

Universität Stuttgart

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

IPRI INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Berlin, 12. Juli 2011

Herausforderungen und Lösungsansätze

Restrukturierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Inhalt

- **Verständnis der Restrukturierung: Krise oder Chance?**
- Bewertung der Restrukturierungspraxis und -forschung
- Integration der Mitarbeiterperspektive in die Restrukturierung

Haben in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren Veränderungen stattgefunden, die sich für Sie persönlich ausgewirkt haben?

Neue Produktionstechnik

Neue Produkte

Zusätzliche Mitarbeiter

Stellenabbau

Mehr Aushilfskräfte

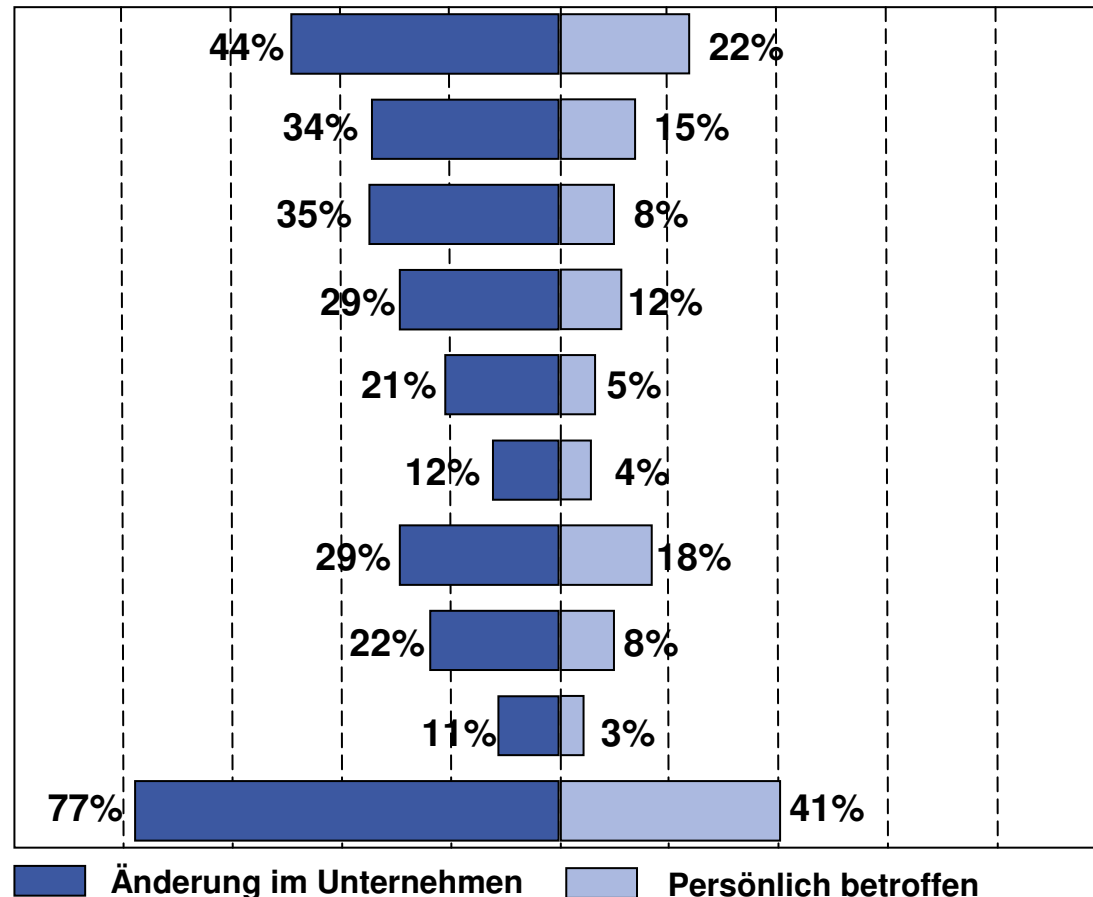
Outsourcing

Umstrukturierung

Neues Management

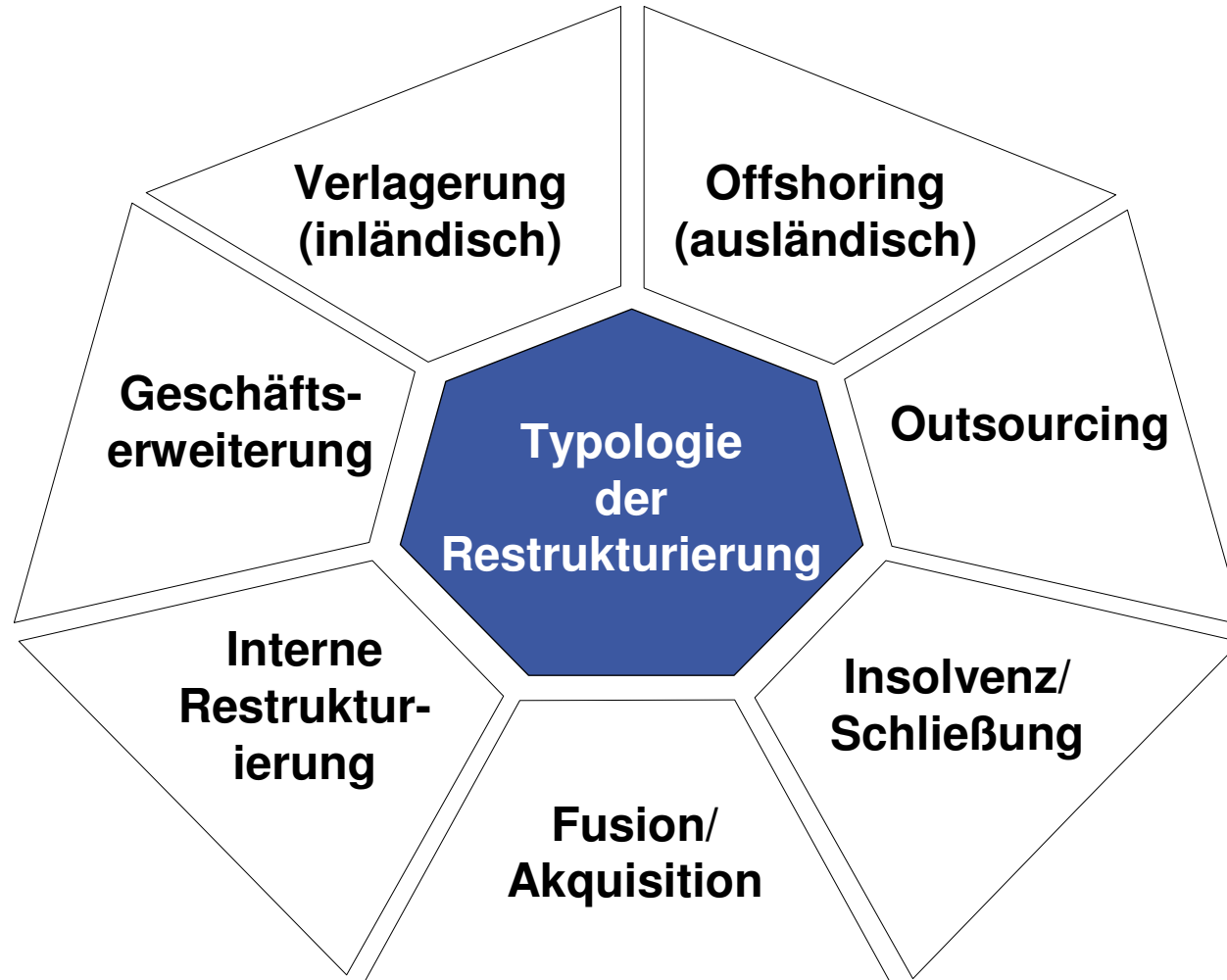
Eigentumsverhältnisse

Gesamt-Index



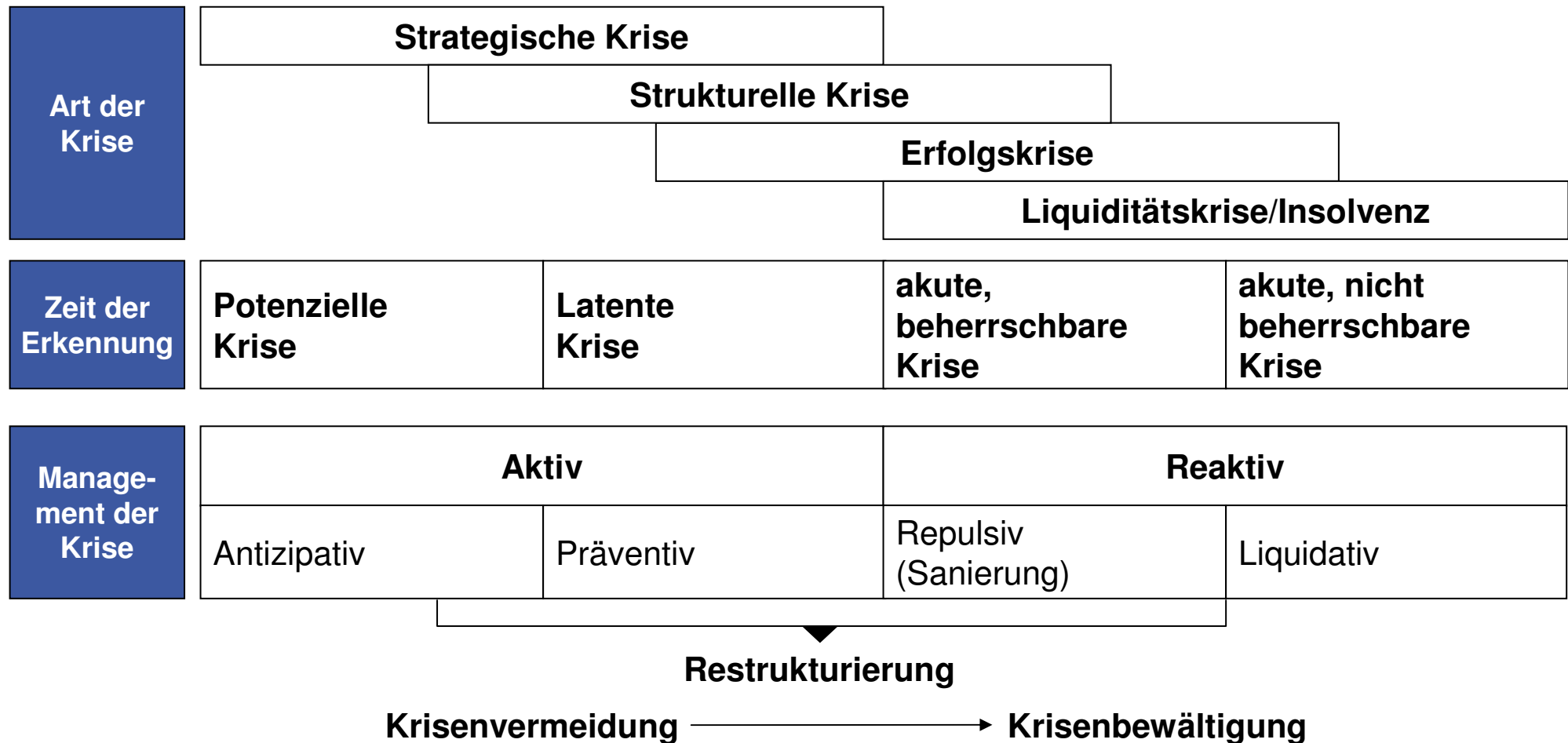
Quelle: Jansen, R. (2002), Der strukturelle Wandel der Arbeitswelt und seine Auswirkungen auf die Beschäftigten, in: Jansen, R. (Hrsg.), Die Arbeitswelt im Wandel. Weitere Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1998/99 zu Qualifikation und Erwerbssituation in Deutschland. Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 254. (zitiert nach Frieling et al. (2008), S.430).

Restrukturierung als Überbegriff für unterschiedliche Formen der Neugestaltung von Unternehmen



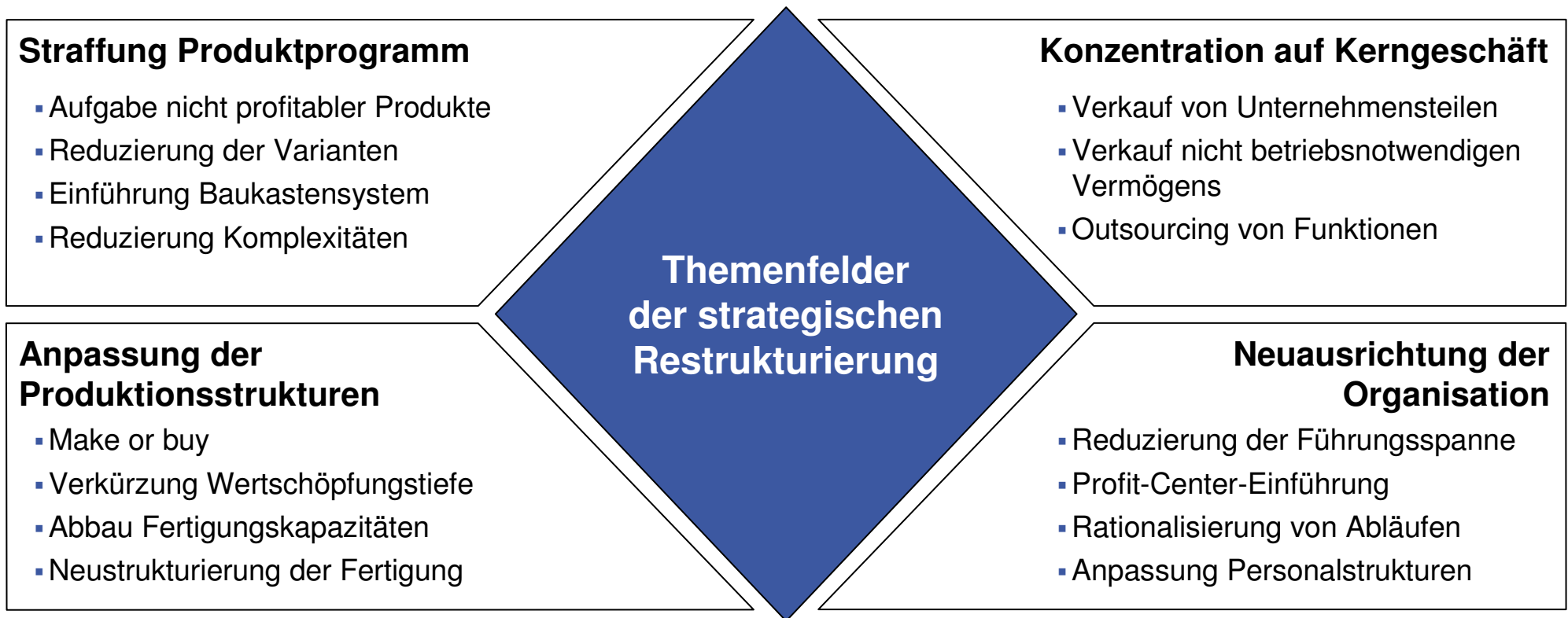
Quelle: Kieselbach et al. (2009) Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations, München, Mering 2009, S.22.

Restrukturierung setzt nicht erst mit akuten Krisen ein und ist daher differenzierter zu betrachten



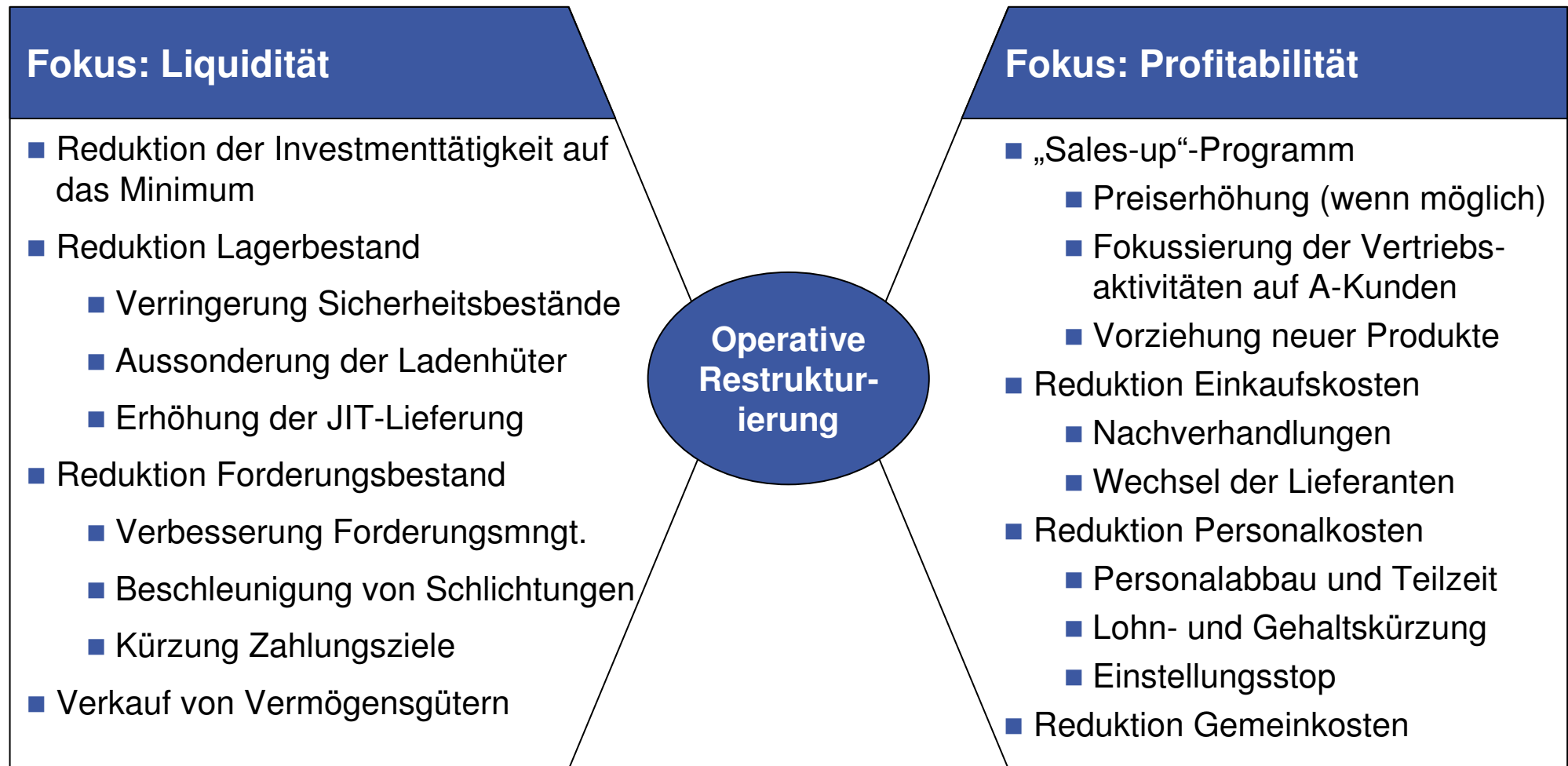
Quelle: in Anlehnung an Klein 2008, S. 54

Die strategische Restrukturierung soll drohende Krisen abwenden und eine langfristige Neuausrichtung des Unternehmens ermöglichen



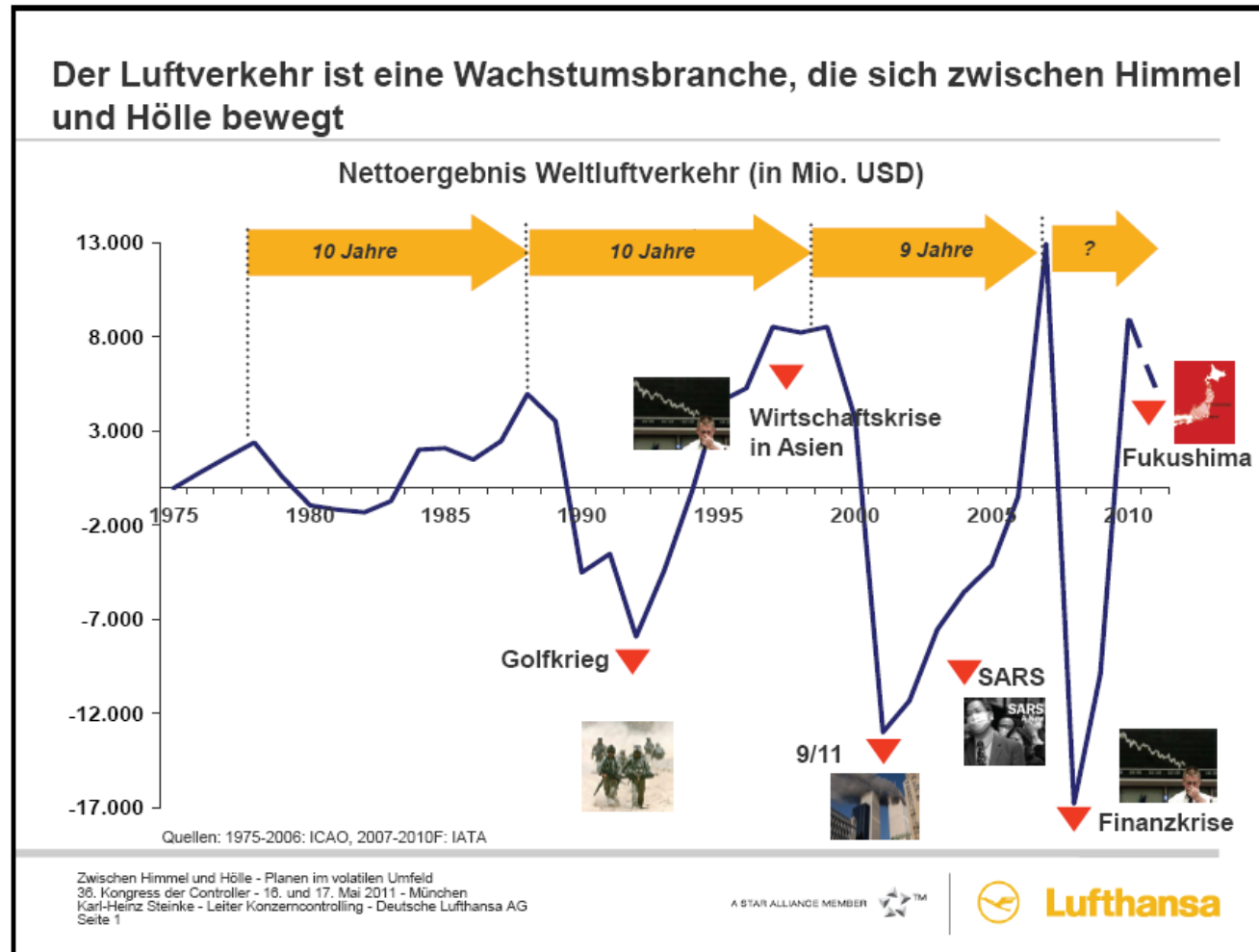
Quelle: Kraus, K.-J./Evertz, D., Restrukturierung und Sanierung, in: HdU, Gw. IV/04, S.15

Die operative Restrukturierung zielt auf eine kurzfristige Verbesserung des Liquidität und des Ergebnisses ab



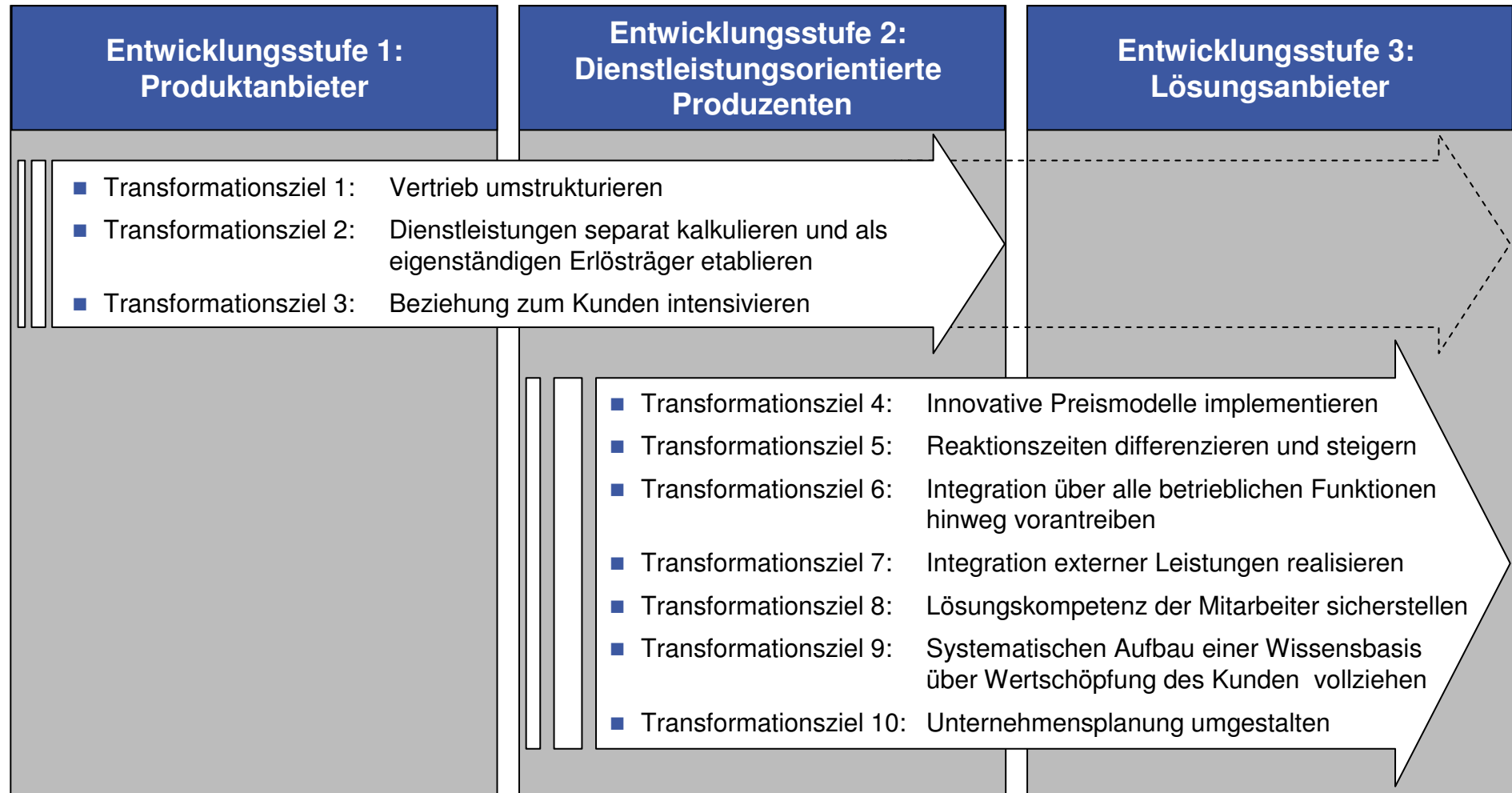
Quelle: Kraus, K.-J./Evertz, D., Restrukturierung und Sanierung, in: HdU, Gw. IV/04, S.13

Volatilitätsbedingte Restrukturierung – Beispiel: Luftfahrt



Quelle: Lufthansa AG, Vortrag Karl-Heinz Steinke, 36. Congress der Controller, 16./17. Mai 2011, München (www.controllerverein.com)

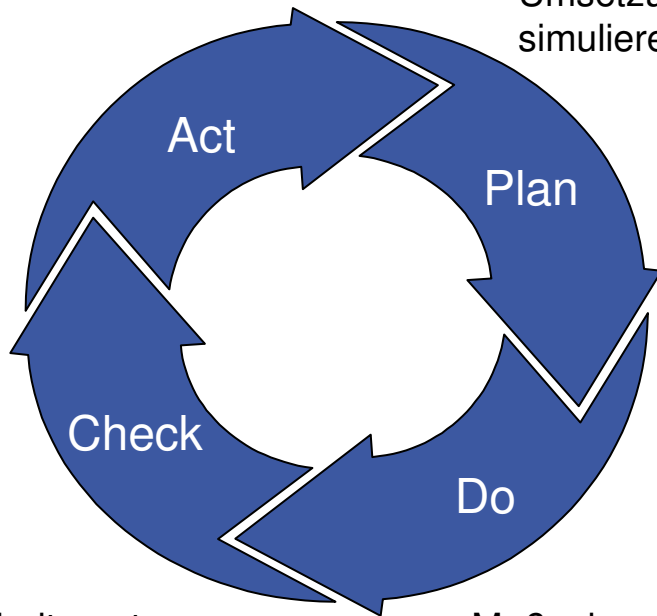
Strategie- und marktgetriebene Restrukturierung – Beispiel: Entwicklung zum Lösungsanbieter



Quelle: Horváth et al. (2010), Das Stufenkonzept zum Lösungsanbieter – Ergebnisse einer empirischen Studie, IPRI-Research Paper, Nr. 30, Stuttgart.

Produktivitätsgetriebene laufende Restrukturierung – Beispiel: Kontinuierliche Verbesserung (KVP)

- Lösungsideen sammeln & clustern
- Varianten bilden
- Maßnahmenkatalog
- Umsetzung simulieren



- Arbeitssystemanalyse
- Verschwendung ermitteln
- Maßnahmenpräsentation
- Umsetzung
- Umsetzungserfolg

Ergebnisse des KVP:

- Ressourcen und Synergien entdeckt,
- Arbeitsabläufe und Prozesse optimiert,
- Produkte und Kundenzufriedenheit verbessert,
- Verschwendung reduziert und Kosten verringert,
- Fähigkeiten, Kreativität und Engagement der Mitarbeiter geweckt,
- Teamarbeit, Unternehmenskultur verbessert sowie
- der Leistungsdruck verringert.

Zwischenfazit

- Restrukturierung **betrifft jeden Einzelnen**.
- Restrukturierung gehört zu den **Daueraufgaben** in Unternehmen.
- Restrukturierung ist **nicht nur krisenbedingt**, sondern soll **Krisen proaktiv vermeiden**.
- Die Volatilität des Umfelds stellt die deutsche Wirtschaft vor eine **erhebliche Restrukturierungswelle** (Neugestaltung der Energieversorgung, e-Mobility, umweltgerechte Produkte und Produktionsprozesse).

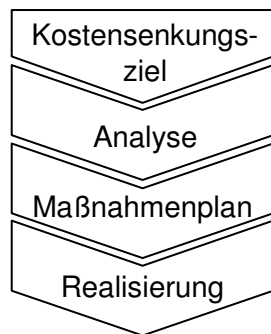
Inhalt

- Verständnis der Restrukturierung: Krise oder Chance?
- **Bewertung der Restrukturierungspraxis und -forschung**
- Integration der Mitarbeiterperspektive in die Restrukturierung

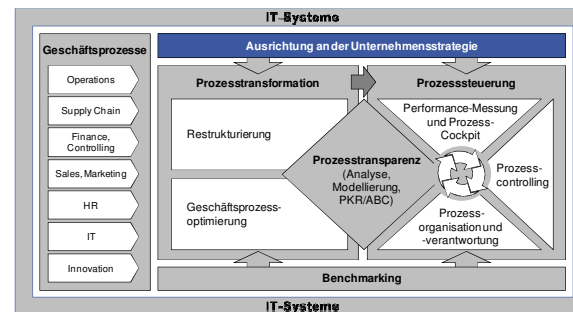


Ein Blick in die Restrukturierungspraxis...

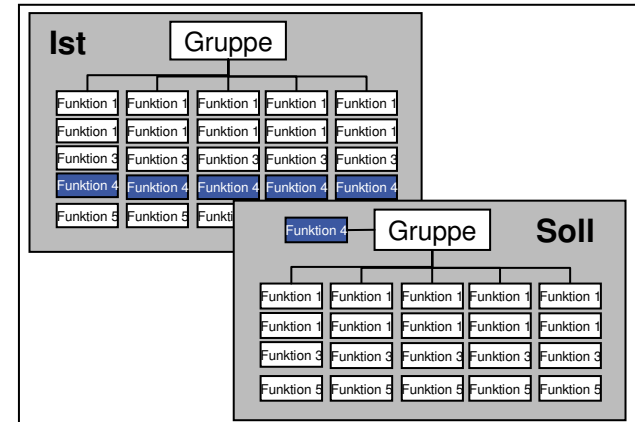
Gemeinkostenwertanalyse



Reengineering



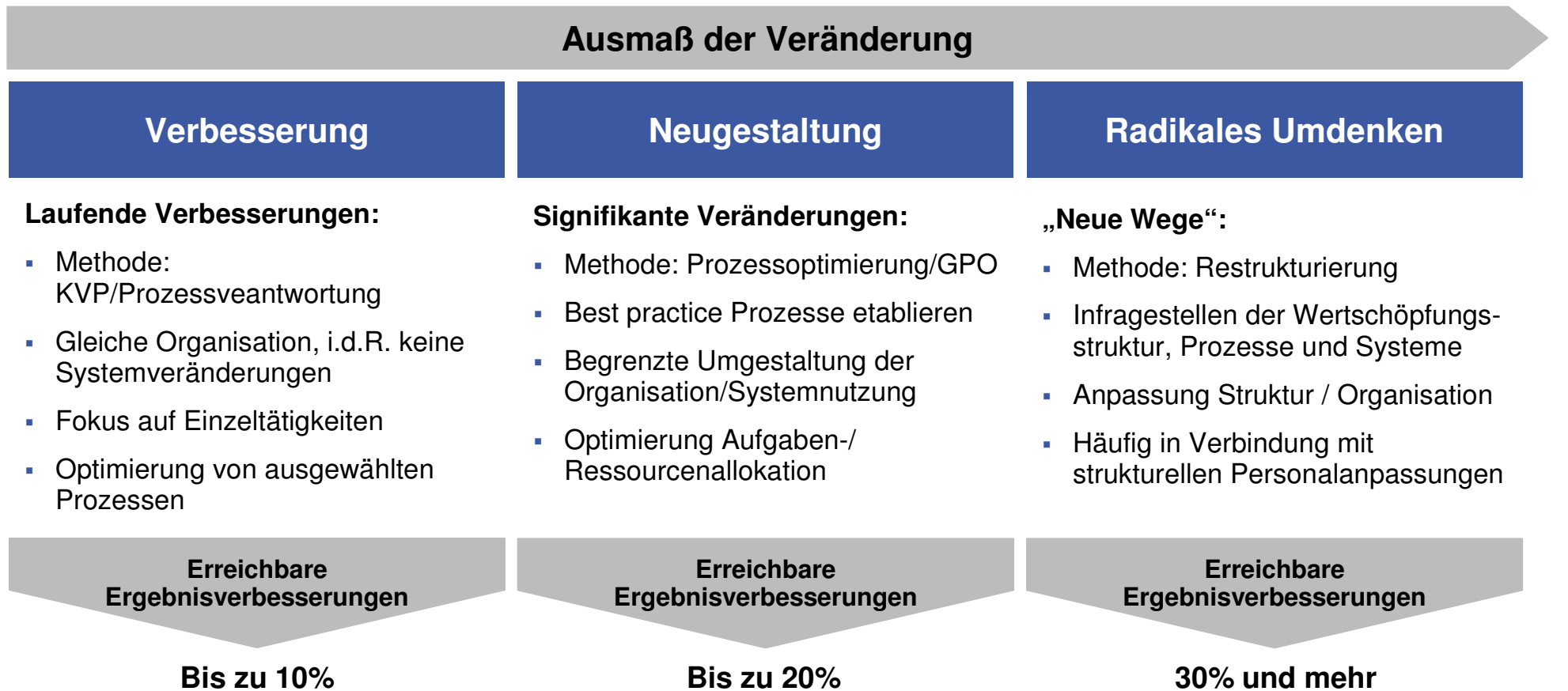
Shared Services



Kritik der Restrukturierungspraxis

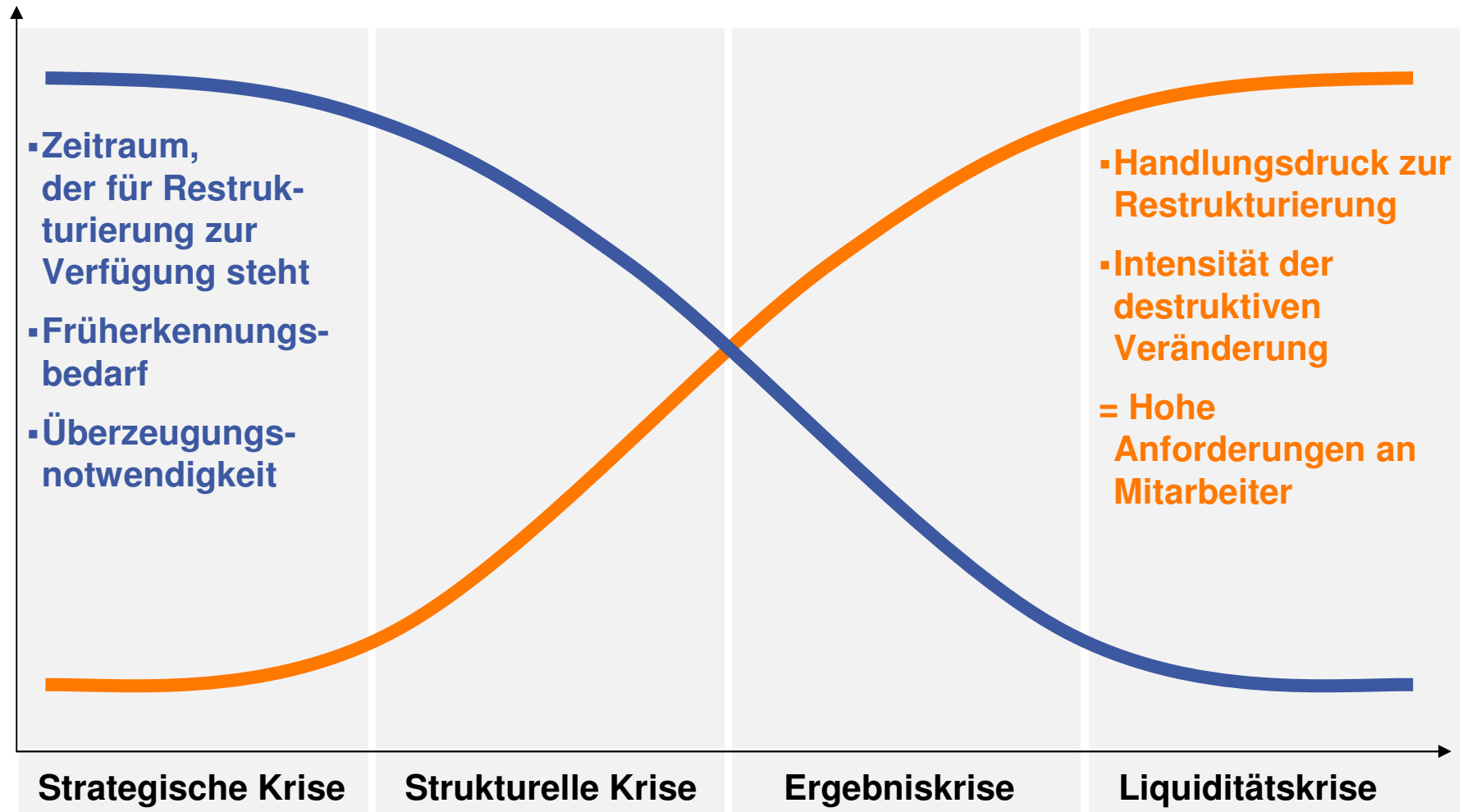
- Mitarbeiter als lästiger Störfaktor
- Ansätze überwiegend technokratisch ausgerichtet
- Managementsicht dominiert

Die Restrukturierung in der Praxis wird vielfach nur am Ergebnisziel ausgerichtet



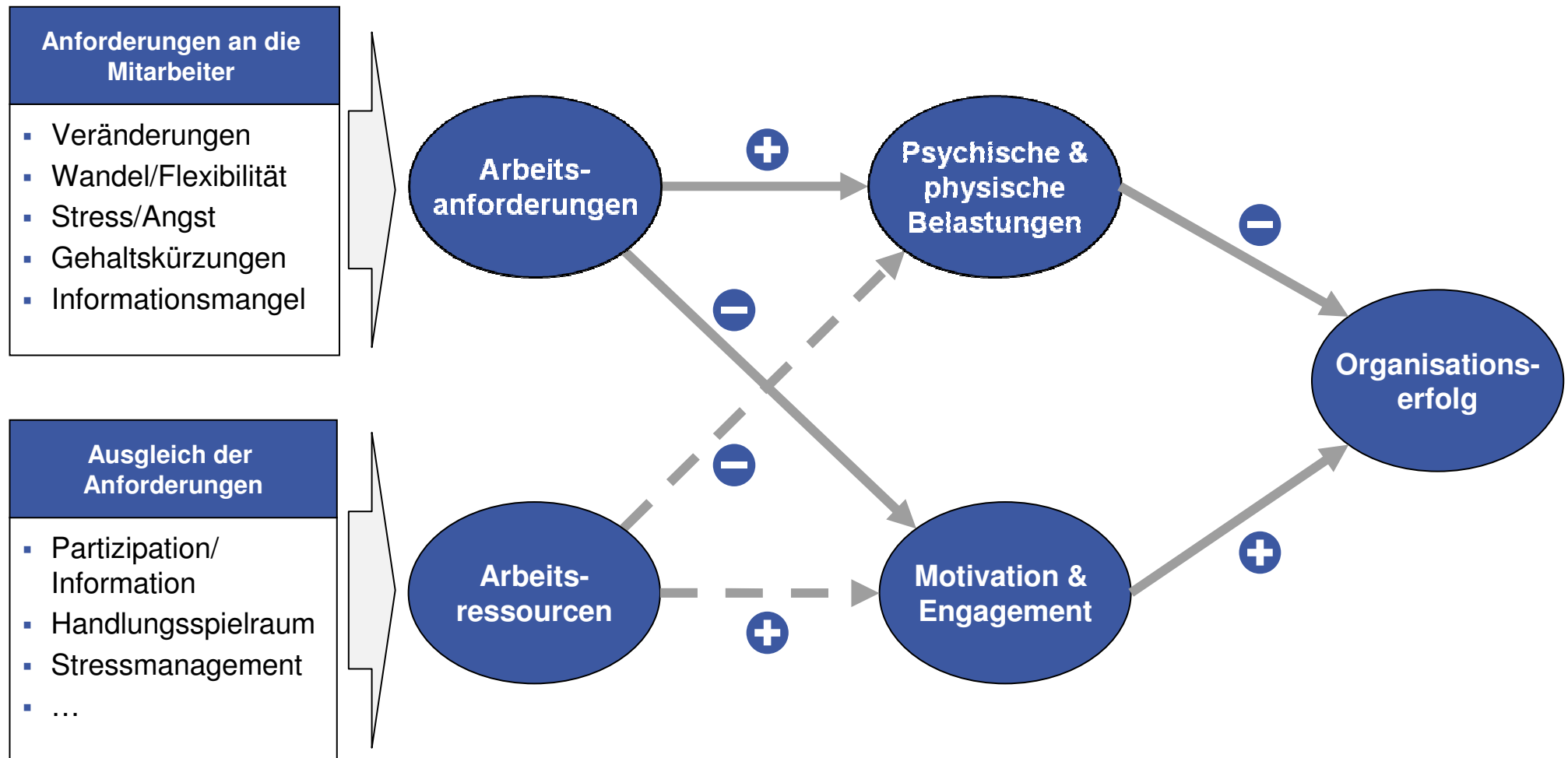
Aber: Mit der Veränderung und der Ergebnisverbesserung nehmen auch die Anforderungen an und die Beanspruchung Mitarbeiter zu!

Vernachlässigung der Mitarbeiter: Der Zeitpunkt der Restrukturierung bestimmt das Maß der Mitarbeiterbeanspruchung



Quelle: vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Krystek (1987), S. 29.

Ein Blick in die Forschung: Die Mitarbeiteranforderungen der Restrukturierung müssen berücksichtigt und durch Ressourcen ausgeglichen werden



Quelle: in Anlehnung an Bakker/Demerouti (2006)

Zwischenfazit

Mängel bisheriger betriebswirtschaftlicher Forschung

- Undifferenzierte Sicht auf Restrukturierungsauslöser
- Oft negative Perspektiven der Restrukturierung im Fokus
- Stückwerkbetrachtung
- Keine Evaluation
- KMU selten im Fokus
- Rolle von Beratern wird kaum thematisiert

Benötigt wird...

- Systemischer Ansatz: Integration in die Unternehmensstrategie unter Einbindung der Mitarbeiterperspektive
- Klare Evidenz für Effektivität und Effizienz der Restrukturierung unter Einbeziehung der Mitarbeiter: Umfassendes Wirtschaftlichkeitskalkül und KPIs
- Klare organisatorische Regelungen zur Integration von Gesundheitsaspekten

 weitere empirische Forschung nötig

Inhalt

- Verständnis der Restrukturierung: Krise oder Chance?
- Bewertung der Restrukturierungspraxis und -forschung
- **Integration der Mitarbeiterperspektive in die Restrukturierung**



Beispiel: Steuerung und Bewertung der der Gesundheit im Unternehmen

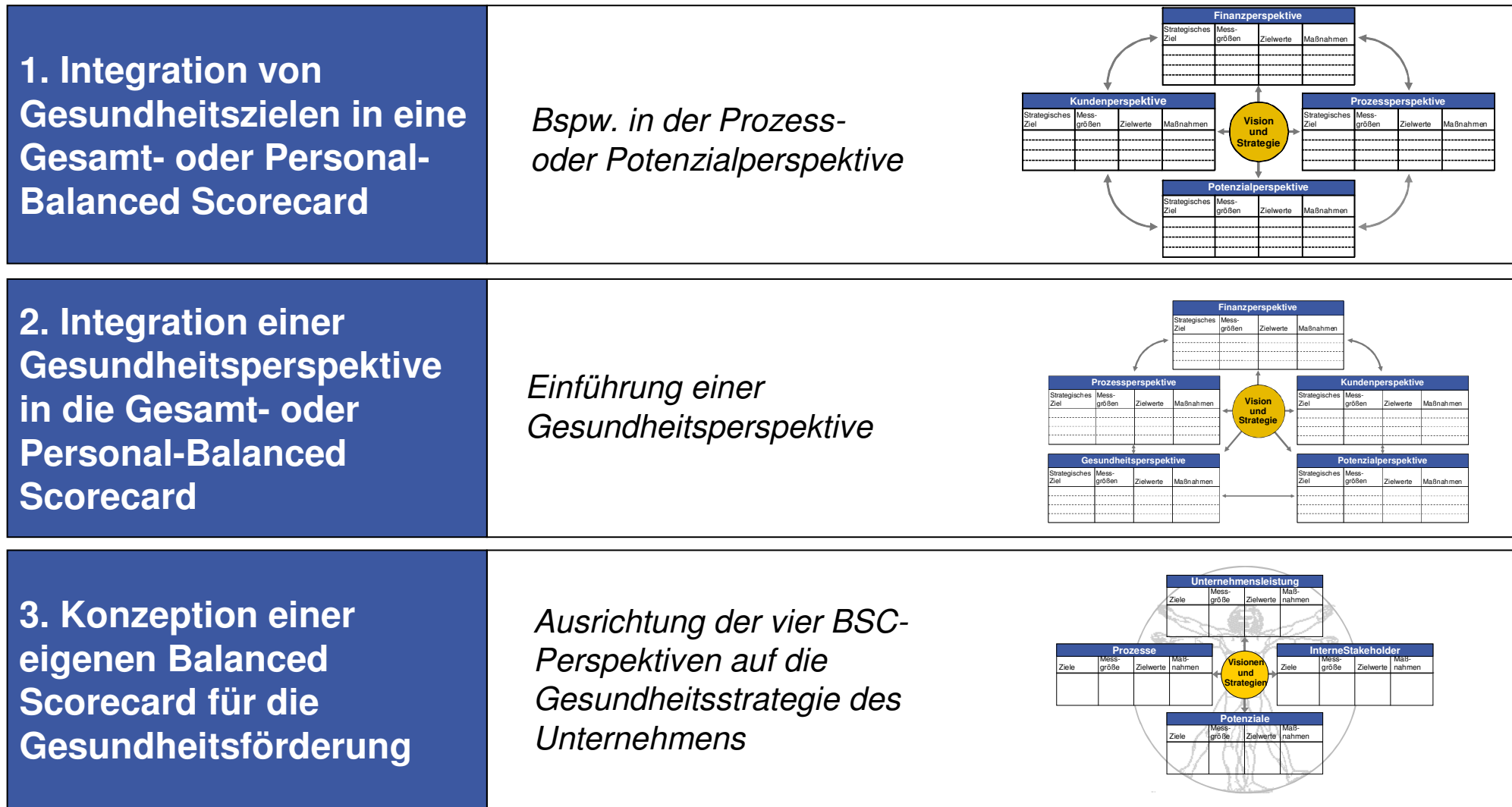
■ Zur Messung des Umsetzungserfolgs des Gesundheitsmanagements werden überwiegend Einzelkennzahlen eingesetzt.

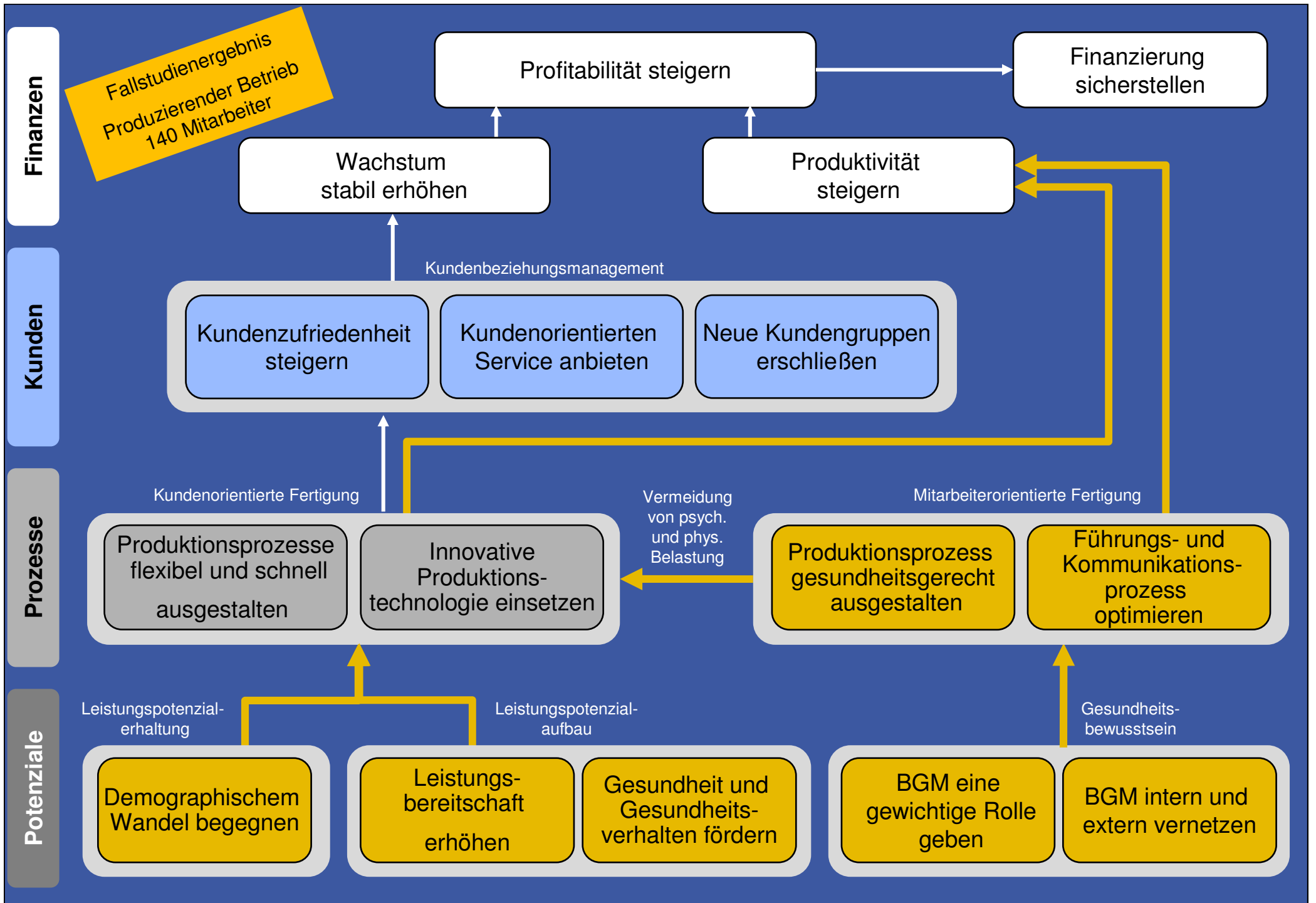
■ Die Kennzahlen stehen in keinem sinnvollen Zusammenhang und bilden ein ganzheitliches BGM nicht ab.

■ Die eingesetzten Kennzahlen im BGM weisen einen mangelhaften Strategiebezug auf.

Eine integrative Ausgestaltung von Kennzahlensystemen und Planung für BGM erscheint als erfolgsfördernder Faktor.

Ein Instrument zur integrierten Behandlung von Leistungs- und Gesundheitszielen stellt die Gesundheits-BSC dar





Vorbeugende strategische Ansätze werden benötigt: „Fit machen für die Employability“



Quelle: Speck, P. (2010), Employability und Controlling - Zwei Welten?, 35. Congress der Controller , 14./15-. Juni 2010, München (www.controllerverein.com)

Der zunehmende Restrukturierungsbedarf führt zu einer Vielzahl von offenen Fragen

- Wie lassen sich mitarbeiterorientierte Aspekte in die **Unternehmensstrategie** integrieren?
- Welche **Wirkungen** gehen von Restrukturierungsprojekten **auf die Mitarbeiter** aus?
- Wie hängen diese Wirkungen mit den unterschiedlichen **Phasen** und **Formen** der Restrukturierung zusammen?
- Wie lässt sich die Mitarbeiterperspektive in die **Bewertung und Steuerung von Restrukturierungsprojekten** integrieren?
- Wie sieht ein **gesundheitsförderliches Change Management** zur Begleitung von Restrukturierungsprojekten aus?
- Welche **Instrumente** müssen hierzu in der Praxis entwickelt werden?

Thesen des Vortrags

These 1:

Restrukturierung ist nicht nur als eine Reaktion auf eine Krise, sondern auch als zukunftsorientierte Unternehmenschance zu sehen. Restrukturierung ist als eine Daueraufgabe wahrzunehmen.

These 2:

Notwendig ist ein integrierter, die Mitarbeiterperspektive berücksichtigender, betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Führungsansatz.

These 3:

Der Wirksamkeitsnachweis ist bei allen Restrukturierungsprojekten zu erbringen. Auch hierbei ist die Mitarbeiterperspektive zu integrieren.