PRE DICTIVE RESTRUC TURING

WARUM DER ERNSTFALL ZUR NORMALITÄT WERDEN MUSS

UPDATE CORONA UPDATE

STAUFEN.

INHALT

1 **Wandel oder Krise?** **5**

2 **Der Corona-Katalysator** **8**

3 **Vorausschauende Restrukturierung – der Blick nach vorne** **12**

4 **Der Weg zur vorausschauenden Restrukturierung** **14**

4.1 Klassische Top-down-Ansätze als Ausgangspunkt 14

4.2 Restrukturierung mit Leadership- und Change-Ansätzen kombinieren 16

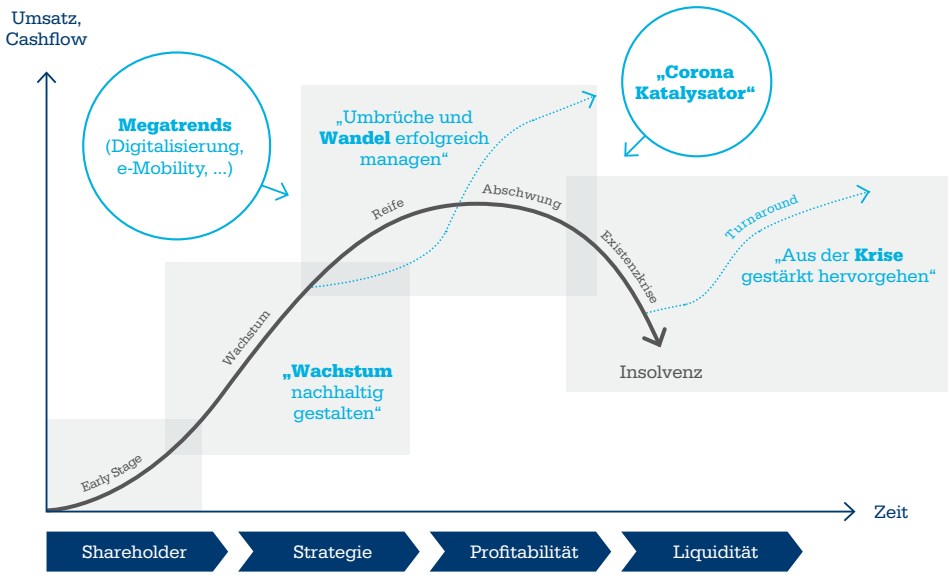
4.3 Lean Management als Grundlage für Wandlungsfähigkeit und Spitzenleistung 18

5 **Fazit: Ein Mentalitätswandel ist notwendig** **20**

1. WANDEL ODER KRISE?

War da was? Die Bankenkrise von 2008 / 09 wirkt aus heutiger Sicht harmlos. Mehr noch: Danach ging es für die deutsche Wirtschaft nur bergauf. Doch gegen Ende dieser Boomphase mehrten sich bereits die Krisensymptome. Die Megatrends Digitalisierung, E-Mobility und Nachhaltigkeit sind in vielen Marktsegmenten Anzeichen eines bevorstehenden Umbruchs – ein Risiko-Cocktail entsteht.

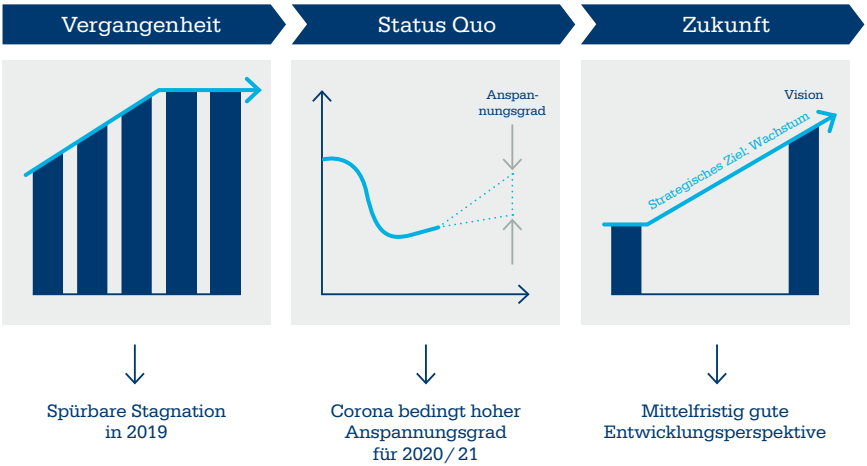
SPANNUNGSFELD UNTERNEHMENSPHASEN



Hier setzt Predictive Restructuring an. Der integrative Ansatz verfolgt zwei Ziele: Erstens sichern Unternehmen damit bestehende Erfolge in einem zunehmend dynamischen Umfeld. Zweitens bewältigen sie den Wandel zu neuen Geschäftsmodellen und -strukturen.

Die Corona-Krise und die aktuell unsichere Lage konfrontieren Unternehmen mit einer zusätzlichen Herausforderung: Sie müssen kurzfristig in den (Kosten-) Strukturen enorme Anpassungen vornehmen, gleichzeitig aber mittelfristig größere Einbußen vermeiden. Hierfür benötigen sie eine erhebliche finanzielle Schlagkraft.

TYPISCHES UMFELD FÜR CORONA @ PREDICTIVE RESTRUCTURING



Denn Liquidität leistet zweierlei: Sie erweitert die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel am Markt zu agieren und erlaubt ihm, strategische Optionen wahrzunehmen. Wer nicht liquide ist, ist betriebswirtschaftlich nicht handlungsfähig.

- Das Ziel in guten Zeiten: Die Kapitalrendite optimieren und ausreichend Mittel für das weitere Umsatzwachstum (Märkte, Innovation, Kompetenzen) schaffen.
- In Krisenzeiten ändert sich der Blickwinkel – Liquidität geht vor Rendite. Notfalls müssen Unternehmen ihre Liquidität auf Kosten der Rendite erhalten.

Diese goldenen Regeln hat die Corona-Krise vielen spürbar vor Augen geführt. Das passende Motto lautet: „EBIT is Queen – Cash is King“

Das Spannungsfeld aus „Erfolgreiches bewahren“, „an die Gegenwart anpassen“ und „Zukunftsfähigkeit bewirken“ stellt besondere Anforderungen an die Führung der Unternehmen. Denn erfolgreiches Management unterschiedlicher Unternehmensphasen ist eine der ureigensten Aufgaben des C-Level.

2. DER CORONA-KATALYSATOR

Aktuelle Fragen und Antworten aus den beiden Blickwinkeln:

RES **Restrukturierung** (Andreas Sticher) und

CM **Change-Management** (Dr. Dirk Bayas-Linke)

Mit welchen (Auslastungs-) Szenarien planen die Unternehmen und was sind aus Sicht von Staufen realistische Perspektiven?

RES Technologieorientierte Industrieunternehmen haben in den vergangenen Jahren viel in den Ausbau ihrer internen Kompetenzen investiert. Zudem sind sie in komplexen Lieferketten integriert, wie zum Beispiel im Maschinenbau oder der Automobilzulieferindustrie. In diesen vielstufigen Supply-Chain-Netzwerken schaukeln sich die Corona-Effekte erst jetzt richtig auf, werden Lieferengpässe durchgängig spürbar.

Branchenübergreifend stellen sich viele Firmen auf eine Top-Line ein, die erheblich unter den Zahlen der Vorjahre liegt. Die meisten Unternehmen nennen aber bisher keine klaren Informationen, weder nach innen noch nach außen. Niemand möchte falsche Zahlen verbreiten, die er später revidieren muss. Das sorgt vor allem bei den Mitarbeitern für Verunsicherung. Sie fragen sich, wie es weitergeht; vor allem über die Kurzarbeit hinaus.

CM Das Management wird sich positionieren müssen, denn Mitarbeiter und Kunden benötigen Orientierung in unsichereren Zeiten und komplexen Situationen. Deshalb sollte die Führung aus der Deckung gehen – in dem Wissen, dass sie vielleicht „nachjustieren“ und „umschwenken“ muss, wenn sich die Kontexte ändern.

Viele Branchen wurden unvorbereitet von den Ereignissen getroffen, was in zahlreichen Restrukturierungen münden wird. Stehen nun auch viele eigentlich gesunde Unternehmen vor tiefgreifenden Umbrüchen?

RES Schon lange vor Corona haben wir uns angesichts von Megatrends wie Digitalisierung oder E-Mobilität intensiv mit großen Umbrüchen auseinandergesetzt. Dafür haben wir Herangehensweisen aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und diese dann in unserem Ansatz „Predictive Restructuring“ zusammengeführt.

Denn viele etablierte Unternehmen stehen trotz eigentlich hoher Profitabilität vor einer Herausforderung: Wie sichern sie in dem zunehmend dynamischen Umfeld die bestehenden Erfolge? Wie schaffen sie den Wandel zu neuen Geschäftsmodellen und -strukturen?

Der „Corona-Katalysator“ konfrontiert diese Unternehmen nun umso drastischer mit Fragen: Wie werden die geschaffenen Strukturen auch bei einer deutlich reduzierten Top-Line flexibel angepasst, ohne große Einschnitte und Einbußen hinnehmen zu müssen?

Hinzu kommt, dass viele Führungskräfte in der Vergangenheit angesichts einer guten Konjunktur primär auf Wachstum ausgerichtet waren. Deshalb gibt es oft zu wenig Kompetenzen und Erfahrungen in Restrukturierung und Krisenbewältigung.

CM Die Veränderung ist bereits im vollen Gange. Unternehmen, Teams und Führung müssen nun Antworten finden. Veränderungen sind per se mit Uneindeutigkeit und Unsicherheit behaftet, mitunter wirken sie auch nur wie ein Zwischenschritt. Deshalb sind damit auch Zweifel, Vorsicht und Ambivalenz verbunden. Es ist entscheidend, diesen Emotionen Raum zu geben – sie anzuerkennen und nicht zu verdrängen. Die Herausforderung: Diese komplexen Vorgänge aktiv zu gestalten und nicht nur zu reagieren.

Wie geht man nun mit den Erfahrungen um, die im Lockdown gesammelt wurden?

RES Die Lektion aus der Corona-Krise ist, dass Unternehmen ganzheitlich und in Szenarien denken und handeln müssen.

Aus Top-Down-Sicht gibt es weiterhin die klare Ausrichtung an unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben. Gleichzeitig ist eine konsequente Flexibilisierung der (Kosten-) Strukturen wichtig. Damit wappnen sich Unternehmen für Unwägbarkeiten im Jahr 2021 und erhalten eine hohe Wandlungsfähigkeit. Digitalisierung und Lean Management können dabei maßgeblich helfen.

Zudem haben viele in der Corona-Krise gelernt, Kerngeschäftsprozesse mit minimalen Ressourcen in Betrieb zu halten. Diese Erkenntnisse gilt es nun mitzunehmen und nachhaltig in den Strukturen und Abläufen zu verankern.

CM Die Führungs- und Unternehmenskultur muss Veränderungsfähigkeit fördern. Gefragt sind künftig Führungskräfte, die Menschen für neue Anforderungen qualifizieren und für den Wandel begeistern. Sie müssen die Notwendigkeit des Wandels erklären

und Vertrauen schaffen, um die Angst vor der unsicheren Zukunft abzubauen und klare Zielbilder und Handlungsschritte zu erzeugen.

Entscheidend ist dabei ein schrittweises, iteratives Vorgehen in kurzen Zyklen und anhand von Szenarien. Diese Flexibilität darf nicht als Führungsschwäche interpretiert werden, sondern als Qualitätsmerkmal in dynamischen Umwelten und Märkten. Das Management setzt Ziele, passt sie aber auch an, wenn sich die Welt anders entwickelt. Und diese Leistung kann nicht von Einzelpersonen geleistet werden. Ein robustes und leistungsfähiges Team ist notwendig, das sich aber seiner eigenen Grenzen bewusst ist. Das ist die Lektion aus den Ereignissen.

Ist künftig alles nur noch flexibel und agil?

RES Wer zu lange auf Sicht fährt, erhöht das Risiko, das Ziel nicht zu erreichen. Also muss es weiterhin Businesspläne, strategische Ziele und Visionen geben, die belastbar und zukunftsfähig sind. Denn Strategie und Planung definieren einen Rahmen für operative Entscheidungen. Sie sorgen damit für Orientierung. Gerade in Situationen mit Komplexität und Dynamik ist unternehmerisches Handeln der Anker, der eine Organisation als Ganzes stabilisiert.

CM Es geht darum, einen längerfristigen Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist dabei die Verzahnung von klassischer Top-Down-Restrukturierung mit Leadership Excellence und Change-Konzepten. Anpassungsfähigkeit ist so wichtig wie nie zuvor. Manager müssen innerlich bereit sein, sich immer wieder neu auszurichten, sich zu erneuern und dabei konsequent zu sein. Zudem sollten sie nicht den Fehler begehen, in den alten Denkmustern zu bleiben: Flexibilität ist keine Führungsschwäche, sondern im Gegenteil verantwortungsvolles Führen.

3. VORAUS-SCHAUENDE RESTRUK-TURIERUNG – DER BLICK NACH VORNE

War da was? Die Bankenkrise von 2008 / 09 wirkt aus heutiger Sicht harmlos. Mehr noch: Danach ging es für die deutsche Wirtschaft nur bergauf. Doch gegen Ende dieser Boomphase mehrten sich bereits die Krisensymptome. Die Megatrends Digitalisierung, E-Mobility und Nachhaltigkeit sind in vielen Marktsegmenten Anzeichen eines bevorstehenden Umbruchs – ein Risiko-Cocktail entsteht.

Hier setzt Predictive Restructuring an. Der integrative Ansatz verfolgt zwei Ziele: Erstens sichern Unternehmen damit bestehende Erfolge in einem zunehmend dynamischen Umfeld. Zweitens bewältigen sie den Wandel zu neuen Geschäftsmodellen und -strukturen.

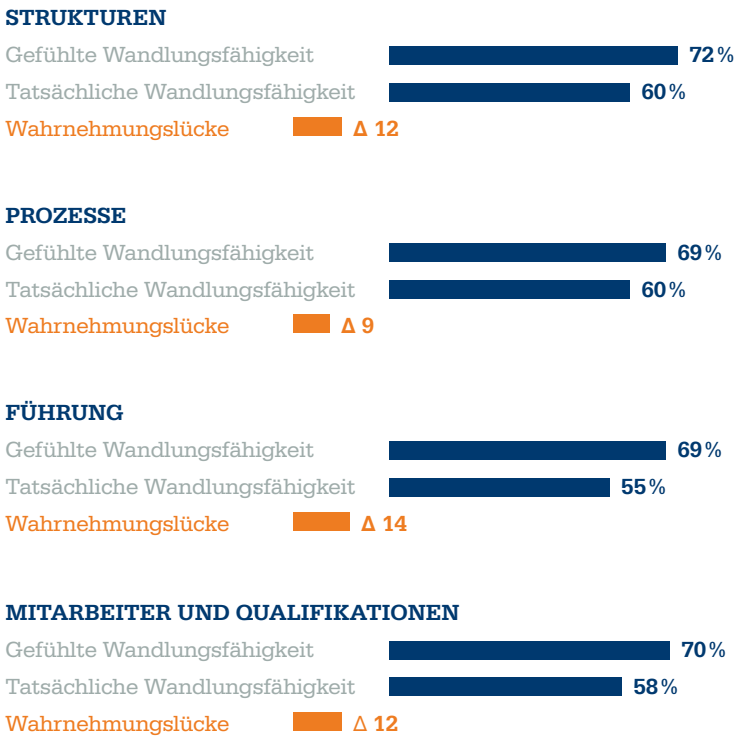
Die Corona-Krise und die aktuell unsichere Lage konfrontieren Unternehmen mit einer zusätzlichen Herausforderung: Sie müssen kurzfristig in den (Kosten-) Strukturen enorme Anpassungen vornehmen,

gleichzeitig aber mittelfristig größere Einbußen vermeiden. Hierfür benötigen sie eine erhebliche finanzielle Schlagkraft.

Denn Liquidität leistet zweierlei: Sie erweitert die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel am Markt zu agieren und erlaubt ihm, strategische Optionen wahrzunehmen. Wer nicht liquide ist, ist betriebswirtschaftlich nicht handlungsfähig.

BEWERTUNG DER WANDLUNGSFÄHIGKEIT

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



4. DER WEG ZUR VORAUS-SCHAUENDEN RESTRUKTU-RIERUNG

4.1 KLASSISCHE TOP-DOWN-ANSÄTZE ALS AUSGANGSPUNKT

Zunächst ist eine ehrliche Bestandsaufnahme („Face Reality“) erforderlich. Sie ist auch als Quick-Check möglich und hat das Ziel, umfassende Transparenz zu schaffen. Dafür werden Innen- und Außensicht zusammengeführt und die Annahmen der weiteren Geschäftsplanung plausibilisiert.

Dafür muss die Unternehmensführung erkennen, wo die größten Risiko- aber auch Chancenpotenziale liegen und wie sie wechselseitig wirken. Damit lassen sich künftige Szenarien der Geschäftsentwicklung realistisch simulieren und die Bandbreite der Veränderungen aufzeigen.

An dieser Ausrichtung auf den Markt setzt Target Costing an, als Instrument zur Unternehmensführung. Es verbessert einerseits die Kostensituation und beeinflusst andererseits das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter.

Ausgangspunkt ist der erforderliche operative Cashflow. Hieraus gilt es, die Zielkosten abzuleiten und die Kernfrage „Wie viel Struktur kann ich mir leisten?“ zu beantworten.

Zudem müssen Unternehmen die Lessons Learned aus der Corona-Krise nutzen: Die Kernprozesse mit einer Minimalkonfiguration am Laufen halten.

Oberste Prämisse ist es, nicht in den Vor-Corona-Zustand zu verfallen. Erstens sollten Unternehmen konsequent Ansätze zur Umwandlung fixer Kosten in variable Kosten verfolgen. Zweitens sollten sie Effizienzpotenzial nutzen und drittens die Wertschöpfungstiefe mit Blick auf Kapitalbindung überprüfen.

Die Unternehmen müssen die optimalen Betriebspunkte finden, die dann zur Basis für ein nachhaltiges und tragfähiges Zukunftskonzept werden.

4.2 RESTRUKTURIERUNG MIT LEADERSHIP- UND CHANGE-ANSÄTZEN KOMBINIEREN

Kontinuierliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse sind entscheidend für nachhaltige Ergebnisse.

Dabei hat die Führungs- und Unternehmenskultur eine wichtige Aufgabe: Sie muss die Veränderungsfähigkeit in allen Bereichen fördern. Denn nur eine lernende Organisation besitzt ein eingebautes Frühwarnsystem, das Veränderungen antizipiert. Sie ist weniger störanfällig und geht geplanter und vorausschauender mit Krisen um.

Besondere Situationen erfordern besondere Maßnahmen. Auch die Führungsmannschaft muss kritisch auf die Zukunftsfähigkeit geprüft werden: Es sind zunehmend andere Führungsqualitäten gefordert.

Gefragt sind künftig Führungskräfte, die Menschen für neue Anforderungen qualifizieren und sie zudem für den Wandel begeistern. Dafür muss das Management die Notwendigkeit des Wandels erklären und Vertrauen schaffen. Dadurch kann es die Angst vor der unsicheren Zukunft in klare Zielbilder und Handlungsschritte wandeln.

Dafür ist ein neues Führungsverständnis notwendig. In stark hierarchischen Strukturen werden Beschäftigte am kurzen Zügel gehalten, damit sie Leistung bringen. Das hemmt 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 hinzulernt und auf kontinuierliche Verbesserungen ausgelegt ist, glauben viele der Befragten.

VORGEHENSWEISE

4.3 LEAN MANAGEMENT ALS GRUNDLAGE FÜR WANDLUNGSFÄHIGKEIT UND SPITZENLEISTUNG

Mit unserer kombinierten Top-down/Bottom-up-Herangehensweise identifizieren wir Möglichkeiten für die operative Verbesserung. Die Methode bewertet die Stellhebel der Optimierung quantitativ, gewichtet sie und betrachtet sie bezogen auf Sensitivität- und in Szenarien. Das Ergebnis ist ein Handlungsprogramm als Basis für eine erfolgreiche Umsetzung.

Dieser Ansatz zielt auf Wertschöpfungsexzellenz und Best-Practice statt reinem „Cost Cutting". Dadurch erzielen wir schnelle Ergebnisse und etablieren gleichzeitig das Denken und Arbeiten nach Lean Prinzipien – immer entlang der Kernprozesse und des Wertstroms. Wir schaffen eine nachhaltige Leistungsverbesserung, die Unternehmen werden robust, flexibel und wettbewerbsfähig.

Der positive Einfluss von Lean Management auf die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens wird im „Change Readiness Index" klar belegt. Bereits heute wandlungsfähige Unternehmen organisieren überdurchschnittlich häufig ihre Wertschöpfungsprozesse nach den Prinzipien des Lean Managements. Wird die Lean-Philosophie auch in den indirekten Bereichen oder sogar im gesamten Unternehmen umgesetzt, gewinnen die Unternehmen nochmals deutlich an Agilität und Flexibilität hinzu („Lean Enterprise").

Prof. Daniel T. Jones, Mitautor des Lean-Standardwerks „The Machine That Changed The World“ und Gründer der Lean Enterprise Academy, erklärt das 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.“

5. FAZIT: EIN MENTALITÄTS-WANDEL IST NOTWENDIG

Unternehmen müssen Restrukturierung in Zukunft mehrstufig und breiter denken. Im ersten Schritt müssen sie den Corona-Katalysator richtig einordnen. Ist die Geschäftssituation mittelfristig spürbar beeinträchtigt, helfen keine punktuellen Gegenmaßnahmen. Stattdessen ist eine umfassende Anpassung notwendig.

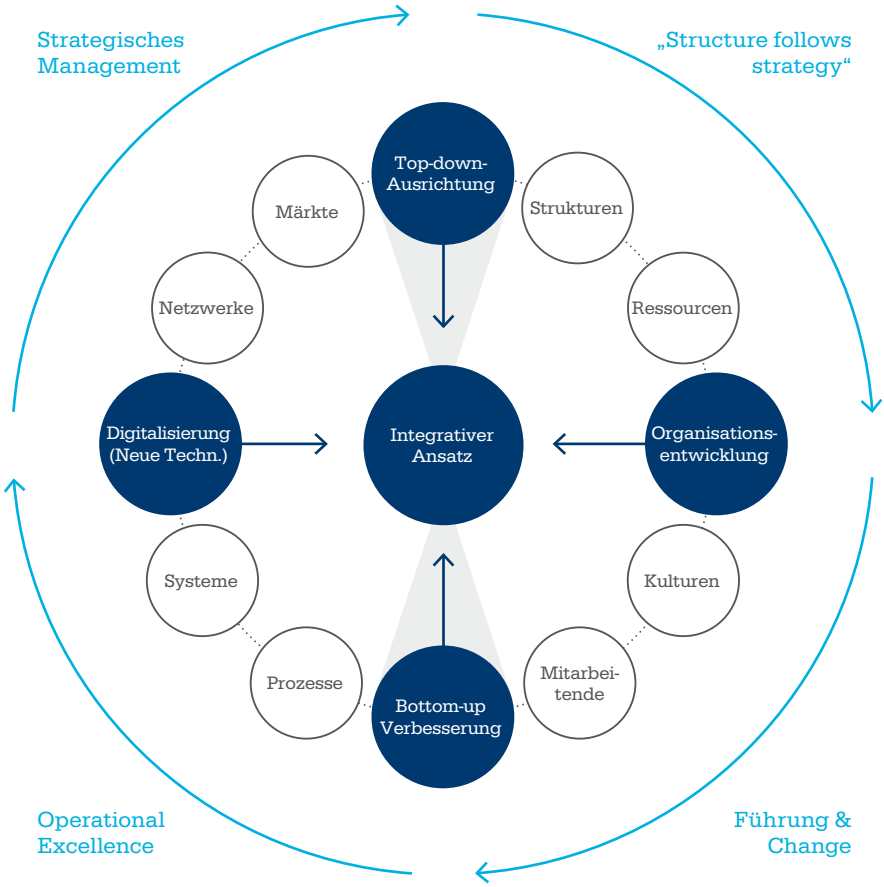
Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Wandel ist ein positives Zielbild für die Zeit nach Corona. Ein zunehmend dynamisches Umfeld und ein immer schnellerer technologischer Fortschritt verändern die Art des Wirtschaftens. Innovative Geschäftsmodelle sind dafür ein zentraler Erfolgsfaktor.

Transformationsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn klassischen Ansätze mit Change-Management, agiler Organisation und Leadership-Exzellenz kombiniert werden.

Die zentrale Herausforderung für Unternehmen: Die Komplexität der Themen in einem ganzheitlichen Konzept für Neuausrichtung und Zukunftsorientierung zusammenführen und dafür eine tragfähige Finanzierung finden.

WIR NENNEN DIES PREDICTIVE RESTRUCTURING.

INTEGRATIVER ANSATZ



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.

340
Mitarbeitende

69
Mio. € Umsatz

17
Sprachen

7.000
Seminarteilnehmer pro Jahr

> 90
BestPractice Partner

ANSPRECHPARTNER

Andreas Sticher
Partner

a.sticher@staufen.ag
+49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN

Sebastian Junge
Marketing Manager

s.junge@staufen.ag
+49 7024 8056 149

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.