

# NEWSLINE

## CHANGE VS. RESTRUKTURIERUNG.

Verschiedene Gesichter einer Organisationsveränderung.

brand eins Thema  
**B**  
2017  
BESTE  
BERATER

Besonders fühlt es sich an, zu den besten Beratern Deutschlands zu gehören – besonders gut und besonders verantwortungsvoll. Die processline GmbH wurde in diesem Jahr in den zwei Kategorien Change-Management und Transformation sowie Restrukturierung durch das Wirtschaftsmagazin „brand eins Wissen“ ausgezeichnet. Ich bin stolz auf unsere 15 Jahre lange Fachexpertise und auf die Tatsache, dass sie durch das Siegel eine zusätzliche externe Würdigung bekommt. Sollten Sie sich fragen, nach welchen Kriterien die besten Beratungen ermittelt und mit dem Siegel ausgezeichnet werden, so schauen Sie bitte auf Seite 2 nach.

Das Leben ist voller Zufälle. Schon eine Zeit lang, bevor ich von der Auszeichnung erfuhr, wollte ich in dieser Newsline das Thema „Restrukturierung“ beleuchten. Denn ich habe festgestellt: **Es kommt oft zu Verwechslungen zwischen Change-Management und Restrukturierung**, die sich in ihrer Ausrichtung auf Veränderung äußerlich sehr ähneln. Gleichwertig sind die beiden Formen des Organisationswandels allerdings nicht: Es kann an bestimmten Faktoren festgemacht werden, ob man in einer Organisation mit einem Change- oder einem Restrukturierungsprojekt zu tun hat.

Ist das Thema „Organisationsveränderung“ auch in Ihrem Unternehmen beziehungsweise Ihrer Organisation aktuell? Vielleicht wollen Sie kurz überlegen, ob das, was Sie sich an Veränderung vorstellen, in das Change-Raster passt oder eher eine Materie für eine Restrukturierung ist? Dies zu überlegen ist kein Zeitvertreib, sondern es ist durchaus hilfreich, den Unterschied zu kennen.

und persönlichen Qualitäten mitbringen? Das erläutere ich im Artikel auf Seite 2. Dabei stütze ich mich auf einen vor kurzem veröffentlichten Leitfaden des Fachverbandes Restrukturierung und Insolvenzberatung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU).

Wenn Sie Ihre Veränderungsprojekte in sichere Hände übergeben wollen, dann

	RESTRUKTURIERUNG.	CHANGE.
Motivationsgrundlage	/ reaktiv: Krisen	/ proaktiv: Weiterentwicklung
Ganzheitlichkeit	/ eher punktuelle Veränderung	/ Struktur + Prozesse + Organisationskultur
Ziel-Kategorie	/ operativ	/ strategisch
Ziel-Ausrichtung	/ pragmatisch	/ Lernprozess
Zeit-Perspektive	/ kurzfristig	/ langfristig
Zeitlicher Spielraum	/ relativ eng	/ relativ breit
Beteiligung und Mitgestaltung	/ nicht fokussiert	/ angestrebt als Erfolgsfaktor

Dabei geht es sowohl ganz allgemein um das richtige Wandlungsbewusstsein der eigenen Organisation, als auch ganz konkret um die bewusste Ausrichtung von Zielen und Maßnahmen.

Die Unterscheidung Change vs. Restrukturierung spielt auch vor allem dann eine Rolle, wenn Sie eine externe Beratung für Ihr Projekt in Betracht ziehen. Was müsste ein kompetenter Restrukturierungs-Berater an fachlichen

springen wir für Sie ein, damit Sie im Sommer auch zum Relaxen kommen können (Seite 4).

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine angenehme Lektüre und eine entspannte Sommerzeit.



Ihre Jennifer Reckow & das processline-Team

### DER WEG AUS DER UNTERNEHMENSKRISE.

Merkmale einer erfolgreichen Restrukturierung. **Seiten 2/3**

### PROCESSLINE AUSGEZEICHNET.

So werden die BESTEN BERATER 2017 ermittelt. **Seiten 2/3**

### RELAX! WIR SPRINGEN FÜR SIE EIN.

Branchentermine und Buchtipp. **Seite 4**

# DER WEG AUS DER UNTERNEHMENSKRISE.

Merkmale eines erfolgreichen Restrukturierungsprojektes.

Die Königsdisziplin einer erfolgreichen Unternehmensführung ist es, die Marktentwicklungen vorzuschauen, um Chancen zu nutzen und Risiken abzuwenden. Doch das Leben ist kein Idealzustand und Krisen sind als eine natürliche Erscheinung anzusehen. Eindrücklich zeigt die Natürlichkeit der Krise im Leben das entsprechende chinesische Symbol, welches sich aus den Zeichen „Gefahr“ und „Chance“ zusammensetzt.

危机

GEFAHR. KRISE. CHANCE.

Auch in der Theorie der Organisationsentwicklung wird dem Zustand der Krise ein fester Platz gewährt. In der abgebildeten Tabelle werden alle Krisenphasen in Unternehmen genannt, bei denen entweder mit Restrukturierung oder Sanie-

rung reagiert werden kann. Solange sich ein Unternehmen in einer der hellmarkierten Krisen befindet, kann ein erfolgreiches Restrukturierungsprojekt eine hilfreiche Medizin sein.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat anhand der existierenden Standards einen Leitfaden mit Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) erstellt. Der Leitfaden vereinheitlicht einerseits die branchenspezifischen Standards und hilft andererseits, den Firmenverantwortlichen zwischen einer dilettantischen und einer professionellen Restrukturierungsberatung zu unterscheiden. Im Folgenden werden die Hauptfaktoren aus dem Leitfaden zusammengestellt, die Ihnen als Hilfe zur Einschätzung der Beraterleistung dienen können.

**Auftragsklärung: immer strukturiert und transparent**

In der initiierten Phase einer Restrukturierung müssen fol-

1. Stakeholder Krise
2. Strategiekrise
3. Produkt- und Absatzkrise
4. Erfolgskrise

RESTRUKTURIERUNG

5. Liquiditätskrise
6. Insolvenzreife

SANIERUNG

Tabelle in Anlehnung an: Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS), S. 5.

gende Aspekte präzise festgelegt werden:

- / Restrukturierungsziele / Kostenrahmen und Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt
- / Einflusspotenziale und Interessen der Projekt-Stakeholder
- / Projektspezifische Kompetenzen und Rolle des Beraters, z. B. Managementberatung und / oder Begleitung operativer Umsetzung
- / Exit-Strategie des Beraters nach Erreichung der Projektziele

**Erfolgsfaktoren in der operativen Phase der Restrukturierung**

Wurden die vorgenannten Aspekte sachgemäß geklärt, kann an die operative Restrukturierungsphase gegangen werden, die aus drei Elementen besteht:

1. Definition und Analyse der Krisenstufe
2. Zuordnung von Zielen und Maßnahmen
3. Maßnahmenumsetzung: Nach allen Regeln des Projektmanagements und unter Einbezug von Stakeholdern

## PROCESSLINE „BESTE BERATER 2017“ IN CHANGE UND RESTRUKTURIERUNG.

So wurden die Besten ermittelt.

In jeder Branche wimmelt es heutzutage von Auszeichnungen jeglicher Art. Auch im Consulting wird es immer schwieriger, den Überblick im Siegel-Dschungel zu behalten.

Ich möchte daher für Sie etwas Licht hinter die Kulissen des Titels „Beste Berater“ bringen, mit dem unsere Unternehmensberatung 2016 und 2017 ausgezeichnet wurde.

Die Umfrage, auf deren Basis das

Siegel verliehen wird, ist bis dato die größte Consulting-Umfrage in Deutschland. Durchgeführt wird sie durch das Wirtschafts-magazin „brand eins Wissen“ und das Statistikportal Statista.

Mit der Umfrage wollen die Autoren 1) Transparenz in einem sehr heterogenen Beratermarkt schaffen sowie 2) eine Orientierungshilfe bei der Frage anbieten, ob die Qualität der Beratung immer mit der Größe des Unternehmens einhergehen muss.

Die processline GmbH ist das beste Beispiel dafür, dass es auch ein 20-Mann (und -Frau ☺)-starkes Beraterteam mit den Größten erfolgreich aufnehmen kann. ■



In der operativen Phase sollten Sie insbesondere folgende Fragen zur Vorgehensweise Ihres Beraters positiv beantworten können:

- / Hat der Berater noch vor dem Projektbeginn regelmäßige Termine zur persönlichen Absprache mit Ihnen festgelegt?
- / Wurden alle Absprachen aus der Phase der Auftragsklärung in den Restrukturierungsplan vollständig aufgenommen?
- / Wurde der Restrukturierungsplan schriftlich, konkret und verständlich verfasst und wurden relevante Meilensteine definiert?
- / Verfügt der Berater über notwendiges Fachwissen im Projektmanagement, in der Branche des Mandanten, in der Aufbau-, Ablauf- und Prozessorganisation, in der Vermögens- und Finanzanalyse?
- / Verfügt der Berater über Methodenkompetenz wie Kreativitätstechniken, Programme zur Analyse und integrierten Planung?
- / Wurde die Umsetzung von Maßnahmen laufend überprüft, dokumentiert und kommuniziert?

**Restrukturierungsprojekte sind meistens von erheblichem Zeitdruck und Konfliktpotenzial gekennzeichnet**

Folgende persönliche Anforderungen sollten daher das Profil Ihres Restrukturierungsberaters zwingend abrunden: Kommunikationsstärke, Durchsetzungsvermögen, hohe Konfliktfähigkeit, proaktives Handeln, Pragmatismus, gelebte Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber, Kritikfähigkeit, regelmäßige Aus- und Weiterbildung. ■

Quelle: Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS), Leitfaden des Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.



**UMFRAGE ECKDATEN.**

- / Online Umfrage
- / Befragt wurden 1795 Kollegen (Partner und Principales) sowie 1586 Klienten (die in den letzten vier Jahren mit einer Beratung zusammengearbeitet haben)
- / Selbstempfehlungen wurden ausgeschlossen
- / Im Rahmen der Kollegen-Befragung wurden Beratungen für 16 Branchen und 18 Arbeitsbereiche genannt. Die Abfrage war offen – es gab keine Vorgabe der Beratungsunternehmen
- / Im Rahmen der Klienten-Befragung wurden Kunden Listen mit empfohlenen Beratungen sortiert nach Branchen und Arbeitsbereichen vorgelegt
- / Die Bewertung erfolgte anhand von Schulnoten (von 1= sehr gute bis 6= sehr schlechte Qualität)
- / Auf Basis von Kollegen-Empfehlungen und Klienten-Bewertungen wurden die Beratungen in drei Klassen eingruppiert:
  - 3 Punkte:** Beratungen mit den deutlich über dem Durchschnitt liegenden Empfehlungen / Bewertungen
  - 2 Punkte:** Beratungen mit den über dem Durchschnitt liegenden Empfehlungen / Bewertungen
  - 1 Punkt:** Beratungen, die mit ihren Empfehlungen und Bewertungen im oder unter dem Durchschnitt lagen

Beratungen, deren Bewertungen deutlich unter dem Durchschnitt lagen und die keine oder sehr wenige Empfehlungen bekommen haben, wurden im Ranking nicht berücksichtigt.

Alle Rankings können Sie im aktuellen Heft 6 des Magazins Brand eins Thema Consulting auf den Seiten 86-121 ansehen. Es ist im D-A-CH Gebiet erhältlich.



## RELAX! WIR SPRINGEN FÜR SIE EIN.

Wir sind Spezialisten im strategischen und operativen Management. Mit unserer Beraterleistung schließen wir die Marktlücke zwischen strategischer Planung und betrieblichem Handeln, indem wir uns auf das operative Management spezialisieren. Wir schaffen eine echte Verbindung zwischen Strategie und konstruktiver Zusammenarbeit, um das Unternehmen in kürzester Zeit zur Höchst-

leistung zu bringen. Dafür legen wir den Fokus darauf, mit den vorhandenen Mitarbeitern und Kapazitäten mehr Umsatz zu generieren, anstatt durch Kosteneinsparungen dem Unternehmen den Ast abzusägen, auf dem es sitzt.

Wir übernehmen die Verantwortung für erfolgreiche Veränderungen in Ihrer Organisation. ■

**Jetzt unverbindliches Angebot anfordern!**

+49(0)6232 67060-0  
 @ contact@processline.de



processline

## AUSBLICK BRANCHENTERMINE UND VERANSTALTUNGEN.

- 29.-30.06.2017 **Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU)**  
Jahresversammlung in Freiburg
- 05.07.2017 **BDU Fachverband Change-Management**  
Sommersitzung in Bremen
- 06.-07.07.2017 **World Class New Work 2017**, Frankfurt  
Europas führende Tagung zum Wandel der Arbeit
- 17.11.2017 **BDU Kongress Deutscher Beratertag**, Köln
- 06.-08.02.2018 **E-World Energy & Water**, Köln  
Leitmessen zu Energie- und Wasserwirtschaft

**Buchtipps** **Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht.** Niels Pfläging



Ein Buch über Komplexität und Arbeit – und über den produktiven Umgang mit beidem. Eine kondensierte Einführung in die Theorie und Praxis organisationaler Höchstleistung. Ein Manifest für zeitgemäße Führung und tiefgreifende Transformation in Unternehmen jeder Art.

Schwierigkeitsgrad: leicht verständlich  
 Praxisbezug: hoch, viele Schaubilder und Platz für eigene Notizen

Folgen Sie uns



Facebook



LinkedIn



Xing

## IMPRESSUM.

processline GmbH  
 Wormser Landstraße 261  
 67346 Speyer

Tel. +49(0)6232 670 60-0  
 contact@processline.de

[www.processline.de](http://www.processline.de)

Inhaltlich verantwortlich gemäß  
 §55 Abs. 2 RStV: Jennifer Reckow,  
 processline GmbH

Bildnachweis:  
 Seite 4: Shutterstock

