger Gedankenaustausch auf Basis von Gerüchten, der nicht nur kraftraubend, sondern auch ressourcenbindend und motivationshemmend ist.

Auch die Information in Richtung Kunden wird selten als wichtig erachtet. So werden Kunden häufig gar nicht oder durch die Medien auf Veränderungen bei ihrem Lieferanten aufmerksam.

Und dies, obwohl beide Gruppen, Mitarbeiter und auch Kunden konstruktiv den Wandlungsprozess unterstützen können. Mitarbeitern fallen Missstände häufig eher auf und Kunden haben durch den direkten Kontakt zum Wettbewerb und anderen Märkten eine objektivere und unabhängigere Sichtweise, die bei entsprechender Einbindung positiv für den Wandlungsprozess des Unternehmens genutzt werden kann.

Aus unserer Erfahrung ist es sinnvoll, zeitlich abgestimmte Informationsveranstaltungen durchzuführen, die Informationen in das Intranet zu stellen und in kommentierter Form den Führungskräften zur Verfügung zu stellen. Town Hall Meetings, die Nutzung von WhatsApp oder Diensten sollten gerade in Krisensituationen selbstverständliche Instrumente der Kommunikation sein.

4. Konzeption und Entscheidungsfindung

Die Entwicklung, Auswahl, Umsetzung und Terminierung von Aktivitäten werden stark durch das Management geprägt. Unterschieden werden kann bei den erforderlichen Maßnahmen z. B. zwischen kurzfristigen und langfristigen Aktivitäten:

- Überlebenssichernde Sofortmaßnahmen
- Schnell umsetzbare Kosteneinsparungen (Quick Wins)
- Sicherstellung der Liquidität und Maßnahmen zur Liquiditätsbeschaffung
- Anpassung der Unternehmensgröße
- Aufsetzen von internen Kommunikationsprozessen

Wie beschrieben wird den überlebenswichtigen Maßnahmen eine hohe Priorität eingeräumt. Deshalb überrascht es nicht, dass die Identifizierung der kurzfristigen Ziele in den Diskussionen mit unseren Kunden als wichtigstes Kriterium im Rahmen der Projektkonzeption bewertet werden.

Die schnell umsetzbaren Kosteneinsparungen (Quick Wins) führen zu ersten Projekterfolgen, motivieren das Projektteam und zeigen den Mitarbeitern die Ernsthaftigkeit des Unterfangens. In der aktuellen Corona-Krise haben viele Unternehmen schon bereits im März schon naheliegende

Maßnahmen der Kostensenkung ergriffen bzw. stellen sich diese getrieben durch den Lock Down wie z. B. bei Reisekosten, externe Aus- und Fortbildung quasi automatisch ein. Hier ist natürlich weitere Kreativität und Konsequenz bei anderen Kostenfaktoren gefragt.

Bei konsequenter Analyse können sich überraschende Optimierungspotenziale sowie sehr operative Ansätze ergeben, wie z.B.

- Die fehlende Fälligkeit auf den Ausgangsrechnungen
- Kostenstellenpläne wurden nicht an eine Organisationsstruktur angepasst
- Alte Rechnungen wurden nicht auf Zahlungseingang geprüft
- Aufbau eines Mahnwesens
- Kontrolle der Reise- und Mobiltelefonrechnungen
- Rückforderung offener Vorschusszahlungen an ausgeschiedene Mitarbeiter

Die Maßnahmen sollten sich aber nicht nur auf die Kosten- und Liquiditätsaspekte beschränken, sondern auch um Ansätze für die Umsatzseite ergänzt werden wie z. B.

- Die Erhöhung der Kundenkontaktfrequenz durch den vermehrten Einsatz digitaler Kommunikationskanäle insbesondere bei B- und C-Kunden
- Weiterentwicklung des eigenen Customer Service zu einem aktiven Verkaufskanal
- Etablierung von Co-Marketing zur Erweiterung der Kundenbasis
- Aktivierung inaktiver Kunden durch gezielte Reaktivierungskampagnen

Es überrascht auch das Management immer wieder, welche Vielzahl an kleinen Verbesserungsmöglichkeiten sich durch solche Analysen schon in der Konzeptionsphase ergeben und welches Potenzial alleine dadurch im Unternehmen vorhanden ist.

Diese Maßnahmen sind mehr oder weniger die Warmlaufphase des Projektes und sollten nicht zu viele Ressourcen und Zeit binden. Eine konsequente Nachverfolgung der Zielerreichung ist aber auch hier im Hinblick auf die Konsistenz und die Glaubwürdigkeit des Projektes erforderlich.

Über den Fortschritt der Sofortmaßnahmen und der schnell umsetzbaren Kosteneinsparungen, die aus unterschiedlichen Gründen längere Zeit der Umsetzung bedürfen, sollte der Lenkungsausschuss regelmäßig über deren Fortschritt informiert werden.

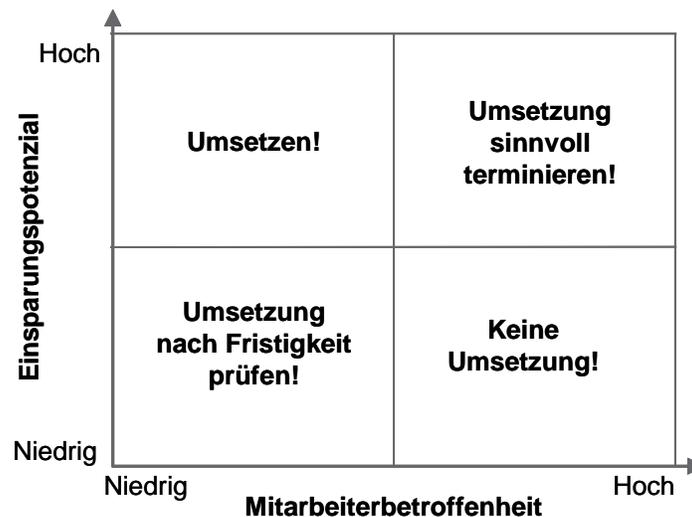


Abbildung Nr. 4: Priorisierung der Maßnahmen

Für die umfangreicheren Projektmaßnahmen, wie Anpassung der Unternehmensgröße, Outsourcing von Unternehmensteilen etc. wird jeweils ein detailliertes Projekt erstellt. Dieser enthält die geplanten Aufgaben, den Zeitplan und die erforderlichen Meetings mit der Unternehmensleitung, dem Management oder dem Lenkungsausschuss. Diese Termine sollten je nach Laufzeit des Projektes mindestens für eine Zeitspanne von drei Monaten im Voraus geplant und koordiniert werden.

5. Umsetzung der Entscheidungen

Nach der Konzeptionierung folgt die Phase der Umsetzungen. Wichtige Entscheidungen werden dem Management vorgestellt und deren Durchführung freigegeben. Um langwierige Diskussionen zu vermeiden, sollten alle relevanten Punkte für oder gegen eine Entscheidung vorbereitet und berücksichtigt werden. Dies erfolgt anhand eines Entscheidungsblattes, das beinhalten sollte:

- Titel der Entscheidung,
- Kosten und Nutzen,
- Vorteile und Nachteile,
- Wesentliche Veränderungen (Ist zu Soll)
- Freigabe oder Ablehnung durch das Management,

und standardisiert für alle Entscheidungen über die gesamte Projektlaufzeit genutzt werden sollte.

Auftretende Umsetzungsschwierigkeiten sind unverzüglich an den oder die verantwortlichen Manager zu eskalieren. Eine genaue Analyse der Schwierigkeiten mit durchdachten Lösungsvorschlägen sollte dabei unterbreitet werden. Anschließend ist zu prüfen, ob die

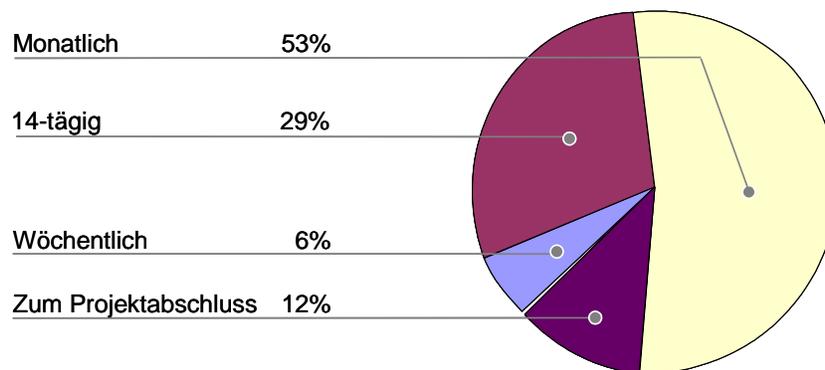
Umsetzung weiterverfolgt wird oder aufgrund interner Hemmnisse in Richtung Lenkungsausschuss eskaliert werden muss. Der Abbruch von Maßnahmen wird ebenfalls dokumentiert und dem Management präsentiert.

Getroffene Entscheidungen sollten zeitnah der Belegschaft kommuniziert werden. Verzögerungen können zu Gerüchten und Falschinterpretationen führen und die Mitarbeiter von ihren eigentlichen Aufgaben ablenken bzw. zu Unruhe im gesamten Unternehmen führen. Die Information kann persönlich in einer kurzen Betriebsversammlung, Stand Up's oder per Intranet erfolgen. In allen Formen sollten die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Fragestellung erhalten.

6. Kontrolle der Umsetzung

Studien in der Vergangenheit haben gezeigt, dass über die Hälfte aller angesetzten Projekte nicht ihr Ziel erreichen². Rund 30 Prozent kommen nicht in der geplanten Zeit ans Ziel und nur 15 Prozent werden im Zeitraum - ohne nennenswerte Verzögerungen - erfolgreich abgeschlossen.

Gerade bei Aktivitäten oder Zielen, die die Sicherung des Unternehmens kurzfristig gewährleisten sollen, ist eine kontinuierliche Messung der Zielerreichung vonnöten. Nur so können aufbauend auf diesen Zielerreichungen weitere Maßnahmen oder auch Gespräche zur Kapitalbeschaffung glaubhaft und konsequent geführt werden.



Wie wurde der Projektfortschritt gemessen?

Quelle: Studie der ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die Messung des Projekterfolges anhand ausgewählter bestehender Managementkennzahlen (Key Performance Indicators) erfolgen sollte. Erst wenn die Anwendung dieser Kennzahlen nicht oder nur bedingt möglich ist, sollten projektspezifische Kennzahlen entwickelt werden. Durch die Abweichung der Projektkennzahlen zu den standardisierten Kennzahlen kann es zu Unterschieden in dem Verständnis von Erfolg kommen, den realen Projekterfolg schmälern und das Projektteam oder auch die Mitarbeiter frustrieren.

² Vgl. Konzerne lahmen bei der Kostensenkung, Handelsblatt vom 18.10.2002, Seite 7

Eine qualitative Einschätzung der Zielerreichung birgt die Gefahr der unterschiedlichen Sichtweise und Auslegung von Projekterfolgen, was letztendlich zu einem Scheitern des Projekts führen kann.

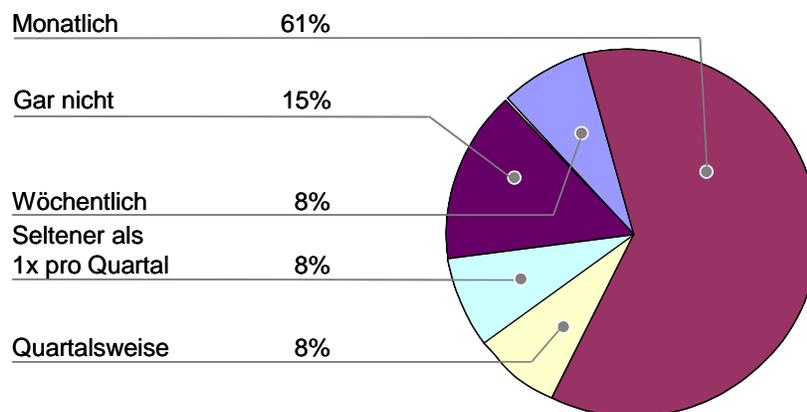
7. Verstetigung der Optimierungsmaßnahmen

Häufig werden Unternehmensveränderungen oder vergleichbare Projekte als eine Kurzfristmaßnahme ohne Folgen für das Tagesgeschäft gesehen. Aktuell haben wir auch die Hoffnung von vielen Menschen gesehen, dass Corona doch nicht so schlimm ist und es keine zweite Welle geben wird. Dies kann die Führungskräfte und Mitarbeiter zu einer Abtauchstrategie verleiten: „Kopf einziehen und warten bis die Welle bzw. das Projekt vorbei ist“. Damit werden aber das Verständnis, die Unterstützung und auch die Weiterentwicklung des Einzelnen und des Unternehmens verhindert.

Um eine langfristige Verbesserung des Unternehmens und damit eine Etablierung der durchgeführten Maßnahmen sicherzustellen, müssen die Ergebnisse in das Tagesgeschäft einfließen und verstetigt werden.

Außerdem lässt sich aus der Situation des Wandels meist ein ständiger Verbesserungsprozess ableiten. Gerade Kennzahlen, die aus Erfahrung im Unternehmen kritisch waren, können und sollten weiterverfolgt werden.

Die Ziele werden auf das Tagesgeschäft adaptiert und die Zielerreichung sollte fortlaufend, wenn auch mit größeren Zeitabständen kontrolliert werden. Erst durch diesen Prozess können die Wandlung und Weiterentwicklung des Unternehmens erreicht werden.



Wie häufig erfolgt das Controlling der Projektziele im Tagesgeschäft?

Quelle: Studie der ANXΩ MANAGEMENT CONSULTING GmbH

8. Schlussfolgerung

Jeder Unternehmenswandel ist ein umfassender Eingriff in den Tagesablauf eines Unternehmens. Die Anforderungen an das Unternehmen, das Management und die Mitarbeiter sind entsprechend hoch. So kritisch eine solche Maßnahme ist, sollte diese als Chance gesehen und durch das ganze Unternehmen zum Erfolg geführt werden.

Wie sichert nun das Management ab, dass eine Restrukturierung eine Lösung und keine Auflösung darstellt.

Es sind einige wichtige Regeln zu beachten, die durch Unternehmensaussagen bestätigt wurden:

- Unternehmensveränderungen sollten wie andere Projekte mit klaren Strukturen, Zeitplan und Projektabschluss definiert werden.
- Nur eine konsequente Vorgehensweise bei der Planung, Umsetzung und Verstetigung der Ergebnisse sichert den Erfolg einer solchen Maßnahme.
- Die Einbindung der Mitarbeiter sollte so früh und so weit wie möglich erfolgen. Sie müssen für den Wandlungsprozess gewonnen werden, der zunächst zu Verunsicherung und Widerständen bei ihnen führt. Letztendlich müssen die Mitarbeiter alte Gewohnheiten aufgeben, den Unternehmenswandel leben und sind damit ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Veränderung. Vorleben sollten dies die Führungskräfte und natürlich mit gutem Beispiel vorangehen!.
- Die Messung der erreichten Ziele wird am besten gewährleistet durch einen Rückgriff auf existierende Unternehmenskennzahlen, nur in Ausnahmefällen sollten speziell für die Restrukturierung entwickelte Kennzahlen eingesetzt werden. Wichtig jedoch ist eine quantitative Vorgabe und Bestimmung der Projekterfolge.
- Regelmäßige Kontrolle während und über das Projekt hinaus garantieren eine Verstetigung der durchgeführten Maßnahmen und damit eine Wandlung des Unternehmens in die gewünschte Richtung.