

PRE DICTIVE RESTRUC TURING

RESTRUKTURIERUNG

VOR DEM ERNSTFALL

IST DIE NEUE NORMALITÄT

STAUFEN.

INHALT

1	Viele Krisenursachen sind hausgemacht	05
	Abbildung 1: Aus welchen Gründen halten Sie Ihr Unternehmen für anfällig?	06
	Abbildung 2: Für wie krisenanfällig halten Sie Ihr Unternehmen?	08
2	Klassische Restrukturierung – Der Blick zurück	09
3	Vorausschauende Restrukturierung – Der Blick nach vorn	11
	Abbildung 3: Bewertung der Wandlungsfähigkeit	12
4	Der Weg zur vorausschauenden Restrukturierung	14
5	Fazit: Ein Mentalitätswandel ist gefragt	18
	Abbildung 4: Predictive Restructuring	19
6	Unsere Handlungsempfehlung	20
	Abbildung 5: Predictive Restructuring: 6 Schritte zum nachhaltigen Unternehmenserfolg	21

VIELE KRISEN- URSACHEN SIND HAUS- GEMACHT

Restrukturierungs- und Turnaround-Projekte waren bisher immer erst dann gefragt, wenn ein Unternehmen sich bereits in einer negativen Ergebnissituation oder sogar fundamentalen finanziellen Krise befand. Diese Sichtweise greift in zunehmend dynamischer werdenden Zeiten zu kurz. Geprägt durch volatile Märkte, aggressive Wettbewerber bzw. Investoren, agile Arbeitsformen und digitalen Wandel, vollziehen sich Veränderungen immer schneller. In der Folge stehen auch etablierte Unternehmen mit heute noch guter Ertragslage heute vor der Herausforderung, den bestehenden Erfolg abzusichern und gleichzeitig den Wandel zu neuen Geschäftsmodellen und -strukturen zu managen.

Abwarten ist dabei oft der Anfang vom Ende – und das wissen die meisten Firmenlenker auch aus eigener Erfahrung: Mehr als 70 Prozent der Top-Manager mussten bereits einmal ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich auf neue Beine stellen. Dies ist eines der Ergebnisse der von der Unternehmensberatung Staufan AG erstellten Studie „Restrukturierung“, für die rund 250 Vorstände und Geschäftsführer befragt wurden.

AUS WELCHEN GRÜNDEN HALTEN SIE IHR UNTERNEHMEN FÜR ANFÄLLIG?



Abbildung 1

Aber wo liegen die Risiken für die meisten Unternehmen? Die von Staufen befragten Unternehmenslenker identifizierten vor allem eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Regionen/Märkten (46 Prozent der Unternehmen), einzelnen Kunden (39 Prozent) und einzelnen Lieferanten (33 Prozent) als Gefahren (siehe Abbildung 1).

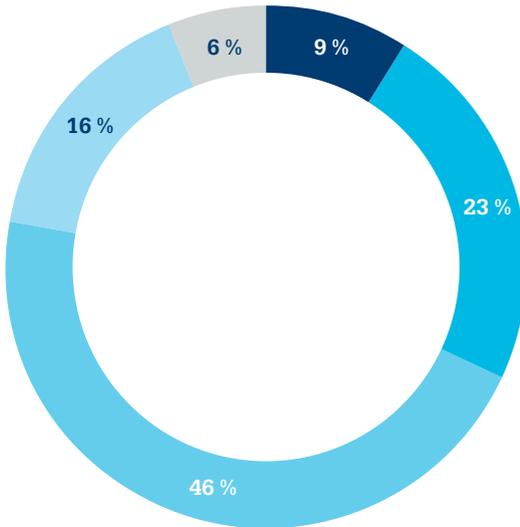
Im Geschäftsgang zu vieler Unternehmen gibt es also Abhängigkeiten, die bei Marktveränderungen oder konjunkturellen Schwächephasen rasch Krisen auslösen können. Besonders deutlich sichtbar ist das u. a. in der Automobilindustrie. Die zum Teil sehr enge Spezialisierung auf die Modellpalette einzelner Hersteller macht die Zulieferer äußerst verwundbar.

Solche branchenspezifischen Abhängigkeiten sind den Unternehmensführungen in den meisten Fällen durchaus bewusst und entsprechend kritisch fällt das Urteil über die eigene Situation aus: Etwa ein Drittel (32 Prozent) hält das eigene Unternehmen für stark oder sogar sehr stark krisenanfällig (siehe Abbildung 2). Lediglich 22 Prozent denken, dass es wenig oder überhaupt nicht von einer Krise betroffen sein wird. Einer der Hauptgründe für diese Einschätzung ist, dass zahlreiche Manager aus der mittelständischen Industrie bereits Erfahrungen mit wirtschaftlichen Schieflagen sammelten – und entsprechend gegensteuern mussten.

Der Lerneffekt daraus: Immerhin sechs von zehn Unternehmen bereiten sich vor und spielen regelmäßig Krisenszenarien und mögliche Gegenmaßnahmen durch.

FÜR WIE KRISEANFÄLLIG

HALTEN SIE IHR UNTERNEHMEN?



Krisenanfällig (Σ 32 %)

- Sehr stark
- Stark
- Mittel

Nicht krisenanfällig (Σ 22 %)

- Wenig
- Überhaupt nicht

Abbildung 2

KLASSISCHE RESTRUK- TURIERUNG

Der Blick zurück

Restrukturierung im traditionellen Verständnis ist die Antwort eines Unternehmens auf die Veränderungen von internen und externen Rahmenbedingungen, die zu signifikanten Risiken für die Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit erwachsen können. Unter Umständen ist sogar die Fortführung des Unternehmens gefährdet. In diesem Fall helfen keine kleineren Anpassungen mehr, stattdessen ist eine umfassende Neuausrichtung notwendig.

Diese kann nur gelingen, wenn ein Unternehmen ein tragfähiges und zukunftssträchtiges Konzept entwickelt. Dafür ist zunächst eine genaue Bestands- und Potenzialanalyse notwendig, in der Innen- und Außenbetrachtung zusammengeführt werden. Dazu gehören also sowohl die Analyse der Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen als auch eine Überprüfung der Vorgänge bei Lieferanten, Abnehmern und Vertriebspartnern sowie in den Märkten. Entscheidend ist, nicht bei einer reinen Ursachenbestimmung zu bleiben, sondern vor allem auch die Komplexität im Portfolio und das Zusammenwirken mit den Geschäftsprozessen in den Blick zu nehmen. Denn die meisten Krisen – wie beispielsweise sinkende Margen oder Marktanteile – haben vielfältige Ursachen, die in Wechselwirkung zueinander stehen.

Eine erfolgreiche Restrukturierung läuft in drei aufeinander aufbauenden Phasen ab.

PHASE 1:

Fundiertes Konzept

PHASE 2:

Konsequente Potenzialrealisierung

PHASE 3:

Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Die Analyse- und Konzeptphase zeichnet sich aus durch eine kurze Zeitachse und einen starken Fokus auf die Wertorientierung der Optimierungsstellhebel sowie auf die Umsetzbarkeit der identifizierten Potenziale.

In der Umsetzungsphase wird ein internes Kernteam aus Führungskräften und Leistungsträgern definiert, das befähigt wird, den Verbesserungprozess im Unternehmen kontinuierlich weiterzuführen – vom Restrukturierungsprojekt zur systematischen Unternehmensentwicklung.

VORAUSSCHAUENDE RESTRUKTURIERUNG

Der Blick nach vorn

Die klassische, auf Krisen reagierende Restrukturierung ist heute nicht mehr ausreichend, schließlich ist die nächste industrielle Revolution bereits in vollem Gange. Rund 90 Prozent der deutschen Industrieunternehmen erwarten für das kommende Jahrzehnt starke Veränderungen für ihre Betriebe und fast in jedem zweiten Unternehmen herrscht ob der anstehenden Umbrüche Verunsicherung. Mit gutem Grund, wie der von Staufen ermittelte „Change Readiness Index“ (CRI) zeigt. Die Umfrage unter 421 Führungskräften deutscher Unternehmen belegt, dass die wenigsten Betriebe aktuell dazu in der Lage sind, sich selbst neu zu erfinden. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Manager die Wandlungsfähigkeit ihres Unternehmens überschätzen. Die Realität hinkt der Selbstwahrnehmung hinterher (siehe Abbildung 3).

BEWERTUNG DER WANDLUNGSFÄHIGKEIT

auf einer Skala von 0 = „gar nicht“ bis 100 = „komplett“

STRUKTUREN



PROZESSE



FÜHRUNG



MITARBEITER UND QUALIFIKATIONEN



Abbildung 3: Change Readiness Index – Zwischen gefühlter und tatsächlicher Wandlungsfähigkeit klafft eine deutliche Wahrnehmungslücke. Das Bauchgefühl der befragten Manager vermittelt also ein positiveres Bild als die ermittelten Zahlen aus den detaillierten Studienergebnissen in den Bereichen Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter/Qualifikationen.

Aber auch Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell für zukunftsfähig halten, müssen sich auf größeren Innovationsdruck einstellen. Gerade die digitale Transformation wird in allen industriellen Bereichen die Karten neu mischen.

Innovationszyklen werden immer kürzer, Wettbewerber mit digitalem Hintergrund greifen nach sicher geglaubten Märkten und auch international wandeln sich traditionelle Abnehmer zu Wettbewerbern. Eine erfolgreiche Reaktion darauf wird nur mit großer Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit möglich sein. Diese allerdings setzen Führungs- und Unternehmensstrukturen voraus, die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft auf allen Ebenen fördern.

DER WEG ZUR VORAUS- SCHAUENDEN RESTRUK- TURIERUNG

01. Lean Management erhöht Wandlungsfähigkeit

Der „Change Readiness Index“ belegt auch den positiven Einfluss von Lean Management auf die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens insgesamt. So gehören zu den bereits heute wandlungsfähigen Unternehmen überdurchschnittlich viele Betriebe, die ihre Wertschöpfungsprozesse nach den Prinzipien des Lean Managements organisieren. Wird Lean Management zusätzlich auch in den indirekten Bereichen eingesetzt oder folgt sogar die gesamte Strategie der Lean Philosophie, gewinnen die Unternehmen nochmals deutlich an Agilität und Flexibilität hinzu.

Prof. Daniel T. Jones, Mitautor des Lean Standardwerks „The Machine That Changed The World“ und Gründer der Lean Enterprise Academy, erklärt das gute Abschneiden der Lean Unternehmen so: „Während

traditionelle Management-Ansätze Standardisierung dazu nutzen, um Kontrolle über die Belegschaft auszuüben, zeigt Lean Management den Mitarbeitern einen Weg auf, in Eigenverantwortung Verbesserungen zu erzielen. Und wo Menschen die Optimierung der eigenen Arbeit selbst vorantreiben, werden sie fähig, nicht nur die Probleme von heute zu lösen. Sie können auch den Problemen von morgen immer besser begegnen.“

02. Restrukturierung mit Leadership- und Change-Ansätzen kombinieren

Gefragt sind künftig Führungskräfte, die Menschen in den Unternehmen nicht nur für neue Anforderungen qualifizieren, sondern sie auch für den Wandel begeistern können. Dafür muss das Management die Notwendigkeit des Wandels erklären und Vertrauen schaffen, um die Angst vor der unsicheren Zukunft in klare Zielbilder und Handlungsschritte zu wandeln. Starke hierarchische Strukturen, die Beschäftigte am kurzen Zügel halten wollen, damit sie Leistung erbringen, hemmen die Initiative und den Willen zur Veränderung.

So ist jeder Change-Prozess zum Scheitern verurteilt. Die gute Nachricht: Die überwiegende Mehrheit deutscher Industrieunternehmen bekennt sich zu einem Führungsstil, der Mitarbeiter einbezieht. Mehr als zwei Drittel arbeiten nach eigener Angabe mit flachen Hierarchien. Dass die eigene Organisation hinzulernen kann und auf kontinuierliche Verbesserungen ausgelegt ist, glauben ähnlich viele unter den Befragten.

Selbsteinschätzung ist eine Sache, die Realität in den Unternehmen oft eine andere. Hier zeigt die Stufen-Studie ein interessantes Bild: Einerseits das Bekenntnis zu flachen Hierarchien, andererseits gibt die

Mehrheit an, dass Veränderungen in der Regel von oben vorgegeben werden. Zweifellos sind wichtige strategische Entscheidungen nach wie vor eine Sache der Unternehmensführung. Doch das Ausmaß, in dem Veränderungen offenbar noch immer weitgehend allein von der Chefetage angestoßen werden, lässt aufhorchen. Organisationen, die Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungsspielräume nur in vergleichsweise unbedeutenden Angelegenheiten zulassen, betreiben Spiegelfechterei, die wenig geeignet ist, die Innovationskraft der Mitarbeiter zu entfesseln.

03. Der Controller wird zum Gestalter

Neben der Unternehmens- und Führungskultur werden sich ganze Berufsbilder ändern müssen – auch das des Controllers. Klassischerweise orientiert sich dieser als Financial Controller vorwiegend Richtung Top-Management, sein Metier sind das betriebliche Rechnungswesen und die Finanzkennzahlen.

Damit richtet sich sein Blick fast ausschließlich in die Vergangenheit. Gestaltend wirkt er in dieser Position eines „Finanzbuchhalters“ kaum. Stattdessen kann seine monothematische Sicht die Führungsebene sogar zu suboptimalen Entscheidungen verleiten.

Die Alternative: Der Controller übernimmt eine integrierende Funktion. Er ist die Schnittstelle, die mit einem ganzheitlichen Ansatz Verständnis schafft für die Zusammenhänge zwischen operativen Prozessen und den Kennzahlen des Top-Managements – und das in beide Richtungen. So lassen sich die operativen Kennzahlen wie Produktivität, Qualität oder Performance verlässlich mit Managementkennzahlen in Beziehung setzen. Auf diese Weise kann sich der Controller zu einem essenziellen Akteur in der Wertstromorientierung und der

betrieblichen Regelkommunikation entwickeln. Seine klassische Funktion wird dabei ganz im Sinne des Lean Managements um Elemente der Information, Steuerung und Planung erweitert.

04. Integrierter Ansatz von der Analyse bis zur Umsetzung

Grundvoraussetzung, um Predictive Restructuring erfolgreich in die Praxis umzusetzen, ist die Verknüpfung einer zukunftsfähigen Top-down-Ausrichtung mit operativer Exzellenz (siehe Abbildung 4). Das Bottom-up-Vorgehen besteht dabei u. a. aus der Bewertung des Führungssystems, dem Mapping von Prozessen und Schnittstellen, der Untersuchung von einzelnen Arbeitsplätzen und Anlagen sowie der konkreten Potenzialermittlung. Top-down wird Transparenz über die Unternehmens- und Geschäftsstruktur geschaffen, das Produktportfolio wird strukturiert, Organisations- und Kostenstrukturen werden ebenso analysiert wie Kostentreiber und Ziele.

Dies alles findet Eingang in ein stimmiges Konzept, um an den richtigen Optimierungsstellhebeln anzusetzen – aber auch, um festzustellen, ob die strategische Zielsetzung valide ist. Oberste Richtschnur bei der Umsetzung: Damit der Ernstfall nicht zum existenzbedrohenden Dauerzustand wird, sollte der Prozess der vorausschauenden Restrukturierung kontinuierlich umgesetzt und an die veränderten Marktbedingungen angepasst werden.

FAZIT: EIN MENTALITÄTS- WANDEL IST GEFRAGT

Unternehmen müssen Restrukturierung zukünftig breiter und in Kombination mit agiler Organisation, Digitalisierung und Leadership-Exzellenz denken. Nur so wird die Nachhaltigkeit in Transformationsprozessen gesichert (siehe Abbildung 4). Ein ganz entscheidender Punkt: Die Führungs- und Unternehmenskultur muss die Veränderungsfähigkeit in allen Bereichen fördern. Denn eine lernende Organisation kann über ein installiertes Frühwarnsystem Veränderungen antizipieren. Sie ist weniger störanfällig und geht geplanter und vorausschauender mit Krisen um. Die komplexe Themenvielfalt in einem gesamtheitlichen Transformationskonzept zusammenzuführen und dafür ausreichend Liquidität bzw. eine tragfähige Finanzierung zu finden ist die zentrale Herausforderung.

WIR NENNEN DIES PREDICTIVE RESTRUCTURING.

PREDICTIVE

RESTRUCTURING

Integrativer Ansatz

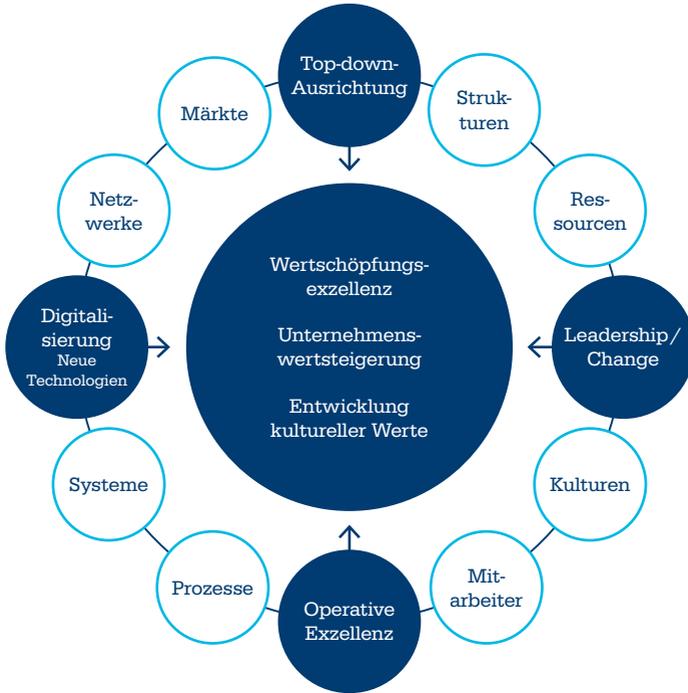


Abbildung 4

UNSERE HANDLUNGS- EMPFEHLUNG

Prognosen deuten die nächste Krise an. Noch weiß niemand, wie stark sie unsere Wirtschaft treffen wird. Sicher ist, sie kommt. Wie krisenfest einerseits und anpassungsfähig andererseits man als Unternehmen ist, wird die Gewinner von den Verlierern differenzieren.

Werden Sie sich bewusst, wo die größten Risikopotenziale für ihre Wertschöpfung liegen und in welcher Wechselwirkung die Einzelfaktoren zueinander stehen. Damit lassen sich zukünftige Krisenszenarien simulieren. So wissen Sie genau, worauf in Zukunft das Augenmerk gerichtet werden muss und welche Stellhebel angegangen werden müssen.

Wichtig hier: eine realistische Einschätzung für den Ernstfall, möglichst aus der Sicht von erfahrenen Branchenkennern, die in vielen Unternehmen im jeweiligen Marktumfeld wirksam waren. Mit dem Predictive-Restructuring-Ansatz der Staufen AG analysieren, simulieren und leiten wir konkrete Handlungsanweisungen für den individuellen zukünftigen Unternehmenserfolg ab.

**DENN DIE „BESTE“ KRISE
IST DIE, DIE GAR NICHT
ERST ENTSTEHT.**

PREDICTIVE RESTRUCTURING: 6 SCHRITTE ZUM NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG

Der Schlüssel zur zukünftigen Wandlungsfähigkeit

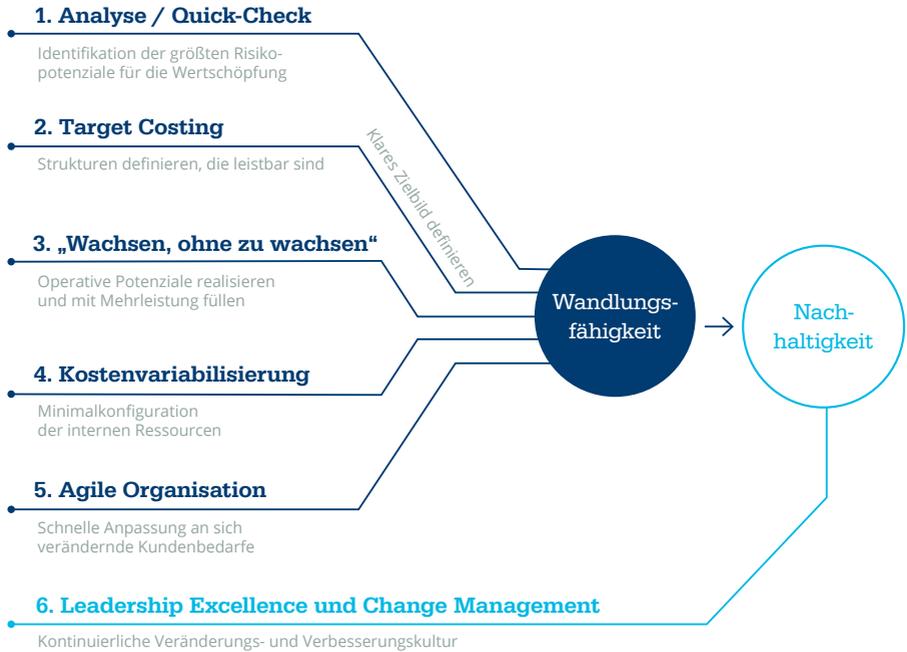


Abbildung 5

STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter www.staufen.ag/studien



IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

ZAHLEN. DATEN. FAKTEN.

320
Mitarbeitende

65
Mio. € Umsatz

17
Sprachen

5.000
Seminarteilnehmer
pro Jahr

> 70
BestPractice Partner

ANSPRECHPARTNER



Andreas Sticher
Partner
a.sticher@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Kathrin Negele
Marketingmanagerin
k.negele@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 155

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.
Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0

www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.