

Restrukturierungen haben einen schlechten Ruf. Viele verbinden mit dem Begriff Massenkürzungen und radikale Budgetkürzungen – oder gar einen drohenden Konkurs. Nicht ganz zu Unrecht: Bei prominenten Pleiten wie Philipp Holzmann oder Babcock Borsig sprach das Management noch von Restrukturierung, als das Unternehmen schon nicht mehr zu retten war.

Ungeachtet dieses negativen Images sind Restrukturierungen für fast alle großen Unternehmen weltweit nicht

sich, dass erfolgreiches Restrukturieren durchaus erlernbar ist.

Ein Vergleich erfolgreicher und erfolgloser Restrukturierungen ausgewählter Unternehmen bestätigt diese Erkenntnisse (siehe Grafik Seite 21). Erstaunlicherweise ist das Ergebnis von Firmenumbauten unabhängig von Unternehmensgröße, Branche und Konjunktur. Solche Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn das Management sie zum Bestandteil einer wertorientierten Gesamtstrategie macht und sie nicht auf einzelne Unterneh-

ren; die rein auf kurzfristige Kostenreduktion zielenden Maßnahmen änderten weder Strategie noch Geschäftsmodell. Aus Zeitmangel planten die Unternehmensspitzen die Maßnahmen zudem oft unzureichend und führten sie nicht mit der nötigen Sorgfalt durch.

Beispiel: Philipp Holzmann

Den Unterschied zwischen vorausschauendem und reaktivem Handeln verdeutlicht der Vergleich des ehemaligen Frankfurter Bauunternehmens

Renovieren statt reparieren

RESTRUKTURIERUNG: Nur wer ständig seine Organisation umbaut, hat auf Dauer Erfolg. Das zeigt eine Studie unter Deutschlands Großkonzernen.

Von Sieghart Scheiter, Alexander Malkwitz und Sebastian Feldmann

die Ausnahme, sondern die Regel. Allein 21 der 30 Dax-Konzerne haben in den vergangenen zwei Jahren ihre Organisation umgebaut, wie eine von uns durchgeführte Umfrage unter diesen Unternehmen zeigt. Die Kluft zwischen Erfolg und Scheitern ist dabei überraschend groß, was sich an den stark unterschiedlichen Renditen dieser Firmen ablesen lässt. Unser Ziel war herauszufinden, welche Faktoren über den Erfolg einer Restrukturierung entscheiden und wann der richtige Zeitpunkt für solche Maßnahmen ist.

Wichtigste Erkenntnis der Untersuchung: Restrukturierungen sind immer dann erfolgreich, wenn das Management eines Unternehmens den Handlungsbedarf frühzeitig erkennt, noch bevor ein Gewinneinbruch oder gar drohende Verluste zum Eingreifen zwingen. Firmen, die ihre Organisation rechtzeitig umbauten, konnten sogar in konjunkturell schwierigen Zeiten Vorteile gegenüber den Wettbewerbern erzielen. Zudem zeigte

mensbereiche oder Wertschöpfungsstufen beschränkt, sondern die gesamte Kostenstruktur einbezieht.

Wie erkennt eine Führungskraft einen möglichen Restrukturierungsbedarf? Wichtige Indikatoren sind neue Anforderungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen oder sich verändernde Marktstrukturen. Auch im Industrievergleich unterdurchschnittliche Erträge, Marktanteilsverluste im Kerngeschäft oder unzufriedene Kapitalanleger sind wichtige Hinweise.

Der Zeitpunkt entscheidet

Wer seine Strategie erst in der Krise überdenkt, schafft keine Basis für dauerhaften Erfolg. Das zeigen die Beispiele des aufgelösten Baukonzerns Holzmann, der Schweizer Luftfahrtgesellschaft SAir Group und des Anlagenbauers ABB. Das Management dieser Unternehmen konnte – einmal in die Krise geraten – nur noch reagie-

Holzmann mit seinem Konkurrenten Hochtief. Der Essener Konzern hatte in seinem Kerngeschäft von etwa Mitte der 90er Jahre an Ertragsprobleme. Das Management straffte daraufhin das Niederlassungsnetz, insbesondere in ländlichen Gebieten. Risikoanalysen während der Angebotsphase ermöglichten es, Probleme bei Bauvorhaben frühzeitig zu erkennen. Statt sich nur an der Höhe des Umsatzes zu orientieren und in Deckungsbeiträgen zu denken, richtete sich das Management streng nach der Rendite: Einen Auftrag nahm es nur an, wenn dieser die gesamten Kosten und nicht nur die Fixkosten deckte. Prägend für die gesamte Branche führte Hochtief außerdem die spartenorientierte Organisation ein (zum Beispiel U-Bahn-Bau, Hochhausbau).

Hochtief wandelte sich in einer noch günstigen Wirtschaftslage vom reinen Bauunternehmen zum Systemführer. Trotz unbefriedigender Ergebnisse im deutschen Baugeschäft 2000

und 2001 kam der Konzern relativ glimpflich davon.

Im Gegensatz dazu strebte Holzmann einseitig nach Umsatzwachstum im traditionellen Baugeschäft und expandierte wahllos in Projektentwicklungen sowie Betreibermodelle wie die Köln-Arena. Nach der ersten Krise 1997 griff das Management hart durch und senkte vor allem die Kosten. Es schloss Niederlassungen, statt auf zehn Hauptniederlassungen konzentrierte sich das Unternehmen auf fünf Direktionen. Als nach dem hohen Verlust 1998 im darauf folgenden Jahr das Ergebnis ausgeglichen war, schienen die Maßnahmen Wirkung zu zeigen. Nicht geändert hatten sich aber der enge strategische Fokus auf das Baugeschäft, die Unternehmenskultur und die Einstellung des mittleren Managements. Die Niederlassungsleiter waren weiterhin mehr am Umsatz denn am Ergebnis interessiert und nahmen auch Aufträge an, die nur den Deckungsbeitrag erzielten, nicht aber die vollen Kosten deckten. Zwei Jahre später konnte der Vorstand die katastrophalen Verluste im Kerngeschäft dann nicht mehr durch erneutes Kostensenken abfangen. Holzmann wurde zu einer der prominentesten Unternehmenspleiten in der Nachkriegsgeschichte.

Beispiel: SAir Group

Mangelnde Voraussicht und schwere Fehler bei der strategischen Ausrichtung ließen auch die ehemalige Schweizer Luftfahrtgesellschaft ab-

SIEGHART SCHEITER

ist Vice President von A. T. Kearney, Leiter der Strategy Practice Central Europe und Mitglied der Geschäftsleitung von A. T. Kearney.

ALEXANDER MALKWITZ

ist Principal von A. T. Kearney und Mitglied der Strategy Practice.

SEBASTIAN FELDMANN

ist Senior Business Analyst von A. T. Kearney.

stürzen. Durch den Vertrag mit der belgischen Airline Sabena musste der Konzern hohe Verluste übernehmen. Das beendete den Höhenflug des Unternehmens. Wie schwer es ist, eine Firma wiederaufzurichten, die bereits am Boden liegt, zeigt sich hier besonders deutlich. Kosten einzusparen und radikal zu kürzen sind keine Restrukturierungsmaßnahmen: Es sind allenfalls erste Schritte einer Sanierung.

Um Sabena wettbewerbsfähig zu machen, hätte sich der SAir-Vorstand klar entscheiden müssen, ob der Konzern eine Fluggesellschaft mit internationalem Anspruch, ein rein regionaler Anbieter oder gar eine Billigairline sein will. Da das Management keine klare Strategie hatte, konnte die Restrukturierung keinen Erfolg haben.

Beispiel: ABB

Entscheidet sich ein Management für eine neue Strategie, muss es auch mit der nötigen Konsequenz restrukturieren. Sonst gerät das Unternehmen in Schwierigkeiten, wie der Fall ABB veranschaulicht. Nachdem der gut positionierte, profitable Anlagenbauer vor etwa drei Jahren mit der Kraftwerkssparte das ursprüngliche Kerngeschäft abgestoßen hatte, gelang es dem Management nicht, die Organisation wieder schlagkräftig zu machen. Stattdessen leidet das Unternehmen noch heute unter mangelnder Effizienz und unzureichender Integration akquirierter Unternehmen. Restrukturierungen taugen also offenbar nicht zum Kriseninstrument für den Last-Minute-Einsatz. Geht es darum, sollten die Verantwortlichen ehrlich sein und von Sanierungs- oder Kostensenkungsprogrammen sprechen, wie das neue ABB-Management erkannt hat.

Regelmäßig prüfen

Vorbilder für erfolgreiche Restrukturierer sind das Chemieunternehmen Henkel und der Maschinen- und Anlagenbauer Voith, die ihre Aktivitäten regelmäßig kritisch prüfen, bevor es zu Krisen kommt.

Beispiel: Henkel

Der Düsseldorfer Konzern passt sich vorausschauend an sich verändernde Umweltbedingungen an. Seit Anfang der 90er Jahre hat das Management jährlich die Organisation umgebaut und für diesen Zweck einen eigenen Etat reserviert. Ende 2001 initiierte der Vorstand das Programm „Strong for the future“, mit dessen Hilfe er weltweit Strukturen und Prozesse nach Investitions- und Renditekriterien überprüfte. Auslöser dieses Programms war unter anderem die Erkenntnis, dass aufgrund zahlreicher Fusionen und Übernahmen in den 90er Jahren Strukturen entstanden waren, die der Vorstand korrigieren musste, um die Schlagkraft am Markt zu erhöhen.

Die jeweiligen Unternehmensbereiche leiteten das Programm operativ, die Konzernspitze koordinierte das Vorhaben. Das Engagement des Topmanagements war eines der wesentlichen Erfolgskriterien dieses Programms, neben der stringenten und fortlaufenden Erfolgskontrolle sowie der positiven Veränderungskultur im Unternehmen. Die Mitarbeiter verstanden den Begriff Restrukturierung

reiten, es dann sauber abzustimmen und anschließend so schnell wie effektiv umzusetzen. Diese Voraussicht und stetige Erneuerung schlugen sich deutlich in konstant positiven Ergebnissen nieder.

Erfolgskriterien

Wie unsere Analyse von Restrukturierungsprogrammen zeigt, gibt es eine Reihe von Faktoren, die über den Erfolg von Restrukturierungen entscheiden. Dazu gehören das vorbehaltlose Engagement des Topmanagements und die Einbindung aller Beteiligten in jedem Prozessschritt, wie das Beispiel Henkel verdeutlicht.

Es empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Zuerst kommuniziert das Management von oben nach unten Erwartungen und Zielvorstellungen. Es schafft so Verständnis für die erforderlichen Maßnahmen. Die operativen Einheiten bestimmen, welche realistischen Potenziale für Verbesserungen vorhanden sind, und legen dann die notwendigen Schritte fest. Auf diese Weise gleichen alle Beteiligten ihre Interessen ab und stehen mit

Während der Restrukturierung ist kontinuierliche Kommunikation entscheidend: Sie verhindert die Panik, die in einer Krise leicht aufkommt.

daher positiv. Durch die Struktur- und Ressourcenanpassungen sparte der Konzern 2002 bereits 65 Millionen Euro, 2003 sollen es 130 Millionen Euro werden.

Beispiel: Voith

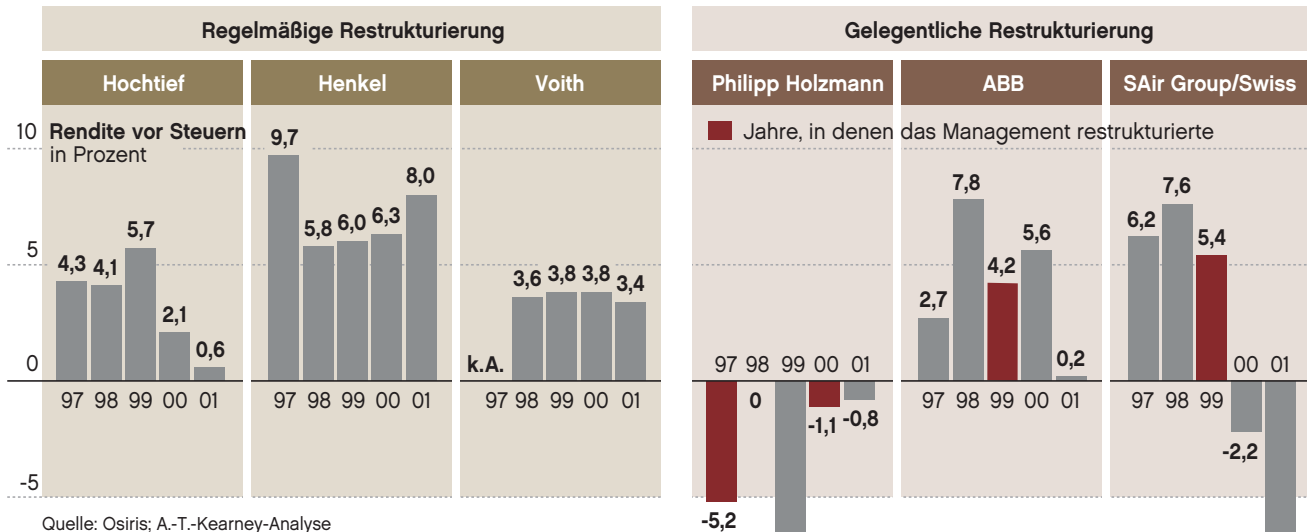
Das schwäbische Unternehmen versteht Restrukturierung ebenfalls als Aufgabe, sich laufend an sich verändernde Marktverhältnisse anzupassen. Es unterscheidet zwischen vorausschauend durchgeführten Restrukturierungen und reaktiven Kostensenkungsprogrammen zur Krisenbekämpfung. Die Manager nehmen sich Zeit für Analyse und Diagnose, um ein optimales Konzept vorzube-

Überzeugung hinter der Restrukturierung. Während des gesamten Prozesses ist kontinuierliche Kommunikation entscheidend: Erst eine Restrukturierung ohne die Panik, die in einer Krise leicht aufkommt, führt zu den gewünschten Ergebnissen.

Während der Umsetzung sollte das Management den Fokus auf wenige, realistisch erreichbare und quantitativ klar definierte Größen richten, die optimal das Erfüllen der mittel- und langfristigen Unternehmensziele widerspiegeln. Eine detaillierte Bestandsaufnahme, Potenzialabschätzung und Priorisierung des Handlungsbedarfs bilden den Grundstein für die Ableitung valider Zielgrößen, die sich in

Kontinuität zahlt sich aus

Unternehmen, die ihre Organisation regelmäßig umbauen, erzielen höhere und stetigere Renditen als solche, die nur in Krisenzeiten reagieren.



einem detaillierten Masterplan wiederfinden. Konkrete, verbindliche Maßnahmenpläne und kurze Entscheidungswege erhalten die Motivation in allen Phasen aufrecht. Vorbildliche Restrukturierer wie Voith widmen dieser ersten Projektphase große Aufmerksamkeit, da sie die Voraussetzung für eine schnelle und erfolgreiche Umsetzung schafft. Klarer Fokus und hohes Tempo des Vorhabens verhindern, dass mit möglicherweise zunehmendem Marktdruck immer mehr Baustellen die Aufmerksamkeit des Managements beanspruchen und von den ursprünglichen Zielen ablenken.

Unternehmen, die schnell umsetzen, besitzen neben den Ressourcen auch die Zeit, weitere Vorhaben anzugehen. Dazu ist es aber notwendig zu wissen, wann ein Ziel erreicht ist. Entscheidend ist es, einen detaillierten und ganzheitlichen Überblick über Geschäft, Zahlen und Vorgaben zu besitzen. Eine rigorose Ergebnismentalität, wie sie neuerdings etwa das Chemieunternehmen Rütgers pflegt, sorgt für ein gezieltes Steuern der Restrukturierung in allen Phasen. Das

Unternehmen betreibt ein umfassendes und intensives Controlling der vereinbarten Ziele und misst alle Vorhaben an der erwirtschafteten Gesamtkapitalrendite. Auch Henkel betreibt eine derartige Fortschritts- und Ergebniskontrolle. Nur ein rigides Controlling und die Verknüpfung aller Ergebnisse mit dem Finanzwesen sorgen dafür, dass die Restrukturierung greifbare und nachhaltige Ergebnisse erzielt, sowohl auf der Ebene der Geschäftseinheit als auch auf der des Gesamtunternehmens.

Mangelnde Kommunikation mit den Beteiligten, Kompromisse bei den Zielen, fehlende Masterpläne und zu geringes Momentum bei der Umsetzung lassen Restrukturierungen häufig scheitern. Eine Unternehmenskultur, die eine effiziente Umsetzung der firmenweit wirkenden Maßnahmen erleichtert, ist selten anzutreffen. Stattdessen herrscht häufig noch immer eine lethargische oder gar abwehrende

Haltung vor, die oftmals durch historisch gewachsene Strukturen und Gewohnheiten begründet ist.

Ist es schon in schlechten Zeiten schwierig, Mitarbeiter für die Restrukturierung zu gewinnen, so ist es in guten Zeiten ungleich schwieriger, die Mitarbeiter für periodisch wiederkehrende Umbauten zu motivieren. Aber zu tief greifenden, kontinuierlichen Anpassungen gibt es keine Alternative. Die Fähigkeit, Restrukturierungen erfolgreich zu gestalten und zu managen, ist eine überlebenswichtige Kompetenz. Wer erst in der Krise reagiert, restrukturiert nicht, sondern versucht zu reanimieren. Restrukturierungen sind damit – ganz anders als ihr Ruf – nicht das Eingeständnis einer Krise im Unternehmen, sondern ein vorausschauendes strategisches Instrument.

© 2003 Harvard Businessmanager
Für Nachdrucke siehe Seite 110