

Kolumne: Unternehmenswachstum

# Die Restrukturierung und ihre Fehler



Professor Dr. Guido Quelle

Eine Restrukturierung ist weitaus mehr als die blosse Anpassung von Organisationsstrukturen, sie ist vor allem auch eine Veränderung von Inhalten. Nur wenn klare Ziele gesetzt, Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, kann Restrukturierung eine Phase des Wachstums darstellen.

Restrukturierung? Was hat das Thema in einer Wachstumskolumne zu suchen? Ganz einfach: Eine Restrukturierung muss dazu führen, dass entweder bereits Wachstum eintritt oder dass zumindest die Voraussetzungen für Wachstum wieder geschaffen sind, abhängig von der Restrukturierungsnot und der Restrukturierungstiefe. Ansonsten ist eine Restrukturierung vollkommen sinnlos.

Wann sind Restrukturierungen überhaupt erforderlich? Natürlich dann, wenn das wirtschaftliche Ergebnis nicht mehr stimmt, Umsatz und Marktanteile abbrechen, das Ebitda oder ein Derivat davon drastisch einbricht, Kunden nicht mehr treu sind, ja, wenn möglicherweise sogar die Insolvenz droht oder (faktisch) bereits eingetreten ist. Es bedarf einer veränderten Struktur, um das Geschäft wieder auf tragfähigen Boden zu stellen. Hier liegen erste potenzielle Fehler verborgen, denn bei «veränderter Struktur» denken Menschen oftmals zuallererst an eine veränderte Organisationsstruktur. Restrukturierung wird mit Entlassungen – euphemistischer formuliert, aber nichts am Ergebnis ändernd, mit «Freistel-

lungen» – gleichgesetzt. Denn wenn restrukturiert wird, rollen als Erstes Köpfe, üblicherweise nur unterhalb der Führungsebene. Es geht darum, massiv Kosten zu sparen.

## **Eine Restrukturierungsregel: erst der Inhalt, dann die Organisation**

Mag es auch geboten sein, die Kostenstruktur anpassen zu müssen, um für die Zukunft wieder gerüstet zu sein, darf dies doch nicht der alleinige Fokus sein. Eine Restrukturierung bedarf nicht nur einer veränderten Organisationsstruktur, sondern jene darf nur eine Konsequenz der Antworten auf Fragen sein wie «Welches Geschäft wollen wir in Zukunft betreiben?», «Wofür wollen wir künftig stehen?», «Welchen Wert wollen wir künftig repräsentieren?», «Wer soll für diesen Wert was bezahlen?». Erst muss klar sein, womit das Unternehmen künftig seine Existenz rechtfertigen will, dann dürfen Kästchen am Flipchart gemalt werden, nicht andersherum. Einer der grössten Fehler bei einer Restrukturierung ist, dass – mitunter in Panik – Kosten gesenkt werden, ohne zu wissen, wohin das Ganze führen soll. Fatal.

Die Antworten auf die obigen Fragen sind elementar, will man Restrukturierung als etwas auf eine erfolgreiche Zukunft Gerichtetes verstehen. Die Antworten sind natürlich auf Ebene der Unternehmensführung zu geben, eine neue Strategie ist zu erarbeiten und dann sind die Mitarbeiter mitzunehmen. Was regelhaft nicht funktioniert, ist, einen basisdemokratischen Prozess zu starten. Ein solcher funktioniert schon bei wachsenden oder stagnierenden Unternehmen nicht. Im Falle eines erforderlichen Umschwungs ist

Basisdemokratie völlig fehl am Platze. Fragen soll man die Mitarbeiter schon, auch in einer Restrukturierungsphase: «Was ist in der Vergangenheit gut gelaufen, was nicht?», «Auf welche Kunden können wir auch in der Krise setzen, auf welche nicht?», «Wer sind hier die Leistungsträger, wer nicht?» Mit den Antworten kristallisiert sich ein Bild heraus. Es gilt, zuzuhören, um das Beobachtete und Gehörte dann zu würdigen und in die strategischen Entscheidungen einfließen zu lassen. Das ist ein wesentlicher Aspekt der Partizipation und ein wesentlicher Unterschied zu Basisdemokratie und langen Diskussionen, die man sich in einer Krise sparen muss.

Eine Feuerwehr, die zu einem Brand kommt, diskutiert vor Ort auch nur kurz den konkreten Fall und dann handelt jeder seiner vorgesehenen Verantwortung gemäss, um den Brand schnellstmöglich zu löschen. Nun kann man einwenden, dass die Feuerwehr auch trainiert hat, was die Unternehmensführung vor einer Krisensituation eines Unternehmens meist nicht getan hat. Aber etwas anderes ist hier wichtig: Es gibt klare Rollen und Kompetenzen im «Brandfall». Dies können wir unmittelbar auf eine Unternehmenskrise und die Restrukturierung übertragen: Klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege und -inhalte müssen abgestimmt werden, um möglichst schnell zu handeln. Denn häufig geht es zwar nicht wie im Falle des Brandes um Minuten, aber um Tage, was im Leben eines Unternehmens schon schnell genug erscheint.

### **Erfolg ist das Resultat vergangener richtiger Entscheidungen**

Kommen wir zu den Ursachen der Restrukturierungserfordernis. Vielfach wird eben diese Ursache ignoriert, denn man ist vollauf damit beschäftigt, die unliebsamen Wirkungen einzudämmen. Eine Ursachenbetrachtung ist aber wichtig, um die richtigen Antworten auf die zuvor dargestellten Beispiele für strategische Fragen zu finden. Merke: Eine Restrukturierungserfordernis ist häufig das Resultat falscher Annahmen der Vergangenheit, und eine dieser falschen Annahmen entsteht genau dann, wenn das Geschäft richtig läuft, wenn es richtig «brummt». Welche Annahme dies ist? Es ist die Annahme, es lief immer so weiter, ohne dass Entwicklungen, Justagen, Innovationen stattfinden müssten. Die Annahme ist falsch. Erfolg erfolgt. Er ist das Resultat richtiger Taten, richtiger Aktivitäten. Der Erfolg,

den wir heute ernten, ist das Resultat vergangener richtiger Entscheidungen, und der mögliche Missstand, den wir heute zu bekämpfen haben, ist das Resultat vergangener falscher Entscheidungen. Unser zukünftiger Erfolg hängt von den richtigen Entscheidungen ab, die wir heute, in der Gegenwart, in dieser Stunde, treffen.

Damit verbinden sich nun unmittelbar die folgenden Fragen: Wer hat die Entscheidungen der Vergangenheit getroffen? Welche Annahmen lagen diesen Entscheidungen zugrunde? War man sich einig über die zu treffenden Entscheidungen? Wurde man schlicht überrascht? Oder hat man sich ausgeruht und bei genauem Hinsehen ist die Tatsache, dass man sich heute mit einer Restrukturierung herumzuzürgern hat, absehbar gewesen, weil das Unternehmen fortgesetzte Trägheit an den Tag gelegt hat? Ebenso wie die Mitarbeiter sich auf harte Zeiten einstellen müssen, sollten sich in einer Restrukturierung die Führungskräfte bis hin zur Unternehmensführung auf harte Zeiten einstellen, denn für die wegweisenden Entscheidungen waren und sind sie verantwortlich. Auch folgende Frage muss statthaft sein: Wie will man neue Zeiten einläuten mit Menschen, die sehenden Auges in die Krise gesteuert sind? Viele Eigentümer von mittelständischen Unternehmen scheuen hier die Konfrontation mit ihrem Management, mit der Realität und mit sich selbst.

Zum Abschluss seien noch zwei wichtige Dinge gesagt. Erstens: Meiner Beratungs- und Unternehmensführungserfahrung zufolge ist das Modell eines «CRO», eines Chief Restructuring Officers ungeeignet, weil die Restrukturierung sich nicht in einer Position kulminieren darf. Ein CRO ist häufig genug ein Kunstgriff, um jemanden Erfahrenes in die Führung zu nehmen, alles dort zu bündeln und um selbst nichts mit irgendwelchen unliebsamen Massnahmen zu tun zu haben. Restrukturierung ist aber Chefsache.

Zweitens: Boykotteure gehören unverzüglich, also ohne schuldhaftes Zögern, an die Luft gesetzt, egal, zu welchen Kosten, denn schon wenige Boykotteure können eine Restrukturierung – und damit das gesamte Unternehmen – gefährden. «

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. [www.mandat.de](http://www.mandat.de), [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)*