



CEO Files: CEO Europe präsentiert jeden Monat ausgewählte Expertenbeiträge zu unterschiedlichen Fachbereichen.

*Verfasst von  
Thierry Potok,  
iCEO #13333, Paris*

Finden Sie uns im Internet:  
[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

## Restrukturierung von großen verlustbringenden Geschäftseinheiten

Niemand möchte gerne darüber reden, aber es gibt zahlreiche Umstände, in denen ein Unternehmen oder ein Konzern eines Tages erkennt, dass eine bestimmte Geschäftseinheit, eine Filiale, oder schlimmer, eine Filialgruppe wiederkehrende, permanente Verluste einführt und es nicht schafft, die Schiefelage zu richten oder sie wenigstens unter Kontrolle zu bringen.

Eine solche Situation tritt häufig auf, wenn sich die verlustbringende Geschäftseinheit im Ausland befindet, wo Sprachbarrieren und unterschiedliche Geschäftsbräuche zu den üblichen Schwierigkeiten hinzukommen. So zum Beispiel zu der Schwierigkeit angemessene Lösungen und Restrukturierungsmaßnahmen zu finden, um die Herausforderungen einer maroden Geschäftseinheit zu bewältigen.

CEO Europe bietet Unternehmen erfahrene Top Manager, die bereits erfolgreich verschiedene Restrukturierungsprogramme für große verlustbringende Geschäftseinheiten ausführten.

In diesem Bereich, wie in vielen anderen Bereichen auch, ist Erfahrung ein bedeutender Erfolgsfaktor - wenn nicht der wichtigste überhaupt

### A/ Das Problem identifizieren

Wenn eine Geschäftseinheit einige Zeit Verluste verzeichnet und nicht positiv auf korrigierende Entscheidungen und Durchführungen reagiert, ist es üblich sowohl die Maßnahmen als auch/oder das verantwortliche Management - Team in Frage zu stellen.

Führt diese Reaktion nicht zu einer einleuchtenden Erklärung, so ist es notwendig der Angelegenheit weiter nachzugehen.

Die erforderliche gründliche Untersuchung der aktuellen Lage wird sehr oft verschoben, wenn die von der Geschäftseinheit erzeugten Verluste im Vergleich zum Geschäftsergebnis der Aktionärsgruppe begrenzt bleiben, und /oder wenn die Gründe für die schlechte Performance der Geschäftseinheit obskur erscheinen und schwer zu identifizieren sind.

Das Problem lässt sich dann nicht lösen, es werden weiterhin Verluste eingefahren, und in der Regel festigt sich bald in der finanziell schwachen Filiale sowie in der Aktionärsgruppe die Vorstellung, dass weit und breit keine gute Lösung zur Verfügung steht.



## B/ Wo fängt man an?

Der erste wichtige Schritt muss die Entscheidung des Top Managements der Aktionärsgruppe sein, die endlosen Verluste der Filiale auf die eine oder andere Weise zum Stoppen zu bringen und diese Entscheidung zügig durchzuführen.

Der verantwortliche Top Manager wird von dem CEO unterstützt. Falls möglich, sollte er unter den Top Mitarbeitern, die keine Verantwortung in der finanziell schwachen Filiale ausübten, ausgewählt werden. Seine Zielsetzung und die dementsprechende Deadline, um seine Ziele zu erreichen, sollten deutlich vereinbart werden.

## C/ Die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Lösung

In Anbetracht der Tatsache, dass die vorliegende Situation ungelöst blieb - trotz mehrerer Versuche, die Lage zu verbessern, bzw. ihre Konsequenzen zu mildern, muss allen bewusst sein, dass das Problem tatsächlich ernster Art ist und dass die Hauptgründe für das Auftreten bisher nicht genau identifiziert und vollständig verstanden wurden. Infolgedessen wird der verantwortliche Top Manager zunächst einen leitenden Geschäftsführer auswählen und einstellen, der ganztags arbeitet, um die Probleme der maroden Filiale zu lösen, oder die Filiale durch Verkauf oder Schließung zu veräußern.

Unter der direkten Aufsicht des verantwortlichen Top Managers sollte der leitende Geschäftsführer alle Vollmachten erhalten, um die finanziell schwächelnde Filiale zu lenken –entsprechend seines Arbeitseinsatzes und entsprechend seines gesetzten Zeitrahmens, ganz im Interesse der Aktionärsgruppe.

Dem Geschäftsführer wird ein begrenzter aber adäquater Zeitrahmen zur Problemlösung gesetzt, um die Ausgangslage gründlich zu untersuchen, eine Strategie vorzuschlagen sowie einen Aktionsplan zu entwickeln. Der verantwortliche Top Manager wird daraufhin die Strategie und den Aktionsplan überprüfen und alle als notwendig erachteten Veränderungen (in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer) in Angriff nehmen. Der Geschäftsführer erhält danach grünes Licht und volle Unterstützung des CEO (oder im Einzelfall vom Komitee der Geschäftsführung). Dieser wird daraufhin dem leitenden Geschäftsführer die genauen Ziele, Hemmnisse und Ebenen der finanziellen und personalen Ressourcen schicken.

### C1) Sponsoring:

Um die erfolgreiche Umsetzung des Aktionsplans, der von dem leitenden Geschäftsführer ausgeführt wird, zu garantieren, müssen sich alle bewusst sein, dass der Restrukturierungsprozess von der obersten Managementebene vollständig unterstützt und überwacht wird. Es ist außerdem wichtig, dass alle beteiligten Mitarbeiter zur Kenntnis nehmen, dass der Arbeitseinsatz des leitenden Geschäftsführers für das Top Management von höchster Priorität ist, dass die notwendigen Ressourcen fristgerecht zur Verfügung stehen, und dass die Hauptmitarbeiter, die in diesem Prozess involviert sind, zur Verantwortung gezogen und für die Performance entlohnt werden.

*Verfasst von  
Thierry Potok,  
iCEO #13333, Paris*

---

Finden Sie uns im Internet:  
[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

---



### **C2) Entscheidungsfindung auf der Aktionärssebene:**

Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg oder das Scheitern des Prozesses ist die Fähigkeit des verantwortlichen Managers, schnell Entscheidungen auf der Aktionärssebene zu treffen, die den Fragen und Anforderungen des leitenden Geschäftsführers entsprechen.

Nur zu oft ist der verantwortliche Top Manager nicht in der Lage die Antworten zu geben, die der leitende Geschäftsführer benötigt, um weiter voran zu schreiten.

Gründe dafür sind unzureichende Verfügbarkeit, verzögerter Kontakt zum CEO, andere Prioritäten etc.

Daraus resultiert, dass sich der gesamte Prozess verlangsamt, seine Glaubwürdigkeit beschädigt und sein Ergebnis gefährdet ist. Ganz egal wie kompetent und gewissenhaft der leitende Geschäftsführer ist, er kann nur Erfolg haben, wenn das Top Management gut vorbereitet und so organisiert ist, dass es schnell reagieren und entscheiden kann.

### **C3) Kommunikation:**

Da der Aktionsplan für die Restrukturierung oft die Abwicklung eines Sozialplans, Arbeitskräfteabbau, Schließung von Produktionsstätten, den Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens, etc... impliziert, erzeugt dieser Plan starke emotionale Reaktionen auf allen Ebenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Daher ist es erforderlich, zu kommunizieren und sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu erklären, was vor sich geht, welches die nächsten Prozesse sind und deren Gründe. So wird allen Aktionären ein faires, wenn auch oft vereinfachtes Verständnis der Prozesse vermittelt und sofern es möglich ist, werden auch Ursachen für mögliche Ängste reduziert.

Die Kommunikation ist demnach von äußerst wichtiger Bedeutung und sollte vorsichtig gehandhabt werden – mit einer engen Einbindung des leitenden Geschäftsführers und des verantwortlichen Top Managers.

## **D/ Zum Abschluss: nichts kann Erfahrung ersetzen**

Falls es überhaupt irgendeine Regel für die erfolgreiche Abwicklung des Restrukturierungsprozesses einer finanziell kränkelnden Geschäftseinheit gibt, so ist Erfahrung der ausschlaggebende Faktor. Es sind so viele Variablen involviert, dass kein Handbuch der Betriebswirtschaftslehre alle Antworten geben kann; hinzu kommt, dass der menschliche Faktor eine Hauptrolle in dem Restrukturierungsprozess spielt (sowohl im positiven als auch im negativen Sinne).

Daher ist Erfahrung von enorm großer Bedeutung.

CEO Europe bietet eine große Anzahl von Top Managern, die mit Erfolg verlustbringende Geschäftseinheiten restrukturiert haben. Sie können selbstständig intervenieren oder Ihnen direkt in diesem grundlegenden Schritt für Ihr Unternehmen oder Konzern beistehen.

*Verfasst von  
Thierry Potok,  
iCEO #13333, Paris*

---

Finden Sie uns im Internet:  
[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

---