

Die Berücksichtigung der Interventionstheorie bei der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen

Vortrag von Dr. Bernd F. Pelz, gehalten am 12. Januar 2004 in Frankfurt beim Frankfurter Finanz Forum e.V.

Zusammenfassung

Die Berücksichtigung der Interventionstheorie sozialer Systeme in Kombination mit der Erfolgsplanung erhöht die Chancen für die erfolgreiche Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen beträchtlich.

Im Vortrag wird erläutert, wie es gelingt, die innere Logik eines Unternehmens zu durchschauen, die bisherige Identität des Unternehmens in Frage zu stellen, durch kontroverse, aber konstruktive Diskussion den Strukturkonservatismus zu überwinden und über intensive Gruppenarbeit eine Revision und Akzeptanz neuer Regeln für die Führung des Unternehmens durchzusetzen.

Wurzeln des Misserfolgs bei Sanierung und Restrukturierung

Restrukturierung und Sanierung werden notwendig, wenn die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Gefahr ist, bzw. schon erheblich gelitten hat.

In der Praxis erweist sich die Durchführung der notwendigen Veränderungen meist schwieriger als angenommen und ist daher in der Regel nicht erfolgreich. Diese Problematik wird sowohl von Managern, Aufsichtsräten und Betriebsräten (als auch von Analysten) unterschätzt. Wie sonst könnte es sein, dass bei Fusionen, Übernahmen, Restrukturierungen und Sanierungen meist nicht der gewünschte Erfolg erzielt wird? Und dies, obwohl in einschlägigen Sanierungshandbüchern genau beschrieben ist, was zu tun ist.

Untersuchungen zum Erfolg von Restrukturierungen, d.h. ob eine bilanzwirksame, nachhaltige Ergebnisverbesserung oder der geplante Erfolg einer Fusion eingetreten ist, zeigen ernüchternde Zahlen: nur etwa ein Viertel bis ein Drittel aller Restrukturierungsprojekte und Fusionen verläuft erfolgreich.

Schließen wir für die weitere Betrachtung die Fälle aus, wo Veränderung nur durch Verlust der Unternehmensidentität erzielt werden kann, d.h. wo die Ertragskrise sich schon in einer massiven Liquiditätskrise manifestiert und praktisch keine Zeit für wirkliche Restrukturierung mehr zur Verfügung steht.

Betrachten wir die Fälle, wo noch Zeit und für eine Rettung ausreichend Substanz vorhanden ist und machen wir eine weitere vereinfachende Annahme: aus der Analyse der Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, des Cash Flows, der Kostenstrukturen und der Profitabilitätsbetrachtung der einzelnen Produktgruppen oder Serviceleistungen ergibt sich ein klares Bild, wo die Schwachpunkte liegen. Sofern dies nicht der Fall ist, vergrößern sich die Probleme bei der Implementierung der Sanierungsstrategie beträchtlich.

"Eine Restrukturierung lebt von der Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen. Damit ist jede Restrukturierung hochgradig sabotageanfällig. Um so wichtiger ist es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen und die Mitarbeiter aktiv und intensiv in den Restrukturierungsprozess einzubinden." (Olaf Marx)

Wie dieses gelingen kann, wird im Folgenden dargestellt.

Grundzüge der Interventionstheorie

Unternehmensorganisationen sind soziale Systeme. Als solche sind sie komplex, nicht-trivial, selbstreferenziell, operativ geschlossen und zugleich durch Kommunikation adaptiv offen. Soziale Systeme bilden sich auf der Basis von Kommunikation. Für ihre Kontinuität ist fortlaufende Kommunikation unerlässlich.

Der Manager, Berater oder Aufsichtsrat, der sich mit der Veränderung eines Unternehmens befasst, muss sich speziell mit den Tücken der Selbstreferenzialität (Selbstbezüglichkeit, Eigenlogik) und der operativen Geschlossenheit (dem Hang zur Autonomie) befassen. Von ihm werden in kurzer Zeit erfolgreiche Strategien erwartet, was, außer für Genies, eine glatte Überforderung darstellt. Der menschliche Verstand ist aufgrund seiner genetischen Ausstattung und Funktionsweise nicht geeignet, die Dynamik komplexer Systeme unmittelbar zu durchschauen und zu verstehen. Im Umgang mit komplexen Systemen zeigen Menschen die Neigung, in linearen Abfolgen zu denken. Dadurch werden die Haupteffekte von Handlungen bedacht, nicht jedoch die Wirkungen auf den Rest des Systems. Die Anwendung solch linear kausalen Denkens führt daher in nicht-trivialen und komplexen Systemen in den meisten Fällen nicht zum Erfolg.

Wie die Interventionstheorie weiter aussagt, kommt es bei der erfolgreichen Veränderung von Organisationen weniger darauf an, ein Personenkarussell in Gang zu setzen, sondern die in der

Organisation geltenden Regelsysteme zu verändern, da ein Großteil organisatorischen Verhaltens, Entscheidungen eingeschlossen, mehr aus dem Befolgen von Regeln besteht als dem Abschätzen von Konsequenzen. Jeder, der beobachtend in einer Organisation oder Gruppe gearbeitet hat, kann diese Erkenntnis bestätigen.

Wie umfangreich und tief in der Organisation verwurzelt diese Regelsysteme sind, mögen ein paar Beispiele zeigen: Kontenrahmen, Verfahrensanweisungen aller Art, Rezepturen, Softwaresysteme, Algorithmen in den Systemen, Planungsabläufe, Kommunikationsmuster, Gruppenbeziehungen in und zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, semantische Codes, Belohnungs- und Karrieremuster, Organisationsstrukturen, Spezialsprachen, Fremdsprachen, Verträge aller Art und nicht zuletzt Gepflogenheiten, Verhaltensmuster, Vorurteile und Feindbilder bestimmen das Verhalten einer Organisation.

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Interventionstheorie ist, dass Veränderung umso erfolgreicher bewirkt wird, je weniger der Therapeut, sprich Manager oder Berater, die neuen Regeln liefert, sondern umso mehr die betroffene Organisation sie selber erfindet und sich dadurch mit ihnen identifiziert. Das System selbst muss - in der Regel aufgrund eines verspürten Leidensdrucks oder einer gewonnenen Einsicht - eine Veränderung wollen.

Dies bedingt für den intervenierenden Manager oder Berater intensive Kommunikation und Überzeugungsarbeit.

Die Schwierigkeit besteht nun darin,

- a) die innere Logik des Unternehmens zu durchschauen,
- b) die bisherige Identität des Unternehmens in Frage zu stellen,
- c) durch kontroverse, aber konstruktive Diskussion den Strukturkonservatismus zu überwinden und
- d) über intensive Gruppenarbeit eine Revision und Akzeptanz neuer Regeln für die Führung des Unternehmens durchzusetzen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Widerstand einer Organisation oder eines Teilbereichs der Organisation gegen die Veränderung umso stärker ist, je höher das Risiko der Gefährdung des eigenen, in der Vergangenheit erworbenen Selbstbildes, der Systemidentität, gegenüber der Chance des persönlichen Gewinns durch eine veränderte Operationsweise angesehen wird. Besonders ausgeprägt ist dieser Widerstand, wenn noch sprachliche Barrieren und damit für viele Mitarbeiter Nachteile vorhanden sind, wie dies bei Sprachgrenzen überschreitenden Fusionen der Fall ist.

Hinzu kommt, dass sich die Mitarbeiter einer Organisation nicht mit Interventionstheorie befassen wollen, sondern praktische Vorgehensweisen (Rezepte) erwarten.

Für den Intervenierenden, Manager oder Berater, gilt jedoch: Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie. Und das genau ist der Sinn der Interventionstheorie: Hilfe zu geben, um die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens sicher zu stellen.

Warum nun viele Restrukturierungen scheitern und Fusionen überwiegend das erwünschte Ergebnis nicht bringen, liegt daran, dass die meisten Manager, Berater und Aufsichtsräte von diesen Dingen nur wenig Ahnung haben und daher erfolglos versuchen, nicht-triviale Systeme mit trivialen Methoden zu kurieren. Es ist daher auch nicht erstaunlich, dass Aufsichtsräte und Beiräte in der Regel eine Geschäftsführung überwiegend nur danach fragen, welche Ziele sie haben und nicht, wie sie die Intervention, sprich Restrukturierung, bewältigen wollen. Würden sie das tun, träte nämlich in den meisten Fällen sehr schnell zutage, dass das vorhandene oder gewählte Management gar nicht die Qualifikation hat, eine Restrukturierung / Fusion erfolgreich zu managen.

Interventionstheorie praktisch umgesetzt: Das Erfolgsplanungssystem

Aus der praktischen Erfahrung der Intervention in Unternehmen verschiedener Art und Größe und in verschiedenen Ländern möchte ich Ihnen eine Vorgehensweise vorstellen, die die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Restrukturierung / Fusion beträchtlich erhöht.

Das Erfolgsplanungssystem gewährleistet, dass über geeignete, organisierte Kommunikation von Individuen und Gruppen im Unternehmen Individualwissen und Organisationswissen durch das Prozessieren von Dissensen so verknüpft wird, dass für das Unternehmen abgestimmte und akzeptierte Zielsetzungen und Regeln entwickelt werden, die die Lernfähigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern.

Schaffen der kommunikativen Basis

Die Implementierung der Erfolgsplanung lässt sich nur erreichen, wenn bei den Führungskräften der gemeinsame Wille vorhanden ist, dieses System aufzubauen, d.h. Erfolg zu haben. Dazu ist es notwendig, dass man die Führungskräfte dazu bringt, sich quasi "von außen" zu beobachten und aus dieser veränderten Perspektive sowohl die Einheit der eigenen Organisation zu sehen als auch die Differenz zu ihrer Umwelt (u.a. Wettbewerb) und daraus die notwendigen Veränderungen selbst zu folgern.

In den meisten Fällen ist das Wissen, was getan werden müsste, wohl vorhanden, nicht aber der Wille und das Können, dieses Wissen auch erfolgsorientiert anzuwenden.

Zur Schaffung der kommunikativen Basis sind mehrtägige Veranstaltungen mit den Führungskräften des zu restrukturierenden, bzw. der zu fusionierenden Unternehmen ein probates Mittel, um

1. die betriebswirtschaftliche Analyse des zu restrukturierenden Unternehmens (bzw. die als Resultat der Fusion gewünschten Ergebnisse) vorzustellen und zu besprechen;
2. in Gruppenarbeit die vermeintlichen Ursachen für die verminderte Wettbewerbsfähigkeit (bzw. die der Fusion zugrunde liegenden Annahmen) darzustellen und zu erläutern;
3. Maßnahmenvorschläge zur Verbesserung der Lage des Unternehmens (bzw. zur Erreichung der Ziele der Fusion) zu erarbeiten und mit Prioritäten zu versehen;
4. das Erfolgsplanungssystem zu erklären, zu diskutieren und als neues Führungssystem zu beschließen.

Solche Veranstaltungen müssen gut vorbereitet und von den Geschäftsführern / Vorständen (ggf. mit externem Moderator) geleitet werden. Hierin liegt ein wesentlicher Schlüssel zum Gelingen der Restrukturierung.

Die Unternehmensführung muss glaubhaft darlegen, warum die Restrukturierung (die Fusion) sinnvoll ist und eine gute Chance hat, erfolgreich zu sein (d.h. die gegenwärtige Situation durch eine bessere zu ersetzen). Wird diese Aufgabe an einen Berater delegiert, sinken die Erfolgchancen, weil die Mitarbeiter und Führungskräfte dann bereits in dieser Phase Zweifel haben, ob sich die Unternehmensführung mit den Zielsetzungen der Restrukturierung / Fusion identifiziert und später auch ohne die Hilfe der Beratung auskommt.

In der Realität sieht es nun so aus, dass in den wenigsten Fällen bei Restrukturierungen und Fusionen diese kommunikative Basis und das gemeinsame Erlebnis der Vorbereitung einer neuen Ära für das Unternehmen und die Mitarbeiter geschaffen wird. Publikationen und Rundschreiben können helfen, aber sie erzeugen nicht das nötige gemeinsame Bewusstsein und Gefühl für die Notwendigkeit der Veränderung und den sozialen Zwang an der Veränderung mitzuwirken.

Richtig durchgeführt, verstehen die Führungskräfte des Unternehmens die neuen Zielsetzungen, die sie ja selbst mit erarbeitet haben und daher auch wollen, und sind so in der Lage, diese mit ihren Mitarbeitern zu besprechen und deren Einverständnis und Mitarbeit zu sichern.

Wie oft solche Veranstaltungen durchgeführt werden müssen, hängt ab von der Größe der zu restrukturierenden / fusionierenden Organisation und der verfügbaren Zeit. Je weniger Zeit zur Verfügung steht, desto fester muss die kommunikative Basis sein.

Erfolgsplanung

Die Erfolgsplanung beginnt bei der Geschäftsführung und bezieht alle Führungskräfte und letztlich alle Mitarbeiter des Unternehmens ein. Das Motto des Erfolgsplanungssystems ist : Denken - Kommunizieren - Abgestimmt Handeln.

Wenn es in einem Unternehmen keine Instanz gibt, die das Unternehmen "denkt", d.h. gedanklich durchdringt und Zielsetzungen erarbeitet, die die Lebensfähigkeit garantieren, wie soll ein Unternehmen dann überleben? Da ein einzelner heute überfordert ist, eine Unternehmen zu "denken", gilt es, das in der Organisation vorhandene Wissen zu nutzen. Das tut die Erfolgsplanung. Sie unterstellt dabei, dass Unternehmen, die an Wettbewerbsfähigkeit verloren haben, nicht richtig "gedacht" worden sind.

Die Erfolgsplanung erfolgt überwiegend durch Gruppenarbeit und beinhaltet die folgenden Schritte:

- a) Definition der Verantwortungsbereiche
- b) Ermittlung von Kennzahlen
- c) Erarbeitung von Zielen und dazu passender Regeln
- d) Bereichsübergreifende Abstimmung
- e) Abgestimmte Durchführung
- f) Erfolgsdokumentation

Zu a) und b)

Die Definition der Verantwortungsbereiche und die Ermittlung von Kennzahlen dienen überwiegend dazu, die innere Logik einer Organisation zu durchschauen, d.h. zu sehen, wie die Organisation "tickt" und in Restrukturierungsfällen, um die Identität der Organisation in Frage zu stellen und neu zu definieren. Dieses ist die ureigenste Aufgabe der neuen Unternehmensführung.

Bei der Definition der Verantwortlichkeiten unterscheiden wir zwischen spezifischer und allgemeiner Verantwortung. Die spezifischen Verantwortlichkeiten benennen, wofür das Unternehmen/die Abteilung/der Einzelne spezifisch verantwortlich ist.

Verantwortung bedeutet dabei Ergebnisverantwortung, nicht Verantwortung für Tätigkeiten.

Über die spezifische Verantwortung ist auch der Beitrag zum Unternehmenserfolg definiert.

So erstaunlich es klingen mag, aber in den meisten Unternehmen ist nicht klar, wer für welches Ergebnis verantwortlich ist. Meist versteckt man sich hinter Zuständigkeiten für Tätigkeiten, wobei unklar bleibt, welches Ergebnis diese Tätigkeiten erbringen sollen (worauf letztlich aber die Planung und das Gesamtergebnis eines Unternehmens und die erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen aufbauen).

Neben den spezifischen Verantwortlichkeiten haben Abteilungen / Einzelne allgemeine Verantwortlichkeiten, die sich überwiegend mit dem Management der Abteilung befassen, wie zum Beispiel für Mitarbeiter, Kommunikation und Organisation; für die Wirtschaftlichkeit der Abteilung; für Berichterstattung und Sonderaufgaben.

Wenn man Ergebnisse planen will, ist es notwendig, die Verantwortungsbereiche / Verantwortlichkeiten durch Kennzahlen zu charakterisieren. Am besten sind Kennzahlen, mit denen die Mitarbeiter etwas anfangen können, d.h. an denen sie sich messen lassen wollen und die sie selbst verfolgen können.

In der Praxis ist es sinnvoll, beschreibende, leistungsbezogene und wirkungsbezogene Kennzahlen zu verwenden.

Beschreibende Kennzahlen kennzeichnen Art und Umfang des Verantwortungsbereichs, sagen aber nur bedingt etwas über die Güte aus.

Leistungsbezogene Kennzahlen sind Verhältniszahlen oder aus beschreibenden Zahlen abgeleitete Zahlen. Sie eignen sich für Vergleiche.

Wirkungsbezogene Kennzahlen betrachten Folgen, die auch weit entfernt vom Ort der Tätigkeit und in anderen Bereichen des Unternehmens auftreten können. Das Nachdenken über wirkungsbezogene Kennzahlen überwindet das linear-kausale Denken und erhöht durch die Betrachtung von "Randeffekten" die Erfolgsaussichten. Der Erarbeitung solcher Kennzahlen kommt daher eine große Bedeutung zu.

Zu c)

Wenn Mitarbeiter wissen, wofür sie verantwortlich sind und wie die Güte des Ergebnisses gemessen werden kann, sind sie auch in der Lage, über eine weitere Verbesserung der Ergebnisse nachzudenken und Ziele zu erarbeiten. Bei der Erarbeitung von Zielen sollten berücksichtigt werden: Markt- und Kundenorientierung, Kostentransparenz und Kostenmanagement, Mitarbeiterorientierung, Organisation und Kommunikation, Reduzierung bzw. Verbesserung der Kosten, Durchlauf- und Antwortzeiten, Qualität und Flexibilität.

Bei der Erarbeitung von Zielen kommt es darauf an, durch kontroverse und doch konstruktive Diskussion, den Strukturkonservatismus und Unternehmens-/Bereichsegoismus zu überwinden und neue Regeln für erfolgreiches Handeln festzulegen. Externe Hilfe kann hierbei sehr nützlich sein.

Da in unseren arbeitsteiligen Organisationen für den einzelnen Bereich / den einzelnen Mitarbeiter meist nicht mehr zu erkennen ist, wie sein Arbeitsergebnis zum Unternehmensergebnis beiträgt und wie seine Ziele mit den Zielen anderer Bereiche zusammenpassen, ist eine bereichsübergreifende Abstimmung der Planung unerlässlich.

Zudem werden über die bereichsübergreifende Abstimmung der Ziele und neuen Regeln das vernetzte Denken und das Zusammengehörigkeitsgefühl stark gefördert und Unternehmens-/Bereichsegoismen eingegrenzt.

Die bereichsübergreifende Abstimmung dient also dazu, dass alle „an einem Strang“ ziehen und abgestimmt gehandelt wird. Dadurch gewinnt das Unternehmen an Schlagkraft: der Vorstand mit den Führungskräften, die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, die Bereiche und Abteilungen untereinander. Auch der Einzelne gewinnt an Schlagkraft, weil er sich sicherer einordnen kann und weiß, für welches Ergebnis er verantwortlich ist.

Den Worten müssen auch Taten folgen. Dabei darf die Kommunikation jedoch nicht abreißen und man darf nicht aus den Augen verlieren, wofür (= für welches Ergebnis) man verantwortlich ist; welches Versprechen man abgegeben hat; was das zu erreichende Unternehmensziel ist.

Die Anwendung eines Projektmanagementsystems mit monatlicher Abstimmung und Erfolgskontrolle durch die Beteiligten erleichtert die Abstimmung und fördert die Berücksichtigung von "Randeffekten".

Schlussbetrachtung

Nichts motiviert mehr als Erfolg. Die Erfolgsplanung teilt den Unternehmenserfolg in Teilerfolge, so dass alle „dabei“ sind.

Möglichkeiten den Erfolg zu dokumentieren, sind z.B. Monatsberichte, Projektverfolgung, Führungskräfte tagungen, Abteilungsbesprechungen, Publikation und Belohnung besonderer Leistungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit Hilfe der in Gruppenarbeit durchgeführten Erfolgsplanung

- die Geschlossenheit und Selbstreferenzialität einer Organisation überwunden wird;
- mit den Mitarbeitern geübt wird, aus herkömmlichen Denkweisen auszubrechen;
- der Grundstein für organisationales Lernen gelegt wird und dadurch
- eine Revision und Akzeptanz neuer Regeln für die Gesundung und Führung des Unternehmens durchgesetzt werden kann.

Die praktische Erfahrung mit dem Erfolgsplanungssystem hat seine Anwendbarkeit und Nützlichkeit in der Restrukturierung, Sanierung und bei Fusionen bewiesen.

Durch die Erfolgsplanung geben Abteilungen oder Personen ein Versprechen ab, mit anderen Mitarbeitern im Unternehmen bestimmte Dinge zu tun und dadurch abgestimmte Ziele zu erreichen und gemeinsam erfolgreich zu sein. In dem so induzierten Willen zur Selbstveränderung liegt der Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg.

Weiterführende Literatur:

Helmut Willke, Interventionstheorie, Lucius&Lucius, Stuttgart, 1999, ISBN 3-8252-1800-7;
Bernd F. Pelz, Harald Hörner, Wolfram Ott, Leistungsplanung : der Weg zur lernenden Organisation, Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech 1999, ISBN 3-478-38319-6;
H.R.Maturana, Biologie der Realität, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1998, ISBN 3-518-518146-5 ; James Reason, Menschliches Versagen, Spektrum, Akad.Verl., Heidelberg, 1994, ISBN- 3-86025-098-1;
Thomas M. Fischer, Erfolgsfaktor interne Kommunikation, Diplomarbeit an der Berufsakademie Ravensburg, 2001; Bernd F.Pelz, Sven Ortlepp, Erfolgsplanung der Kampa-Gruppe, Kampa AG, 2002, www.kampa.de ; Olaf Marx, Trotz Restrukturierung Insolvenz, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Seite 17, 10. Februar 2003; Harald Hess, Dietrich Fechner, Sanierungshandbuch, Luchterhand, Darmstadt, 1987, ISBN 3-472-14266-9 .