

# Restrukturierungsmanagement

Werner Seidenschwarz und Andreas Horzella

## Begriff und Ziele des Restrukturierungsmanagements

Der Begriff Restrukturierung bezieht sich auf ein weit gefächertes Spektrum funktionaler und prozessualer Anpassungsmaßnahmen im Unternehmen. Auf oberster Ebene kann eine Unterscheidung in die akut  **Krisenbedingte** sowie die längerfristig geplante,  **kontinuierliche Restrukturierung** erfolgen. Im  **Krisenfall** ist die Restrukturierung ähnlich der  **Unternehmenssanierung** zu sehen, wobei nicht die langfristige Optimierung der Geschäftsprozesse, sondern das kurzfristige  **Überleben** im Vordergrund steht: die vollständige Zerschlagung des Unternehmens wird vermieden, notwendige Ressourcen bleiben erhalten und das Vollzugsverfahren wird vorübergehend gestoppt. Das Unternehmen wird dabei auf ein „ **Basisniveau**“ zurückgefahren, mit welchem der laufende Geschäftsbetrieb aufrechterhalten werden kann. Darauf aufbauend ist es in Folge dann wichtig, die Differenzierungsmerkmale wieder klar herauszuarbeiten und proaktiv den Markt zu bearbeiten. *Krüger* unterscheidet die grundsätzlichen Formen der unternehmerischen Transformation in Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung sowie Remodellierung (vgl. *Krüger*, 1994, S. 359) und misst dabei der Restrukturierung durch „... Variation von Strukturen, Prozessen und Systemen ...“ eine primäre Beeinflussung der „ **harten**“  **Faktoren** und damit weniger der strategischen Neuausrichtung zu. Je nach Auslöser erfolgen Ausarbeitung und Umsetzung der definierten Maßnahmen in Form eines eher kurzfristig orientierten,  **radikalen Schnittes** beziehungsweise auf Basis einer längerfristig angelegten  **inkrementalen Schrittfolge** (vgl. *Seidenschwarz*, 2008, S. 114 ff.). Welches Vorgehen im Einzelfall gewählt wird, ist im Abgleich zwischen den extern bedingten Anforderungen sowie den internen Möglichkeiten der Organisation zu definieren.

Meistens wird ein kombiniertes Verfahren angewendet, indem die Maßnahmen mit  **hoher zeitlicher Dringlichkeit** auf  **kurzfristige Sicht** umgesetzt werden, während für alle anderen Schritte eine moderate Umsetzungsgeschwindigkeit mit den entsprechenden Vorteilen gewählt wird. Das Ziel einer Restrukturierung besteht davon unabhängig in den meisten Fällen darin,

- das  **Unternehmen** bei akuter Existenzbedrohung zu  **erhalten**,
- **Kosten** zu senken,
- **Strukturen** und  **Prozesse** zu verschlanken,
- **effizienter** zu werden,
- die  **Effektivität** zu erhöhen,

und somit insgesamt die  **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens zu steigern. Sieht man von dem kurzfristig ereignisbedingten Befreiungsschlag ab, so gestaltet sich Restrukturierung im Idealfall als laufender, im täglichen Geschäft verankerter Prozess einer  **permanenten Revitalisierung** der unternehmerischen Strukturen. Dabei sind beide Dimensionen der Aufbau- respektive Ablauforganisation mit in die Betrachtung einzubeziehen. Funktionen und die sie überschreitenden Prozesse sind integriert unter Berücksichtigung der sie determinierenden Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle, Information, Organisation sowie Personalführungssystem (vgl. *Küpper*, 2008) zu optimieren. In diesem umfassenden Verständnis kann dann auch von Restrukturierungs**management** gesprochen werden, indem über eine singuläre Teiloptimierung hinaus der Gesamtkontext einschließlich der bestehenden  **Schnittstellen** in das Analyse-kalkül mit einbezogen wird.

## Ansatzpunkte der Restrukturierung

Da im Restrukturierungsfall häufig  **akute Liquiditätsprobleme** vorliegen, werden in einem ersten Schritt in der Regel Sofortmaßnahmen wie beispielsweise der Verkauf nicht-betriebsnotwendiger Vermögenswerte, Bestands-Sonderverkäufe oder pauschale Übergabe von Forderungen an Inkasso-Unternehmen eingeleitet.

Parallel dazu sind  **kurzfristige** Verhandlungen mit Banken und Gläubigern wie Lieferanten durchzuführen. Hierbei werden Maßnahmen wie Tilgungsaussetzungen, Liquiditätssicherungsdarlehen oder Stillhalteabkommen mit Lieferanten geschlossen.

**Mittelfristig** ist das Unternehmen zu stabilisieren, Konsolidierungsmaßnahmen sind einzuleiten. Die Maßnahmen betreffen insbesondere die nachhaltige Kostenreduzierung und die Verbesserung des operativen Cash Flow. Konkrete Ansätze liegen in Out-/Insourcing von zentralen Servicefunktionen, der Senkung der Personalkosten, des Einkaufs und der Überprüfung aller Fremdleistungen.

**Längerfristig** sind strategische Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmens zu definieren und umzusetzen. Hierbei handelt es sich einerseits um tiefgreifende organisatorische Änderungen der Betriebsstruktur wie beispielsweise die Ein-/Ausgliederung sowie Integration/Desintegration von Unternehmenseinheiten und andererseits um die markt- und kundenseitige Re-Positionierung.

## Objekte des Restrukturierungsmanagements

Die  **Instrumente** des Restrukturierungsmanagements machen sich an den zugrundeliegenden  **Optimierungsobjekten**

fest, die wie beschrieben nicht isoliert voneinander, sondern unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Wechselwirkungen anzugehen sind. Im Einzelnen sind dies:

- in erster Linie **Prozesse** als primäre Katalysatoren der Leistungserstellung und damit Träger der unternehmerischen Wertschöpfung,
- die hinter den Prozessen bestehenden **Strukturen** als Konstrukt einer auf Arbeitsteilung und Spezialisierung ausgerichteten Organisationskultur, deren Relevanz im Vergleich zum tayloristisch geprägten 20. Jahrhundert nun zusehends zu Gunsten der Prozessorientierung schwindet,
- die **Kapital- und Vermögensstrukturen** zur Aufrechterhaltung der finanziellen Leistungs- und Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sowie
- **Systeme** als Enabler der im Spannungsfeld zwischen Strukturen und Prozessen zu koordinierenden Leistungsverflechtungen.

Für jedes Optimierungsobjekt existiert eine Reihe von Methoden und Instrumenten. Ein **Standard-Leitfaden**, wie die einzelnen Instrumente in welcher zeit-

lichen Reihenfolge und mit welcher Intensität einzusetzen sind, kann es hingegen **nicht** geben. Es liegt in der Hand des **erfahrenen Restrukturierers**, die Einzelkomponenten zu **orchestrieren** und bedarfsspezifisch einzusetzen.

**Prozess-Restrukturierung**

Die Restrukturierung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse ist eine zentrale Aufgabe des Restrukturierungsmanagements. In Abwandlung der bekannten *Chandler'schen* Philosophie „Structure follows Strategy“ kann heute unter dem Aspekt der notwendigen Prozessorientierung die Sichtweise „**Structure follows Process follows Strategy**“ als zeitgemäß festgehalten werden. Setzt man an den Prozessen als primärem Gestaltungsobjekt der Restrukturierung an, so lassen sich acht grundlegende Stoßrichtungen ausmachen: Eliminierung, Auslagerung, Parallelisierung, Integration, Umlagerung, Variantenbildung, Automatisierung sowie Beschleunigung von Prozessschritten. Welche Maßnahme und welches Instrument letztlich prozessstrukturverbessernd ist, kann nur beurteilt werden, wenn zwei fundamentale Voraussetzungen erfüllt sind:

- Vorliegen einer **Prozessstrategie**: die übergreifende Unternehmensstrategie

ist auf die Prozesse herunterzubrechen. Nur bei klarer strategischer Zielformulierung kann eine effektive Prozess-Restrukturierung erfolgen.

- Bestehen von **Prozesstransparenz**: ohne hinreichende Transparenz über die Prozessabläufe im Unternehmen und den damit in Zusammenhang stehenden finanziellen und nicht-finanziellen Metriken ist eine unter Effizienzgesichtspunkten optimale Gestaltung der Prozesse nicht zu leisten.

Das Fehlen dieser beiden Grundvoraussetzungen kennzeichnet oftmals das Vorgehen der klassischen Restrukturierung, die eher mit pauschalen Zielvorgaben operiert als mit differenzierten Ziel- und Analyseergebnissen. Diesen Makel zu vermeiden beabsichtigt die intelligente Restrukturierung (siehe weiter unten). **Abb. 1** verdeutlicht das Spektrum der Prozessgestaltung und die Einordnung der Prozess-Restrukturierung.

**Funktions-Restrukturierung**

Die funktionale Infrastruktur des Unternehmens dient in erster Linie der Aufrechterhaltung der Leistungserstellungsprozesse. Die Funktions-Restrukturierung darf also nicht als Selbstzweck be-

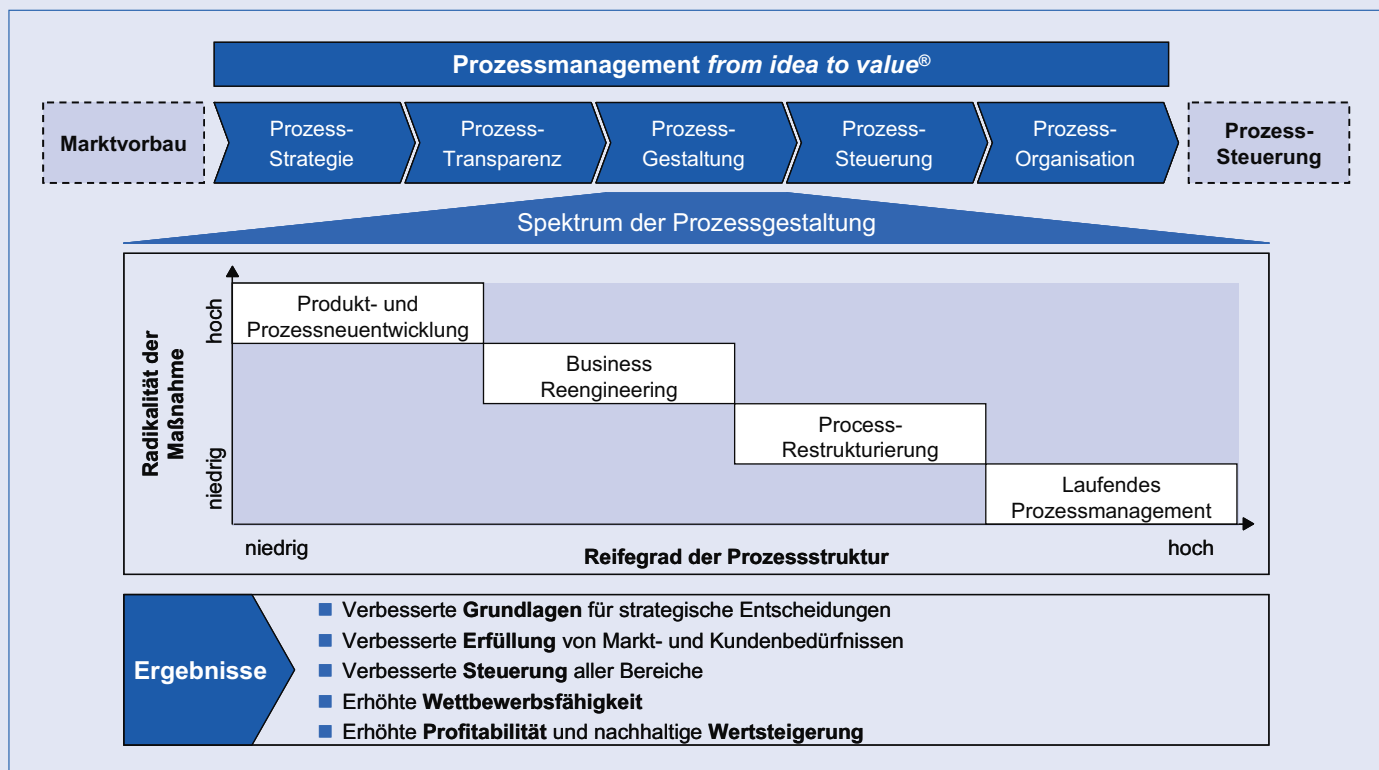


Abb. 1: Prozess-Restrukturierung durch Prozessgestaltung

trieben werden, ihre Zielsetzung leitet sich vielmehr aus den Anforderungen der zugrundeliegenden Prozesse ab. Es gilt, die geeignete aufbauorganisatorische Struktur zu schaffen, die einen reibungslosen Prozessablauf mit optimierten Schnittstellen gewährleistet. Im Wesentlichen lassen sich sieben Bausteine der Restrukturierung festmachen (vgl. Picot/ Reichwald/Wiegand, 2003):

- **Rücknahme der Spezialisierung** zur Schaffung ganzheitlicher, prozess- und damit funktionsübergreifender Aufgabenfelder, die auch mit der Etablierung von entsprechenden Verantwortlichkeiten verbunden ist.
- **Dezentralisation von Aufgaben** zur Entlastung der oberen Hierarchieebenen und Integration von Ausführung, Kompetenzen und Verantwortung im Zuge der Arbeitsausführung. Daraus resultieren auch unmittelbar Geschwindigkeitsvorteile und höhere Flexibilität.
- **Abbau von Hierarchien** als Folge der Dezentralisation von Aufgaben, indem

die nunmehr entlasteten Führungsebenen konsolidiert werden und sich daraus kürzere Entscheidungswege und schnellere Aufgabenbearbeitung erzielen lassen.

- Schaffung von **kundenorientierten Organisationsstrukturen**, was auch wieder prozessorientierte Ausrichtung impliziert, um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Insbesondere ist auch der latenten Gefahr des Kundenwechsels im Zuge der Restrukturierung durch ein effektives Kundenbindungsmanagement vorzubeugen.
- Aufbau einer **Teamorganisation** als Nukleus für eine team- und gruppenorientierte Aufgabenbearbeitung mit entsprechenden Fach-, Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen.
- Optimierung der **IuK-Technologien** (vgl. dazu den nachfolgenden Abschnitt zur System-Restrukturierung).
- Etablierung von effektiven **Incentive-systemen**, um die Mitarbeiter für die

neuen Strukturen und Prozesse zu motivieren.

Alle beschriebenen Bausteine sind für das jeweilige Unternehmen einzelfallspezifisch umzusetzen, um am Ende die individuell geeignete Organisationsform im Spannungsfeld zwischen Kooperationsform, Prozesskonfiguration und Leistungstiefe zu realisieren (vgl. Abb. 2).

**Finanzielle Restrukturierung**

Im Zuge des zunehmenden Kostendrucks und der sich verschärfenden Cash-Situation bei vielen Unternehmen ist eine zur Optimierung der Leistungsströme parallel laufende finanzielle Restrukturierung essentiell. Die Themenfelder leiten sich aus den drei Basisinstrumenten des Rechnungswesens und den in diesem Zusammenhang bestehenden, typischen Problemfeldern ab:

- **Bilanz:** Vorräte sind zu hoch bewertet, liquide Mittel gehen gegen Null, Risiken bei Forderungen und Finanzbeteiligungen sind unverhältnismäßig

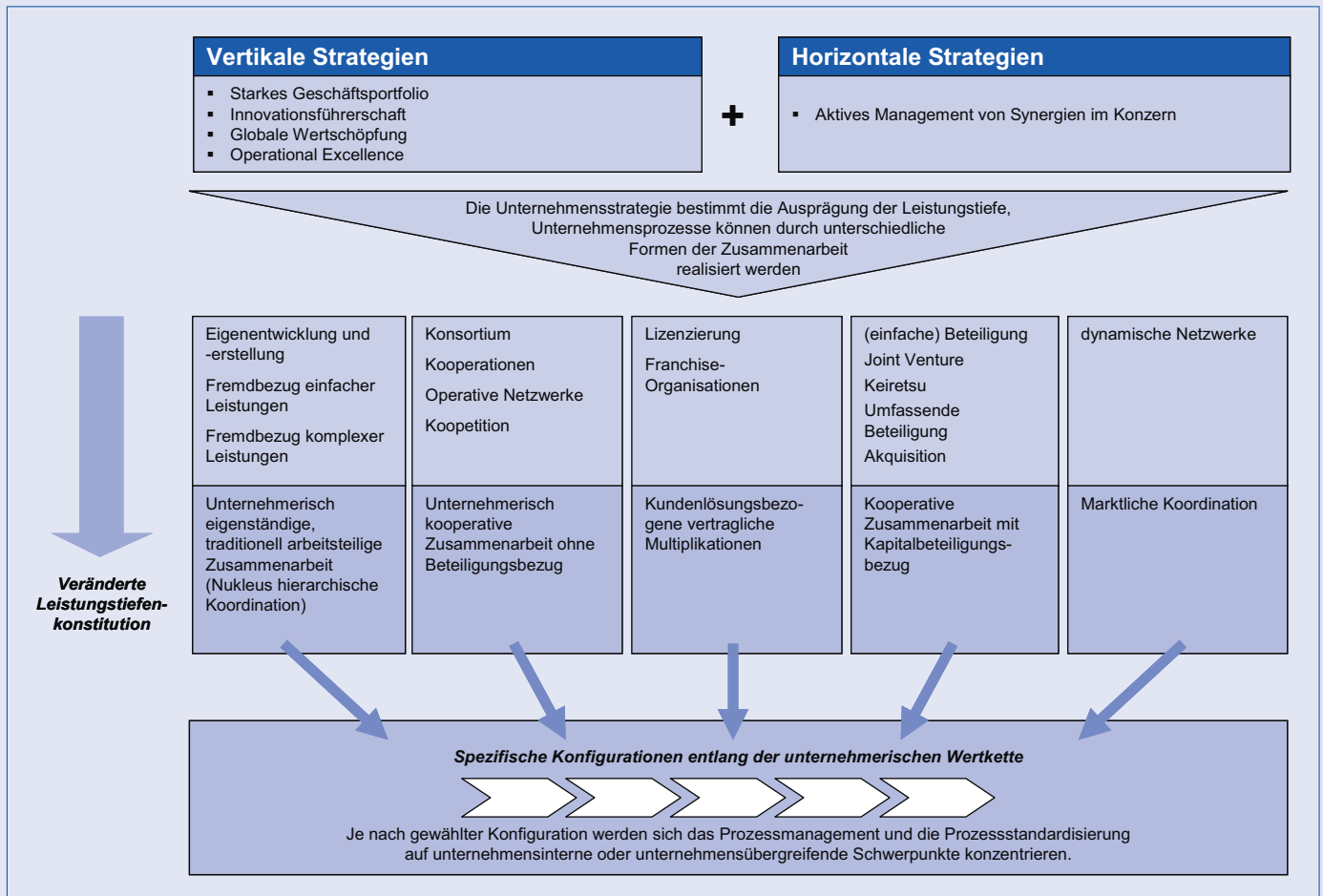


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation

hoch, die Eigenkapitalbasis ist zu gering ausgeprägt, bestehende Verbindlichkeiten sind im Vergleich zur Kapital- und Ergebnissituation zu hoch u.v.m.

- **Gewinn- und Verlustrechnung:** die Umsatzentwicklung ist nicht zufriedenstellend, die Gewinnmarge ist auf Dauer nicht tragfähig, die Kosten sind durchweg zu hoch und die Kostenstrukturen sind unausgewogen u.v.m.
- **Cash-Flow-Statement:** die Liquiditätsslage ist angespannt, Zahlungsunfähigkeit droht, wichtige Investitionen können nicht mehr finanziert werden u.v.m.

Nachfolgende Abb. 3 zeigt wichtige Ansatzpunkte für ein ausgewogenes Kosten- und Cash-Management unter Zugrundelegung des Cash-Flow-Statements. Es wird deutlich, dass eine umfangreiche finanzielle Restrukturierung sehr tief einsteigen und auch einen Fokus auf Steueraspekte, Investitionen und Abschreibungen sowie Finanzierungsthematiken legen muss.

**IT-System-Restrukturierung**

Die vierte Komponente der Restrukturierungsobjekte besteht schließlich in den unterstützenden Systemen. Jeder Prozess, jede funktionale Einheit wird heute zur effektiven und effizienten Steuerung systemtechnisch abgebildet. Das beginnt bei einfachen Kalkulations-Excel-Sheets und geht über Tools zur Prozessmodellierung und reicht bis hin zu den gängigen ERP-Systemen. Gerade Großunternehmen verfügen dabei über eine wahre Flut von Einzelanwendungen, die im Zuge einer Restrukturierung entschlackt und an den neu definierten Schnittstellen angedockt werden müssen. Zu Beginn einer Restrukturierung ist es deshalb sinnvoll, eine vollständige **Systemlandkarte** aufzuzeichnen und die zwischen den Systemen bestehenden **Interdependenzen** aufzuzeigen.

**Bewertung der traditionellen Restrukturierungsansätze**

Greift man noch einmal das bereits angeführte Zitat „Structure follows Process follows Strategy“ auf, so wird bereits ein grundlegendes Manko der traditionellen

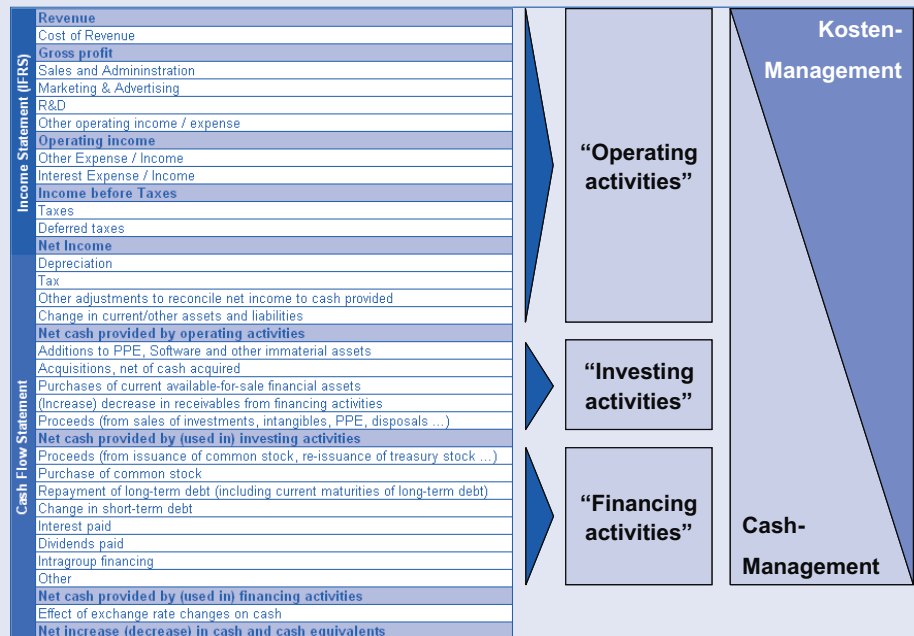


Abb. 3: Ansatzpunkte der finanziellen Restrukturierung

Restrukturierungsansätze deutlich. **Fehlende Strategieanbindung**, gepaart mit **unzureichender Transparenz** über die bestehenden Prozesse, lassen Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen einer klassischen Restrukturierung oftmals zum Blindflug werden. Die (Re-)Strukturierung wird dann nicht, wie erforderlich, an den Erfordernissen des Markts und insbesondere der Kunden, sondern an Top-Down-Vorgaben nach dem „Rasenmäher-Prinzip“ ausgerichtet. Zentrales Charakteristikum eines intelligenten Restrukturierens ist demgegenüber eine schnelle, prozessorientierte und differenzierte Kostenanalyse. Die Basis für solche schnellen und intelligenten Prozessanalysen bieten Referenz-Prozessmodelle (vgl. Seidenschwarz, 2008, S. 78–80), angereichert um die individuelle Handschrift des Unternehmens. Solche Analysen sorgen nicht nur für Prozesstransparenz, sondern auch für schnelle Potenzialdefinitionen und adressierbare Handlungsfelder. Und eine **intelligente Kostenanalyse** ist **genauso schnell** wie eine Brachialanalyse, liefert weitaus **fundierte Ergebnisse** und sorgt für breite **Umsetzungsakzeptanz**. Es bleibt allerdings anzumerken, dass in außerordentlichen Krisensituationen auch klassisches Cost Cutting zum Bestandteil einer intelligenten Restrukturierung werden kann. Zentrale Frage bleibt aber: Stimmt die Relation?

**Literatur**

Krüger, W., Organisation der Unternehmung, 3. Auflage, Stuttgart et al. 1994.

Küpper, H.-U., Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 5. Auflage, Stuttgart 2008.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2003.

Seidenschwarz, W., Steuerung unternehmerischen Wandels, München 2003.

Seidenschwarz, W. (Hrsg.), Marktorientiertes Prozessmanagement, Wie Process Mass Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert, 2. Auflage, München 2008.

PD Dr. Werner Seidenschwarz ist Vorsitzender der Geschäftsführung der *Seidenschwarz & Comp.*, Starnberg/Shanghai und Lehrbeauftragter an mehreren international renommierten Universitäten.

Dipl.-Kfm. Andreas Horzella ist Project Manager und Leiter des Fokusfelds „Finance & Controlling“ bei der Unternehmensberatung *Seidenschwarz & Comp.* GmbH, Starnberg, sowie Doktorand von Prof. Dr. Reinhard Meckl am Lehrstuhl für Internationales Management, Universität Bayreuth.