

# Mit Restrukturierung den Unternehmenswert steigern

Autor: [Anja Henke](#)



Restrukturieren, aber wie? Die meisten Restrukturierungsprozesse scheitern, weil es an einer klaren strategischen Ausrichtung mangelt. © Günay Mutlu/istockphoto.com

Wenn Margen sinken und die Wachstumskraft nachlässt, ist Restrukturierung in vielen Unternehmen das Mittel der Wahl. Doch wirkliche Erfolge sind selten. Wie eine Restrukturierung mit Wertsteigerung gelingt, erläutert Strategieexpertin Anja Henke.

Bombardier ist ein aktuelles Beispiel. Der Zug- und Flugzeughersteller setzt auf eine Restrukturierung, um Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Das ist eine verbreitete Strategie. Die Logik dahinter: Schrumpft der Markt aufgrund sinkender Nachfrage oder neuer Wettbewerber, muss das Unternehmen Kosten und Strukturen anpassen, um die Margen stabil zu halten. Häufig wird auch dann restrukturiert, wenn die Umsetzung einer neuen Strategie gescheitert ist. Prominentes Beispiel dafür ist die Deutsche Bank. "Wir wissen sehr genau, wohin wir wollen", sagt der neue CEO John Cyran. Doch sein Unternehmen hat Probleme, diese Strategie auch umzusetzen.

## Die meisten Restrukturierungen scheitern

Tatsächlich ist die Restrukturierungs-Bilanz mäßig: 60-70 Prozent scheitern. Was dann folgt, liegt auf der Hand: eine weitere Restrukturierungsrunde. Statt die Profitabilität des Unternehmens wieder zu steigern, münden Restrukturierungen oft in einer Abwärtsspirale. Dies liegt daran, dass die Frage nach den eigentlichen Ursachen für die Misere, etwa Umsetzungsschwäche, fehlende Kundenorientierung, falsche Annahmen der Strategien, übersehene Veränderungen etc., in den meisten Fällen unbeantwortet bleibt. Restrukturierungen vernichten oftmals auch Werte, denn sie machen das Unternehmen instabiler und/oder zerstören essentielle Fundamente, etwa tragende Technologien. Karstadt etwa gelang nach vielen Restrukturierungen erst die Wende, als die Strategie die Bedarfe der Stammkunden wieder in den Mittelpunkt rückte, etwa mit so unspektakulären Dingen wie Kurzwaren.

## Zehn Regeln für eine wertsteigernde Restrukturierung

Die Gründe für den Misserfolg lassen sich im Prinzip leicht abstellen. Dies erfordert jedoch ein neues Denken über Restrukturierung als strategische Methode. Vor allem gilt es, das Unternehmen - unter Beachtung aller Erfolgsfaktoren - entlang einer Strategie zukunftsfähig aufzustellen. So angegangen kann die Restrukturierung zum Quell neuen Wachstums und Erfolges werden.

1. **Seien Sie auf der Top-Management-Ebene ein Team.** Sichern Sie geklärte Positionen und Interessen, gemeinsame strategische Prioritäten und eine gute Zusammenarbeit. Damit schaffen Sie eine essentielle Erfolgsbasis und Orientierung.
2. **Sehen und wahren Sie Chancen für Wertsteigerung.** Analysieren Sie neben Schwachstellen und Bedrohungen auch einzigartige Stärken – materiell wie immateriell, die Wurzeln und Chancen des Unternehmens. Das sind die Fundamente für Selbsterneuerung.
3. **Beziffern Sie die Sekundäreffekte.** Benennen Sie auch die weniger offensichtlichen Risiken und beziffern Sie deren Kosten. Entwickeln Sie Maßnahmen, um die Risiken zu minimieren. Dabei ist zu beachten, dass die wesentlichen Risiken nicht auf der Sachebene liegen.
4. **Sichern Sie transparente Prozesse für die Entlassungen.** Wenn Sie Mitarbeiter entlassen müssen, definieren Sie klare Kriterien und Prozesse und handeln Sie danach. Das stärkt das Vertrauen, gerade in schwierigen Zeiten.
5. **Unterstützen Sie die Mitarbeiter.** Das umfasst die, die gehen, und die, die bleiben. Bieten Sie Outplacement an für die, die gehen; auch Optionen für die Rückkehr sind denkbar. Trainieren Sie die bleibenden Mitarbeiter für die Wahrnehmung der neuen Aufgaben.
6. **Kommunizieren Sie viel.** Gerade Zeiten der Veränderung benötigen viel Kommunikation. Informieren Sie zum Status, zum Prozess, zu Gründen für Entscheidungen, zu notwendigen Einschnitten und Chancen. Dies trägt zu Stabilität und Zuversicht bei.
7. **Identifizieren Sie die Ursachen für die Schieflage.** Hier ist Reflexion gefragt, denn die eigentlichen Ursachen sind selten offensichtlich. Aus Analysen von Krisen weiß man, dass es sich meist um Managementfehler handelt. Beginnen Sie direkt, diese abzustellen.
8. **Nutzen Sie Potenziale für die Ertragssteigerung.** In jedem Unternehmen liegen ungenutzte Potenziale. Der Vertrieb bietet sich an, um mit zügigen Erfolgen beizutragen, ebenso Ideen der Mitarbeiter. Beteiligung und Erfolge stärken die Motivation für die Neuausrichtung.
9. **Entwickeln Sie eine Strategie für den zukünftigen Erfolg.** Eine klare Strategie sollte den Rahmen für die Restrukturierung bilden, so dass die richtigen Einschnitte erfolgen. Das Nutzen von Potenzialen bildet die Basis, gefolgt vom Ausbau des Geschäfts und der vorausschauenden Entwicklung neuer Geschäftsfelder.
10. **Etablieren Sie Frühwarnsysteme.** Probleme kommen meist nicht überraschend. Etablieren Sie strategische und operative Indikatoren, um schnell festzustellen, ob das Unternehmen agiert oder reagiert.

Wer diese Maßnahmen zu Beginn oder im Verlauf der Restrukturierung integriert, ebnet den Weg für die Selbsterneuerung und damit für den Erfolg des Unternehmens. Denn jedes Unternehmen verfügt über eine Wachstums-DNA, die sich gezielt finden und aktivieren lässt. Ein solches Vorgehen schafft Werte und Zukunftsperspektiven für alle Beteiligten.

## Die Hintergründe zu diesem Inhalt

2015 | OriginalPaper | Management + Führung | Kapitel

[Heutige Strategien für Wachstum](#)

Quelle: [Wachstum in gesättigten Märkten](#)

Autor: Anja Henke

