

Eine notwendige Kombination

Warum der „people aspect“ zentraler Bestandteil jeder strategischen Restrukturierung sein muss



JÖRG RITTER

Egon Zehnder International, Berlin
joerg.ritter@ezi.net



CHRISTIAN ROSEN

Egon Zehnder International, Berlin
christian.rosen@ezi.net

Die weltweite Wirtschaftskrise zwingt Firmen aller Branchen und Größen zu tiefeinschneidenden und schnellen Veränderungen ihrer gesamten Struktur. Ein grundlegender Unternehmensumbau droht aber steckenzubleiben oder ganz zu scheitern ohne die Menschen, die die entsprechenden Konzepte mittragen und umsetzen. Das verhindert ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem frühzeitig analysiert wird, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Führungskräfte individuell und gemeinsam als Team brauchen, um die vor ihnen liegenden komplexen Restrukturierungsaufgaben zu lösen.

DIES IST EINE KRISE von historischen Ausmaßen und sie erfordert entsprechend radikale Schnitte – im globalen Wirtschafts- und Finanzsystem sowie in fast jedem Unternehmen gleich welcher Branche und Größe. Das aktuelle Thema lautet Restructuring, das heißt, die einschneidende und schnelle Veränderung aller Strukturen, Strategien und Organisationsabläufe. Nichts ist mehr sakrosankt, alles kommt auf den Prüfstand.

In aller Eile und unter einem enormen Anpassungsdruck müssen viele Firmen nun eine Vielzahl von Aufgaben gleichzeitig bewältigen. Sie müssen

- sich Klarheit über die wahre Lage des Unternehmens verschaffen,
- ihre Marktposition unter Einbeziehung von maßgeblichen Trends und dem Wettbewerbsumfeld analysieren,
- Verlustbringer identifizieren und die Gründe dafür feststellen und
- in Aktionsplänen formulieren, wo sofort gehandelt werden muss, beziehungsweise die Abfolge weiterer Handlungsschritte festlegen.

Unterstützt werden sie dabei zumeist von erfahrenen Strategieberatungen, die ihren Klienten leistungsbezogene, finanzielle und organisatorische Rationalisierungspotentiale in den verschiedenen Unternehmensbereichen zur Verbesserung von Umsatz, Rendite, Kosten und Liquidität aufzeigen. In der Umsetzung konzentrieren sich die Firmen dann allerdings oft zu einseitig auf „klassische“ Konzepte wie eine strategische Neuaus-



Hilli Hassemer
„Vieles mit Allem verbunden“, 2009
Aquarell und Bleistift auf Papier, 21 x 21 cm

richtung, die finanzielle und operative Restrukturierung und neue Business-Pläne. Dabei dürfen sie nicht vergessen, dass ohne die Menschen, die diese Konzepte mittragen und umsetzen, vieles im Ansatz steckenbleiben muss oder gar scheitert. Dies traf schon auf andere wirtschaftliche Reformansätze der Vergangenheit unter weit weniger dramatischen Bedingungen zu. Erinnert sei hier etwa an das anfänglich hochgelobte Konzept des Re-engineering in den neunziger Jahren, das die Erwartungen der Anwender nur selten erfüllte; nicht zuletzt, weil es von vielen Unternehmen zu mechanistisch verstanden wurde und die betroffenen Mitarbeiter zu wenig einbezog.

Es geht dabei gar nicht einmal um bewussten oder unbewussten Widerstand gegen die Veränderungen. Sondern vielmehr darum, dass anspruchsvolle und umfangreiche Unternehmensumbauten tatsächlich nur zum Erfolg führen können, wenn die entsprechenden Leistungsträger mit den notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten „an Bord“ sind oder gezielt dorthin geholt werden können. Implizit ist das vielen Entscheidern auch durchaus bewusst. In Befragungen etwa gaben betroffene Executives mehrheitlich an, dass Commitment und Kompetenz des Managements die wichtigsten Schlüsselfaktoren für das Gelingen von Restrukturierungen ist. Dabei sind nicht nur die Bereitschaft und das Engagement wichtig, den notwendigen Umbau voranzutreiben und mitzutragen, sondern es geht auch um ihre speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen, eine strategische Neuausrichtung zu formulieren und zu realisieren.

Die entscheidenden Phasen des Restructuring

Neben den persönlichen Qualitäten der einzelnen Führungskraft ist ein weiterer entscheidender Aspekt die Effektivität solcher Kräfte in der Gruppe. Denn längst ist klar, dass komplexe Restrukturierungen nicht von Solisten, sondern nur von optimal agierenden Teams umgesetzt werden können. Doch in der Praxis werden derartige HR-Aspekte gar nicht überprüft. Bei der Beurteilung der Anträge von Unternehmen zur Gewährung von Staatshilfen etwa spielt die systematische Evaluierung der Qualität des Managements, des Zusammenspiels des Führungsteams und der Corporate-Governance-Strukturen der fraglichen Firmen keine Rolle.

Das Ausmaß der gegenwärtigen Krise, die beispiellose Höhe staatlicher Interventionen, der gewaltige Anpassungsdruck auf die Firmen – sie alle bieten eine einmalige Chance zu einem grundsätzlich neuen Verständnis dessen, was ein grundlegender Unternehmensumbau

beinhalten kann und muss. Denn die strategische, operative und finanzielle Neuausrichtung eines Unternehmens muss den „people aspect“ von Anfang an berücksichtigen und in jeder Phase einbinden.

Es macht wenig Sinn, ein anspruchsvolles Restrukturierungsprogramm – womöglich mit externer Hilfe – zu entwickeln, wenn sich bei der Umsetzung herausstellt, dass der Organisation die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen ganz oder teilweise fehlen. Die parallele oder zumindest sehr zeitnahe Übersetzung des strategischen in ein personelles Restrukturierungskonzept umfasst unserer Ansicht nach vier Phasen:

Diagnose – Die Beratung beginnt mit einer gründlichen Beurteilung der Aufsichts- und Management-situation des jeweiligen Unternehmens. Ausführliche Diskussionen über die Entstehung der Strategie-, Profitabilitäts- und/oder Liquiditätskrise lassen einen Rückschluss auf die wichtigsten Kompetenzen und Schlüsselpositionen im Unternehmen für eine erfolgreiche Restrukturierung zu. Das Ergebnis der Diagnose schafft die notwendige Transparenz für das weitere Vorgehen.

Personalanalyse – Die Bewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen im Top-Management und bei den Führungskräften in den für den Restrukturierungsprozess entscheidenden Schlüsselpositionen bildet die Empfehlungs- und Entscheidungsbasis für erforderliche Um- oder Neubesetzungen sowie Entwicklungsmaßnahmen. Darüber hinaus werden notwendige externe Rekrutierungen definiert.

Entscheidung – Infolge der Evaluierung aller Führungskräfte hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen und der analogen Analyse der für die jeweiligen Businessteams anstehenden Restrukturierungsaufgaben werden entsprechende Besetzungsentscheidungen getroffen und bei Bedarf externe Manager in die Teams integriert. Durch eine Vielzahl von Maßnahmen zur Straffung und Veränderung der Organisation ist es von ausschlaggebender Bedeutung, die Stärken und Schwächen von Führungskräften genau zu kennen, bevor Positionen mit neuen Anforderungs- und Kompetenzprofilen in veränderten Reportingstrukturen besetzt werden. Dabei helfen Instrumente wie Management Appraisals (MA) und der von Egon Zehnder International neu entwickelte Team Effectiveness Review (TER).

Implementierung – Jede Führungskraft und jedes Team erhält ein detailliertes Feedback, das den noch vorhandenen Entwicklungsbedarf von Fähigkeiten und Kompetenzen aufzeigt, der nötig ist, um die gesetzten Ziele der Restrukturierung zu erreichen. Die Entwick-

lung der individuellen und der Team-Performance wird schließlich gezielt kontrolliert, so dass jederzeit notwendige Korrekturen und Entscheidungen möglich sind.

Besonderer Beachtung bedarf unserer Meinung nach in Zeiten wie diesen der Team-Aspekt. Bereits Jon R. Katzenbach und Douglas K. Smith, Autoren des vielbeachteten Buches „Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation“, hielten Teams und tiefgreifenden Wandel – und nichts anderes dürfte eine heutige Restrukturierung wohl darstellen – für eine notwendige Kombination. Gute Teams zeichnen sich nach ihrer Ansicht dadurch aus, dass sie Engagement, Fähigkeiten und Verantwortung wirksam mit hoher Leistung und Zielorientierung verbinden; auch unter schwierigsten Bedingungen. Sie können so den notwendigen Wandel in einem Unternehmen viel stärker beeinflussen und vorantreiben als jede von der Unternehmensführung vorgenommene strukturelle oder organisatorische Änderung, die nur auf den einzelnen Executive oder Mitarbeiter abzielt.

Die Stärke von Teams in Zeiten des Wandels

Gerade in den heutigen Restrukturierungssituationen sollten Unternehmensführung und das Aufsichtsgremium also besonderen Wert auf die Bildung beziehungsweise Identifikation solcher leistungsstarken Gruppen legen. Dies ist allerdings nur dann wirklich sinnvoll, wenn sich aus dem, die strategische Restrukturierung untermauernden Personalkonzept eindeutig Aufgaben, Ziele und die dafür notwendigen Stärken, Kompetenzen und Fähigkeiten des Teams und seiner Mitglieder definieren lassen. Ebenso sollte bekannt sein, welche Mitarbeiter für diese Teams infrage kommen und welche Rolle sie aufgrund ihrer individuellen Talente einnehmen sollten.

Beispiele aus der Praxis belegen, dass Unternehmen mit einem derartigen integrierten Konzept sogar in fast aussichtslosen Situationen Spielraum für einen Neustart gewinnen können. Das ehemalige Familienunternehmen Honsel etwa, traditionsreicher Spezialist für Alufuss und ein wichtiger Zulieferer der Automobilindustrie, war Ende der neunziger Jahre an ein Private-Equity-Unternehmen verkauft worden. 2006 geriet die Firma nicht zuletzt infolge einer enormen Schuldenlast erstmals in eine existenzbedrohende Krise. Eine undurchsichtige und wenig kooperative Organisation sowie ein eher gegen- als miteinander arbeitendes Führungsteam verschärften die Situation.

Nach mehrfachen Revirements an der Unternehmensspitze fiel Anfang 2009 die Entscheidung, das Un-

ternehmen wegen seiner nach wie vor guten Wettbewerbsposition von Grund auf zu restrukturieren. Neben einer klassischen Strategieberatung wurde Egon Zehnder International als Managementberatung frühzeitig in den Prozess eingebunden, da den Verantwortlichen klar geworden war, dass nur ein starkes, gut strukturiertes Führungsteam die anstehenden Aufgaben meistern konnte. Folgerichtig wurden veränderte Kompetenzprofile für die bei der Restrukturierung wichtigen Schlüsselfunktionen definiert und entsprechende Führungskräfte identifiziert und eingesetzt. Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat, im Vorstand und in anderen wichtigen Positionen folgten. Externe Leistungsträger verstärkten die Führungsscrew. Die Hoffnungen ruhen nun insbesondere auf dem neuen CEO, der erfahren und in der Lage ist, die operative und strategische Restrukturierung in den nächsten drei bis fünf Jahren mit seinem derart optimierten Team erfolgreich zu gestalten.

Nach dem Umbau sollte das Unternehmen schlanker, effizienter, besser organisiert und seinen strategischen Zielen entsprechend auf sein Kerngeschäft fokussiert sein. Denn der Zwang zur Veränderung bietet immer auch die Chance, sich von über die Jahre angesammeltem Ballast zu befreien und mit einer starken Mannschaft zu künftigen Höhenflügen zu starten.

DIE AUTOREN

DR. JÖRG RITTER ist seit 1994 Berater bei Egon Zehnder International und führt seit 2003 die Global Industrial Practice. Seine Klienten umfassen internationale Unternehmen aus der Automobil-, Prozess- sowie Maschinen- und Anlagenbauindustrie. Wichtigste Beratungsschwerpunkte sind „CEO Succession“ und „Talent Strategy“. Darüber hinaus ist er seit Mai 2008 Vorsitzender des Vorstandes der Stiftung Neue Verantwortung – Junge Köpfe für Deutschland e. V.

DR. CHRISTIAN ROSEN arbeitet im Berliner Büro von Egon Zehnder International und ist Mitglied der globalen Industrial Practice. Er berät nationale und internationale Unternehmen des Industriesektors, mit dem besonderen Schwerpunkt der Automobilindustrie im Bereich Zulieferer und OEM.