

Vom «reaktiven» und «kreativen» Restrukturieren

Personalabbau ist nicht alles: Unternehmen, die nachhaltig erfolgreich sein wollen, müssen über kurzfristige Massnahmen hinaus denken. —VON GILBERT PROBST UND ACHIM SCHMITT

overview Wer Unternehmensrestrukturierung hört, denkt an Kosten- und Effizienzmassnahmen. Steht Restrukturierung jedoch wirklich nur für reines «Cost-Cutting» und «Downsizing»? Die Erfahrungen der Praxis beantworten diese Frage unterschiedlich und lassen zwei Typen von Restrukturierungsunternehmen erkennen: «Reaktive Restrukturierer» passen sich unter starker Kosten- und Leistungsorientierung an veränderte Marktbedingungen an. «Kreative Restrukturierer» gehen über die Problemlösung hinaus einen Schritt weiter. Sie greifen tief in bestehende Strukturen, Prozesse und Systeme ein, um auf Marktveränderungen zu reagieren oder den Markt selbst neu zu gestalten. Die Fallstudie am Beispiel der Unternehmen Sony und UPS zeigt, welche Eigenschaften die beiden «Restrukturierungstypen» auszeichnen.



PROF. DR. GILBERT PROBST hat den Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf inne, ist Direktor des MBA-Programms der Universität Genf sowie Gründer des Geneva Knowledge Forums und des Centers for Organizational Excellence (CORE) der Universität St. Gallen.
gilbert.probst@hec.unige.ch.



ACHIM SCHMITT, DIPL.-KFM, ist Doktorand am Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf, Mitarbeiter im Geneva Knowledge Forum und Center for Organizational Excellence (CORE) der Universität St. Gallen sowie ehemaliger Restrukturierungsberater. achim.schmitt@hec.unige.ch.

O bwohl sich in der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung eher eine Erholung abzeichnet, ist nach wie vor viel von negativen Arbeitslosenrekorden, neuen Sparmodellen und von den nationalen Verfehlungen in Bezug auf den europäischen Stabilitätspakt zu lesen. Schlagwörter wie «Kostenreduktion», «Effizienzsteigerungen» oder «Massenentlassungen» dominieren die europäische Wirtschaft. Innerhalb eines solchen Umfelds werden Wachstum, Stagnation und die teilweise rückläufigen Entwicklungen zu festen Bestandteilen eines jeden Unternehmenszyklus. Durch Restrukturierungsmassnahmen versuchen Unternehmen, sich an diese veränderten Marktbedingungen anzupassen.

Unabhängig vom Auslöser der Anpassung hat ein Scheitern des Anpassungsprozesses kurzfristige Konsequenzen – z. B. über einen negativen Cashflow – und kann langfristige Schäden (z. B. eine Unternehmensinsolvenz) verursachen. Nachhaltig Erfolg zu haben ist heute eng mit der Fähigkeit verknüpft, sich effizient an wechselnde Unternehmensumwelten anzupassen (Ulrich, Probst 1988; Probst, Raisch 2004).

Aber welches sind die Bestandteile einer erfolgreichen Unternehmensrestrukturierung? Für Mitarbeiter ist der Begriff eng mit dem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes, Gehaltskürzungen oder längeren Arbeitszeiten verbunden. Führungskräfte assoziieren mit

Restrukturierungen meist klassische, auf Kostenreduktion und Effizienzsteigerung ausgerichtete Krisenmassnahmen – die Restrukturierung steht für «Cost-Cutting», «Downsizing» und Devestitionen. Die zwei Praxisbeispiele Sony und UPS zeigen, dass diese Sichtweise nur auf einen von zwei Restrukturierungstypen zutrifft.

1. Reaktive Restrukturierung beim Sony-Konzern

Im Jahre 1946 wurde die Tokyo Telecommunications Engineering Corporation (später Sony Corporation) mit dem Ziel gegründet, innovative und hochqualitative Elektronikprodukte an Endkunden zu verkaufen. Mit erfolgreichen Marktinnovationen (z. B. dem «Walkman») bis zum Jahre 1990 wurde das Unternehmen zu einem der weltweit führenden Anbieter der Elektronikindustrie. Sony war erfolgreich in allen drei Geschäftsbereichen: «Electronics» (Video, Audio), «Entertainment» (Music, Pictures) und «Finance» (Versicherung und Finanzdienstleistungen).

Zu Beginn der Neunzigerjahre verspürt Sony einen zunehmenden nationalen (durch Matsushita mit der Marke Panasonic) und internationalen (durch Philips und Samsung) Wettbewerbsdruck. Zwischen 1990 und 1994 sinkt das Nettoergebnis um 25 Prozent. Für Sony beginnt eine bis heute andauernde Restrukturierungsperiode. Um sich dem wachstumsstarken Geschäftsfeld



Bild: Thomas Meyer/Ostkreuz

Fabrikschließungen, Stellenabbau und kein Ende in Sicht: Sony Style Store im Sony Center am Potsdamerplatz in Berlin.

«Electronics» anzupassen, wird 1994 die ursprünglich aus drei Geschäftsbereichen bestehende Struktur in eine dezentrale Struktur mit acht unabhängigen Geschäftseinheiten umgewandelt. Ziele sind eine schnellere Anpassungsfähigkeit sowie Synergie- und Kostenvorteile. Wegen des starken Yen und des damit verbundenen Exporteinbruchs sowie der immensen Restrukturierungskosten weist Sony 1995 ein negatives Rekordergebnis aus. Analysten stuften Sony als nicht innovativ ein. 1996 werden die Bereiche Marketing, Forschung & Entwicklung, Finanzen und Personal zentralisiert mit dem Ziel, Synergiepotenziale und Kostenvorteile zu realisieren.

Die steigende Bedeutung des Internets veranlasst Sony zu einer Erweiterung auf zwei neue und damit auf zehn selbstständige Einheiten. Von 1995 bis 1999 erzielt Sony in allen Geschäftsbereichen ein Umsatzwachstum von min-

destens 8,5 Prozent – die Massnahmen scheinen erfolgreich. Auf die zunehmende Bedeutung des Internets reagiert das Unternehmen mit einer Vernetzung seiner zehn Geschäftsbereiche zu drei zentralen Netzwerkbereichen: Das Elektronikgeschäft soll gestärkt, auf neue Marktentwicklungen (vor allem im Bereich Internet) flexibel reagiert werden können, die Führungsmöglichkeiten sollen sich verbessern.

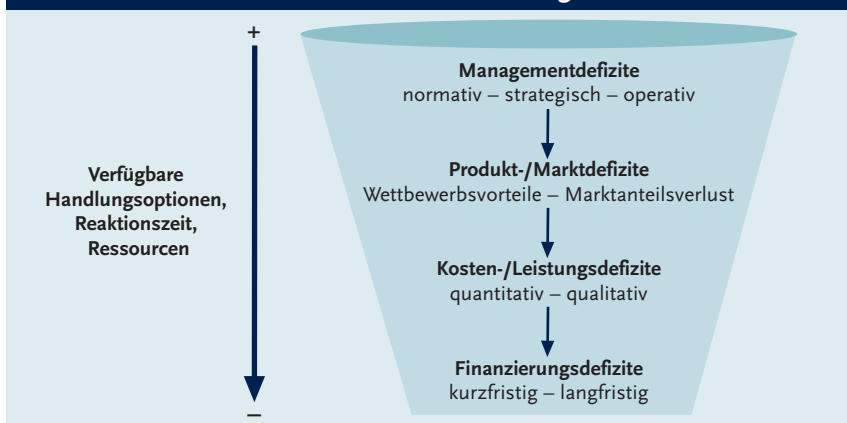
Nach einem knapp zweijährigen kontinuierlichen Anstieg des Aktienkurses, zeichnet sich Mitte 2000 ein mittelfristiges Problem ab: Das Umsatzwachstum wird allein aus dem Erfolg des Elektronikgeschäfts («PlayStation 1 & 2») generiert. In der Folge bricht der Aktienkurs um 40 Prozent ein.

Unter dem Druck der Shareholder lanciert Sony im Jahr darauf ein 100 Milliarden Yen teures Restrukturierungsprogramm. Durch den Abbau von 17 000 Mitarbeitern und einer Verrin-

gerung der Produktionskapazitäten um 20 Prozent sollen Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert werden. Die Ergebnisse der Restrukturierung bleiben in den nächsten beiden Jahren aus. Im Wesentlichen liegt das an der schlechten Innovationskraft und einem stärker werdenden Wettbewerb im Elektronikgeschäft (Microsoft, Nintendo).

Für die Jahre 2003 bis 2006 verabschiedet Sony ein 140 Milliarden Yen teures Restrukturierungsprojekt. Wiederum sollen durch den Abbau von Produktionsstandorten und das Streichen von 20 000 Stellen Kosten eingespart werden. Zusätzlich möchte sich Sony auf profitable Geschäftsfelder konzentrieren und das Unternehmensportfolio verringern. Die Massnahmen zeigen keine Erfolge.

2005 implementiert Sony eine neue Managementstruktur, im Juni übernimmt mit Howard Stringer erstmals ein Ausländer die Leitung des Konzerns.

Abb. 1: Die Problemkette bei Restrukturierungen

Für Firmen in Schieflage verengt sich die Situation wie in einem Trichter immer mehr.

Ende September kündigt Stringer eine erneute Restrukturierung von Sony an: 10 000 der aktuell weltweit 150 000 Arbeitsplätze will das Unternehmen bis März 2008 abbauen und elf von 65 Fabriken schliessen. 5000 Stellen streicht der Konzern in der Verwaltung. Zudem wird die derzeit dezentrale Firmenstruktur, bei der die Mitarbeiter nach Angaben von Sony nicht mehr wussten, was in den übrigen Einheiten produziert und geforscht wird, wieder in eine zentralistische Organisation umgewandelt. Unklar bleibt, wie das Unternehmen über die Kostensenkungen hinaus neues Wachstum generieren möchte. Die Prognose für 2006 lautet deshalb «Restrukturierungsergebnis ungewiss».

Wie viele andere restrukturierende Firmen versuchte Sony mit Anpassungen im Kosten- und Leistungsbereich auf aktuelle Marktentwicklungen und den steigenden Wettbewerbsdruck zu reagieren. Zwar zeigen derartige Massnahmen in der Regel kurz- bis mittelfristig positive Wirkungen, der nachhaltige Restrukturierungserfolg bleibt jedoch aus, und das Unternehmen findet sich nach einer gewissen Zeit in einer vergleichbaren, oft gravierenderen Ausgangssituation wieder. Es scheint, dass ganz andere Defizite die gestiegene Kostensensibilität dieser Unternehmen innerhalb und ausserhalb des Leis-

tungserstellungsprozesses und die verringerte Produktivität verursachen (Schlebusch et al. 1999). Dieser Vermutung wollen wir anhand der genaueren Betrachtung eines erfolgreichen Restrukturierungsbeispiels nachgehen.

2. Kreative Restrukturierung bei United Parcel Service

United Parcel Service (UPS) ist einer der grössten globalen Logistikdienstleister. Mit einem Gesamtumsatz 2004 von 36,6 Milliarden US-Dollar, rund 369 900 Beschäftigten weltweit, einem jährlichen Logistikvolumen von 3,6 Milliarden Paketen und Dokumenten und einem Nettoerlös von 2,4 Milliarden Dollar ist UPS einer der erfolgreichsten Anbieter der Branche.

Trotzdem sah sich UPS in der Vergangenheit in einem schnell wachsenden und sich permanent verändernden Marktumfeld durch neue Wettbewerber bedroht. Effektivere und technologisch fortgeschrittenere Firmen wie FedEx, Roadway Packaging Systems, United States Postal Service und DHL begannen die Marktanteile von UPS durch billigere und schnellere Logistikleistungen unter sich aufzuteilen. UPS lief Gefahr, als teurer Logistikdienstleister im Paketbereich langfristig vom Markt verdrängt zu werden.

Diesem gestiegenen Wettbewerbsdruck begegnete das Unternehmen mit Restrukturierungsmassnahmen auf zwei Ebenen: Von 1994 bis 1997 forcierte der damalige CEO Kent Nelson ein Programm zur konsequenten Kostensenkung und Produktivitätssteigerung mit dem Ziel, die interne Effizienz nachhaltig zu steigern. Die Massnahmen reichten dabei von der Reduktion der Kerosinkosten, über einen massiven Personalabbau bis hin zu Synergieprogrammen innerhalb der logistischen Routenplanung.

Gleichzeitig erkannte Nelson aber die zukünftige Bedeutung der Technologie innerhalb der Logistikbranche. Seiner «Road to Quality»-Vision folgend investierte UPS in den Internetservice, den Aufbau eines Paketnachverfolgungssystems und die Akquisition weltweiter, nationaler Logistikdienstleister. Nach wie vor werden alle von UPS ausgeführten Abholungen und Auslieferungen durch elektronisch gespeicherte Signaturen dokumentiert. Mit dem Aufbau des weltweit besten, satellitengestützten Nachverfolgungssystems, der Verbesserung der Kostenposition und dem Ausbau des Produktportfolios durch spezielle Angebote (z. B. einen weltweiten 24-Stunden-Expressservice) konnte sich UPS im Wettbewerb neu positionieren und den Restrukturierungserfolg nachhaltig sichern.

Verglichen mit Sony ist UPS bei der Restrukturierung ganzheitlicher vorgegangen. Über die notwendigen Massnahmen zur Effizienz- und Leistungssteigerung und damit zur Lösung bestehender Probleme hinaus hat UPS die aktuelle, strategische Marktpositionierung kritisch hinterfragt und die Strukturen, Prozesse und Systeme auf ihre Notwendigkeit hin beleuchtet. Für UPS war der externe Anpassungsdruck genauso gross wie für Sony – der Logistikdienstleister hat aber die Restruk-

turierung als Chance wahrgenommen, um nachhaltige Veränderungen für die Zukunft einzuleiten.

Oft betreiben Firmen nur Symptombekämpfung

Die Praxisbeispiele Sony und UPS sowie unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen liefern eine passende Erklärung für das Scheitern der rein auf Effizienz ausgerichteten Restrukturierungsmaßnahmen. Ähnlich der Ursachenkette von der Strategiekrise über die Ertragskrise bis hin zur Liquiditätskrise, die Krystek (1987) bei Unternehmenskrisen belegt hat, lässt sich eine Vielzahl von Restrukturierungsfällen auf eine Problemkette

zurückführen (siehe Abbildung 1 auf der linken Seite), zu deren Beginn Managementdefizite stehen: Die strategische Unternehmensausrichtung ist falsch, die Unternehmenskultur weist Mängel auf und auch die bestehenden Strukturen, Systeme und Prozesse sind nicht die Richtigen. Die Schwächen auf der Managementebene führen zu einem Verlust der aufgebauten Wettbewerbsvorteile, Markt- und Produktdefizite sind die Folge. Dieser Negativtrend verstärkt sich meist durch Probleme beim Leistungserstellungsprozess. Umsatzeinbruch und Kostenanstieg führen dann in logischer Konsequenz zu Liquiditäts- und Finanzierungsengpässen.

Das erklärt, weshalb die ausschliesslich auf Asset- und Kostenreduktionen

ausgerichteten Restrukturierungsversuche bei Sony langfristig erfolglos waren und sind: Mit ihnen werden nur die aktuellen Symptome – ein Liquiditätsmangel, Kostenprobleme oder Produktivitätseinbrüche – der zu Grunde liegenden Probleme behandelt. Die wahren Problemursachen – die mangelnde Innovationskraft, ein bestehender Ressourcenkonflikt durch die Konzentration auf mehrere Geschäftsfelder oder der fehlende Auf- und Ausbau eigener Kernkompetenzen – bleiben unberührt. Das alleinige Reagieren auf bestehende Probleme kann gerade in Branchen mit einem hohen Produktlebens- und Technologiezyklus zu einem langfristigen Verlust der Wettbewerbsposition führen.

Learnings aus den Fallbeispielen Sony und UPS: Bestehende Strategien hinterfragen

Die Beispiele Sony und UPS zeigen deutlich, dass Restrukturierungen mehr verlangen als «Downsizing» und «Cost-Cutting».

Zu einer erfolgreichen Restrukturierung gehören sowohl die Reaktion auf aktuelle Problemsymptome als auch die Bekämpfung der tiefer liegenden Problemursachen. Das machen die Fallbeispiele Sony und UPS klar. Welche Massnahmen im Vordergrund stehen, hängt von der jeweiligen Restrukturierungssituation ab: Bei einem hohen Handlungs- und Anpassungsbedarf muss kurzfristige Liquidität geschaffen werden. Mit abnehmender existentieller Bedrohung werden Aktivitäten zur Steigerung der Effizienz wichtiger. Das können beispielsweise Veränderungen innerhalb der Struktur des Eigen- und Fremdkapitals, Anpassungen der Mitarbeiterstruktur oder Verbesserungen des Qualitätsmanagements sein. Im Fokus stehen Massnahmen zur Verbes-

serung der eigenen Kostenposition, sowie Produktivitäts- und Leistungssteigerungen innerhalb verschiedener Unternehmensbereiche.

Re-Positionierung einleiten

Die Massnahmen zur Kosten- und Effizienzsteigerung sollten parallel durch kreative Aktivitäten zur «Re-Positionierung» des Unternehmens begleitet werden. Wie die Restrukturierung von UPS verdeutlicht, geht es hierbei vor allem um die drei Aufgabenfelder des Managements – normative, strategische und operative Managementaufgaben (Bleicher 2000). Bei UPS waren es die folgenden Schritte:

- ▶ Änderung der Unternehmensvision: Die Transparenz in der logistischen

Dienstleistung steht neu im Vordergrund.

- ▶ Strategische Neuausrichtung und Anpassung der Strukturen und Systeme durch den Aufbau eines satellitengestützten Nachverfolgungssystems.
- ▶ Veränderung der operativen Prozesse durch ein elektronisches Unterschriftensystem.

Die Phase der Re-Positionierung kann als eine erneute Positionierung des Unternehmens verstanden werden. Die bestehenden Visionen, Strategien und Strukturen werden auf ihren zukünftigen Wertbeitrag überprüft, hinterfragt und gegebenenfalls geändert. Dadurch werden die Problemursachen zum Bestandteil der Restrukturierung. Auf-

Abb. 2: Das «Zweiphasen-Modell» der Restrukturierung

Um Leerlauf zu vermeiden, müssen beide Phasen der Restrukturierung angegangen werden.

bauend auf den von Arogyaswamy et al. (1995) und Robbins und Pearce (1992) gefundenen Ergebnissen und unseren Erfahrungen aus der Restrukturierungspraxis haben wir die genannten Erkenntnisse in ein «Zwei-Phasen-Modell der Restrukturierung» eingebaut (siehe Abbildung 2 auf dieser Seite). Die erfolgreiche Restrukturierung erfordert demnach sowohl die Lösung aktueller Problemsymptome innerhalb der «Effizienz- und Kostenphase» als auch die Bekämpfung der Problemursachen in der «Phase der Re-Positionierung».

Ein derartiges Restrukturierungsverständnis liefert uns gleichzeitig eine Antwort, warum es einigen Unternehmen gelingt einen nachhaltigen Restrukturierungserfolg zu erzielen und andere Restrukturierungsversuche langfristig zum Scheitern verurteilt sind. Über die reine Reaktion auf existierende Probleme («reaktive Restrukturierer») hinaus verstehen die so genannten kreativen Restrukturierer die bestehende Restrukturierungssituation als Chance für tief greifende Veränderungen ihres Geschäftsmodells. Für sie ist die aktuelle Unternehmensschiefelage eine Art Warnsignal bestehender Anpassungsdefizite zwischen Unternehmen und Umwelt.

Restrukturierungen zielen auf die nachhaltige Anpassung an veränderte

Marktbedingungen. Unter einem enormen Erfolgs- und Handlungsdruck wird die Restrukturierung oftmals als ein schnell eingeführtes Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramm verstanden. Allerdings bleibt ein derartiges reaktives Vorgehen langfristig erfolglos. Vielmehr gilt es, in der Restrukturierungssituation einen kühlen Kopf zu bewahren. Statt eines reaktiven muss ein kreativer Restrukturierungsprozess eingeleitet werden.

Sich kritisch hinterfragen

Der Erfolg der Restrukturierung hängt neben der Lösung aktueller Unternehmensschwierigkeiten auch an einer langfristigen strategischen Neuausrichtung des Gesamtunternehmens. Um effektiv einer negativen Unternehmensentwicklung Gegensteuer geben zu können, müssen Führungskräfte sich selbst und das Unternehmen kritisch hinterfragen. Erkennen sie die zukünftigen Risiken und Marktentwicklungen, kann die Restrukturierung eine Chance für den langfristigen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen sein.

Allerdings sind der parallelen Verfolgung von Kosten- und Kreativmassnahmen situative Grenzen gesetzt. Unter einem existenzbedrohenden Erfolgs-

druck fehlt oftmals sowohl der finanzielle als auch der zeitliche Spielraum, kreative Restrukturierungsprozesse auszulösen. In solchen Fällen erfordert die knappe Ressourcenbasis eine gestaffelte Vorgehensweise aus schnellen Kostensenkungsprogrammen und der Förderung aufwandsneutraler Kreativprozesse: Die Bildung von Projektteams, die Einführung von Arbeitsgruppen und die Etablierung einer kritikfähigen Meetingkultur sind beispielsweise solche kostenfreien Kreativmassnahmen. Sie schaffen zudem die Voraussetzungen und die Bereitschaft, künftig kreative Veränderungsprozesse anzugehen.

Literatur

- Arogyaswamy, K.; Barker III, V. L.; Yasai-Ardakani, M.** (1995): *Firm Turnarounds. An Integrative Two-Stage Model*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 32 (4), p. 493–525.
- Bleicher, K.** (1999): *Das Konzept Integriertes Management*. 5. Auflage, Frankfurt.
- Ganesan, S.; Kanuri, S. B.** (2003): *Managing Change at United Parcel Service (UPS)*. ICFAI Knowledge Center, Hyderabad India.
- Krystek, U.** (1987): *Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden.
- Prashanth, K.; Gupta, V.** (2003/2004): *Restrukturierung Sony*. ICFAI Center for Management Research (ICMR), Hyderabad India.
- Probst, G.; Raisch, S.** (2004): *Die Logik des Niedergangs*. *Harvard Business Manager*, März 2004, S. 37–45.
- Robbins, D. K.; Pearce II, J. A.** (1992): *Turnaround. Retrenchment and Recovery*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 287–309.
- Schlebusch, D. W.; Volz, N.; Huke, P.** (1999): *Unternehmenskrisen im Mittelstand. Entwicklung, Symptome, Bewältigung*. In: *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, Vol. 39., Heft 7, p. 452–456.
- Shalini, O.; Chaudhuri, S. K.** (2004): *Sony's Cost Cutting Strategies*. ICFAI Business School Case Development Centre, Hyderabad India.
- Ulrich, H.; Probst, G.** (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. Haupt-Verlag, Bern.
- www.krisennavigator.de** Institut für Krisenfor-schung in Kiel, eine Ausgründung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- www.sony.net**
- www.ups.com**