

Konzeptpapier

**Restrukturierung:  
Ende oder Neuanfang?**

Ansatzpunkte für einen erfolgreichen Wandel  
im Unternehmen

Autoren:  
Stefanie Schulz  
Ralf Strehlau

Düsseldorf im Herbst 2008  
ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH  
Louise-Dumont-Str. 29  
D-40211 Düsseldorf

## Inhaltsverzeichnis

<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2. GRÜNDE FÜR UNTERNEHMENSVERÄNDERUNGEN.....</b>	<b>5</b>
<b>3. UMFANG VON UNTERNEHMENSVERÄNDERUNGEN .....</b>	<b>6</b>
<b>4. PLANUNG DER UNTERNEHMENSVERÄNDERUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>5. KONZEPTION UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG .....</b>	<b>10</b>
<b>6. UMSETZUNG DER ENTSCHEIDUNGEN .....</b>	<b>12</b>
<b>7. KONTROLLE DER UMSETZUNG .....</b>	<b>13</b>
<b>8. VERSTETIGUNG DER OPTIMIERUNGSMÄßNAHMEN .....</b>	<b>14</b>
<b>9. SCHLUSSFOLGERUNG .....</b>	<b>15</b>

## Zusammenfassung

Restrukturierungen sind umfassende Veränderungen für ein Unternehmen und gehören meist nicht zum Tagesgeschäft. Aus diesem Grund sind häufig die Erfolgsfaktoren und Instrumentarien für eine erfolgreiche Unternehmensveränderung nur in Ansätzen oder gar nicht bekannt oder die Erfahrungen für deren Einsatz sind nur gering.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine klare Zieldefinition, eine strukturierte Vorgehensweise, schlüssige Kommunikation in Richtung Mitarbeiter und pragmatisch umsetzbare Aktivitäten.

Dieses Konzeptpapier gibt Empfehlungen für eine erfolgreiche Unternehmensveränderung. Es sind einige wichtige Regeln zu beachten, die durch Unternehmensaussagen bestätigt wurden:

1. Unternehmensveränderungen sollten wie andere Projekte mit klaren 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 Restrukturierung sollte so 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 aktuelle Krise an den Finanzmärkten führt bei vielen Unternehmen zu einer angespannten Situation. Fast alle Unternehmen erwarten Gewinneinbrüche oder Verluste. Man steht erst am Anfang der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Diese Situation stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Reagiert das Management nicht oder verspätet, sind niedrige oder fehlende Rentabilitäten die Folge. Dies führt zu einem schleichenden 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 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 Gewinn- oder Umsatzrückgängen.

Bemerkenswert ist, dass nach einer amerikanischen Studie 70 Prozent aller Unternehmensveränderungen scheitern oder deutlich hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurückbleiben<sup>1</sup>. In zwei Drittel der Fälle kann das Scheitern auf die mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit zur Umsetzung im Unternehmen zurückgeführt werden. Wobei zu bemerken ist, dass die Steuerung des Veränderungsprozesses Hauptaufgabe der Führungskräfte sein sollte.

Im Zuge einer mehrjährigen Forschung haben Picot/ Freudenberg/ Gassner drei häufige Fehler entdeckt, die das Missverhältnis von Aufwand und Erfolg bei Unternehmensveränderungen erklären können<sup>2</sup>:

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.

---

<sup>1</sup> Pascale, R, Millemann, M. Gioja, L. (1997), Changing the Way We Change, in: Harvard Business Review, Nr. 6 (1997), S. 127-139

<sup>2</sup> Picot, Arnold: Management von Reorganisationen, Wiesbaden, Gabler, 1999; S. 2

3. Manager treiben den Unternehmenswandel voran, ohne genau zu wissen, welche Rahmenbedingungen für den Erfolg dieser Vorhaben von Bedeutung sind.

Die entscheidenden Fragestellungen für das Management sind somit:

- 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 Konzeptpapier.

## 2. Gründe für Unternehmensveränderungen

Bei den Gründen für Unternehmensveränderungen kann zwischen externen und internen Faktoren unterschieden werden. Die Darstellung der Einflussfaktoren kann vereinfachend anhand des folgenden Schemas nach Reichwald erfolgen.



**Abbildung Nr. 1:**  
**Gleichberechtigte Berücksichtigung von Zielen der Unternehmung, der Mitarbeiter und der Gesellschaft**

Quelle: ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH in Anlehnung an Reichwald, Ralf; S. 34

Gehen wir von den aktuell extremen Veränderungen durch die Finanzkrise aus, ist das Ziel von Anpassungen im Unternehmen die Sicherung der Ertragskraft und damit der Wettbewerbsfähigkeit.

### 3. 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, die ständig in einem Unternehmen vollzogen werden sollten<sup>3</sup>.

Durch den Umfang der Veränderung sind Restrukturierungen immer Gratwanderungen zwischen der Neuausrichtung eines Unternehmens sowie seines Produktportfolios und vornehmlich drastischen Kostensenkungen, die eine Fortführung der Geschäftstätigkeit möglich machen.

Zu den Teilbereichen einer Restrukturierung gehören:

- Änderung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens
- 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.

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.

### 4. Planung der Unternehmensveränderung

In Unternehmen entsteht erfahrungsgemäß maximal alle 3 bis 5 Jahre die Notwendigkeit zu einer umfassenden Restrukturierung. Daher liegt typischerweise die notwendige Erfahrung für die Durchführung einer Restrukturierung eher selten im Unternehmen vor. Aus diesem Grund und aus Gründen der optimalen Nutzung der internen und externen Ressourcen sowie zur Sicherstellung des Projekterfolges, ist eine gute Planung notwendig. Des Weiteren ist es bereits in der Planungsphase unabdingbar, das Projekt konsequent zu verfolgen, um die weiteren noch festzulegenden Ziele nicht vorab zu gefährden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Picot, Arnold: Management von Reorganisationen, Wiesbaden, Gabler, 1999; S. 2

Bei der Planung eines Restrukturierungsprogramms stehen folgende Parameter im Vordergrund:

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

Projekte und damit auch Restrukturierungsprogramme erfordern einen Anfang und ein definiertes Ende bzw. **Ziel**. Höchste Priorität kommt dabei den marktorientierten sowie kosten- und erlösorientierten Zielen zu, da diese die stärkste Bedeutung für das Überleben des Unternehmens haben<sup>4</sup>. 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.

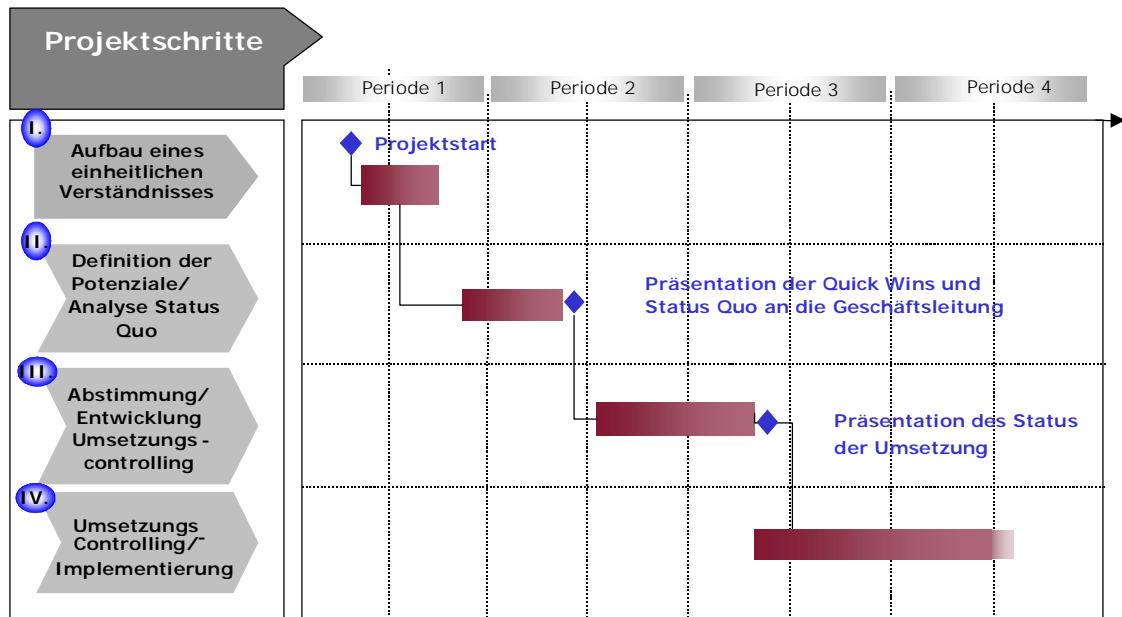
Hilfreich ist es, wenn schon der Projektname das Ziel und die Ausrichtung der Unternehmensveränderung widerspiegelt. Je prägnanter dabei die Namenswahl ausfällt, desto einfacher sind Wiedererkennung und Identifizierung für die Mitarbeiter mit dem Projekt. Damit wird der Projektname zum eigenständigen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

---

<sup>4</sup> Vgl. Reichwald, Ralf, Erfolg von Reorganisationen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1996, S. 113



**Abbildung Nr. 2:**  
**Beispielhafter Projektverlauf**

Quelle: ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH

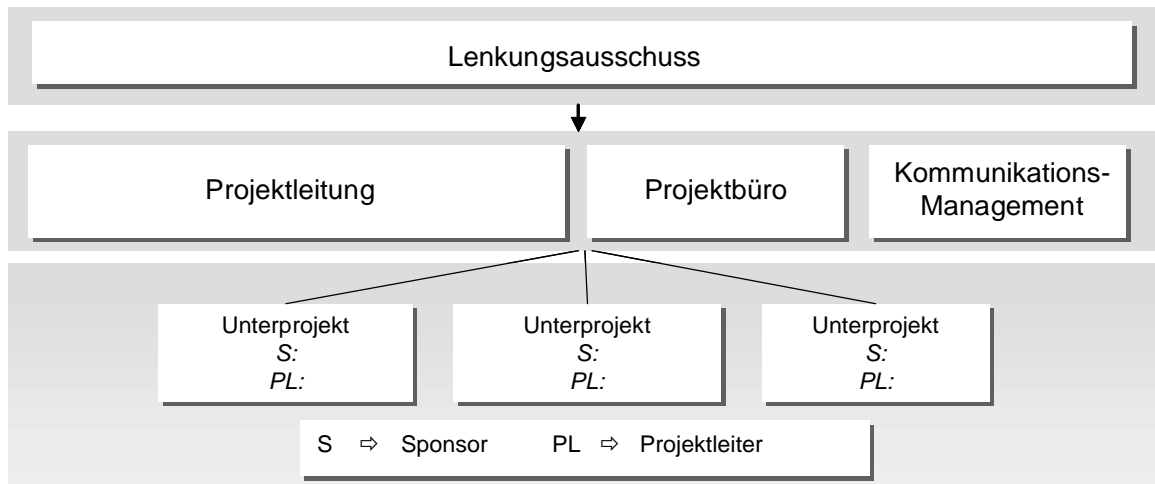
Während die Initiierung und Umsetzung reiner Kostensenkungspotenziale Top-down in 3 - 5 Monaten durchgeführt werden können, muss bereits für das Aufsetzen eines ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes mit ca. 6 Monaten gerechnet werden. Die Umsetzung von kulturellen Anpassungen kann mitunter Jahre dauern. Das ist u.a. einer der Gründe, warum umfassende Restrukturierungen in größeren Zeitabständen durchgeführt werden sollten.

Die Umsetzung der Einzelaktivitäten kann nur dem betriebseigenen Personal obliegen und nicht externen Kräften, die sich aufwendig einarbeiten müssten. Auch die Einbindung von Leistungsträgern während der Projektlaufzeit darf nicht unterschätzt werden. Selbst wenn Berater hinzugezogen werden, ist die interne **Ressourcenbelastung** hoch. Faustregel aus unseren Projekten ist, dass für einen Beratertag der bis zu 20fache interne Aufwand entsteht.

Vorteil für die Mitarbeiter bei der aktiven Unterstützung 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.

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**

Quelle: ANXO MANGEMENT CONSULTING GmbH

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. Erkennen 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.

In der Praxis erarbeitet die Unternehmensleitung den Wandel und gibt die Neuausrichtung des Unternehmens vor, während die Mitarbeiter den Wandel anschließend tagtäglich leben müssen. Es ist also notwendig, die Argumentation für das Projekt schlüssig gegenüber den Mitarbeitern aufzubauen, anhand von Zahlen zu belegen und die Zielsetzung transparent zu machen.

Nach unserer Erfahrung wird in weniger als der Hälfte der Unternehmen 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 beurteilten.

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.

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, vor allem meist erst dann, wenn die Belegschaft durch Mitarbeiterreduzierung betroffen ist.

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.

## **5. Konzeption und Entscheidungsfindung**

Die Entwicklung, Auswahl, Umsetzung und Terminierung von Aktivitäten wird stark durch das Management geprägt. Unterschieden werden kann bei den erforderlichen Maßnahmen 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 von den Befragten als wichtigstes Kriterium im Rahmen der Projektkonzeption bewertet wurde.

Die schnell umsetzbaren Kosteneinsparungen (Quick Wins) führen zu ersten Projekterfolgen, motivieren das Projektteam und zeigen den Mitarbeitern die Ernsthaftigkeit des Unterfangens.

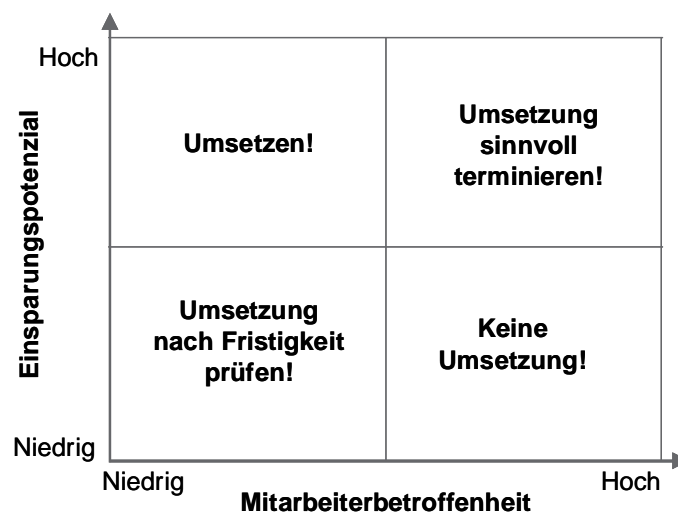
Bei konsequenter Analyse können sich überraschende Optimierungspotenziale ergeben, wie z.B.

- 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

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 informiert werden.



**Abbildung Nr. 4:**  
**Priorisierung der Maßnahmen**

Quelle: ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH

Für die umfangreicheren Projektmaßnahmen, wie Anpassung der Unternehmensgröße, Outsourcing von Unternehmensteilen etc. wird jeweils ein detailliertes Projekt erstellt. Dieses 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.

## **6. 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,
- Freigabe oder Ablehnung durch das Management,

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

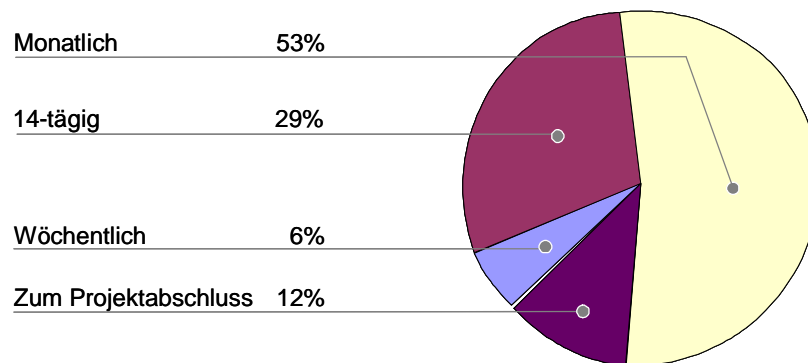
Auftretende Umsetzungsschwierigkeiten sind unverzüglich an den oder die verantwortlichen Manager zu eskalieren. Eine genaue Analyse der Schwierigkeiten mit durchdachten Lösungsvorschlägen sollte dabei unterbreitet werden. Anschließend ist zu prüfen, ob die Umsetzung weiter verfolgt wird oder aufgrund 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 oder per Intranet erfolgen. In beiden Fällen sollten die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Fragestellung erhalten.

## 7. Kontrolle der Umsetzung

Gemäß einer Studie der Unternehmensberatung Droege & Company erreichen über die Hälfte (54,9 Prozent) aller angesetzten Projekte nicht ihr Ziel<sup>5</sup>. 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 mit der Controllingabteilung kommen, den realen Projekterfolg schmälern und das Projektteam oder auch die Mitarbeiter frustrieren.

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

<sup>5</sup> Vgl. Konzerne lahmten bei der Kostensenkung, Handelsblatt vom 18.10.2002, S. 7

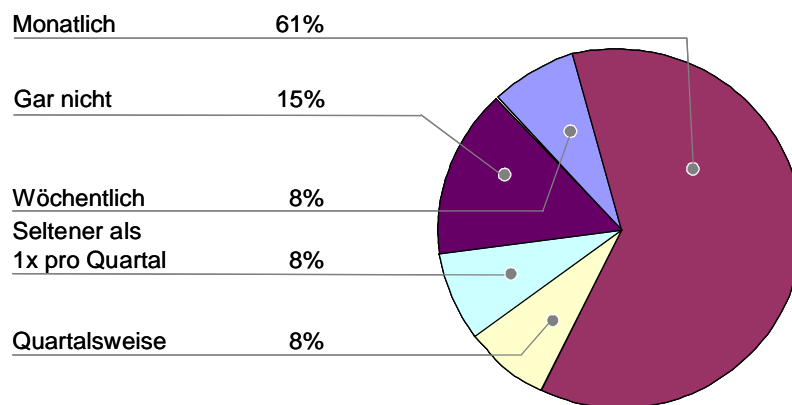
## 8. Verstetigung der Optimierungsmaßnahmen

Häufig werden Unternehmensveränderungen oder vergleichbare Projekte als eine Kurzfristmaßnahme ohne Folgen für das Tagesgeschäft gesehen. Dies kann auch die 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 weiter verfolgt 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

## 9. 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 sie doch als Chance gesehen und durch das ganze Unternehmen zum Erfolg geführt werden.

Nokia, zum Beispiel, hätte es ohne gravierende Einschnitte niemals vom Hersteller von Gummistiefeln zu einem erfolgreichen Telekommunikationsunternehmen gebracht.

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.
- 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.