

MAI 2022



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

der Frühling ist in Nordeuropa angekommen und wir alle können Lichtblicke gut gebrauchen.

Die Pandemie ist immer noch nicht besiegt, der Ukraine-Krieg bedroht den Frieden in ganz Europa und die Auswirkungen sind mannigfaltig – sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld. Strukturelle Veränderungen – ob geopolitisch oder technologiegetrieben – werden durch die akuten Krisen beschleunigt und fokussiert. „Kopf in den Sand“ ist aber sicher keine Strategie und auch keine geeignete Lebenseinstellung – also stellen wir uns den Veränderungen und gestalten mit, so, wie es jeder von uns für richtig hält. Eigenverantwortung, Gestaltungsfreiheit und ein gerüttelt Maß an Solidarität sind nicht zu überschätzende Werte in dieser Zeit.

Für uns alle, die sich mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen, Unternehmen in ihrem Zusammenspiel und im Einzelnen sowie den Menschen, die diese gestalten, beschäftigen, bedeuten diese Herausforderungen, an unterschiedlichsten Stellen Verantwortung zu übernehmen – im Großen wie im Kleinen. Das Miteinanderringen um die besten Lösungen – sachlich und fair – gehört genauso dazu wie das Hinterfragen von bestehenden Strukturen und verfestigten Meinungen.

Wir haben uns vorgenommen, hier noch intensiver auch den kritischen Diskurs zu suchen – nicht aus Prinzip, aber immer dort, wo es für die Entwicklung von mittelständischen Unternehmen und ihren Stakeholdern notwendig und sinnvoll erscheint. Wir sind überzeugt, dass Deutschland und Europa einen starken industriellen Kern ebenso benötigen wie ein funktionierendes Staatswesen und die Fähigkeit, all dies auch zu verteidigen.

Unsere Aufgabe sehen wir dabei primär in der tatkräftigen und verantwortungsvollen Unterstützung unserer Mandanten und ihrer Partner – und dies nun im 24. Jahr. Die folgenden Artikel sollen Ihnen einen kleinen Einblick in unsere Arbeit und in ausgewählte Themen geben:

- Strategien zum Umgang mit den hohen Energiekosten
- Die Aussichtslosigkeit einer Sanierung verhindert nicht nur ein mögliches Schutzschirmverfahren nach § 270d InsO, sondern birgt vielmehr auch in der außerinsolvenzlichen Sanierung zahlreiche Fallstricke
- Strategische Entscheidungen zur Sicherung der Substanz einer Unternehmensgruppe im Sinne einer aktiven Unternehmensentwicklung am Beispiel eines Tier-2-Lieferanten in der Automobilindustrie
- Wie aus Konzepten ein Wandel im Unternehmen wird

Lassen Sie uns den Frühling und die Kraft, die von dieser Jahreszeit ausgeht, nutzen, um mit viel Energie für die Dinge einzustehen, die uns wichtig sind. Aus der Vogelperspektive geopolitischer Entwicklungen werden Differenzen im täglichen Miteinander klein und unbedeutend. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen und Ihren Lieben einen gelungenen Sommer 2022.

Frühlingshafte Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

Was heißt das jetzt für die betroffenen Unternehmen und welche Strategien können sie verfolgen?

Generelle Problemstellungen

Hohe Energiekosten wirken sich sowohl direkt als auch indirekt auf die finanzwirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen aus: direkt durch höhere eigene Energiekosten in den Fertigungsprozessen, beim Heizen von Gebäuden oder bei Logistik- oder Fuhrparkaufwendungen sowie indirekt zum Beispiel durch höhere Materialeinstandspreise oder externe Logistikkosten.

Planbarkeit und Prognosefähigkeit waren zuletzt aus Unternehmenssicht erheblich eingeschränkt, zumindest sofern die Deckung der Energiebedarfe nicht bereits sehr frühzeitig abgesichert wurde. Erwartete Preisentwicklungen waren im Budget für 2022 berücksichtigt und die Preislisten aktualisiert. Viele Unternehmen hatten die Preise für Gas und Strom für 2022 jedoch nicht vollständig abgesichert. Sie mussten bzw. müssen ihre Energiebedarfe für 2022, zumindest für die ersten Monate, auf einem sehr hohen Preisniveau oder alternativ kurzfristig sehr teuer am Spotmarkt decken – anders als geplant.

Unternehmen in der metallverarbeitenden Industrie erhielten im Oktober 2021 Schreiben von ihren Stahllieferanten und wurden über erhebliche Grundpreis- und/oder Energie-

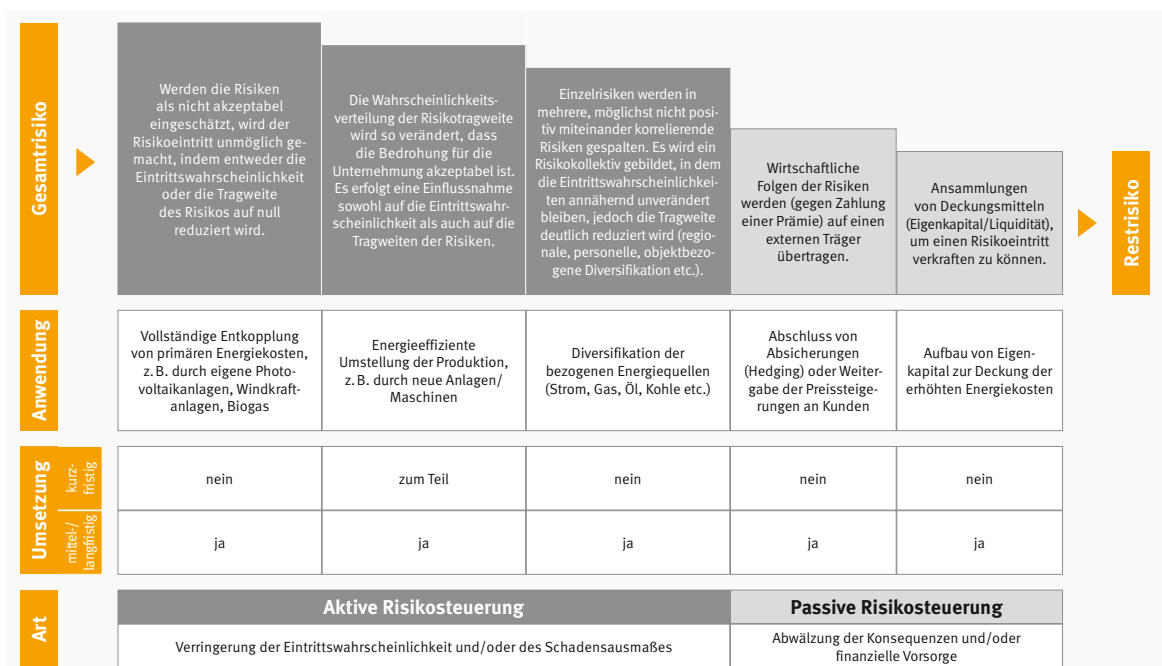
teuerungszuschläge informiert – teils bereits mit Wirkung zum 1. November 2021, trotz gültiger Jahresverträge. Vor allem Unternehmen mit energieintensiven Geschäftsmodellen stellt dies weiterhin vor große Herausforderungen, zumal ein Großteil der Aufträge für 2022 bereits gegenüber den Kunden (in der Preisstellung) bestätigt wurde.

Bei typischen Materialeinsatzquoten zwischen 35 und 50 % der Gesamtleistung und den energiepreisbedingten Kostensteigerungen ergeben sich schnell notwendige Preiserhöhungen auf der Verkaufsseite im zweistelligen Prozentsatz, wenn die operativen Margen und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben sollen.

Das Problem baut sich nun innerhalb einer Lieferkette über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen auf – von der Stahlherstellung über die Weiterver-/bearbeitung usw. Je energieintensiver die Wertschöpfung, desto größer der Effekt.

Strategien der Risikobewältigung

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Strategien zur Risikobewältigung – aktive und passive Ansätze. Die aktiven Strategien zielen ab auf eine vorausschauende Entwicklung mit strukturellen Veränderungen. Kurzfristig wirken in diesem Fall nur Strategien der Überwälzung, wie die nachfolgende Grafik zeigt. »



Quelle: Eigene Abbildung

ENERGIEPREISENTWICKLUNG

Für die besonders von der Energiepreisentwicklung betroffenen Unternehmen steht kurzfristig die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit sowie die Absicherung der operativen Ertragsmarge im Vordergrund. Dies kann zum Beispiel über geeignete Absicherungen von Energiepreisen durch die Vereinbarung von um Energieteuerungszuschläge ergänzte Materialpreisgleitklauseln und/oder durch die Weitergabe von energiepreisbedingten Kostensteigerungen an die Kunden erreicht werden.

Doch wie werden die Kunden auf die Preiserhöhung reagieren? Müssen Preiserhöhungen nur für zukünftige Lieferungen oder auch für bestehende Aufträge erfolgen? Welche Lieferbedingungen und vertraglichen Vereinbarungen liegen vor? Wie gestaltet man die Kommunikation bestmöglich? Was ist, wenn man unter Lieferverzug gesetzt wird, und wie agiert man im Zweifel, also im Falle einer juristischen Auseinandersetzung mit dem Kunden? – Dies sind nur einige von vielen Fragestellungen, die es strukturiert in Angriff zu nehmen gilt, um zu guten Lösungen zu kommen.

Grundsätzlich erscheint es ratsam, gleichzeitig mutig und differenziert vorzugehen. Die Grundeinstellung vieler Einkäufer hat sich gewandelt – weg von der Minimie-

rung der Einkaufspreise hin zu mehr Versorgungssicherheit und Qualität. Bei den Preisgesprächen mit Kunden sollte zwingend Berücksichtigung finden, wie es um die konkrete Wettbewerbsposition des Unternehmens beim Kunden steht bzw. wie austauschbar man für den Kunden ist. Ferner ist, bei aller Dringlichkeit und Bedeutung des Themas, ein partnerschaftlicher und professioneller Dialog mit dem Kunden entscheidend.



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Stephan Mathys
Partner
hahn,consultants gmbh

SANIERUNG

Die Aussichtslosigkeit einer Sanierung verhindert nicht nur ein mögliches Schutzschirmverfahren nach § 270d InsO, sondern birgt vielmehr auch in der außerinsolvenzlichen Sanierung zahlreiche Fallstricke

Im Gesetz und in der Fachliteratur findet sich der Begriff der Aussichtslosigkeit einer Sanierung insbesondere im Zusammenhang mit dem Schutzschirmverfahren. Ein Schutzschirmverfahren kommt nur in Frage, wenn „keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist“ (§ 270d Abs. 1 InsO). Die Anforderungen an die – für die Beantragung eines Schutzschirmverfahrens obligatorische – Bestätigung einer nicht aussichtslosen Sanierung nach Entwurf IDW ES 9 n.F. (Bescheinigung nach § 270d InsO und Beurteilung der Anforderungen nach § 270a InsO) sind allerdings

deutlich niedriger als die Bestätigung der nachhaltigen Sanierungsfähigkeit nach IDW S 6 (Anforderungen an Sanierungskonzepte). Während es für die Bescheinigung beim Entwurf IDW ES 9 n.F. ausreicht, dass das erstellte Grobkonzept aufzeigt, wie die angestrebte Sanierung grundsätzlich erreicht werden kann, ist beim IDW S 6 die nachhaltige Sanierungsfähigkeit des Unternehmens mit überwiegender Wahrscheinlichkeit zu bestätigen. Sobald die Sanierung eines Unternehmens als aussichtslos bewertet werden muss, liegt eine negative Fortführungsprognose vor. Damit können eine bilanzielle Überschuldung (Bilanzierung nicht mehr nach Going-Concern-Prinzip, sondern zu Liquidationswerten – vgl. § 252 Abs. 1 Nr. 2 2. HS HGB) und der Insolvenzantragsgrund „Überschuldung“ nach § 19 InsO eintreten. In der Regel werden auch die begleitenden Kreditinstitute von ihrem Sonderkündigungsrecht (wesentliche Verschlechterung der Vermögensverhältnisse) Gebrauch machen, sobald die Aussichtslosigkeit der Sanierung und die negative Fortführungsprognose eintreten und damit regelmäßig eine (drohende) Zahlungsunfähigkeit (§ 17 f. InsO) für das Unternehmen auslösen. „Der Antrag ist spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und sechs Wochen nach Eintritt der Überschul-

dung zu stellen.“ (§ 15a Abs. 1 S.2 InsO) Grundsätzlich sind die drei bzw. sechs Wochen weiterhin als Höchstfrist zu verstehen, die nur bei konkreten und ernsthaften Sanierungsaussichten ausgeschöpft werden dürfen, was somit in Fällen einer Aussichtslosigkeit der Sanierung regelmäßig nicht vorliegt. Somit entfällt die im Gesetz genannte Frist zur Antragstellung – bis auf einige

Tage für einen geordneten Insolvenzantragsprozess. Zahlungen, die nach Ablauf dieser Frist getätigt werden, begründen grundsätzlich mögliche Haftungsansprüche nach § 15b Abs. 3 InsO. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere auch im Rahmen

der Erstellung eines Sanierungsgutachtens gemäß IDW S 6 (das explizit nicht nur bestätigen soll, dass die Sanierung des Unternehmens nicht aussichtslos ist) jederzeit sicherzustellen, dass keine Aussichtslosigkeit der Sanierung vorliegt.

Für die Bestätigung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens gemäß IDW S 6 ist neben der Fortführungsfähigkeit (Durchfinanzierung im Sinne einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose im Prognosezeitraum des Konzepts) die nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit am Ende des Prognosezeitraums erforderlich. Nachhaltig wettbewerbsfähig ist ein Unternehmen, wenn dauerhaft keine Insolvenzgefahr besteht. Ausdruck/Indikation einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit sind insbesondere ein angemessenes Eigenkapital und eine angemessene Rentabilität. Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit muss nun mit einer überwiegenden Wahrscheinlichkeit realisiert werden können, das heißt, bei objektiver Betrachtung muss eine erfolgreiche Sanierung damit wahrscheinlicher sein als eine gescheiterte Sanierung. Die Eintrittswahrscheinlichkeit aller Annahmen und Bedingungen zusammen muss damit bei über 50 % liegen. »



SANIERUNG

Es genügt somit nicht, dass der Eintritt jeder Einzelmaßnahme überwiegend wahrscheinlich (>50 %) ist. Hierzu folgendes Beispiel: Das Management hat folgende Maßnahmen definiert, die aus seiner Sicht alle notwendig sind, um eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen. Darüber hinaus wurden die jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten eingeschätzt:

- Personalabbau vor dem Hintergrund von nachhaltigen Produktivitätssteigerungen im Zusammenhang mit Umstellungen im Bereich Supply Chain – 80 %
- Umsatz 5 Millionen Euro mit Neuartikeln im letzten Planjahr – 70 %
- Sanierungsbeitrag Mitarbeiter – 70 %
- Allgemeine Verbesserung der Deckungsbeiträge durch Preiserhöhung – 30 %

Die letzte Maßnahme ist noch zu unbestimmt und objektiv nicht quantifizierbar und fließt damit nicht in die Finanzplanung ein. Durch die Multiplikation der erwarteten Einzel-Eintrittswahrscheinlichkeiten der ersten drei Maßnahmen ergibt sich eine Gesamt-Eintrittswahrscheinlichkeit von 39 %. Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit wäre damit nicht gegeben, wenn die Effekte der drei Maßnahmen für die Zielerreichung zwingend notwendig sind. „Geheilt“ wird dieser Fall oftmals dadurch, dass deutlich mehr Maßnahmen definiert werden, als nominell für eine nachhaltige Renditefähigkeit erforderlich sind.

Die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit definiert, ob das sanierte Unternehmen die Zins- und Tilgungsleistungen tragen kann, also ob die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens ausreicht, um die Lasten der Vergangenheit und die Lasten resultierend aus der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zur Wiedererlangung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit zu schultern.

In der Praxis können nun beispielsweise folgende Fälle auftreten, die zu einer negativen Aussage bzgl. der Kapitaldienstfähigkeit führen:

- Das Unternehmen hat so hohe „Altlasten“ (z. B. Verbindlichkeiten aus Verlusten der Vergangenheit), dass zwar theoretisch eine Fortführungsfähigkeit besteht, die operative Ertragskraft aber nicht ausreicht, um die – gegebenenfalls durch Vergleichsvereinbarungen reduzierten – Verbindlichkeiten in der Zukunft zu bedienen.
- Der Kapitalbedarf für die Maßnahmenumsetzung (Aufbau/Reaktivierung Geschäftsfelder, Anpassung Supply Chain, Mitarbeiterabbau etc.) ist im Verhältnis zu den erwarteten positiven Effekten aus diesen Maßnahmen zu hoch.
- Das Unternehmen muss aufgrund eines Investitionsstaus (oder von Änderungen im Bereich Genehmigungen und Auflagen) ein zu hohes Investitionsvolumen stemmen.

Im Rahmen der Beurteilung der Renditefähigkeit gibt es eine Vielzahl an möglichen verdeckten Problemen, die – ohne Ergreifung weiterer Maßnahmen – zu einer negativen Aussage hinsichtlich der nachhaltigen Renditefähigkeit führen können. Oftmals werden als Krisenursachen vom Management exogene Gründe (Covid-19-Pandemie, Chip-Krise, Ukraine-Krieg, Naturkatastrophen etc.) angeführt. Übergeordnet sind diese Argumentationen oftmals auf den ersten Blick stimmig. Häufig sind solche „Schocks“ von außen allerdings nur der Katalysator für bereits länger bestehende Probleme. Über die Analyse des Geschäftsmodells und der Deckungsbeitragsrechnung auf Geschäftsfeldebene werden viele dieser Probleme offengelegt. Über die Deckungsbeitragsplanung auf Artikелеbene ergibt sich beispielsweise ein Bild von den Produktgruppen-/Artikelmixveränderungen im Prognosezeitraum. Durch langlaufende Verträge in Verbindung mit Laufzeitreduzierungen (insbesondere im Automotive-Bereich relevant) kann sich nun der Deckungsbeitrag auf Unternehmensebene derart verschlechtern, dass die nachhaltige Renditefähigkeit nur mit massiven Preiserhöhungen bei bestehenden Kunden erreicht werden kann. Damit die Effekte aus den Preiserhöhungen in die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit einfließen können, müssen sie bestimmt und objektiv beurteilt >>

SANIERUNG

bar sein. Die Umsetzung der Preiserhöhungen im Rahmen der Konzepterstellung ist oftmals sehr zeitkritisch. Außerdem gibt es begründete Risiken für das zukünftige Neugeschäft, wenn mit hohem Druck auf die Kunden hinsichtlich der Preiserhöhungen eingewirkt wird. Ausgenommen sind hierbei explizit branchenübliche Preissteigerungen bei Material (und Energie), die gegebenenfalls in der Vergangenheit vertraglich nicht fixiert wurden.

Die rein zahlenbasierte Deckungsbeitragsrechnung reicht allerdings nicht aus, um die nachhaltige Renditefähigkeit beurteilen zu können. Weiter muss vom Gutachter hinterfragt werden, ob die Rahmenbedingungen aus der Vergangenheit auch für die Zukunft gelten. So können Lizenzen/Patente, Bescheinigungen/Genehmigungen/Lizenzierungen oder sonstige Verträge auslaufen und somit die Sanierung aussichtslos werden lassen.

Sanierungsfähig bedeutet auch, dass alle relevanten Stakeholder den Weg der Sanierung begleiten wollen. Das heißt, die Mitarbeiter haben noch Vertrauen in das aktuelle Management und sind für eine begrenzte Zeit zu Sanierungsbeiträgen bereit. Das bedeutet aber auch, dass die Gesellschafter bereit sind, den Sanierungspfad positiv zu begleiten und entsprechende Gesellschafterbeiträge zu leisten.

Wenn aufgrund der oben genannten Beispiele oder durch andere Gründe die Sanierung aussichtslos wird, ist es wichtig, unmittelbar zu handeln. Denn im Fall der Aussichtslosigkeit der Sanierung hat die Geschäftsführung in aller Regel wie oben ausgeführt nur wenige Tage Zeit, bevor relevante Risiken entstehen (insbesondere in Bezug auf eine mögliche Insolvenzverschleppung und Haftungsrisiken der Organe der Gesellschaft für nach der Aussichtslosigkeit vorgenommene Handlungen).

Resümee

Das Thema Aussichtslosigkeit der Sanierung ist somit nicht nur für Fälle relevant, bei denen ein Schutzschirmverfahren (bzw. der Entwurf IDW ES 9 n.F.) angestrebt wird, sondern für jedes Restrukturierungsszenario und somit auch für solche Fälle, die über viele Jahre hinweg durch eine positive Unternehmensentwicklung geprägt waren, aber durch externe Faktoren (Covid-19-Pandemie, Chip-Krise, Ukraine-Krieg, Naturkatastrophen etc.) plötzlich in Schieflage geraten sind. Wenn die Geschäftsführung zu der Erkenntnis gelangt, dass die Sanierung aussichtslos ist, oder wenn sie dies hätte erkennen müssen, besteht unmittelbare Insolvenzantragspflicht. Um rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen definieren zu können und Haftungsrisiken zu verringern, ist deshalb auch im Rahmen der Konzepterstellung nach IDW S 6 von der Geschäftsführung permanent der rote Faden (Krisenstadium/Krisenursachen, Maßnahmen, Leitbild des sanierten Unternehmens etc.) zu hinterfragen (beispielsweise auch, ob die Höhe der realistischen Maßnahmeneffekte überhaupt geeignet ist, die vorliegende oder entstehende Finanzierungslücke zu decken). Hierzu gehört auch die kritische (und sachliche) Auseinandersetzung mit Entscheidungen aus der Vergangenheit, um aus diesen Erkenntnissen einen nachhaltig positiven Weg für das Unternehmen abzuleiten.



Sebastian Sehn
Partner
hahn,consultants gmbh



Thilo Bendel
Manager
hahn,consultants gmbh

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Strategische Entscheidungen zur Sicherung der Substanz einer Unternehmensgruppe im Sinne einer aktiven Unternehmensentwicklung am Beispiel eines Tier-2-Lieferanten in der Automobilindustrie

Die Jürgenhake Gruppe ist als Entwickler und Fertiger von Kabelbäumen (Kabelkonfektionierung) tätig und beliefert aus dem ostwestfälischen Lippstadt insbesondere die Automobil- und Luftfahrtindustrie (im Folgenden auch „Automotive“ und „Aviation“). Die Unternehmensgruppe umfasst neben der Holding zwei weitere operative Gesellschaften.

Wesentliche Kunden der Unternehmensgruppe sind Tier-1-Kunden aus der Luftfahrtindustrie, der Automobilindustrie sowie dem Maschinen- und Anlagenbau.

h,c: Herr Dr. Jürgenhake, Ende 2020 endete die Zusammenarbeit zwischen der Jürgenhake Gruppe und h,c und somit der im Juli 2018 eingeleitete Prozess aktiver Unternehmensentwicklung zur Anpassung der strategischen Ausrichtung. Wie würden Sie die Herausforderungen und die strategische Positionierung der Unternehmensgruppe vor der Strategieanpassung beschreiben?

Dr. Jürgenhake: Preisdruck, Lieferantenkonsolidierung und JIT-Lieferbedingungen kennzeichneten seit jeher die Entwicklung insbesondere in der Automobilzulieferindustrie. Wie andere Unternehmen der Zulieferbranche reagierten auch wir auf den zunehmenden Preisdruck mit Outsourcing-Aktivitäten ins nahe osteuropäische Ausland, um dort relevante Personalkostenvorteile zu realisieren. Das steigende Lohnniveau in den osteuropäischen Staaten führte jedoch in den letzten Jahren somit zu einer Reduzierung des Lohnkostenvorteils und somit einer stetig sinkenden Ertragskraft. Vor der Zusammenarbeit mit h,c realisierte die Jürgenhake Gruppe rund 70 % des Gesamtumsatzes in der Automobilindustrie und hiervon ca. 90 % mit einem Kunden, was mit negativen Auswirkungen auf unsere Lieferantenstärke behaftet war und in der Folge zu negativen Ergebnissen in diesem Geschäftsbereich führte. Im Ergebnis mussten dann unterstützende Maßnahmen aus anderen Bereichen der Unternehmensgruppe erfolgen, was auf Dauer

keinen haltbaren Zustand für den Unternehmensverbund darstellte.

h,c: Was waren aus Ihrer Sicht Handlungsoptionen für die Jürgenhake Gruppe im Umgang mit den Entwicklungen in der Automobilzulieferbranche?



Dr. Christoph Jürgenhake, Geschäftsführender Gesellschafter Jürgenhake Gruppe

Dr. Jürgenhake: Zu Beginn dieser Entwicklung haben wir leistungswirtschaftliche und personelle Maßnahmen an unserem ungarischen Standort, der als verlängerte Werkbank für die operative deutsche Gesellschaft für den Automotive-Bereich fun-

gierte, umgesetzt. Darüber hinaus haben wir marktseitige Maßnahmen ergriffen, wie beispielsweise Preisverhandlungen mit dem Hauptkunden sowie die Schaffung einer breiteren Kundenbasis durch verstärkte Vertriebsaktivitäten. In Summe haben diese Maßnahmen jedoch nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis geführt, sodass der Automotive-Bereich weiterhin durch die anderen Unternehmensbereiche gestützt werden musste, mit anhaltenden negativen Auswirkungen auf die Ertragskraft der gesamten Unternehmensgruppe.

Eine weitere angedachte Option war eine weitere Reduzierung der Personalkosten durch Verlagerung von Fertigungsschritten nach Serbien. Dieser Versuch, die Produktivität durch eine sukzessive Verlagerung wesentlicher Produktionsschritte zu einem externen Dritten in Serbien zu verlagern, wurde jedoch nach zurückgezogener Genehmigung des Hauptkunden im Automotive-Bereich wieder gestoppt.

Danach sind wir auf hahn,consultants zugegangen, um einen Sparringspartner für die Erarbeitung und Umsetzung weiterer kurzfristiger Maßnahmen sowie für eine grundsätzliche strategische Neuausrichtung an unserer Seite zu haben. »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

h,c: Was war der Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit mit h,c und wodurch zeichnete sich die Zusammenarbeit bzw. das Vorgehen aus?

Den Ausgangspunkt der Zusammenarbeit bildete, wie ausgeführt, das Ziel, die Automotive-Gesellschaft kurzfristig ertrags- und liquiditätswirksam zu stabilisieren und so die gruppeninterne Quersubventionierung zu stoppen. Hierfür beauftragte unser operativer Geschäftsführer hahn,consultants mit der Erstellung eines entsprechenden Unternehmenskonzepts zur Stabilisierung der Unternehmensgruppe.

Es folgten Szenarienberechnungen als Diskussionsgrundlage mit Einbeziehung sämtlicher Stakeholder (Gesellschafter, Finanzierer, Kunden), die Berechnung benötigter Preise zur kurz- bis mittelfristigen Aufrechterhaltung der Lieferbereitschaft im Automotive-Bereich sowie die offene Darstellung von strategischen Optionen der Jürgenhake Gruppe gegenüber unserem Hauptkunden im Automotive-Bereich.

h,c: Welchen Mehrwert konnte Ihnen hahn,consultants im Prozess der Umsetzung konzeptioneller Maßnahmen bieten?

Durch die fortlaufende Anpassung von Szenarienberechnungen bzw. integrierten Finanzplanungen konnte stets auf neue exogene Einflüsse reagiert und ihnen durch fundierte Entscheidungen begegnet werden. So wurde auf Grundlage dieser Vorgehensweise entschieden, die Fertigung im Seriengeschäft der Automobilindustrie mittelfristig einzustellen.

Durch ein hohes Maß an Offenheit, Transparenz und Partnerschaftlichkeit profitierte auch unser Hauptkunde im Automotive-Bereich, sodass er die Möglichkeit erhielt, die Fertigung zu einem anderen Lieferanten zu verlagern, ohne in Lieferengpässe zu geraten. Für den Zeitraum der Verlagerung wurde mit dem Kunden eine Vereinbarung getroffen, die sowohl die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit als auch die Verhinderung weiterer Verluste beinhaltete.

In dem gesamten Prozess fungierte h,c als Sparringspartner bei der Konzepterstellung, unterstützte bei der Umsetzung der definierten Maßnahmen und agierte als Kommunikator bei Kunden, Finanzierern und Beratern.

h,c: Welche nachhaltigen Effekte wurden für die Unternehmensgruppe erzielt?

Durch Schließung des für uns unprofitablen Automotive-Bereichs wurden in einem ersten Schritt die Ertrags- und die Liquiditätskraft der Unternehmensgruppe gestärkt. Anschließend wurde durch den Verkauf nicht mehr benötigter Maschinen, technischer Anla-



gen und Immobilien sowie des Umlaufvermögens (Vorräte) im Rahmen der Aufgabe der Geschäftstätigkeit die Liquidität zusätzlich gestärkt. Auf diese Weise konnten wir uns als Nischenanbieter auf den Ausbau weiterer Branchen mit kleinen bis mittleren Losgrößen und hohem Qualitätsstandard zum Beispiel im Bereich „Weiße Ware“ und Nutzfahrzeuge konzentrieren und ihn erfolgreich umsetzen. Gleichzeitig waren wir für die Auswirkungen der Corona-Krise auf unser Geschäftsmodell besser aufgestellt, sodass unsere Fertigung am Standort Deutschland stabil weiterlaufen kann.

h,c: Wie sehen Sie die zukünftige Position und strategische Ausrichtung der Jürgenhake Gruppe?

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen sehen wir uns mit dem weiteren Auf- und Ausbau der Fertigungskapazitäten am Standort Deutschland zur Steigerung und Optimierung der Resilienz entlang der Zulieferketten auf dem richtigen Weg. Hierbei fokussieren wir uns auf unsere Stärken und somit auf kleine bis mittlere Losgrößen und den hohen Qualitätsstandard, stets unter Berücksichtigung neuer Fertigungstechnologien für hochinnovative Nischenanwendungen.

Darüber hinaus berücksichtigt unsere Strategie die Erschließung neuer Märkte im Bereich E-Mobilität abseits vom „Massenmarkt“ Automotive sowie den allgemeinen Ausbau des Vertriebs im Bereich Maschinen- und Anlagen- >>

STRATEGIE IM MITTELSTAND

bau, der zunehmend auch vom Seriengeschäft geprägt ist (allerdings mit wesentlich geringeren Stückzahlen).

Insgesamt blicken wir optimistisch und voller Tatendrang in die spannende Zukunft unserer Unternehmensgruppe, für die wir uns gut gewappnet sehen.

h,c: Herr Dr. Jürgenhake, wir danken Ihnen recht herzlich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, uns diesen interessanten Überblick über die strategischen Entscheidungen zur Sicherung der Substanz einer Unternehmensgruppe im Mittelstand zu geben.

Das Gespräch mit Herrn Dr. Jürgenhake führten im März 2022:



Torsten Behling
Partner
hahn,consultants gmbh



Pascal Schnaudt
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

Wie aus Konzepten ein Wandel im Unternehmen wird

Krise als produktiver Zustand

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Dieser vielfach zitierte Satz von Max Frisch beschreibt exakt die Dynamik in vielen Unternehmen in Zeiten des Wandels. Selten ist es leichter, wichtige Veränderungen durchzusetzen, als in Zeiten der Krise.

Doch wie kann man die frei werdenden Energien nutzen und in die richtigen Bahnen lenken, um die Krise zu einem produktiven Zustand zu machen?



Veränderungsorganisation: Wieso? Weshalb? Warum?

Derzeit erkennen viele Unternehmer und Führungskräfte, dass sich ihr Unternehmen verändern muss. Doch je tiefer die notwendigen Veränderungen in das Unternehmen eingreifen, desto schwieriger wird die Umsetzung.

Dabei folgt die Veränderung einer Organisation, nachdem die Herausforderungen klar identifiziert wurden, grundsätzlich in den zwei nachfolgenden Phasen:

1. In Phase 1 wird zunächst das Unternehmenskonzept erarbeitet inklusive zugehöriger Maßnahmen. Dabei muss das Zielbild des veränderten Unternehmens in den zentralen Bereichen Markt, Leistungserstellung und Finanzen klar erarbeitet und beschrieben sein. Das Geschäftsmodell wird hinterfragt und die Strategie der Unternehmensentwicklung wird ausgearbeitet. Dabei ist eine Schlüssigkeit der Gesamtausrichtung wichtig, damit bei der späteren Umsetzung von Maßnahmen nicht Widersprüche oder kontraintendierte Ergebnisse und Zielrichtungen verfolgt werden.
2. In Phase 2 erfolgt dann die Veränderung des Unternehmens hin zum Zielbild des erarbeiteten Unternehmenskonzepts im Rahmen einer Veränderungsorga-

nisation mit dem Ziel der Umsetzung der definierten Maßnahmen.

Beide Phasen sind in der Arbeitsweise grundsätzlich unterschiedlich und stellen damit andere Anforderungen an alle Beteiligten. Geht es in Phase 1 darum, die Problemstellungen des Unternehmens in allen Funktionsbereichen systematisch zu erfassen und daraus folgend

Strategie und Maßnahmen abzuleiten und auszuformulieren, so steht in Phase 2 die nachhaltige Umsetzung der notwendigen Veränderung im Vordergrund und damit ein oftmals langwieriger Prozess. Phase 1 ist also meist ein Sprint von wenigen

Wochen oder Monaten von hoch konzentrierter und verdichteter Arbeit mit einer großen Kraftanstrengung, während Phase 2 den Charakter eines Marathons hat, den es durchzuhalten gilt (üblicherweise ein bis zwei Jahre oder auch länger) und bei dem es vorwiegend auf die Ausdauer und Kondition ankommt.

Somit haben beide Phasen ihre unterschiedlichen Herausforderungen mit anderen Schwerpunkten, wobei Phase 2 aufgrund der meist längeren Umsetzungszeitdauer als schwieriger und auch zäher empfunden wird. Infolge der unterschiedlichen Anforderungen und notwendigen Kompetenzen ist in beiden Phasen eine Unterstützung durch jeweilige Spezialisten sinnvoll.

Zudem sind viele unterschiedliche Bereiche des Unternehmens betroffen und häufig werden darüber hinaus grundlegende Annahmen und Arbeitsweisen hinterfragt und geändert – nicht selten muss sich dabei das Selbstverständnis des Unternehmens und der Mitarbeiter verändern.

Deshalb sehen wir häufig, dass die Umsetzung der Maßnahmen schon nach wenigen Monaten ins Stocken gerät. Manchmal gibt es „Wichtigeres“ und ständig drängt sich das Tagesgeschäft in den Vordergrund. Der Veränderung geht dann sprichwörtlich nach wenigen Monaten »

VERÄNDERUNGSORGANISATION / UMSETZUNGSMANAGEMENT / UMSETZUNGS-COACHING

die Luft aus, sobald die Anfangsmotivation aus Phase 1 auf die Widerstände des operativen Alltags trifft.

An der anfänglichen Motivation liegt es nach unserer Erfahrung nämlich nicht. Der hohe Druck zur Veränderung in Verbindung mit der Erarbeitung eines Konzepts in Phase 1 führt häufig zu hoher Motivation, ja teilweise sogar zu Euphorie bei den Beteiligten, weil (endlich) eine mögliche Perspektive zur Lösung der Krise erkannt wird. Nun muss diese Motivation hoch gehalten und kanalisiert werden und dazu sollten der Veränderungsprozess und die Maßnahmenumsetzung nicht aus Nachlässigkeit ins Stocken geraten.

Dies ist allerdings leichter gesagt als getan. Denn die Organisation eines mittelständischen Unternehmens ist üblicherweise nicht darauf ausgelegt, neben dem Kerngeschäft noch einen Veränderungsprozess zu „managen“. Dafür sind zusätzliche Kapazitäten, oft weitere Fähigkeiten und Erfahrungen sowie meistens eine Veränderungsorganisation notwendig. (Fortsetzung ab Seite 15) »

► Vorgehensweise und Technik der Veränderungsorganisation

Die Veränderungsorganisation

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Veränderungsprozesses deutlich steigt, wenn das Unternehmen neben der operativen Organisation zum Betreiben des Geschäftsmodells (Primärorganisation) zum Zwecke der Veränderung eine parallele Organisation (Sekundärorganisation) etabliert, die sich ausschließlich mit der Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen beschäftigt. Sie soll nur einen temporären Charakter für die Laufzeit der Umsetzung haben und übernimmt dabei Organisation, Planung, Umsetzung und Kommunikation der Veränderungen.

Hier ein Schaubild der Veränderungsorganisation, wie wir sie bei h,c verstehen: »



Einbindung der Veränderungsorganisation in die Gesamtorganisation

Die wesentlichen Elemente zur Projektumsetzung in der Veränderungsorganisation sind Steuerungskreis und GL-Lenkkreis. Der Steuerungskreis setzt sich zusammen aus den Mitgliedern der Geschäftsführung sowie den wesentlichen Führungspersonen der betroffenen Abteilungen. Eine beispielhafte Aufstellung wäre: die Geschäftsführung sowie die Leitungen Finanzen, Controlling, Einkauf, Supply Chain, Marketing und Vertrieb. Auch ein Mitglied des Betriebsrats kann Teil des Steuerungskreises sein, um die Akzeptanz für die Veränderungsprojekte in der Belegschaft zu erhöhen und wichtige Eindrücke aus der Belegschaft in den Kreis zu tragen.

Die Aufgaben der Mitglieder des Steuerungskreises drehen sich dabei vornehmlich um die Umsetzung der Projektarbeit aus organisatorischer Sicht. Maßnahmen werden zu Projekten gebündelt, Projektpläne vorgestellt und diskutiert, Mitarbeiterkapazitäten gesteuert und Projektergebnisse präsentiert und hinterfragt. Die Mitglieder des Steuerungskreises sind dabei die Verantwortlichen für die Projekte in ihren Organisationsbereichen. Dabei fungieren sie als Projektleiter oder als Sprachrohr der Projektleiter in ihren Organisationsbereichen. Die Projektleiter, die kein Mitglied des Steuerungskreises sind, können dabei situativ (zum Beispiel für die Vorstellung der Projektergebnisse) an den Besprechungen teilnehmen.

Der Lenkkreis wiederum steht in der Organisation hierarchisch über dem Steuerungskreis. Ihm gehören Personen aus der Geschäftsleitung und gegebenenfalls aus dem Gesellschafterkreis oder Beirat an. Auch herausgehobene Führungskräfte ohne Geschäftsführungsfunktion können Teil des Lenkkreises sein.

Die Mitglieder des GL-Lenkkreises haben dabei je nach Projektumsetzungsphase unterschiedliche Aufgaben. Am Anfang des Veränderungsprozesses muss über die Priorisierung der Projekte und damit über die Reihenfolge der Umsetzung entschieden werden. Sobald der Steuerungskreis Projektpläne für die Projekte mit der höchsten Priorität erarbeitet hat, erfolgt die Diskussion und gegebenenfalls Freigabe der Projekt-

pläne und damit auch der Mitarbeiterkapazitäten, der finanziellen Ausgaben etc. Projektpläne sollten dabei neben der zeitlichen Abfolge der Arbeitsschritte auch das Projekt genau beschreiben. Dafür bietet sich ein Projektsteckbrief (Project Charter) an. Wird dies unterlassen, kann es im Verlauf der Projektumsetzung unangenehme Überraschungen geben. Wenn die Projektmitglieder beispielsweise weniger ambitionierte Ziele oder einen kleineren Projektumfang für ein Projekt vorsehen als der Lenkkreis, wird dies im schlechtesten Fall erst bei Projektabschluss zutage treten. Dieses Missverständnis führt dann zwangsläufig zu Irritationen und gegebenenfalls zu relevanter Nacharbeit. Bei Abschluss des Projekts (aus Sicht des Steuerungskreises) ist es Aufgabe des Lenkkreises – nach aussagekräftiger Vorstellung der Projektergebnisse –, das Projekt „abzunehmen“ oder an den Steuerungskreis zur weiteren Bearbeitung zurückzusenden.

Wichtige Erfolgsfaktoren der Veränderungsorganisation

Dabei ist das „Commitment“ der Führungsmannschaft eine wichtige Variable, die über Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung der Projekte entscheidet. Es versteht sich von selbst, dass selbst hervorragend vorbereitete Steuerungskreise ins Leere laufen, wenn die Geschäftsführung kein Interesse an dem Umsetzungsstand der Projekte zeigt. Daran werden sich die anderen Mitglieder ein Beispiel nehmen und eine erfolgreiche Umsetzung rückt in weite Ferne. Die Geschäftsführung muss daher mit gutem Beispiel vorgehen. Ist das Commitment allerdings hoch und die Führungsmannschaft setzt sich für die Veränderung ein, wird dieser Wille zur Veränderung automatisch als Signal bei den Projektteams ankommen.

Der zweite zentrale Faktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist die Akzeptanz (eines Großteils) der Mitarbeiter für die Veränderung. Dazu ist zunächst eine regelmäßige, ehrliche und wertschätzende Kommunikation des Fortschritts der Projekte notwendig. Gerade am Anfang der Veränderung sind die Erwartungen der Belegschaft hoch, aber die Projekte mit den »

VERÄNDERUNGSORGANISATION / UMSETZUNGSMANAGEMENT / UMSETZUNGS-COACHING

größten Auswirkungen lassen häufig Monate auf sich warten. Um auch kurzfristig Erfolge vermelden zu können, kann es deshalb sinnvoll sein, gezielt Projekte höher zu priorisieren, die schnell umzusetzen sind.

Wie in die Belegschaft kommuniziert wird, hängt von den gewohnten Kommunikationswegen im Unternehmen ab. Typisch wäre eine quartalsweise Runde, bei der die Mitglieder des Steuerungskreises eine Präsentation der wichtigsten Ergebnisse als Informationsveranstaltung für die Führungskräfte der nächsten Hierarchieebenen durchführen. Dabei sollen diese die Chance haben, Fragen zu stellen, um sich ausführlich informieren zu können, sodass sie dann ihre Mitarbeiter adäquat informieren. Eine weitere Möglichkeit ist, bestehende regelmäßige Abteilungsmeetings zu nutzen, die durch das Steuerungskreismitglied ohnehin geleitet werden. Hierbei bietet es sich an, eine im Steuerungskreis gemeinsam erstellte Präsentation zu nutzen, damit die Führungskraft ausreichend zukunftsfähig ist. Zur Begleitung der Kommunikation kann auch ein regelmäßiger Newsletter ins Leben gerufen werden.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist ein regelmäßiges Stattfinden von Steuerungskreisen und Lenkungs-kreisen. Da das Tagesgeschäft immer wieder – auch berechtigterweise – in den Vordergrund tritt, wird ohne fixe Termine die Projektumsetzung naturgemäß vernachlässigt. Der Rhythmus der Sitzungen kann je nach Dringlichkeit und freien Kapazitäten variieren. Eine typische Frequenz wäre: anfangs zweiwöchentliche Steuerungskreise und monatliche Lenkungs-kreise. Im fortgeschrittenen Stadium (bspw. nach 12 Monaten) werden die Steuerungskreise monatlich durchgeführt und die Lenkungs-kreise zwei-monatlich oder auch bei Bedarf.

Besonders an der Regelmäßigkeit der Meetings wird deutlich, dass die Mitglieder von Steuerungskreis und Lenkungs-kreis in relevantem Ausmaß Zeit und Arbeit investieren müssen, und dies zusätzlich zu den Herausforderungen im Tagesgeschäft des Unternehmens.

Deshalb ist es zwingend notwendig, ausreichende Mitarbeiterkapazitäten bereitzustellen. Denn neben der

Projektarbeit werden auch Kapazitäten für die administrative Begleitung der Steuerungs- und Lenkungs-kreise benötigt. Dazu gehören, die Terminkoordination, die Vor- und Nachbereitung der Termine, die Moderation und Dokumentation sowie das regelmäßige Nachhalten der Fortschritte in Status-Reports. In der Anfangsphase sind zwischen 10 und 20 Stunden pro Woche für die oben genannten Tätigkeiten eine realistische Einschätzung.

Der letzte Erfolgsfaktor ist die Einbindung der späteren Umsetzungsverantwortlichen und -teams in die Konzeptions- und Ausarbeitungsphase der Maßnahmen. Die gemeinsame Entwicklung der Lösungen in Workshops und Arbeitssitzungen bildet dabei die Basis für das spätere Gelingen der operativen Umsetzung. ■

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Anforderungen an Phase 2 und damit an die nachhaltige Veränderung einer Organisation und die Umsetzung von zuvor definierten Maßnahmen meist zusätzliche – über das operative Tagesgeschäft hinausgehende – Kompetenzen und Ressourcen erfordern. Kann oder will ein Unternehmen die zusätzlich erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen nicht aus internen Kapazitäten bereitstellen, ist die Nutzung von externen, erfahrenen „Change Managern“ sinnvoll. Diese Rolle nehmen wir als hahn,consultants in diesen Prozessen häufig ein. Unter anderem entlasten wir die Führungsmannschaft so von administrativen Tätigkeiten und sorgen als Prozesstreiber dafür, dass die Veränderung nicht im Sande verläuft.

So bieten wir Unterstützung hinsichtlich der Methoden (Projektmanagement, Kapazitätenplanung, Projekt-Status-Reports, Unternehmens-Newsletter etc.) oder auch der „weichen“ Faktoren wie Moderation der Stakeholder-Interessen und Motivation der Führungskräfte und Projektmitarbeiter. Dabei fällt uns oft in kritischen Situationen eine wesentliche Rolle zu. Denn gerade in diesen Phasen ist es wichtig, einen neutralen Moderator oder Mediator etabliert zu haben, um auftretende (Interessen-)Konflikte im Sinne des Unternehmens zu entschärfen und die sachlichen Argumente stets in den Vordergrund zu stellen. Geht es zwar in erster Linie um »

VERÄNDERUNGSORGANISATION / UMSETZUNGSMANAGEMENT / UMSETZUNGS-COACHING

die nachhaltige Weiterentwicklung einer Organisation, so muss diese doch am Ende durch die Mitglieder/Mitarbeiter getragen werden und nicht selten sind Veränderungen geprägt von Unsicherheit und Verlustängsten etc., die zu Spannungen führen können.

In dieser Rolle wird ein externer Partner, der den Erfolg des Prozesses als Ziel hat, mit der Erfahrung aus einer Vielzahl von ähnlichen Situationen eher akzeptiert als Personen mit Unternehmenshintergrund.

Coaching

So wird einhergehend mit der Veränderung der Organisation mittels Umsetzung und operativer Ausarbeitung der Maßnahmen im Rahmen der Projektteams dieser Prozess häufig durch ein – teils bewusstes, teils unbewusstes – Coaching begleitet. Dabei ist der Begriff „Coaching“ ein sehr weiter Sammelbegriff.

Das Verständnis von h,c bezüglich des Coachings stellt dabei das gezielte Weiterentwickeln der Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern im Hinblick auf das Ziel der Unternehmensentwicklung und der Veränderung der Organisation in den Vordergrund. Es geht also nicht um Einzelstunden der Selbstreflexion auf der Couch, sondern immer der Sache entlang im Hinblick auf die Veränderung und Umsetzung und als Ergänzung zu den organisationalen Tools der Veränderungsorganisation. Zielt die Etablierung einer Veränderungsorganisation also auf das große Ganze – das heißt auf die Organisation und auf die Strukturen – ab, so hat das Coaching den Fokus auf den Mitarbeiter, auf das Team, auf die Führungskraft. Die Intensität ist dabei sehr individuell und abhängig von der Ausgangssituation des Unternehmens. Anteile und Übergänge sind fließend und teils nur temporär. Mal geht es um kurze, aber wichtige Hinweise, mal um ausführlichere Gespräche, mal vorbereitend, mal nachbereitend.

Zudem werden laufende Veränderungen – insbesondere im Mittelstand – nicht immer im Idealmodell abgebildet. Eine idealtypische Veränderungsorganisation aufzubauen, kann nicht von jedem Unternehmen geleis-

tet werden. Der Kostenfaktor, fehlende Kapazitäten in der Führungsmannschaft und bei den Mitarbeitern oder aber auch fehlendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur nachhaltigen Umsetzung spielen dabei eine Rolle. Auch in diesem Fall sehen wir es als Begleiter des Unternehmens als unsere Aufgabe, die handelnden Personen im Zuge der regelmäßigen Überprüfung des Maßnahmenfortschritts zu coachen und damit den Blick erneut zu weiten, damit das ursprünglich erarbeitete Zielbild des Unternehmens nicht aus den Augen gerät.

Fazit

Wir haben zu Beginn unserer Ausführungen Max Frisch zitiert mit den Worten, dass Krise ein produktiver Zustand ist und man ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen muss. Wir hoffen, dass wir mit unseren Erläuterungen in diesem Artikel einen Eindruck vermitteln konnten, welche Herausforderungen dies in sich birgt, aber auch welche Möglichkeiten es gibt, die Herausforderungen zu meistern.

Denn zu erkennen, dass das Unternehmen sich verändern muss, und eine strategische Ausrichtung zu finden, wie es sich verändern kann (Phase 1), sowie die Veränderung tatsächlich umzusetzen (Phase 2) sind zwei gänzlich unterschiedliche Herausforderungen mit jeweils speziellen Anforderungen an das Führungsteam und die Mitarbeiter des Unternehmens sowie auch an die externe Unterstützung in Form von Beratern. Den Anforderungen von Phase 2 kann dabei mit dem Aufbau einer sekundären Veränderungsorganisation zusätzlich zur operativen Primärorganisation effektiv begegnet werden, ohne das Unternehmen dabei zu überfordern. Dabei sind die vier oben genannten Erfolgsfaktoren wichtig:

- Commitment der Führungskräfte
- Regelmäßige Kommunikation des Fortschritts der Veränderung an die Mitarbeiter
- Regelmäßigkeit in der Umsetzung
- Die Einbindung der späteren Umsetzungsverantwortlichen und -teams in die Konzeptions- und Ausarbeitungsphase der Maßnahmen »

