

DIE ENTSCHEIDENDE PHASE IN RESTRUKTURIERUNGS- PROZESSEN

Von Marc-René Faerber,
Hans-Joachim Grabow,
Benjamin Niethammer
und Erik Strauß



Strategien

Wir haben da mal was vorbereitet

Erst lange über das Konzept beraten, dann hastig die Umsetzung durchziehen – so laufen Transformationen allzu oft ab. Die Mehrzahl von ihnen scheitert. Eine häufig übersehene Phase könnte das binnen weniger Wochen ändern.

Von **Marc-René Faerber, Hans-Joachim Grabow, Benjamin Niethammer** und **Erik Strauß**

E

Es ist ein Dilemma, das viele Führungskräfte in die Verzweiflung treibt: Wie sollen sie voller Optimismus neue Strategien entwickeln, andere davon überzeugen, dass die eingeleitete Transformation klappt, und Restrukturierungen planen, wenn 70 Prozent dieser Vorhaben ihre Ziele nicht oder nur zum Teil erreichen? In der Managementliteratur werden diese Zahlen kontrovers diskutiert. Dennoch gilt: Zwischen guten Change-Absichten und messbaren Erfolgen klafft offensichtlich eine große Lücke.

Im Umkehrschluss heißt das: Wem es gelingt, den Erfolg seiner Change-Projekte systematisch zu steigern, der ist gegenüber Wettbewerbern massiv im Vorteil – und genießt das Vertrauen seiner Stakeholder. Der Schlüssel dazu liegt unserer Erfahrung nach in der konsequenten Nutzung eines sechs bis zwölf Wochen langen Zeitraums, den wir „Initialisierungsphase“ nennen. In dieser oft übersehenen und selten bewusst gestalteten Phase stellen Unternehmen die Weichen dafür, dass aus ihren Plänen tatsächlich messbare Verbesserungen werden. Sie ist entscheidend für den Erfolg von Umsetzungsvorhaben aller Art: Strategiewechseln, Restrukturierungen, Wachstumsinitiativen.

Bisher kannte man in der traditionellen Managementliteratur – und auch in der Praxis – bei großen Veränderungen meist nur zwei Phasen: die Analyse- und Konzeptphase sowie die Umsetzungsphase (englisch: „strategy“ und „execution“). Wir haben über die Jahre Hunderte Unternehmen bei Transformationen begleitet und sind inzwischen überzeugt: Diese eingängige Dichotomie weist zwei große, gefährliche Schwächen auf.

Kompakt

Das Problem

Viele Unternehmen scheitern daran, Transformationen mit messbarem Erfolg umzusetzen. Dabei könnten sie sich mit gelungenen Change-Projekten einen massiven Wettbewerbsvorteil sichern.

Die Ursache

Die traditionelle Managementliteratur kennt nur zwei Phasen bei großen Veränderungen: Analyse/Konzept und Umsetzung. Das kommt Führungskräften unter Zeitdruck entgegen. Doch es verleitet dazu, von der Konzeptionierung direkt zur Implementierung zu springen.

Die Lösung

Unternehmen sollten der Umsetzung mehr Aufmerksamkeit widmen – und dort vor allem der Initialisierungsphase. In diesen sechs bis zwölf Wochen werden die Rahmenbedingungen für die Implementierung geschaffen. Am Ende hilft ein Robustheitstest, um zu prüfen, ob alles gut vorbereitet ist.

Erstens liegt der Fokus dabei zu stark auf der Analyse- und Konzeptphase. So konzentriert das Management oft 80 Prozent seiner Arbeit darauf, die Lage zu analysieren und ein Konzept zu entwickeln. Für die Umsetzung bleiben dann nur noch 20 Prozent der Zeit und Energie übrig. Die zweite zentrale Schwäche der klassischen Dichotomie besteht in ihrer Simplizität: Das Konzept verleitet unter Zeit- und Handlungsdruck stehende Führungskräfte dazu, aus der Konzeptphase direkt in die Implementierung zu springen.

Ihr Change-Ziel erreichen Unternehmen mit solchen Schnellschüssen eher nicht. Wir wollen in diesem Artikel zeigen, wo sich die Initialisierungsphase im Zeitablauf größerer Transformationen verorten lässt. Wir erklären, warum ein methodisches Vorgehen sinnvoll ist und was Sie in dieser Phase anstoßen sollten. Und wir stellen einen Test vor, mit dem Sie vor Beginn der Umsetzung sicherstellen, dass Sie an alles gedacht haben.

Wenige Wochen, die alles verändern

Schauen wir uns dafür ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis an: ein deutsches Unternehmen, das mit rund 3000 Mitarbeitenden zu den weltweit führenden Anbietern von Maschinen für die Herstellung präzise produzierter Metallteile zählt. Erst vor ein paar Jahren hatte es seinen Wachstumskurs stark intensiviert. Das Topmanagement plante einen Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Euro.

Um dieses Ziel zu schaffen, nahm es Auftrag um Auftrag an – bald auch solche, die ihm Verluste einbrachten. Dadurch sank die Profitabilität. In der Gruppe begann es zu knirschen; dann kam die Pandemie dazu. Im Sommer 2020 zog der CEO die Reißleine und holte Hilfe von außen.

Rasch wurde klar: Der Umsatz des Unternehmens, das hauptsächlich Kunden aus der Automobil- und Elektroindustrie belieferte, würde bald drastisch einbrechen – mit einem dreistelligen Millionenverlust. Ein Transformationskonzept wurde ersonnen. Doch statt Hals über Kopf mit seiner Implementierung zu star-

Statt Hals über Kopf in die Implementierung zu starten, nahmen sich die Beteiligten Zeit und bereiteten die Umsetzung des Konzepts detailliert vor.

ten, nahmen sich die Beteiligten Anfang 2021 bewusst Zeit.

Innerhalb von zwei, drei Monaten schufen sie Organisationsstrukturen, um die stringente Umsetzung des Konzepts zu gewährleisten. Sie banden die zweite und dritte Ebene ein, stellten Teams zusammen und definierten Projekte, die sie in Aktionspläne übersetzten. Sie formulierten klare Zeitvorgaben, quantifizierten die erwünschten Effekte der Maßnahmen in Euro und legten fest, wie der Fortschritt der Umsetzung gemessen werden sollte.

Die Vorbereitung zahlte sich aus: In weniger als zwei Jahren konnte das Unternehmen die operativen Veränderungen erfolgreich abschließen und finanzielle Effekte im hohen zweistelligen Millionenbereich erzielen. Die schmerzhaft hohen Verluste der Jahre 2020 und 2021 sind einem gesicherten positiven Ergebnis gewichen. Und der Umsatz, der sich in der Krise fast halbiert hatte, steigt wieder spürbar. Heute hat der Maschinenbauer noch ein paar offene Baustellen, aber operativ läuft es wieder.

Möglich machten diesen Erfolg die zwei, drei Monate kurz vor der Implementierung. Als im Frühjahr 2021 ein Chief Restructuring Officer (CRO) zum Unternehmen stieß, regte er manche Neuerungen an und kappte ein paar Ideen. Aber das organisatorische, personelle und kommunikative Gerüst der Umsetzung stand bereits. Alle Beteiligten kannten das Warum, das Was und vor allem das Wie. Das gab ihnen die Sicherheit, das schlingende Schiff wieder auf Kurs zu bringen.

Das Beispiel illustriert, wie sich große Umsetzungsvorhaben zum Erfolg führen lassen. Danach sollten Unternehmen - anders als in der strategiegetriebenen Sicht mit Fokus auf das Was - ihre Transformationsprozesse stärker umsetzungsgetrieben betrachten, mit Fokus auf das Wie. Das bedeutet: Ihr Augenmerk liegt nun mindestens so stark auf der Umsetzungsweise auf der Analyse- und Konzeptphase.

Diese Umsetzung lässt sich in zwei Teilphasen aufgliedern. Erstens: Initialisierung der Umsetzung. Hier geht es darum, das Konzept zu operationalisieren und die Maßnahmen zu strukturieren. Zweitens: Implementierung der Umsetzung. Darin arbeiten Unternehmen die konkreten Schritte ab. Aus dem Zwei-Phasen-Modell der Transformation ist somit ein Drei-Phasen-Modell geworden:

- Analyse und Konzept
- Initialisierung der Umsetzung
- Implementierung der Umsetzung

Initialisierungsphase – was ist das?

Ist in Transformationen, Restrukturierungen oder Turnarounds die Rede von „Umsetzung“ - was selten genug vorkommt -, dann ist meist die Implementierungsphase gemeint. Ob die Ziele der Transformation wirklich erreicht werden, hängt jedoch eher von der Phase davor ab: der Initialisierungsphase. Darunter verstehen wir eine bewusst gesetzte und genutzte Phase zwischen der Entwicklung des Konzepts (vergleichbar mit einem intellektuellen Sprint) und dessen Implementierung (vergleichbar mit einem Marathon im sozialen System des Unternehmens).

Die Initialisierungsphase bringt das

Topmanagement dazu, sich nicht gleich vom Denken ins Handeln zu stürzen, sondern das Handeln systematisch vorzubereiten. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass sich der Kreis der Beteiligten in dieser Phase erweitert. Nun gilt es, aus wenigen viele zu machen.

Die Initialisierungsphase ist mindestens ebenso wichtig wie die Analyse- und Konzeptphase und sollte auch so lange dauern: typischerweise sechs bis acht Wochen, im Einzelfall auch bis zu zwölf Wochen. Diese Phase, die den Übergang vom abstrakten Plan zum konkreten Handeln darstellt, vernachlässigen Unternehmen in Transformationen oft. Als wir 2021 für eine Studie zum Umsetzungsmanagement 139 Führungskräfte aus dem deutschen Mittelstand befragten (siehe dazu auch „So gelingt Veränderung im Mittelstand“, Harvard Business manager, Januar 2023), stimmten 85 Prozent der Aussage zu, die Bedeutung der Initialisierungsphase werde unterschätzt.

Die Folgen sind gravierend. Die meisten gescheiterten Umsetzungen lassen sich auf eine mangelhafte Initialisierung zurückführen - auf einen Mangel an Organisation und Priorisierung, an Klarheit über Ziele und Maßnahmen, an Transparenz über ihre Effekte, an Motivation und Kooperation. Natürlich können Manager viele Fragen auch später noch klären. Die Praxis lehrt jedoch, dass der Aufwand dafür signifikant höher ist, ganz abgesehen von den Problemen, dem Zeit- und Vertrauensverlust, die bis dahin schon eingetreten sind.

Unternehmer, Vorstände und Führungskräfte sollten der Umsetzung also generell mehr Beachtung schenken und ihr Augenmerk vor allem auf deren erste Wochen richten: auf die Initialisierungsphase. Mit ihr legen sie die Basis für die 12 bis 18 Monate, die eine große Transformation in der Regel dauert. In diesen Wochen entscheidet sich oft, ob eine neue Strategie oder ein Turnaround glückt.

Zwar scheitern Vorhaben meist erst in der Implementierung. Doch die Ursachen für Misserfolge sind fast immer in einer unzureichenden Vorbereitung zu finden. Natürlich kostet eine Initialisierungsphase Zeit, Geld, Energie und personelle Ressourcen. Doch die Investition lohnt

sich, denn sie erspart mühsame und teure Korrekturen im späteren Verlauf und verbessert die Performance der Umsetzung deutlich. Es rechnet sich also, strukturiert vorzugehen (siehe Grafik unten).

Das legt auch unsere Umfrage zu Erfahrungen in Umsetzungsvorhaben nahe. Danach maßen High Performer methodischen Bausteinen häufiger als Low Performer einen sehr starken Einfluss auf den Erfolg ihrer Transformation bei (37 versus 20 Prozent). Zudem gaben sie häufiger an, dass ein Mangel an „Operationalisierung der Aktionspläne“ (44/13 Prozent) sowie fehlendes Maßnahmen-Controlling (74/61 Prozent) sich stark respektive sehr stark negativ ausgewirkt habe.

Wie aber lässt sich die Initialisierungsphase praxisnah gestalten? Eine bewährte Methodik hilft weiter. Eine Initialisierungsphase besteht aus vielen Elementen, die aufeinander abgestimmt werden und ineinandergreifen sollten. Sie lassen sich in sieben Handlungsfelder gliedern, deren Anfangsbuchstaben das Wort „Roadmap“ bilden – so viel wie „Leitfaden“ oder „Strategieplan“:

- Realisierungsteam zusammenstellen
- Organisationsdesign festlegen
- Aktionsplan präzisieren
- Deadlines, Meilensteine und Messgrößen definieren
- Maßnahmen-Controlling einführen
- Akzeptanz erzeugen und aufrechterhalten
- Praxistauglichkeit sicherstellen

All diese Elemente sind gleich wichtig und sollten entsprechend bearbeitet werden. Doch bevor wir sie im Detail erklären, möchten wir am Beispiel von Intersport erläutern, warum ein methodisches Vorgehen in der Initialisierungsphase eine Transformation von Grund auf verändert.

Wie Intersport den Wandel schaffte

Ein halbes Jahr nach seinem Amtsantritt als CEO von Intersport startete Alexander von Preen eine Modernisierungsoffensive. Der größte deutsche Sportfachhändlerverbund sollte mehr Vertriebskanäle und eine bessere Qualität im Filialnetz be-

kommen, seine Marke stärken und natürlich kräftiger wachsen. „Best in Sports“ – so lautete das Ziel im Sommer 2019. Doch was hieß das konkret? Und ließen sich die Pläne in einem genossenschaftlich organisierten Unternehmen umsetzen? Das konnte nur funktionieren, wenn der CEO und sein Team die Händler überzeugten, die zugleich Mitglieder sind.

Zusammen mit externen Beratern entwickelte die Führung ein detailliertes Konzept: Intersport sollte sich von einer Einkaufsorganisation zu einer kundenorientierten Dienstleistungsorganisation wandeln. Das Topmanagement plante, Corporate Identity und Marktpositionierung zu schärfen und den Händlern anspruchsvollere Vorgaben zu machen. Künftig sollten sie den Kundinnen und Kunden bestimmte Dienstleistungen wie Laufanalysen bieten, hochwertige Marken vorhalten und Produkte am Point of Sale auf bestimmte Weise präsentieren. Im Gegenzug versprach Intersport, ihnen Zugang zu den besten Marken zu sichern und Maßnahmen wie die Stärkung des Omnichannelvertriebs zu forcieren.

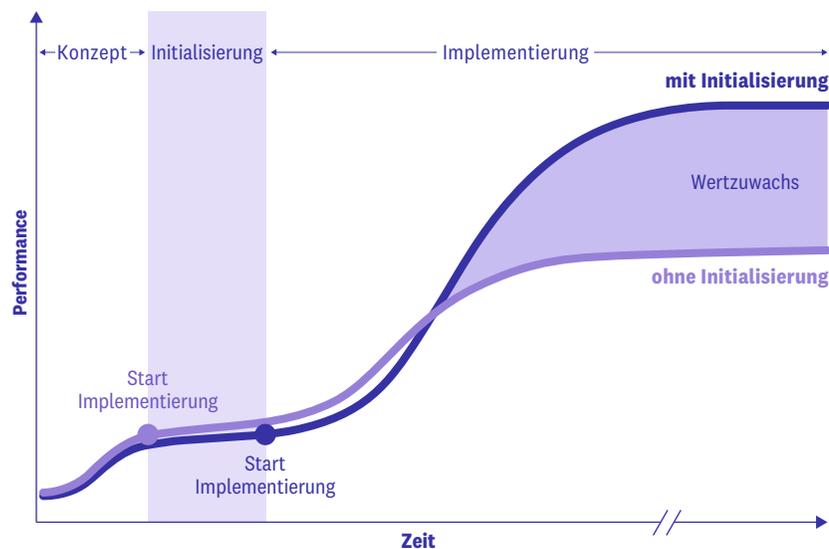
Alexander von Preen war klar: Nicht jeder Händler würde die neuen Vorgaben erfüllen können oder wollen. Er rechnete mit Abwehrreaktionen, doch das Führungsteam ließ sich nicht beirren. So richtete das Topmanagement zunächst eine Umsetzungsorganisation samt Lenkungsausschuss und Project Management Office (PMO) ein, definierte Projekte, überführte diese in konkrete Maßnahmen, bildete Teams, entschied sich für Messgrößen und baute ein Controlling auf, das deren Entwicklung verfolgte.

Auf der Intersport-Händlermesse am Hauptsitz in Heilbronn versuchten im Herbst 2019 Führungskräfte und Berater, den Händlerinnen und Händlern die Pläne näherzubringen. Binnen weniger Tage sprachen sie mit mehreren Hundert Menschen, häufig im Halbstundentakt. Und in der Tat: Es rührte sich Widerstand gegen so viel Wandel.

Am Ende konnte das Führungsteam die meisten Händler aber doch überzeugen – vor allem weil es eine plausible Change-Story präsentierte und greifbare Maßnahmen, konkrete Zahlen sowie eine durchdachte Organisation für die Umsetzung

So gut läuft die Transformation

Performancekurve der Umsetzung mit und ohne Initialisierungsphase



Quelle: Struktur Management Partner

parat hatte. Alle Händler erfuhren, welche finanziellen Effekte die Transformation für sie haben würde, je nachdem, welche Maßnahmen sie mitgingen.

Die Strategie ging auf: Dem Führungsteam gelang es, alle Beteiligten an Bord zu holen. Wo es nach Rücksprache mit den Händlern sinnvoll erschien, nahm das Topmanagement noch Anpassungen vor. Zentral für den Erfolg der Transformation in den folgenden Jahren waren die Initialisierungsphase, die Umsetzung entlang der „Roadmap“ und eben jene Gespräche im Herbst 2019. Der Neustart half dem Verbund auch, die wenige Monate später ausbrechende Pandemie zu bewältigen, in der das Onlinegeschäft boomte und die Nachfrage nach Sportkleidung und -geräten wuchs.

Heute befindet sich Intersport auf Zukunfts- und Wachstumskurs. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2022/23 einen Umsatz von 3,5 Milliarden Euro und 21 Prozent Wachstum im Onlinehandel.

Die sieben Aufgaben der „Roadmap“

Seit Jahren wenden wir die „Roadmap“ in der Initialisierungsphase von Umsetzungsvorhaben an, denn sie enthält eine praxistaugliche, in jedem Unternehmen anwendbare Methodik. Ihre sieben Handlungsfelder müssen nicht nacheinander abgearbeitet werden, sondern können parallel laufen.

Womöglich ist es auch sinnvoll, sie mit der Konzeptphase zu verschränken - etwa um Maßnahmen früh mit jenen Personen zu besprechen, die sie umsetzen sollen. So lässt sich deren Know-how etwa zu Hindernissen und Risiken bereits in der Konzeptentwicklung berücksichtigen.



Realisierungsteam zusammenstellen

Ein High-Performance-Team zusammenzustellen, ist die Königsdisziplin jedes Change-Projekts. Die Teammitglieder sollten die Ziele der Transformation im Blick haben. Außerdem müssen sie die

unterschiedlichsten Fähigkeiten und Kompetenzen einbringen, Veränderungsbereitschaft und geistige Agilität zeigen. Vor allem aber sollten sie respekt- und vertrauensvoll mit den anderen Teammitgliedern zusammenarbeiten.

Statt nur Abteilungsleiter oder die üblichen Verdächtigen zu nominieren, sollten Unternehmen das Team nach klaren Prozessen und Kriterien auswählen. Dabei braucht es eine ausgewogene Mischung aus Generalisten, analytisch starken Experten und sozialen, empathischen Persönlichkeiten. Auch in ihren Eigenschaften sollten sie einander ergänzen. Die einen sollten eher risikobereit, die anderen eher vorsichtig sein. Und schließlich ist auch ein gutes Zusammenspiel von Team und Teamführung unerlässlich.



Organisationsdesign festlegen

Umsetzungsvorhaben sind komplex, anspruchsvoll und sichern nicht selten das Überleben des Unternehmens. Daher brauchen sie Strukturen, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, nachvollziehbare Führungs- und Entscheidungsprozesse sowie Regeln, die alle Beteiligten verstehen und mittragen.

Zentrales Element ist der monatlich tagende Lenkungsausschuss. In dieser Runde geht es um Fortschritte und Probleme in den Projekten, die ehrlich und offen diskutiert werden müssen. Der Ausschuss fällt Entscheidungen, setzt neue Prioritäten und kommuniziert einheitlich im Unternehmen. Wichtig ist auch ein aktives PMO - eine Einheit, die im Alltag die Umsetzung steuert, für Transparenz sorgt und Konflikte moderiert. In der operativen Arbeit helfen wöchentliche Jours fixes, agile Methoden wie Scrum, digitale Projektmanagementtools und physische Projekträume.

Das Set-up sollte sich an den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens orientieren. So wies der zu Beginn erwähnte Maschinenbauer eine komplexe internationale Struktur auf. Deshalb gab es den zentralen Lenkungsausschuss noch zwei weitere Male: einmal an einem wichtigen Standort, einmal für die welt-

weite Serviceeinheit. Diese Subgremien hatten ihre Sonderthemen, doch ihre Kernkenntnisse speisten sie in den zentralen Lenkungsausschuss ein.

Wegen der Coronapandemie - und weil viele Beteiligte über alle Welt verteilt waren - richtete das Unternehmen zudem digitale Projekträume ein. Und die Formate des Lenkungsausschusses veränderten sich mit der Zeit, etwa in ihrer Taktung oder ihrem Fokus.



Aktionsplan präzisieren

Schon in der Konzeptphase sollte das Unternehmen festlegen, wie groß die gewünschten Effekte ausfallen sollen, und Steckbriefe für die einzelnen Projekte formulieren. In der Initialisierungsphase muss das Management sein Konzept dann in einen Aktionsplan mit Projektbäumen, Zuständigkeiten und Zeitplänen übersetzen. Jedes Projekt sollte dabei in Teilprojekte, Aufgabenpakete und Aufgaben unterteilt werden.

Die größte Herausforderung dabei ist, die Maßnahmen zu priorisieren. Wenn dieser entscheidende Punkt fehlt, ist das Risiko zu scheitern besonders hoch. Erste Orientierung bietet die bekannte Eisenhower-Matrix. Danach sollten Entscheiderinnen und Entscheider zunächst die Aufgaben angehen, die wichtig *und* dringlich sind, als Zweites die nur wichtigen und als Drittes die nur dringlichen. Entscheidend dabei ist, welche Maßnahme den höchsten Wertbeitrag leistet.

Wichtig sind auch Quick Wins - erste Erfolge, die sich fest einplanen und schnell erreichen lassen. Sie erhöhen die Motivation der Belegschaft und erleichtern es, das Vorhaben im Unternehmen zu kommunizieren.



Deadlines, Meilensteine und Messgrößen definieren

Schon in der Analyse- und Konzeptphase sollte der Lenkungsausschuss einen gro-

An alles gedacht?

Mit dem Robustheitstest lässt sich klären, ob alle sieben Handlungsfelder der „Roadmap“ abgedeckt sind. Aus dem Durchschnittswert der Antworten („nicht gegeben“, „bedingt gegeben“ oder „gegeben“) sowie aus dem Verlauf der Kurve über die Handlungsfelder hinweg lassen sich Stärken und kritische Elemente erkennen. Grundsätzlich gilt: Stehen die Zeichen nicht in allen zentralen Punkten auf Grün, sollte das Führungsteam mit der Implementierung noch warten und offene Punkte zügig nacharbeiten.

nicht gegeben

bedingt gegeben

gegeben

R	Realisierungsteams zusammenstellen	nicht gegeben	bedingt gegeben	gegeben
1.1	Schlagkräftige Teams sind zusammengestellt. Kapazitäten/Ressourcen für die Projektarbeit sind geregelt. Fokus Auswahl Projektleiter: Projektleiter hat die natürliche Autorität und Akzeptanz, Entscheidungen zu treffen. Teamzusammenstellung: nach Funktionen (fachliche Expertise), nach Identifikation mit der Aufgabe, nach persönlicher Kapazität, nach Potenzialentfaltungsmöglichkeit (Talente).			
1.2	Die Teams haben Ziele, Sinn und Bedeutung der aus dem Transformationskonzept abgeleiteten Maßnahmen verstanden.			
1.3	Die Teams haben sich verpflichtet, die Ziele bestmöglich zu erreichen (Commitment).			
1.4	Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Rechte und Pflichten sind akzeptiert und vereinbart.			
O	Organisationsdesign festlegen			
2.1	Organigramm der Umsetzungsorganisation ist erstellt und verabschiedet.			
2.2	Steuerungssysteme wie Projekt-Management-Office und Lenkungsausschuss, Projektmeetings und Projektleiter-Meetings sind definiert und terminiert.			
2.3	Steuerungstools (z. B. Scrum, Protokolle, digitale Dashboards) sind etabliert.			
2.4	Spielregeln, Entscheidungsbefugnisse, Eskalationsmechanismen und Rollenverteilung sind bekannt und akzeptiert.			
A	Aktionsplan präzisieren			
3.1	Der Umsetzungsfahrplan und die Aktionspläne bzw. Steckbriefe sind aus dem Transformationskonzept abgeleitet und projektiert (unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten und kritischem Pfad).			
3.2	Die Priorisierung der Maßnahmen erfolgt entlang des Wertbeitrags für das Geschäftsmodell.			
3.3	Die Aktionen wurden auf mögliche Risiken und Barrieren geprüft und gegebenenfalls adjustiert.			
3.4	Im Projektplan sind motivierende Quick-Wins verankert.			
D	Deadlines, Meilensteine und Messgrößen definieren			
4.1	Alle Maßnahmen sind mit einem Zieltermin versehen. Meilensteine und kritische Entscheidungspunkte sind definiert und im Team abgestimmt.			
4.2	Ziel-/Messgrößen sind qualitativ und quantitativ eindeutig definiert und akzeptiert.			
M	Maßnahmen-Controlling einführen			
5.1	Die Effekte der Maßnahmen sind bewertet (quantitativ in Euro, qualitativ in Meilensteinen) und die Messbarkeit ist eindeutig sichergestellt.			
5.2	Berichtsformate und Tools zum Maßnahmen-Controlling werden standardisiert eingesetzt.			
5.3	Das Maßnahmen-Monitoring (Soll-Ist-Vergleiche, Forecast) ist ein Standardpunkt der Regelmeetings und dient vor allem der Messung des Projektfortschritts.			
A	Akzeptanz erzeugen und aufrechterhalten			
6.1	Die regelmäßige Kommunikation von Sinn, Zielen und Projektfortschritten nimmt im Unternehmen eine zentrale Stellung ein und findet abteilungsübergreifend statt.			
6.2	Die Geschäftsführung zeigt Commitment, spricht eine Sprache und richtet den Fokus auf die Umsetzungsziele; dabei etabliert sie Mechanismen, um die Aufmerksamkeit für den Umsetzungsprozess hochzuhalten.			
6.3	Die Würdigung von Teams und Einzelleistungen ist Teil der Managementkultur.			
P	Praxistauglichkeit sicherstellen			
7.1	Die projektierten Maßnahmen des Umsetzungsfahrplans treffen die Erwartungen der Mitarbeitenden und sorgen dafür, dass diese sich gezielt verbessern können.			
7.2	Die Umsetzung wird von geteilten Werten und Regeln getragen, die das Mit- und Füreinander stärken.			
7.3	Daraus resultiert das Vertrauen der Mitarbeitenden, dass sie die ihnen gestellten Aufgaben erfolgreich erfüllen können.			
7.4	Die Projektarbeit ist dabei so angelegt, dass das Projektmanagement sowie das eingesetzte Methoden-Know-how die Mitarbeitenden nachhaltig befähigt.			

Achten Sie auf eine gute Story, um Ihre Leute auch emotional zu erreichen. Alles, was Sie sagen und tun, wird im Unternehmen wahrgenommen.

ben Zeitplan sowie Meilensteine definieren. Schließlich brauchen die einzelnen Projekte Mittel, Materialien und Mitarbeitende. Im nächsten Schritt, in der Initialisierungsphase, müssen die Meilensteine nun deutlich konkreter werden. Ob die Deadlines letztlich erreicht oder verfehlt werden, entscheiden die zuvor festgelegten Messgrößen.

Meilensteine geben eine Struktur vor und bilden die Basis für objektivierte Entscheidungen: Sollte ein Teilprojekt fortgeführt, angepasst oder abgebrochen werden? Handlungsbedarf besteht insbesondere dann, wenn die Ist-Termine erheblich von den Plan-Terminen abweichen, wenn diese Abweichungen von Quartal zu Quartal weiter verschleppt oder Probleme nicht gelöst werden. Dann sollte die Suche nach den Ursachen im

Vordergrund stehen, nicht die Suche nach einem Sündenbock.



Maßnahmen-Controlling einführen

Neben dem Warum und Wohin sind dank der „Roadmap“ inzwischen auch das Wer, Wie, Was und Wann bekannt. Nun fehlt noch eine regelmäßige Positionsbestimmung - ein Controlling, das transparent macht, wie sich die einzelnen Maßnahmen auf relevante Kennzahlen und am Ende auf Gewinn, Verlust oder Cashflow auswirken. So lässt sich schon früh erkennen, ob die Transformation auf einem guten Weg ist beziehungsweise ob es Abweichungen, externe Hindernisse oder interne Widerstände gibt. Zugleich steigert ein solches Controlling die Motivation der Teams, weil sie immer sehen können, welchen Beitrag sie zum Erfolg des Vorhabens leisten.

Damit Management und Projektteam das Vorhaben aktiv steuern können, müssen sie immer wieder messen und kommunizieren, was das Unternehmen bereits erreicht hat. Dazu gehören regelmäßige Meetings, um die Daten zu diskutieren, Prioritäten zu setzen und Gegenmaßnahmen anzustoßen. Kern ist die quantitative Messung der monetären Effekte. Dazu kommen qualitative Urteile darüber, ob das Unternehmen bestimmte Meilensteine tatsächlich erreicht hat. Das dient der Vorsteuerung, denn häufig zeigen sich die monetären Effekte erst mit einiger Verzögerung.

Wie sehr die Einführung eines Maßnahmen-Controllings ein Umsetzungsvorhaben verändert, zeigt das Beispiel eines Herstellers von Kunststoffteilen für die Automobilindustrie. Das Unternehmen erwirtschaftet mit rund 2600 Beschäftigten derzeit etwa 400 Millionen Euro Umsatz. Schon seit einiger Zeit befand es sich in einer Restrukturierung, um die Effizienz in der Produktion zu steigern. Zudem plante es, höhere Preise von einem Großkunden zu verlangen, der dem Unternehmen bislang signifikante Verluste beschert hatte.

Allerdings scheuten die Verantwortlichen den Konflikt mit diesem Kunden;

der Druck lag daher lange auf der Produktion. Diese verwies auf ihre Bemühungen, die Personalproduktivität zu erhöhen, den Ausschuss zu senken und die Reklamationskosten zu reduzieren. Die positiven Effekte, so hieß es, würden erst mit Verzögerung sichtbar. Doch lange fehlten der Produktion die Daten, um ihre These zu untermauern. Die Folge: endlose Debatten und interne Reibereien, die viel Zeit und Energie kosteten.

Abhilfe schuf erst eine bewusste Re-Initialisierung der Restrukturierung. Dabei führte das Unternehmen Anfang 2024 auch ein Controlling ein, das die monetären Effekte für alle deutschen Werke überwachte. Zunächst schätzte es, wie hoch die erwarteten Verbesserungen der Produktion voraussichtlich ausfallen würden, und kam auf 10 Millionen Euro im Jahr - eine Zahl, die viele positiv überraschte. Tatsächlich zeigten die Messungen, dass die realen Werte in den ersten Monaten des Jahres 2024 sogar noch höher lagen als die Erwartungen.

Diese Veränderungen führten dazu, dass die Debatte sachlicher ausfiel. Zudem begann die Führung zu verstehen, dass eine Sanierung nur möglich ist, wenn das Unternehmen die Preise für den Großkunden anhebt. Doch zum jetzigen Zeitpunkt hakt es an dieser Stelle noch. Weil das Vorhaben zu Beginn nicht vollständig aufgesetzt worden war, konnten sich falsche Narrative in den Köpfen festsetzen. Zudem entwickelten sich Konflikte im Management. Daher fehlt der Maßnahme teils bis heute die Akzeptanz. Grundsätzlich ist es aber ein guter Schachzug, problematische Vorhaben mit einer Re-Initialisierung in die richtigen Bahnen zu lenken, auch wenn es oft überproportional viel Kraft kostet.



Akzeptanz erzeugen und aufrechterhalten

Egal ob Transformation oder Turnaround: Grundlegende Veränderungen umzusetzen, ist immer eine Ausnahmesituation. Deshalb ist es enorm wichtig, bei Stake-

holdern schon in der Initialisierungsphase eine hohe Akzeptanz für das Vorhaben zu erzeugen. Mehr als 90 Prozent der Befragten in unserer Studie sahen darin den wichtigsten Faktor für den Erfolg.

Um Akzeptanz zu erreichen, ist es unumgänglich, dass das Topmanagement sehr aufmerksam auf Fragen, Sorgen, Friktionen, entstehende Unruhe und versteckten oder gar offenen Widerstand reagiert. Ständige Kommunikation ist seine nie endende Aufgabe. Führungskräfte können gar nicht genug erklären.

Machen Sie Betroffene zu Beteiligten. Vermitteln Sie Notwendigkeit, Ziele und Fortschritte der Maßnahmen - klar, konsistent, regelmäßig, in geeigneten Kanälen und Formaten. Achten Sie auf eine gute Story, um die Menschen auch emotional zu erreichen. Hören Sie gut zu. Holen Sie sich Impulse über persönlichen Austausch oder über Umfragen und digitale Tools. Führen Sie durch Ihre Vorbildfunktion. Alles, was Sie sagen und tun (oder auch nicht), wird im Unternehmen wahrgenommen und hat Einfluss auf das Verhalten der Akteure. Das gilt gerade im fortgeschrittenen Stadium der Umsetzung, wenn Energie und Aufmerksamkeit nachzulassen drohen.

Wichtigste Voraussetzung für all das ist jedoch, sich die nötige Zeit zu nehmen. So wendeten die High Performer in unserer Studie 28 Prozent mehr Zeit für die Konzeptentwicklung und -umsetzung auf als die Low Performer.



Praxistauglichkeit sicherstellen

Wenn die Maßnahmen erfolgreich sein sollen, müssen sie so praxistauglich wie möglich sein. Stellen Sie sicher, dass sie der Größe Ihres Unternehmens angemessen sind. Befähigen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „on the job“ (vor allem durch Schulungen in Projektmanagement und durch ein gutes Verständnis für das Vorhaben) und lassen Sie sie eigenständig arbeiten. Sorgen Sie dafür, dass sich das Bewusstsein für bessere Performance dauerhaft im Unternehmen verankert.

Was am Ende zu tun bleibt

Kurz vor der Händlermesse im Herbst 2019, bei der Intersport die Händler für seine neue Strategie gewinnen wollte, saßen die Vorstandsmitglieder noch einmal mit den Beratern zusammen. Sie überlegten, ob sie etwas vergessen hatten. Einer in der Runde fragte, was noch fehle. „Mut“, antwortete ein anderer. Sie wussten, sie hatten alles bedacht. Nun kam es darauf an, die Transformation großzumachen - von einer Idee, die 50 bis 60 Personen in der Zentrale, der Aufsichtsrat und ausgewählte Mitglieder eronnen hatten, zu einer Neuerung, die Hunderte Händler und Tausende Beschäftigte mittragen sollten.

Diese kleine Episode illustriert einen wichtigen Moment am Ende der Initialisierungsphase - einen Moment des Innehaltens, den wir allen Unternehmen nahelegen. Reflektieren Sie: Stehen Teams, Organisation und Verantwortlichkeiten? Sind die Maßnahmen ausreichend konkret formuliert und mit Zahlen unterlegt? Kommunizieren Sie sowohl vertikal als auch horizontal? Sind Gerüchte im Umlauf, gibt es „Elefanten im Raum“? Unser Robustheitstest (siehe Kasten Seite 7) hilft Ihnen, diese Fragen systematisch zu diskutieren.

Fazit

Transformationen und Turnarounds werden nicht allein dadurch erfolgreich, dass das Topmanagement Probleme analysiert, am Reißbrett Konzepte entwickelt und schicke Präsentationen verfasst. Zentral ist die Umsetzung und hier vor allem die Phase der Initialisierung. Diese lässt sich mithilfe unserer „Roadmap“ systematisch gestalten.

Wem es in diesen sechs bis zwölf Wochen gelingt, ein zielgerichtetes, kooperatives Miteinander mit klaren Spielregeln zu organisieren, der stellt damit automatisch auch die Weichen für eine gute Umsetzung. Zwar ist auch eine stringente Initialisierung keine Garantie für einen Erfolg, doch mit ihr steigen die Aussichten enorm. In einer Welt, in der Wandel zum Dauerzustand wird, ist Umsetzungs-kompetenz zunehmend der entscheidende Wettbewerbsvorteil. © HBm 2025

Autoren

Marc-René Faerber

ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer auf Turnarounds und Transformationen im Mittelstand spezialisierten Beratung mit Sitz in Köln.

Hans-Joachim Grabow

ist Senior Advisor bei SMP und begleitet Unternehmen in Fragen des Umbruchs, der Strategie und ihrer Umsetzung. Seine Erfahrungen gibt er als Dozent für Performance- und Transformationsmanagement weiter.

Benjamin Niethammer

ist Principal bei SMP und betreut mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen. Zudem leitet er das Competence Center Umsetzungsmanagement.

Erik Strauß

ist Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke.

Zusammen haben sie das Buch „Von guten Absichten zu messbaren Erfolgen: Umsetzungsmanagement im Mittelstand“ verfasst (Campus Verlag 2024), auf dem dieser Artikel basiert.