



„ALNO AG 2008“

Fallstudie über die fachlichen und emotionalen Restrukturierungsansätze

Die wirtschaftliche Ausgangssituation Anfang 2007

Auf dem langen Weg vom mittelständischen Familienunternehmen zum internationalen, börsennotierten Konzern entstand durch mehrere Wechsel im Top-Management und permanente Restrukturierungen eine Kultur, die stark von einem „Bereichs- und Abteilungsdenken“ geprägt war. Die ALNO AG hatte mehrere Versuche zur Verbesserung des Ergebnisses hinter sich. Zwei Jahre zuvor hatte sie den Küchenhersteller Wellmann übernommen. Für die zwingend erforderlichen Kapazitätsanpassungen an den vier Produktionsstandorten fehlten die finanziellen Mittel. Deshalb wurden durch Zugeständnisse bei Preisen und Konditionen die Absatzmengen gesteigert.

Diese Mengenstrategie – ohne die entsprechenden Kostenanpassungen – verschärfte jedoch die Situation des Unternehmens, weil jede zusätzlich verkaufte Küche den Verlust weiter erhöhte. Die finanziellen Mittel waren aufgebraucht und das Unternehmen stand unmittelbar vor der Zahlungsunfähigkeit. Im April 2007 wurde vom neuen CFO gemeinsam mit dem externen Restrukturierungsberater ein sofortiges Restrukturierungskonzept mit einer positiven Fortführungsprognose erstellt und sofort mit der Umsetzung begonnen.

Das fachliche Restrukturierungsprojekt

Der Restrukturierungsberater konzipierte zunächst, um die drohende Insolvenz abzuwenden, ein Sofortprogramm und begleitete dessen Umsetzung zunächst rein auf der fachlichen Ebene. Im nächsten Schritt wurde ein weiteres Restrukturierungs- und Refinanzierungsprogramm erarbeitet. Bereits für 2007 war eine Ertragssteigerung in Höhe von € 35 Mio. als Full-Year Effekt geplant. Erreicht wurden sogar € 56 Mio. Trotz dieser enormen Leistung aller beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter reichte das Ergebnis noch immer nicht aus. Im Dezember 2007 wurde deutlich, dass 2008 eine zusätzliche Ertragssteigerung von € 20 Mio. unbedingt notwendig sein würde, um das Überleben des Unternehmens für das nächste Jahr abzusichern.

Dem Vorstandsvorsitzenden war klar geworden, dass dieses herausfordernde Ziel nur dann erreicht werden konnte, wenn das gesamte Management-Team unverzüglich beginnen würde, auf eine andere Art miteinander zu arbeiten. Der Schlüssel für den weiteren Erfolg fand sich jetzt deutlich auf der emotionalen Ebene. Der Vorstandsvorsitzende beauftragte Roland Krenn als externen Dialog- und Reflektionspartner das Managementteam in diesem entscheidenden Veränderungsprozess zu unterstützen.

Die emotionale Ausgangssituation Anfang 2008

Die Problematiken innerhalb des Managements waren mangelnde Kommunikation, eine geringe gegenseitige Wertschätzung und entsprechend eine fehlende Anerkennung der jeweils unterschiedlichen Sichtweisen. Es fehlte an Offenheit, Vertrauen und Verlässlichkeit. Hinderliche Strukturen und ungeklärten Schnittstellen - von der Vorstandsebene bis in die einzelnen Geschäftsbereiche und Profitcenter hinein - verstärkten die emotionalen Spannungen.

Die bereits erreichten betriebswirtschaftlichen Erfolge hatten alle Führungskräfte und Mitarbeiter an den Rand ihrer Leistungsgrenzen gebracht. Um die Ertragssteigerung von € 20 Mio. im Jahr 2008 realisieren zu können, musste das Management-Team offen und ehrlich auf der emotionalen Ebene angesprochen werden. Es mussten neue Energien von allen Beteiligten für die gesamte Organisation gewonnen werden. Die Idee, diesen emotionalen Start als externen „Management-Boxenstopp“ durchzuführen, wurde nach drei Wochen intensiver Vorbereitung realisiert und erfolgreich umgesetzt.

Ziel des Management-Boxenstopps:

Eine positive Entscheidung im Management-Team für die zusätzliche Ertragssteigerung von € 20 Mio. im Jahr 2008.



Was geschieht im Management-Boxenstopp?

- Der Wechsel in die ungewohnte, hochalpine Bergwelt ermöglicht es jedem Einzelnen, seine operativen Funktionen und Rollen sehr schnell abzulegen.
- Jeder Einzelne nimmt sich selbst wieder stärker wahr. Persönliche Gespräche entwickeln sich. Ohne operative, intellektuelle Aufgaben und Reflexionen, ohne anstrengende Zielsetzungen findet jeder im Gehen seinen eigenen Rhythmus. Die Führungskräfte begegnen sich sehr schnell auf einer menschlichen Ebene.
- Gleichzeitig ermöglicht dieser offene Raum den Teilnehmern ein individuelles Auftanken neuer Energie.
- Nach der Wanderung beginnt die gemeinsame Arbeit an den fachlichen Themen. Dabei werden die offenen und verborgenen Konflikte im Team nach und nach sichtbar.
- Die gemeinsame Moderation von Dr. Georg Kellinghusen und Roland Krenn bringen den wertschätzenden Dialog auch auf der emotionalen Ebene in Bewegung. Negative Erfahrungen und daraus entstandene persönliche Kränkungen und Abwertungen werden erstmals angesprochen. Die individuellen Sichtweisen werden von den anderen Teilnehmern erstmals wirklich gehört, ihre Beweggründe verstanden, persönlich respektiert und akzeptiert.
- Zeitweilig ist der Prozess für alle Beteiligten anstrengend. Er kostet Kraft und Energie bzw. erfordert von jedem Einzelnen Mut, sich persönlich zu öffnen. Im Lauf der drei Tage lösen sich Misstrauen, Skepsis, Abgrenzungen und Widerstände auf, die Diskussionen werden leichter und konstruktiver.
- In Kleingruppen und im Plenum reflektieren unterschiedliche Teams die gesamte Situation des Unternehmens aus verschiedenen Blickwinkeln. Die Manager erarbeiten differenzierte Lösungen für die aktuellen Problem und treffen entsprechende Entscheidungen gemeinsam.
- Zum Abschluss verpflichten sich alle Führungskräfte, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, die existenziell notwendige 20 Mio. Ertragssteigerung zu erreichen.
- Sechs Wochen später nehmen der Vorstand und weitere Topmanager eine Standortbestimmung zur Umsetzung der im Boxenstopp vereinbarten Maßnahmen vor.
- Die Startphase im emotionalen Restrukturierungsprozess ist damit abgeschlossen.



„Erkenntnisse & Resümee über Ergebnisse & Wertschöpfung“

Bis zum Dezember 2008 gelingt es dem Management-Team, die Restrukturierung erfolgreich weiter umzusetzen. Zahlreiche Probleme werden kooperativ über Abteilungen und Profitcenter hinweg gelöst. Individuelle Coachings und persönliche Boxenstopps für die Führungskräfte unterstützen den Prozess, wobei es für alle Beteiligten ein Jahr der Herausforderungen blieb.

Neben einer Veränderung der betriebswirtschaftlichen Faktoren, der Zahlen, Daten und rationalen Prozesse, braucht jede Restrukturierung auch eine Veränderung der kulturellen Seite, der psychologischen und emotionalen Faktoren. Denn es geht immer auch um persönliche Dispositionen und Bedürfnisse, um emotionale Situationen und kommunikative Kompetenzen. Wichtig ist das Erreichen eines neuen gegenseitigen Verständnisses aller Beteiligten. Emotionale Missverständnisse und persönliche Konflikte müssen erkannt, berücksichtigt und im Veränderungsprozess aufgelöst werden.

Die betriebswirtschaftlichen und die emotionalen Faktoren sind gleichwertige Elemente im Streben nach einer erfolgreichen Veränderung. Aus der gemeinsamen menschlichen Wertschätzung - die meist den persönlichen Kontakt als Basis braucht, klaren fokussierten Zielsetzungen und Aufgaben entsteht eine erfolgreiche Wertschöpfung. Bei den Beteiligten Personen immer „fühlbar“ durch eine leichte und energieeffiziente Zusammenarbeit. Wenn Führungskräfte und externe Berater diese Erfahrungen und Tatsachen in Veränderungsprozessen berücksichtigen gelingt es leichter den langfristigen und nachhaltigen Erfolg in Unternehmen sicher zu stellen.

Das Ziel den Ertrag um zusätzliche € 20 Mio. im Jahr 2008 zu steigern, um die Existenzbasis des Unternehmens zu sichern, wurde auf diese Weise nicht nur erreicht sondern sogar bei weitem übertroffen.

Der Veränderungsprozess bedurfte in der kritischen Phase einer besonderen Sorgfalt und das war einer der Erfolgskriterien im Restrukturierungsprozess 2008.

Dr. Georg Kellinghusen, CEO ALNO AG, 2008

Restrukturierung erfordert die Bereitschaft zu fachlicher und emotionaler Veränderung. Eine neue Gestaltung der Prozesse bedarf neben der betriebswirtschaftlichen Beratung und Begleitung auch einer wertschätzenden Einbindung aller Beteiligten.

Dr. Arno Haselhorst, GF Haselhorst Associates - Restrukturierungsberatung

ALNO AG

Mitarbeiterzahl: ca. 1900

7000 Vertriebspartner in 64 Ländern

Jahresumsatz 2008: 511 Mio. Euro



Interview mit Roland Krenn

Thema: „Die emotionale Begleitung im Veränderungsprozess“

Für die emotionale Veränderungsbegleitung rund um die Restrukturierung der ALNO AG holte mich der damalige CEO Dr. Georg Kellinghusen als Dialog- und Reflexionspartner für das Topmanagementteam an Bord. Welche Rolle Emotionen am Start des durchgeführten Teamentwicklungsprozess spielten und wie damit umgegangen wurde möchte ich so beschreiben:

Das Unternehmen als Landschaft sehen

Unternehmen entstehen aus Menschen heraus und werden ein eigenständiges „Energiefeld“ im Sinne eines Energiehologrammes. In diesem sogenannten „Feld“ speichern sich alle Emotionen der Mitarbeiter über den gesamten Zeitraum, solange dieses unternehmerische Feld besteht. Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte stellen die innersten Energiekanäle im Unternehmen dar. In jeder CEO-Funktion spiegelt sich die Struktur und Emotionalität des gesamten Unternehmens wider. Im Rahmen eines externen Reflexionstages wurde für den CEO die gesamte unternehmerische Landschaft jetzt auch auf der emotionalen Ebene sichtbar. Damit wurde für ihn weitere Lösungswege im Restrukturierungsprozess umsetzbar.



Sicherheit für alle Beteiligten wieder herstellen

Als klar geworden war, dass im Unternehmen enorme Einsparungen zwingend erforderlich waren, ging in der Belegschaft sukzessive die Energie verloren - vergleichbar mit einem Glas, das halb ausgeleert worden ist. Eine unserer Prioritäten war daher, den Beteiligten zu helfen, mehr persönliche Sicherheit zu bekommen und den Zugang zu ihren Emotionen zu verstärken.



Energie auch körperlich freisetzen

Wir Menschen in der Wirtschaft arbeiten sehr viel mental und verlieren unser Bewusstsein für das körperliche und damit auch für das emotionale Empfinden. Wenn wir uns physisch mehr spüren, bekommen wir wieder mehr Zugang zu unserem Emotionalkörper. Viele Berater arbeiten sehr oft nur auf der rationalen Ebene und werden damit zum Teil emotional systemimmanent.

„Man kann Probleme nicht in derselben Art lösen, wie sie entstanden sind. Bei einer emotionalen Restrukturierung musst Du wie ein Lotse an Bord mit dabei sein.“ Wenn Changebegleiter „emotional draußen“ bleiben, dann sind sie auf der Rollenebene eingeschränkt beteiligt und als Menschen nur begrenzt spürbar. Begleitungsarbeit heißt schlicht und einfach „auch als Mensch dabei zu sein“ um die größtmögliche Wirkung erzielen zu können.



Oasen der Sicherheit

Die wesentlichen Geschichten im Leben werden in einer Küche oder am „Wirtshaustisch“ besprochen und selten in einem Seminarraum. Wir hätten auch drinnen arbeiten können, aber Du brauchst eine „Oase der Sicherheit“, eine Komfortzone abseits der Normen und Zwänge des Arbeitsumfeldes. Der Berg mit seinen 3000 Metern Höhe war eine solche Oase der Sicherheit um das Managementteam aus seinem Alltag herauszuholen. Alle Beteiligten waren plötzlich drei Tage lang bei strahlendem Sonnenschein, von nichts als Bergen umgeben und weit weg von den Problemen des Alltags.



Eingefrorene Emotionen auftauen

Erstaunlich für alle Boxenstopp-Teilnehmer war, wie stark sich Emotionen auf die Gruppe in ihrer Gesamtheit auswirken können. Nachdem wir ganz ohne Ziel eine Runde gewandert waren und die Teilnehmer auf einer sehr persönlichen Ebene in Kontakt gekommen waren, kehrten wir ins Gasthaus zurück. Wir tauchten in die fachliche Arbeitsatmosphäre ein und plötzlich waren alle wie erstarrt. Auf einmal waren wieder Distanz und Kälte fühlbar, als der CEO und der externe Restrukturierungsberater die fachlichen Themen ansprachen.



Organisationelle Traumalösung

Hier ist jetzt der Zeitpunkt gekommen den ich „organisationelle Traumaarbeit“ nenne. In diesem externen geschützten Rahmen konnten wir den Teilnehmern helfen, über wertschätzende Dialoge die eingefrorenen Emotionen und Energien wieder aufzutauen. Wir alle waren Teil des Prozesses und das ist ein wesentlicher Schlüssel in dieser Form der Arbeit. Niemand ist draußen - alle sind spürbar beteiligt.



Die Lösung erwarten können

Am letzten Abend des Boxenstopps war noch kein Ergebnis in Sicht. Es erfordert Mut zu sagen: „Es geht gerade nicht.“ Am nächsten Vormittag stand nur mehr die Frage im Raum „Kann ich, will ich, traue ich mich als Mensch und als Führungskraft? Die Teilnehmer formulierten ihre persönlichen Bedürfnisse zum Thema Vertrauen und erst danach wurde das Boxenstoppziel erreicht: Die positive Entscheidung aller Manager für die zusätzliche Ertragssteigerung von 20 Mio. im Jahr 2008.



Die Rückkehr in den unternehmerischen Alltag

Die nächsten elf Monate arbeitete das Managementteam intensiv im Restrukturierungsprozess weiter. Die fachliche Begleitung durch den externen Restrukturierungsberater vor Ort, der jetzt auch mehr die emotionalen Faktoren berücksichtigte, waren aus meiner Sicht auch ein wesentlicher Schlüssel für den Umsetzungserfolg und das Erreichen der geplanten Ziele.