

# Balanceakt Restrukturierung

Krisen sind das Ergebnis von Fehlentscheidungen, veränderten Märkten und neuen Kundenanforderungen. Erkannt werden Defizite jedoch meist zu spät. Dann gilt es, ein erfolgreiches Restrukturierungsprogramm durchzusetzen.

VON **BERND FISCHER** UND **ANJA SCHAUENBURG**

**B**ei einem internationalen Mittelständler der Konsumgüterbranche verlief der Prozess bis zur Krise schleichend: Die Firma war jahrelang Branchenführer, aufgrund der Weltwirtschaftskrise und internationaler Konkurrenz blieben die Umsatzrenditen

hinter den Erwartungen zurück. Das Unternehmen war gezwungen, ein Restrukturierungsprogramm einzuleiten und das globale *Supply-Chain-Netzwerk* in der Produktion und der Logistik zu optimieren. Begleitet wurde das Projekt durch ein externes Restrukturierungsteam, das die erforderlichen Maßnahmen durchführen sollte.

## Beispiel aus der Praxis

Ziel des Projekts war dreierlei: Erstens ein Konzept zu erarbeiten, wie die Distribution in Europa effektiver ablaufen konnte. Zweitens mehrere europäische Logistikzentren zu bündeln und zu vernetzen. Und drittens war es entscheidend, dass alle Mitarbeiter motiviert ihre Aufgaben erfüllten – und nach Projektende Unterstützung bei der Stellensuche bekamen.

## Strategisch und konsequent vorgehen

Da das Familienunternehmen nicht die notwendigen Ressourcen und das Know-how hatte, um das Großprojekt aus eigener Kraft zu stemmen, wurden Experten hinzugezogen. Zu Beginn galt es, zunächst eine Analyse der bestehenden Strukturen im globalen *Supply Network* durchzuführen, Daten zu erheben, diese auszuwerten und Ausschreibungen zu koordinieren. Logistikzentren im Ausland standen auf dem Prüfstand und wurden einer *Due Diligence*

unterzogen. Aufgabe war es, in kürzester Zeit die Ergebnisse finanziell zu bewerten und Handlungsempfehlungen mit dem Top-Management abzustimmen. Das Ergebnis: Die Kontraktlogistik wurde an einen Marktführer ausgelagert. Er sollte das Europa HUB zentral über seine Logistik versorgen und Kundenbelieferungen übernehmen. Trotz der Distanz sollte ein hohes Servicelevel für die Kunden erhalten bleiben.

Darüber hinaus war es essenziell, den Informationsfluss in der Implementierungsphase sicherzustellen: angefangen beim engeren Managementzirkel über die Belegschaft bis hin zum Betriebsrat, der mit viel Feingefühl in den Prozess einzubeziehen war. Durch das *Outsourcing* mussten Hunderte Arbeitsplätze abgebaut werden.

## Eine schmale Gratwanderung

Schwierig war die Lage, da die Positionen der Führungskräfte und Landesgeschäftsführer wegfielen. Deren Engagement war aber erfolgsentscheidend. Nur eine Handvoll Führungskräfte sollte aus dem europäischen Ausland nach Deutschland wechseln. Eine Situation, die zu großen Spannungen führte. Dennoch musste auch die übrige Belegschaft motiviert bleiben, um die Arbeiten reibungslos und im Zeitplan an die Kollegen in Deutschland zu übergeben – mit dem Wissen,



## ZU DEN PERSONEN

**Bernd Fischer** ist Geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Sozietät FISCHER & Partner Executive Solutions, spezialisiert auf Restrukturierung, Geschäftsprozessoptimierung und Change Management.

[www.executive-solutions.de](http://www.executive-solutions.de)

**Anja Schauenburg** ist Geschäftsführerin von „Schauenburg | Die Personalumbauer“. Seit über 16 Jahren begleitet sie mit ihren Kollegen Umbauprojekte bei Mittelständlern und Konzernen.

[www.personalumbau.de](http://www.personalumbau.de)

”

Aufgabe war es, in kürzester Zeit die Ergebnisse finanziell zu bewerten und Handlungsempfehlungen mit dem Top-Management abzustimmen

dass viele ihre Zukunft außerhalb des Unternehmens zu suchen hatten.

#### Balanceakt mit drei Maßnahmen:

- **Transparent kommunizieren und frühzeitig alle Mitarbeiter informieren**

Wie viele müssen das Unternehmen verlassen oder nach Deutschland wechseln? Und wann? Welche Hilfestellungen erhalten diese? Mithilfe einer Kommunikationsmatrix wurde

ein strukturierter Informationsaustausch während des ganzen Projekts sichergestellt.

- **Alle Beteiligten in den Prozess einbeziehen**

Voraussetzung dafür: sowohl die Leistung der Mitarbeiter anerkennen, als auch Führungskräfte mit einer hohen emotionalen Intelligenz einbeziehen. Schließlich mussten diese mit den Gefühlen ihrer Mitarbeiter professionell umgehen – und ihre eigenen Emotionen hintanstellen. Das gelang nur, weil ein offenes Klima im Unternehmen herrschte.

Individuelle Workshops, Trainings und Einzelcoachings halfen den Führungskräften, mit schwierigen Gesprächen umzugehen. Das Resultat: Mitarbeiter wie Führungskräfte fühlten sich wertgeschätzt und wollten das Projekt sorgfältig an ihre Kollegen übergeben.

- **Gekündigte aktiv unterstützen**

Den Mitarbeitern sollte jede Möglichkeit gegeben werden, Bewerbungsaktivitäten vorzunehmen. Vor allem die Geschäftsführung nutzte ihre Kontakte zu Kunden und Partnern, um Mitarbeiter bei anderen Firmen unterzubringen. Auch eine Jobbörse mit internen Stellenausschreibungen benachbarter Unternehmen war ein voller Erfolg. ■

## »Handlungsempfehlungen für den mutigen Familienunternehmer« F.A.S.



Die Autoren zeigen, wie Familienunternehmen erfolgreich geführt und abgesichert werden. Mit diesem zum Klassiker avancierten Grundlagenbuch, das komplett überarbeitet und aktualisiert wurde, weisen sie Familienunternehmen einen sicheren Weg durch die immer komplexeren Strukturen, Finanzierungsmodelle und Steuer- sowie Nachfolgekonzepte.

»Dieses Buch, von einem der intimsten Kenner spannend und lehrreich geschrieben, ist daher für jeden, der wirtschaftliche Verantwortung für unser Gemeinwesen trägt, ein Muss.«  
*Angela Merkel*

»Das Kompendium enthält nahezu für alle Lebenslagen, in die ein Familienunternehmen geraten kann, wichtige und fundierte Entscheidungshilfen und Hilfestellungen.« *Der Aufsichtsrat*

2015. 588 Seiten. 45 Abb. Gebunden  
ISBN 978-3-593-50266-3. € 62,-

**Auch als E-Book erhältlich**