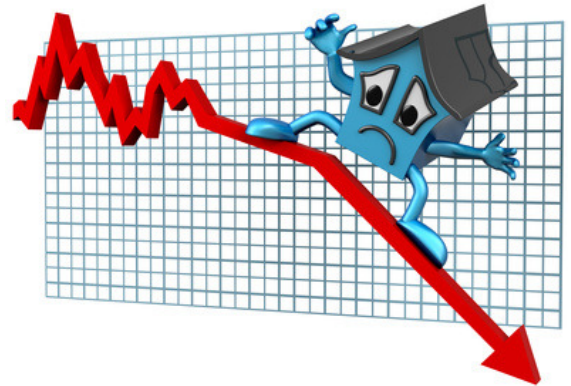


Ratio M – Unternehmensberatung zur Restrukturierung und Zukunftssicherung von KMU



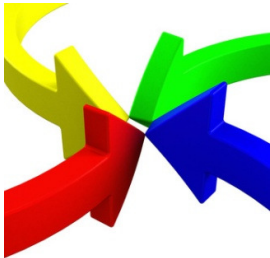
Restrukturierung und Zukunftssicherung von Unternehmen im Mittelstand

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Das Gleichgewicht sichern | 2 |
| Ratio M – Unternehmensberatung zur Restrukturierung und Zukunftssicherung von Unternehmen im Mittelstand..... | 2 |
| Ratio M: Unternehmensberatung zur Sicherung der Zukunft Schritt für Schritt | 3 |
| Ratio M: Die Vorbereitung | 4 |
| Ratio M: Der Start | 5 |
| Ratio M: Die Zusammenstellung und Aufgaben der Teams | 6 |
| Ratio M: Der Lenkungsausschuss..... | 7 |
| Ratio M: Die Projektstruktur | 7 |
| Phase 1: Analyse | 7 |
| Phase 2: Kostensenkung und Geschäftsausweitung..... | 7 |
| Ratio M: Der Terminablauf | 8 |
| Ratio M: Die Kommunikation..... | 9 |
| Ratio M: Die Umsetzung | 9 |
| Ratio M: Zusammenfassung..... | 9 |
| Ratio M: Und was kommt danach?..... | 9 |

Das Gleichgewicht sichern

Wer ein mittelständisches Unternehmen führt, der weiß, was es bedeutet, ein gesundes Gleichgewicht zu finden zwischen den vier wichtigsten Säulen für einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb:



1. Zufriedene Kunden,
2. Zufriedene Mitarbeiter,
3. Gute Ergebnisse und
4. Eine positive Darstellung in der Öffentlichkeit (Image und Firmenbild).

Wenn eine oder mehrere dieser Säulen ins Wanken geraten, dann kann sich eine echte Unternehmenskrise daraus entwickeln. Unzufriedene Kunden etwa halten sich mit Aufträgen zurück. Dadurch sinken die Geschäftsergebnisse. Dies wiederum wirkt sich auf das betriebsinterne Klima und damit die Mitarbeitermotivation aus. Werden zuerst die Mitarbeiter unzufrieden, dauert es nicht lange, bis die Produktivität sinkt und die Kunden unzufrieden werden. Unzufriedene Kunden tragen ihren Unmut in die Öffentlichkeit und das Image kann schweren Schaden nehmen. Bis der Umsatz zurückgeht, ist es dann nur noch eine Frage der Zeit. So oder so steht eine Krise ins Haus. Und die muss so schnell wie möglich überwunden werden. Aber wie? Von wem? Und vor allem: Mit wem?

Ratio M – Unternehmensberatung zur Restrukturierung und Zukunftssicherung von Unternehmen im Mittelstand

Gut möglich, dass der Chef des Unternehmens aus dem Mittelstand genau weiß, was zu tun ist, um die Geschäftssituation zu verbessern. Doch oft werden Veränderungsprozesse von den Mitarbeitern nicht oder nur mit allergrößtem Widerstand angenommen. Und in der Tat ist es ja auch schwer, Prozesse zu verändern, die jahrelang genau so und nicht anders durchgeführt wurden. Der Mensch ist nun einmal ein Gewohnheitstier.

Da ein objektiver Blick von außen manchmal die beste Lösung für ein Problem ist, engagieren viele Unternehmen in einer Krisensituation daher eine **Unternehmensberatung**. Deren Konzepte sind oft neutral – und damit eben auch unpersönlich. Die Bedürfnisse und Ängste, vor allem aber auch die eigenen Ideen der Mitarbeiter finden darin meist keinen Platz. Es bleibt somit stets fraglich, inwieweit die allein von externen Unternehmensberatern ausgearbeiteten Maßnahmen zur Restrukturierung auf den betroffenen Betrieb passen und den erhofften Erfolg bringen. Denn ganz egal, wer die Maßnahmen ausarbeitet – die Umsetzung muss immer betriebsintern erfolgen.



Eine **Unternehmensberatung** kann aber auch eine ganz andere Rolle spielen, nämlich die des Wegweisers und neutralen Begleiters. Denn der Schluss liegt ja nahe, den Lösungsweg von denen ausarbeiten zu lassen, die den Betrieb am besten kennen. Und das sind – neben der Unternehmensleitung – die Mitarbeiter. Hier setzt die Methode „Ratio M“ (Rationalisierung im Mittelstand) an. Ratio M hat zum Ziel, unter Anleitung einer guten Unternehmensberatung gemeinsam mit den Mitarbeitern und nicht über ihre Köpfe hinweg die Zukunft des Unternehmens zu gestalten.

Ratio M: Unternehmensberatung zur Sicherung der Zukunft Schritt für Schritt

Das Programm Ratio M der „S&P Unternehmensberatung Lambert Schuster“ besteht aus zwei Phasen, der Ist-Aufnahme (Gegenwartsanalyse) und anschließend der Erarbeitung der Maßnahmen (Zukunftsszenario). Hierfür werden Teams zu verschiedenen Themen mit drei bis fünf „Schlüsselmitarbeitern“ gebildet. Jede Phase erstreckt sich auf 1 ½ bis drei Monate, so dass nach insgesamt drei Monaten oder maximal einem halben Jahr ein Fahrplan für die Zukunftssicherung des Unternehmens vorliegt, hinter dem die Unternehmensleitung und alle Mitarbeiter stehen.

Der Unternehmensberatung obliegt dabei die professionelle Strukturierung und Begleitung von Ratio M in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung.

In der Vorbereitungsphase wird von der Unternehmensberatung das gesammelte Wissen um und über das Unternehmen zusammengetragen, z.B. durch Mitarbeiter-Interviews und Workshops. Anschließend erarbeiten die Beteiligten ein Konzept zur endgültigen Strukturierung von Ratio M in ihrem Unternehmen.

Es folgen die Phase 1 (Gegenwartsanalyse) und die Phase 2 (Zukunftsszenario).

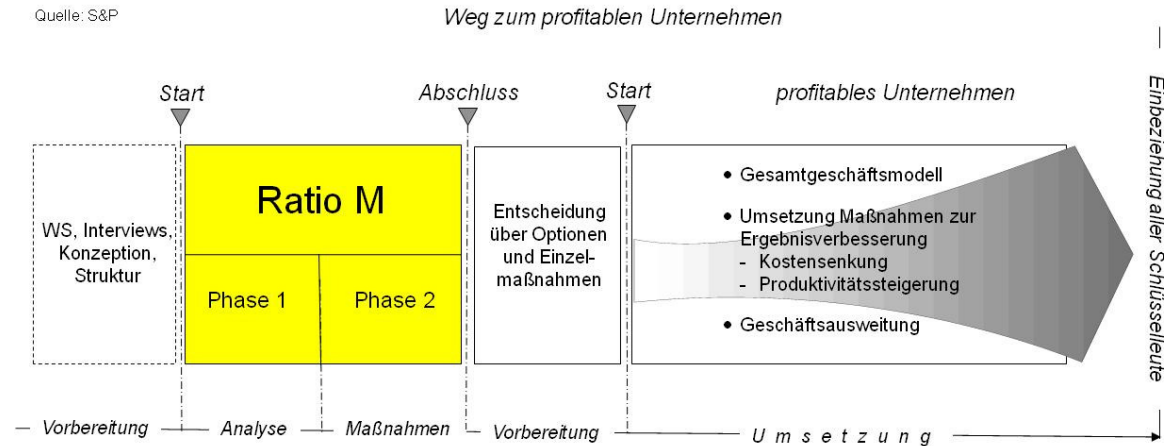
Die Ergebnisse von Ratio M werden analysiert und der Unternehmensleitung vorgelegt. Sie ist „die letzte Instanz“ und hat die Entscheidungshoheit über die Umsetzung aller Maßnahmen.

In die Umsetzung schließlich werden die Linien und alle Mitarbeiter eingebunden. Möglicherweise müssen erneut Teams gebildet werden, die die Maßnahmen zur Zukunftssicherung noch detaillierter ausarbeiten.

Last but not least entsteht ein wiederkehrender Zyklus, in dem Maßnahmen zur Zukunftssicherung erarbeitet und überwacht sowie Ergebnisse gemessen werden, um für den nächsten Zyklus erneu-

te Maßnahmen festzulegen. Die Verantwortlichen, also Mitarbeiter und Unternehmensleitung, tragen die gemessenen Ergebnisse regelmäßig vor, um im Konsens das weitere Vorgehen für den nächsten Zyklus zu vereinbaren.

Ratio M



Ratio M: Die Vorbereitung

Zu Beginn wird ein Ziel formuliert, das mit der Restrukturierung erreicht werden soll.

So könnte es lauten:

„Ziel von Ratio M ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Senkung der Kosten und Steigerung des Ergebnisses.“

Es folgt eine Zusammenstellung der Gründe, die zu dem Projekt der Restrukturierung führten. Jetzt kommen also die „Knackpunkte“ im Unternehmen bzw. die Probleme auf den Tisch, mit denen das Unternehmen zu kämpfen hat. Aus diesen Gründen ergeben sich entsprechende Unterziele. So kann die Ursache „Zu hohe Kosten“ zu dem Ziel „Verbesserung der Prozesse“ führen. Aus dem Grund „Zu geringer Fokus auf neue Geschäftsmöglichkeiten“ kann das „Aufzeigen von neuen Geschäftspotenzialen“ abgeleitet werden.

Ziel von Ratio M ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit,
 Senkung der Kosten und Steigerung des Ergebnisses

Quelle: S&P

Motivation Ratio M



Ratio M: Der Start

Um mit Ratio M beginnen zu können, wird das Projekt zunächst strukturiert. Die Themen werden formuliert und die Teams zusammengestellt. Hierbei übernimmt die Unternehmensberatung wesentliche Funktionen.

1. Es gilt die Geschäftszahlen, Daten und Fakten des Unternehmens zu analysieren.
2. Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens sowie die Schlüsselmitarbeiter und deren Verantwortlichkeiten mit Stärken und Schwächen werden durchdrungen.
3. In Interviews mit der Unternehmensleitung und mit den Mitarbeitern quer durch die Hierarchie kann sich die Unternehmensberatung schnell ein Bild von den Stärken und Schwächen des Unternehmens machen.

Das Ergebnis ist ein allgemeiner Überblick über das Unternehmen mit seinen Stärken und Schwächen, aber auch mit seinen Chancen und Risiken.

Die Struktur, der Ablauf, die Zusammensetzung der Teams und die Themen werden in einem Workshop mit der Unternehmensleitung erarbeitet.

Der Ablauf eines solchen Workshops, strukturiert von der Unternehmensberatung, könnte wie folgt aussehen:

- Begrüßung
- Informationen zum Unternehmen
 - Organisation
 - Schlüsselpersonen
 - Interne Daten, Zahlen und Fakten
 - Knackpunkte
- Ziele von Ratio M
- Brainstorming
 - Knackpunkte
 - Themen zu Ratio M
- Themenfestlegung
 - Phase 1
 - Phase 2
 - Teamfestlegungen
- Struktur von Ratio M
- Zusammenfassung, weiteres Vorgehen

Ratio M: Die Zusammenstellung und Aufgaben der Teams

Die Besetzung der Teams erfolgt durch die Unternehmensleitung. Jedem Team steht ganz oder zeitweise ein Unternehmensberater zur Seite, ansonsten organisieren sich die Teams aber selbst, lediglich der Teamsprecher sollte vorgegeben werden. Um effektiv arbeiten zu können, setzt sich ein Team aus mindestens drei, maximal fünf Mitgliedern, und zwar aus Schlüsselmitarbeitern aller Unternehmensebenen, zusammen. Die Teams haben besondere Befugnisse und ihre Fragen werden immer bevorzugt behandelt. So dürfen sie sich jederzeit Zugang zu sämtlichen Unterlagen verschaffen und können bei Fachfragen auf einzelne Abteilungen bzw. Mitarbeiter zugreifen.

Alle Teams arbeiten in einem gemeinsamen Raum, um die Kommunikation untereinander sicherzustellen. Jedes Team bekommt Aufgaben und Ziele vorgegeben, die innerhalb des Zeitplanes von Ratio M erarbeitet bzw. erreicht werden müssen. Die Projektleitung von Ratio M ist mit einem Unternehmensmitarbeiter und einer Person der Unternehmensberatung besetzt. Die Projektleitung ist überwiegend koordinierend und vermittelnd tätig. Die Teams berichten an die Projektleitung und gemeinsam an den Lenkungsausschuss. Dieser besteht aus der Unternehmensleitung und der Unternehmensberatung.

Die Mitarbeiter der Teams sind während der Umsetzung von Ratio M besonderen Belastungen ausgesetzt. Man erwartet man von ihnen beste Arbeitsergebnisse, denn immerhin hängt von Ihnen die Zukunft des Unternehmens ab. Idealerweise werden sie daher während der Projektphase von ihren üblichen Tätigkeiten freigestellt. Das gelingt aber in der Praxis nicht immer, besonders bei den leitenden Mitarbeitern ist das schwierig, so dass eine kluge Zeitplanung angebracht ist. Falls eine vollständige Freistellung nicht möglich ist, sollte Ratio M mindestens an einem, evt. auch an zwei Tagen in der Woche, am besten zum Wochenende oder zum Wochenanfang, ausgesetzt werden. Das bedeutet aber auch, dass dann nur drei Tage pro Woche für Ratio M verbleiben und sich der Projektzeitraum entsprechend verlängert.

Ratio M: Der Lenkungsausschuss

Das höchste Gremium bei der Restrukturierung durch Ratio M ist der Lenkungsausschuss. Dieser besteht aus der Unternehmensleitung, ggf. unter Hinzuziehung einer zweiten Leitungsebene. Außerdem ist die Unternehmensberatung im Lenkungsausschuss vertreten.

Der Lenkungsausschuss trägt die Gesamtverantwortung für Ratio M. Er entscheidet auch über die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und damit auch über die Einführung von organisatorischen Veränderungen.

Ratio M: Die Projektstruktur

Wenn die Aufgaben und Ziele formuliert und die Teams gebildet sind, kann die Arbeit beginnen.

Phase 1: Analyse

In Phase 1 erarbeiten die Teams einen Überblick mit qualifizierter Analyse zum Unternehmen, seiner Position am Markt und gegenüber dem Wettbewerb. Dazu sind die Teams mit den besten Mitarbeitern besetzt, deren Rang spielt jedoch keine Rolle. Es ist nur wichtig, dass auch die so genannten „Querdenker“ in den Teams vertreten sind. Der Unternehmensberater fungiert als Moderator und hat eine Methodenverantwortung, während die Sachverantwortung beim Team und dem zuständigen Teamsprecher bleibt.

Im Folgenden sind typische Themen der Analyse aufgeführt:

- Markt und Kunden
- Benchmarking und Wettbewerb
- Analyse der internen Daten

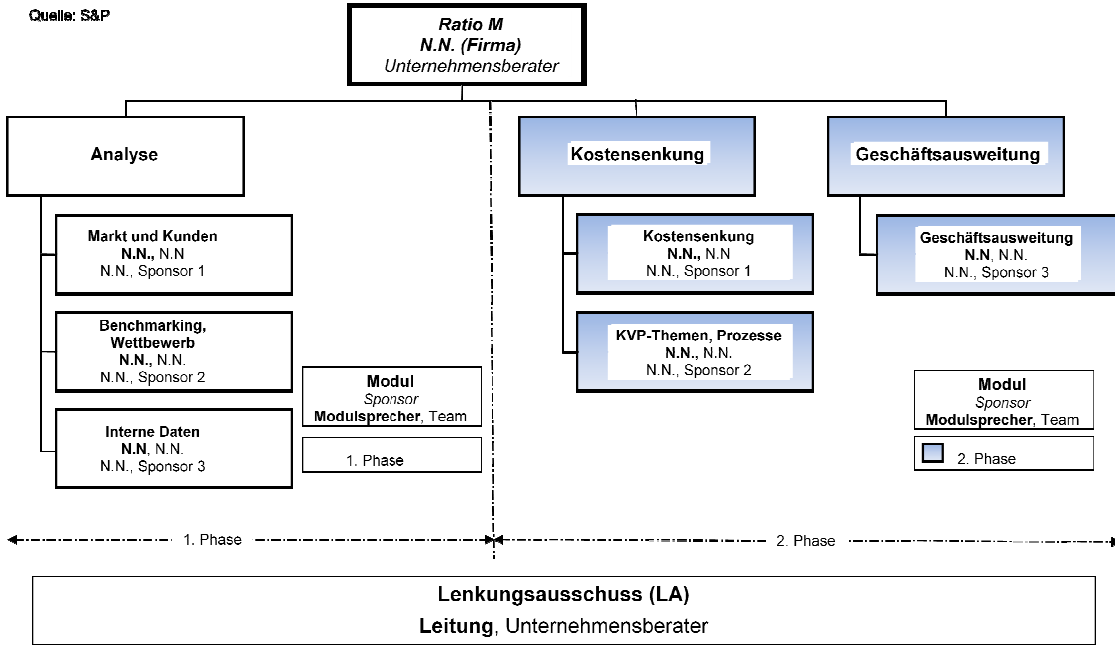
Phase 2: Kostensenkung und Geschäftsausweitung

Auf Basis der Analysen aus Phase 1 werden nun Veränderungen erarbeitet, die darauf zielen, die Zukunft und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die Teambesetzung in Phase 2 muss nicht identisch sein mit der in Phase 1.

Im Folgenden sind typische Themen der Phase 2 aufgeführt, in der Konzepte zur Verbesserung sowie Maßnahmen zur Kostensenkung, Umsatzsteigerung und Marktausdehnung im Vordergrund stehen:

- Kostensenkung
- Ablauforganisation, Verbesserung von Prozessen sowie der Berichterstattung und der Kommunikation
- Markt und Kunden: Geschäftsausweitung und neue Märkte

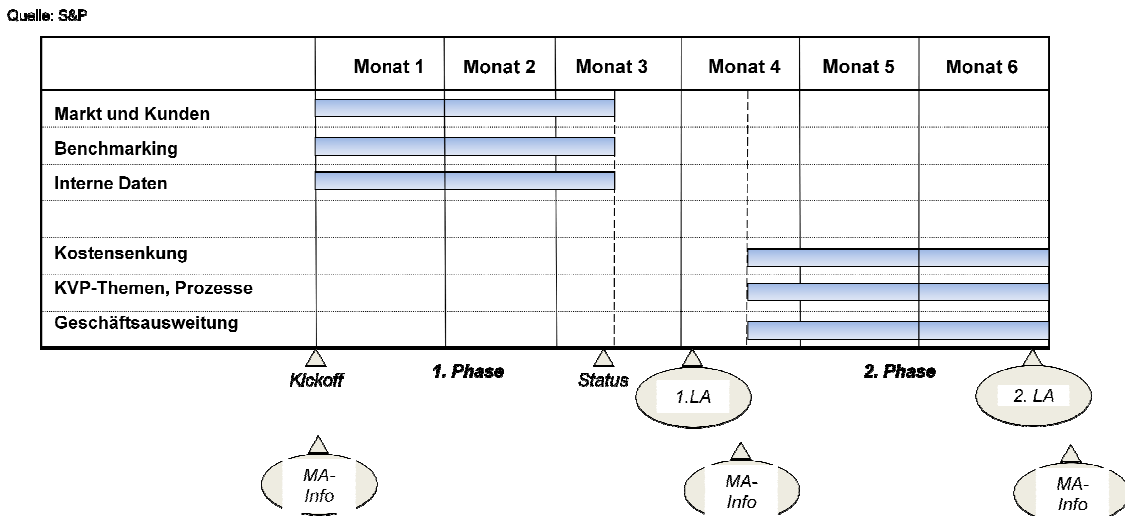
Projektstruktur von Ratio M



Ratio M: Der Terminablauf

Der Terminplan wird von der Unternehmensberatung erarbeitet und mit der Leitung abgestimmt. So könnte der Terminplan für die Restrukturierung mit Ratio M aussehen:

Terminablauf Ratio M - 1. und 2. Projektphase



Ratio M: Die Kommunikation

Eine offene Kommunikation ist während der Restrukturierung durch die Methode Ratio M von höchster Bedeutung. Denn wenn im stillen Kämmerlein Maßnahmen erarbeitet werden, die die Zukunft des Unternehmens betreffen, ist es nur legitim, dass die nicht direkt mit Ratio M befassten Mitarbeiter wissen wollen, wohin die Reise geht. Neben einer guten Struktur und der optimalen Besetzung der Teams mit den Schlüsselmitarbeitern, ist daher auch die Kommunikation und die Akzeptanz der gesamten Mitarbeiterschaft entscheidend für den Erfolg von Ratio M. Die Mitarbeiter müssen regelmäßig über den Stand der Dinge informiert werden, z.B. in Mitarbeiterveranstaltungen zum Start, zur Projektmitte und natürlich am Ende des Projekts. Auch der Betriebsrat sollte eingebunden werden, denn schließlich gilt es alle Beteiligten, Mitarbeiter wie Gremien und die Führungsmannschaft, auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, das da heißt: „Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Senkung der Kosten und Steigerung des Ergebnisses.“ Zur Vorstellung der Zwischenstände und Resultate fassen die Teams ihre jeweiligen Ergebnisse in Präsentationen zusammen. Die Gesamtdokumentation ist Sache der Projektleitung.

Ratio M: Die Umsetzung

Von der Theorie zur Praxis – jetzt beginnt die eigentliche Arbeit im Unternehmen. Wenn abschließend über die verschiedenen Optionen entschieden wurde, erhalten die verantwortlichen Linien im Unternehmen den Auftrag, die beschlossenen Veränderungen und Maßnahmen in die Tat umzusetzen. Je nach Komplexität und Umfang der Veränderungen können innerhalb der Linien zeitweise neue Teams gebildet und beauftragt werden, neue Methoden, Tools und Prozesse auszuarbeiten und diese auf die bestehenden Arbeitsabläufe zu übertragen.

Ratio M: Zusammenfassung

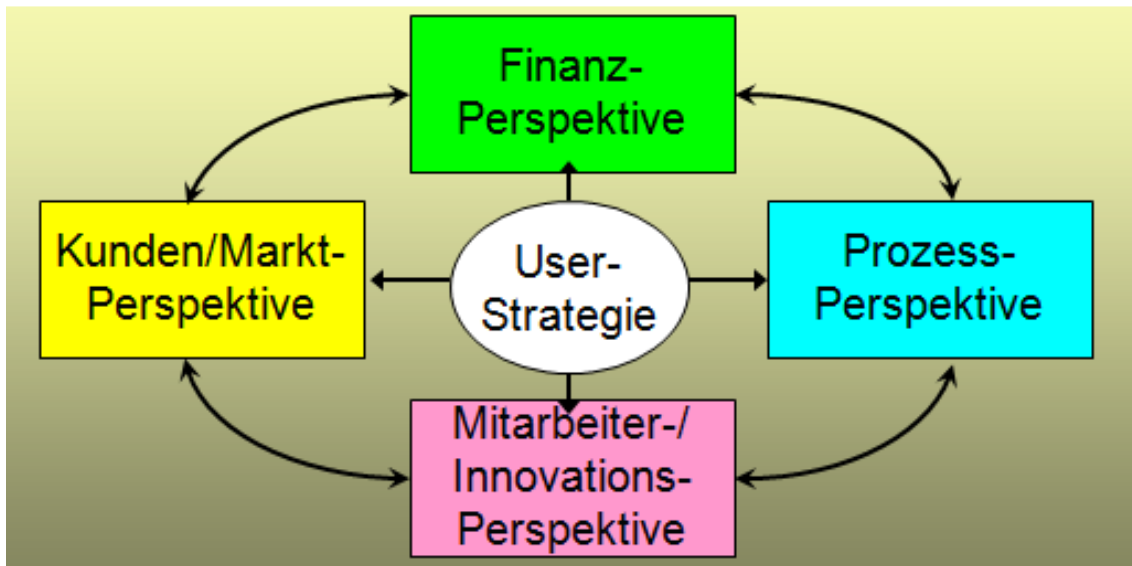
Ratio M ist eine Methode zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Zukunftssicherung. Sie eignet sich sowohl bei der Restrukturierung als auch bei der Sanierung von Unternehmen. Kernstück der Methode ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess anstelle eines von oben oder von außen angeordneten Maßnahmenkatalogs, mit dem sich die Beteiligten evt. nicht identifizieren können. Unternehmensleitung und Belegschaft arbeiten Hand in Hand mit der Unternehmensberatung und stellen gemeinsam sicher, dass die nicht direkt an der Ausarbeitung von Maßnahmen beteiligten Mitarbeiter immer über den Projektstand informiert sind.

Ratio M: Und was kommt danach?

„Nach Ratio M ist vor Ratio M“. Nach einem erfolgreichen Abschluss des Projektes Ratio M im Unternehmen müssen alle Beteiligten, also sowohl die Unternehmensleitung als auch die Mitarbeiter und sämtliche Gremien, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung pflegen. Nur so können Kunden und Mitarbeiter dauerhaft zufriedengestellt und die internen Abläufe und Prozesse kontinuierlich verbessert werden. Damit dies gelingen kann, werden die Ergebnisse regelmäßig gemessen und Verbesserungspotenziale abgeleitet. Auf diesem Wege erhalten die vier wichtigen Säulen des Unternehmens (1. Zufriedene Kunden, 2. Zufriedene Mitarbeiter, 3. Gute Ergebnisse und 4. Eine positive Darstellung in der Öffentlichkeit) immer wieder neue Stabilität, damit auch noch lan-



ge nach der Projektphase Ratio M der Umsatz gesteigert und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert wird.



(Bilder: © Paul Fleet - [Fotolia](#) | © flipfine - [Fotolia](#) | © Michael Rosskothen - [Fotolia](#) | Lambert Schuster)