



Sanierungsabend an der SHR Hochschule Heidelberg

„Die Rolle des CRO in der Sanierung

Methodische Vorgehensweise zur Strukturierung von Sanierungsprojekten

MSP Management Support Partners

Heidelberg, den 05.03.2015

1 Vorstellung

- 2 Einsichten und Thesen aus der Praxis
- 3 Aufbau der operativen Bereitschaft zur Transformation
- 4 Erreichen der Nachhaltigkeit durch das strategische Konzept
- 5 Fazit

Expertise	Branchen
<ul style="list-style-type: none">■ Finanzgesteuerte Restrukturierungsprojekte mit Fokus auf Produktion und Supply Chain Management■ Umsetzen von Strukturveränderungen im "turnaround" in Kooperation mit Beratungsunternehmen■ Gestalten und Umsetzen von "Excellence-Initiativen" entlang der Wertschöpfungskette■ Fähigkeit, Veränderungsprojekte in internationalem Umfeld zu leiten: D, A, CH, F, I, S, GB, RO, SK, PL, USA	<ul style="list-style-type: none">■ Mobilität: Automobilzulieferung, Bahntechnik■ Investitionsgüter: Verpackungsmaschinen■ Medizinprodukte: Endoskopie, Implantate■ Messtechnik, Elektronik■ Konsumgüter food/non food■ Werkzeugbau und Auftragsfertigung■ Baunebengewerbe/Feuerfestmaterial■ Strategisch investierte Portfoliounternehmen und Familienunternehmen > 60 mio € Jahresumsatz
Funktionen	Ausbildung
<ul style="list-style-type: none">■ Geschäftsführer (CEO)■ Director Restructuring (CRO)■ Managing Director Operations (COO)■ Head of Business Unit Technology/Industrial Engineering■ Senior Consultant in internationalen Beratungsprojekten■ Interim Manager, Interim Senior Expert■ Ehem. Gesellschafter eines Familienunternehmens Metallbearbeitung	<ul style="list-style-type: none">■ Diplom-Wirtschaftsingenieur (TU), Technische Universität Braunschweig Fokus: Controlling, Unternehmensrecht, Finanzierung■ Diplom-Ingenieur (TH), Maschinenbau Technische Universität Darmstadt Fokus: Fertigungstechnologie, Fabrikmanagement■ Zertifizierter „Project Management Professional (PMP)“, Project Management Institute Newtown Square, PA 19073-3299 USA■ Manager für Restrukturierung und Wertsteigerung Managementinstitut Hochschule Nürnberg■ Geprüfter ESUG-Berater (DIAI e.V.)■ Executive Interim (ebs) European Business School



- 1 Vorstellung
- 2 Einsichten und Thesen aus der Praxis**
- 3 Aufbau der operativen Bereitschaft zur Transformation
- 4 Erreichen der Nachhaltigkeit durch das strategische Konzept
- 5 Fazit

Mängel im Controlling, in Transparenz und Kommunikation sind Auslöser für einen CRO; machen wir es also besser !

Hauptgründe von Insolvenzen laut Umfrage unter 125 Insolvenzverwaltern

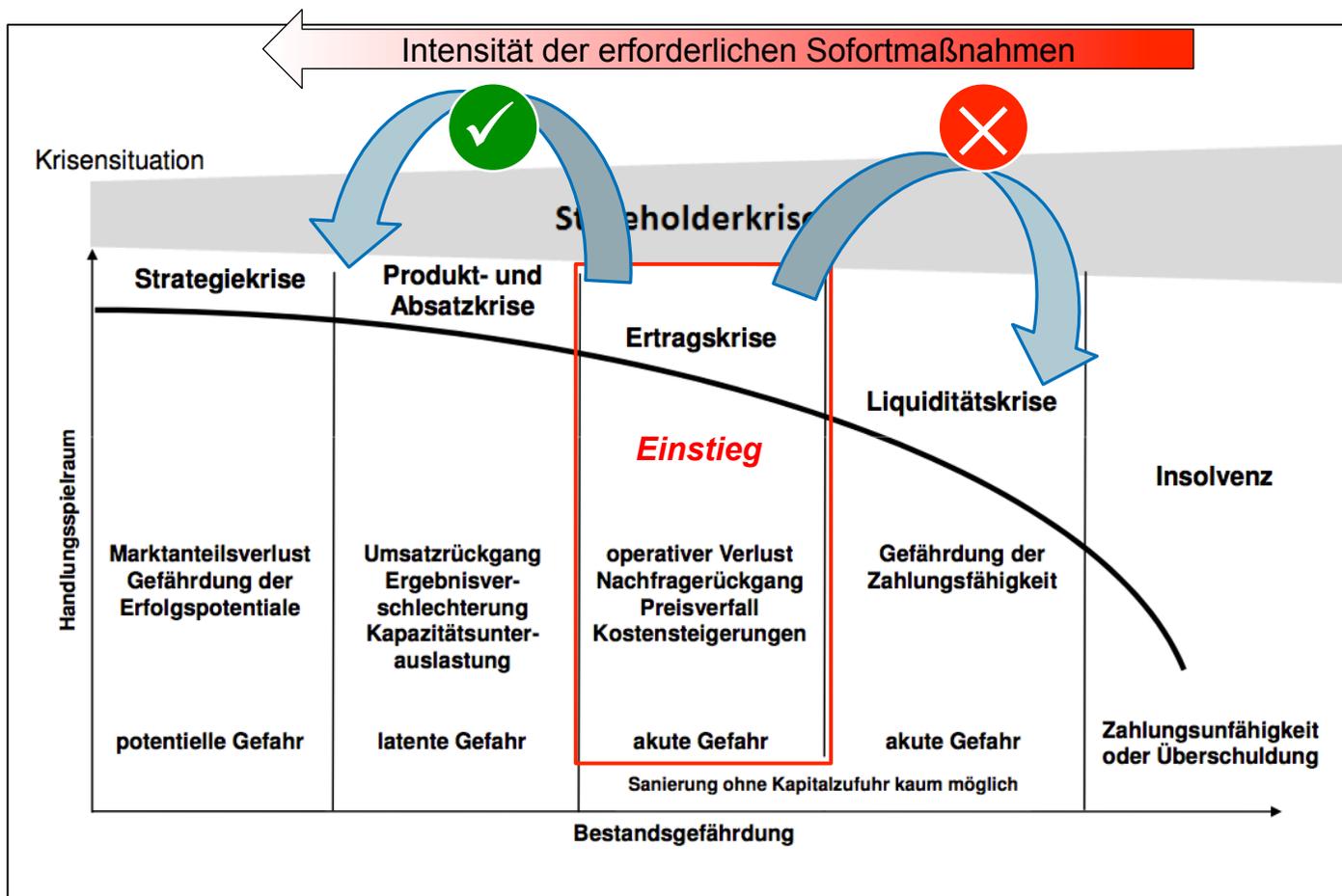


Quelle: www.wirtschaft-konkret.de

Quelle: DIAI e.V.; Fachlehrgang ESUG-Berater; Buchalik Brömmekamp; Grundlagen der Sanierung – WP/StB C. Hillebrand, WP/StB M. Hermanns, H. Ibershoff

► „Unternehmenskultur“ ist nicht statisch, sondern ist durch Beeinflussung persönlicher Einstellungen in der Sondersituation des Unternehmens relativ leicht veränderbar

Bei genauerem Hinsehen bietet die Logik des IDW S6 erste Strukturierungshilfe für einen krisengerechten Einstieg



- ### Praktische Einsichten
- Es wird nicht selten **negiert**, daß eine Strategiekrisis vorliegt
 - Die Frage nach dem **Leitbild des sanierten Unternehmens** löst elementare Fragen aus
 - Erst eine **integrierte Planung** kann die **leistungswirtschaftlichen Korrekturen** und deren Prämissen glaubwürdig machen
 - Expansive **Umsatzentwicklung** kann den Blick auf **interne Schwächen** verstellen – und die Bereitschaft diese als Problem anzuerkennen

Quelle: DIAI e.V.; Fachlehrgang ESUG-Berater; Buchalik Brömmekamp; Grundlagen der Sanierung – WP/StB C. Hillebrand, WP/StB M. Hermanns, H. Ibershoff

Manchmal liegen Vorarbeiten aus IDW S6-Gutachten bereits vor; eine Qualitätsbeurteilung liefert wertvolle Hinweise

Jedes Linienmandat führte in die kfm. Abteilung

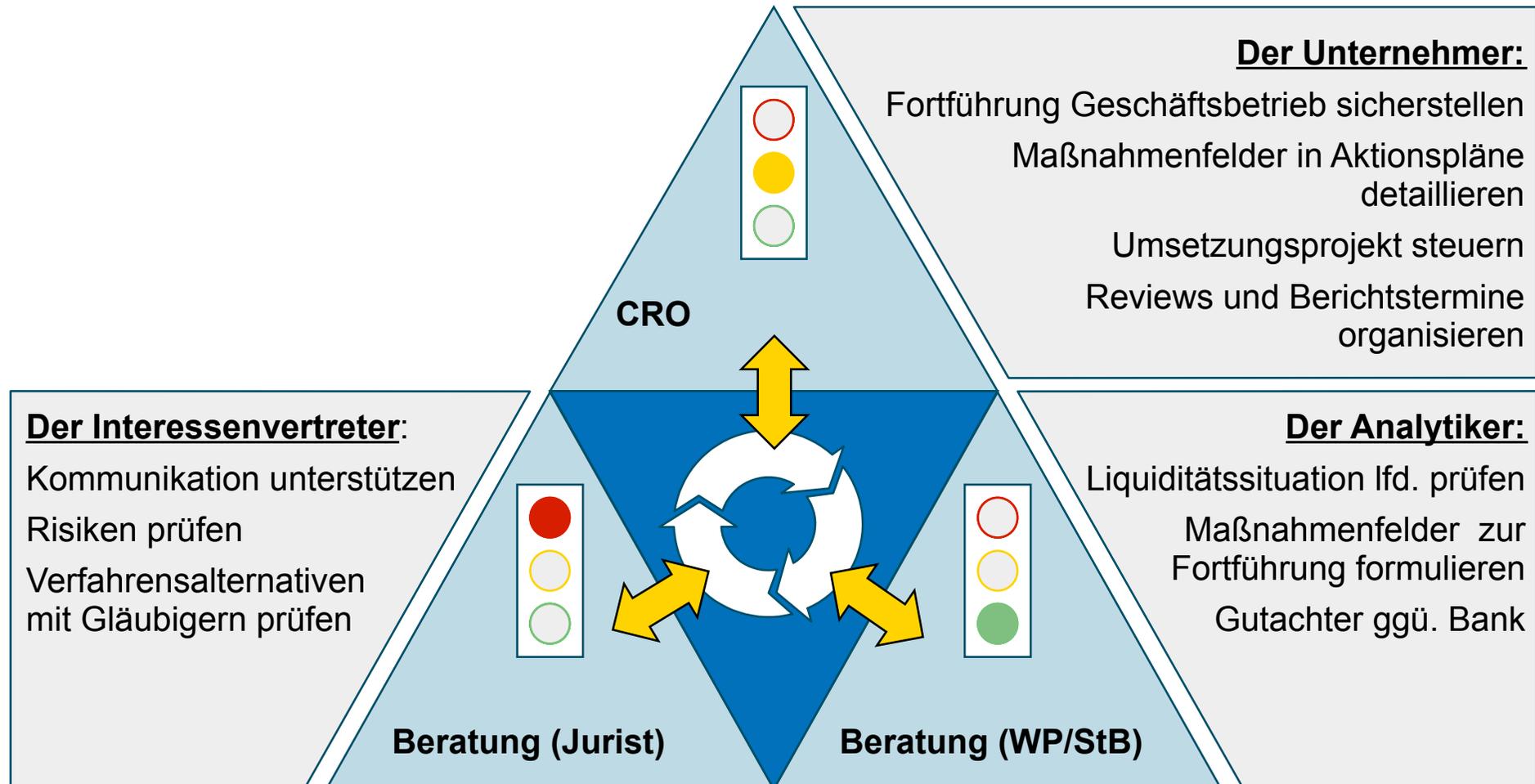


Bedauerlicherweise offenbaren sich dabei regelmäßig weitere Baustellen; keine Nachhaltigkeit ohne deren Behebung möglich

Jedes Linienmandat führte in die kfm. Abteilung



Der Erfolg des Veränderungsprojekts hängt am Geschick des CRO, ein Team aus 3 unterschiedlichen Denkschulen zu steuern



Quelle: Falls erforderlich ergänzen

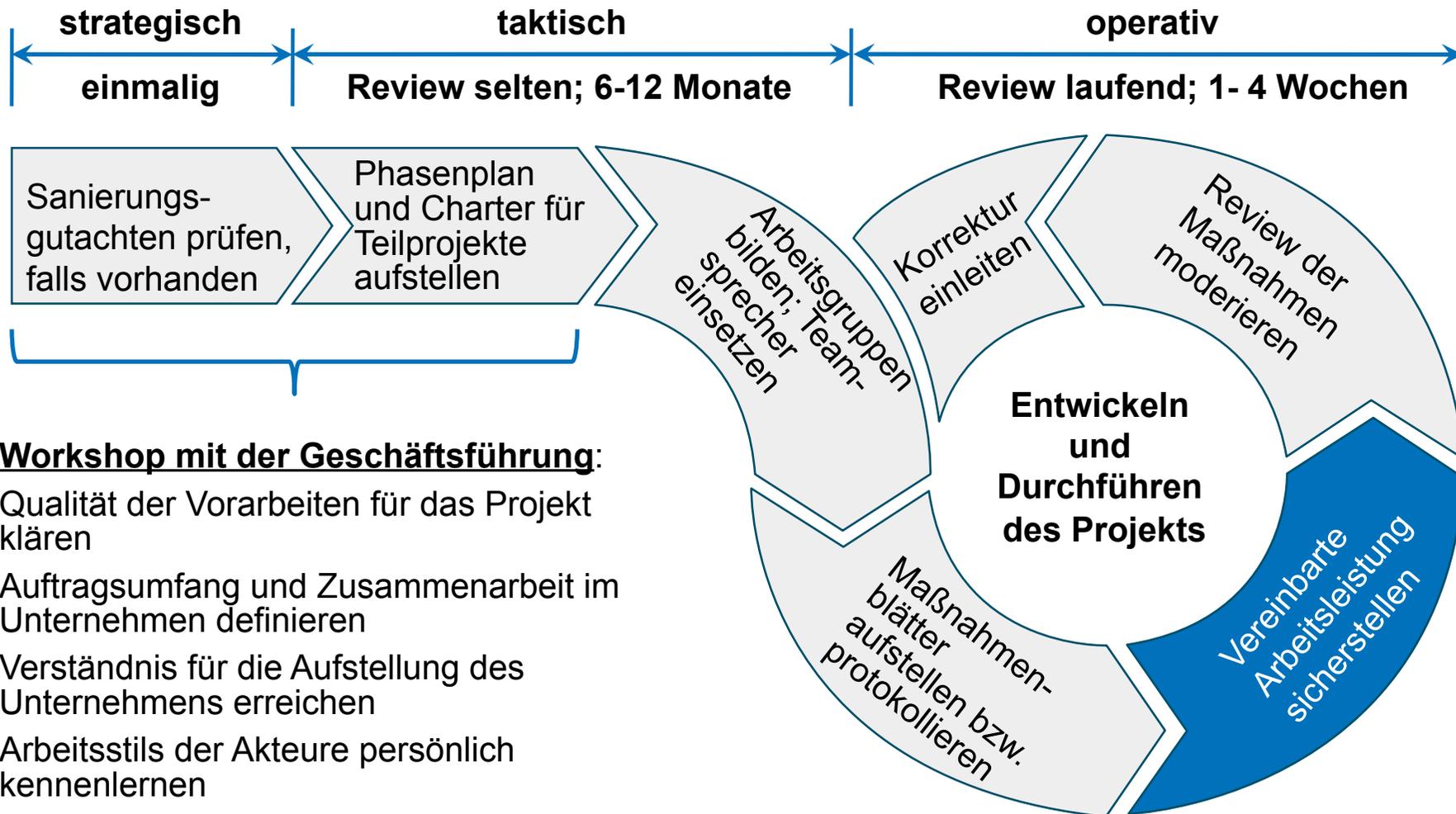
Was soll die „Struktur“ des Projektes in dieser Gemengelage leisten ?

Klarheit, Verlässlichkeit, Sicherheit, Aufbruch

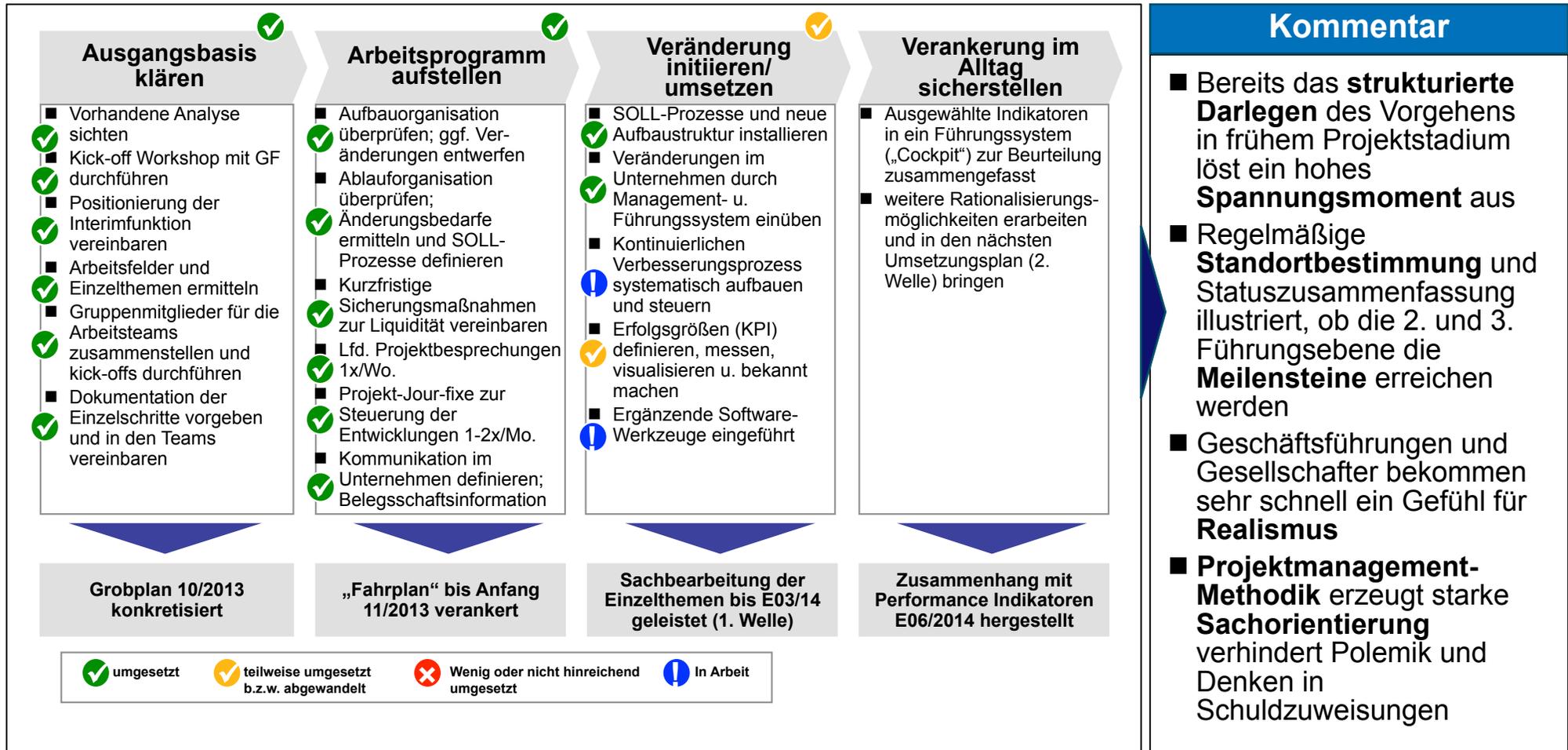
- Orientierungshilfe zur Absicherung eines **geordneten Geschäftsbetriebs** im offensichtlichen Krisenzustand
- Aufzeigen von **Handlungsfähigkeit** im Umfeld des „Ausnahmestands CRO“ im Unternehmen
- Gruppendynamische **Mobilisierung** des Teamgeistes
- Steuern der Projektarbeitsgruppen = **Assessment Center** zur Identifikation der verborgenen Talente
- Zügiges Verändern des Führungsverhaltens, **Transparenz** ist „neue“ **Verhaltenskultur** im Unternehmen
- Steuern unterschiedlicher **Experten**
- Dokumentation der Vorbereitung von Entscheidungsprozessen; **Nachweis** sorgfältiger **Abwägung** bei unternehmerischen Ermessensentscheidungen
- Strukturierung erleichtert die **integrierte Planung im SOLL und IST** für eine spätere Unternehmensbewertung

- 1 Vorstellung
- 2 Einsichten und Thesen aus der Praxis
- 3 Aufbau der operativen Bereitschaft zur Transformation**
- 4 Erreichen der Nachhaltigkeit durch das strategische Konzept
- 5 Fazit

Der CRO schafft Rahmenbedingungen, indem er komplexe Sachverhalte in überschaubare Arbeitseinheiten zerlegt



Daher erfolgt der Einstieg über einen konsistenten Phasenplan, der allen Stakeholdern ein klares Bild vermittelt



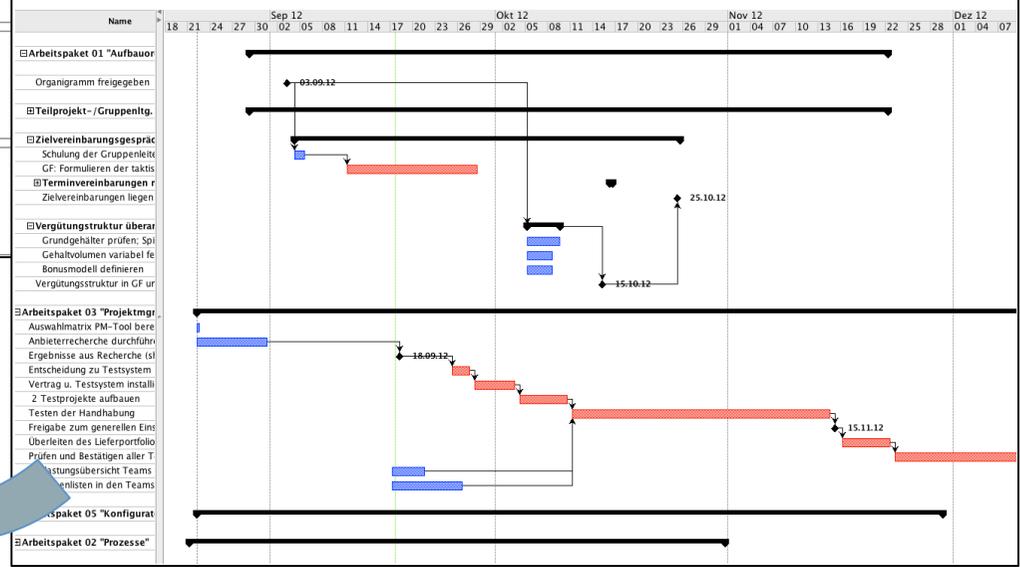
Aus dem Phasenplan werden Inhalte der Themenfelder im GF-Workshop abgeleitet und in einen genaueren Zeitplan eingereiht

Aus dem Masterplan ergeben sich 5 Arbeitspakete

Arbeitspakete und Leitung

Arbeitspaket 1: GF Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Stellenbeschreibungen Vergütungsstruktur Personalgespräche Kommunikation im Unternehmen Ermitteln individueller Qualifikationsbedarfe 	<ul style="list-style-type: none"> alle Gruppenleiter im Einzelgespräch
Arbeitspaket 2: Hr. Aaaa Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> Anfragebearbeitung Auftragsbearbeitung Versand Einkauf Reklamationen Inbetriebnahme Innovationsprozess After Sales 	<ul style="list-style-type: none"> alle Gruppenleiter bedarfsorientiert, zzgl. Weitere Fachvertreter
Arbeitspaket 3: Hr. Bbbb Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Management-Tool, Auswahl und Implementierung, Schnittstellen zu ERP Projektfunktionen etablieren (LA, PL, TPL) Regelkommunikation einführen (Projektreviews auf unterschiedlichem Detailgrad) 	<ul style="list-style-type: none"> Hr. Aaaaa Hr. Bbbbb Hr. Ccccc
Arbeitspaket 4: Hr. Ccccc Ressourcenplanung	<ul style="list-style-type: none"> Klären von Erwartungen (an „Ressourcenplanung“); Tool, Unterstützung Ermitteln von Standardzeiten (Arbeitsplan) Verknüpfen mit Projektmanagement-Tool (Softwareanforderung) und ERP-System 	<ul style="list-style-type: none"> Hr. Aaaaa Hr. Bbbbb Hr. Ccccc
Arbeitspaket 5: Hr. Ddddd Konfigurator/Modularisierung	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen an den Konfigurator definieren Wettbewerbsanwendung erheben Möglichkeiten und Grenzen transparent machen Festlegungen treffen und umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> Hr. Ddddd Hr. Eeeee Hr. Ffffff

Vorbereitende Arbeiten zur Aufnahme des Projektbetriebs müssen bis M10 2012 abgeschlossen sein



Themenfelder werden in Teilprojektcharter gefasst und in Form eines nachweisbaren Maßnahmenprotokolls heruntergebrochen

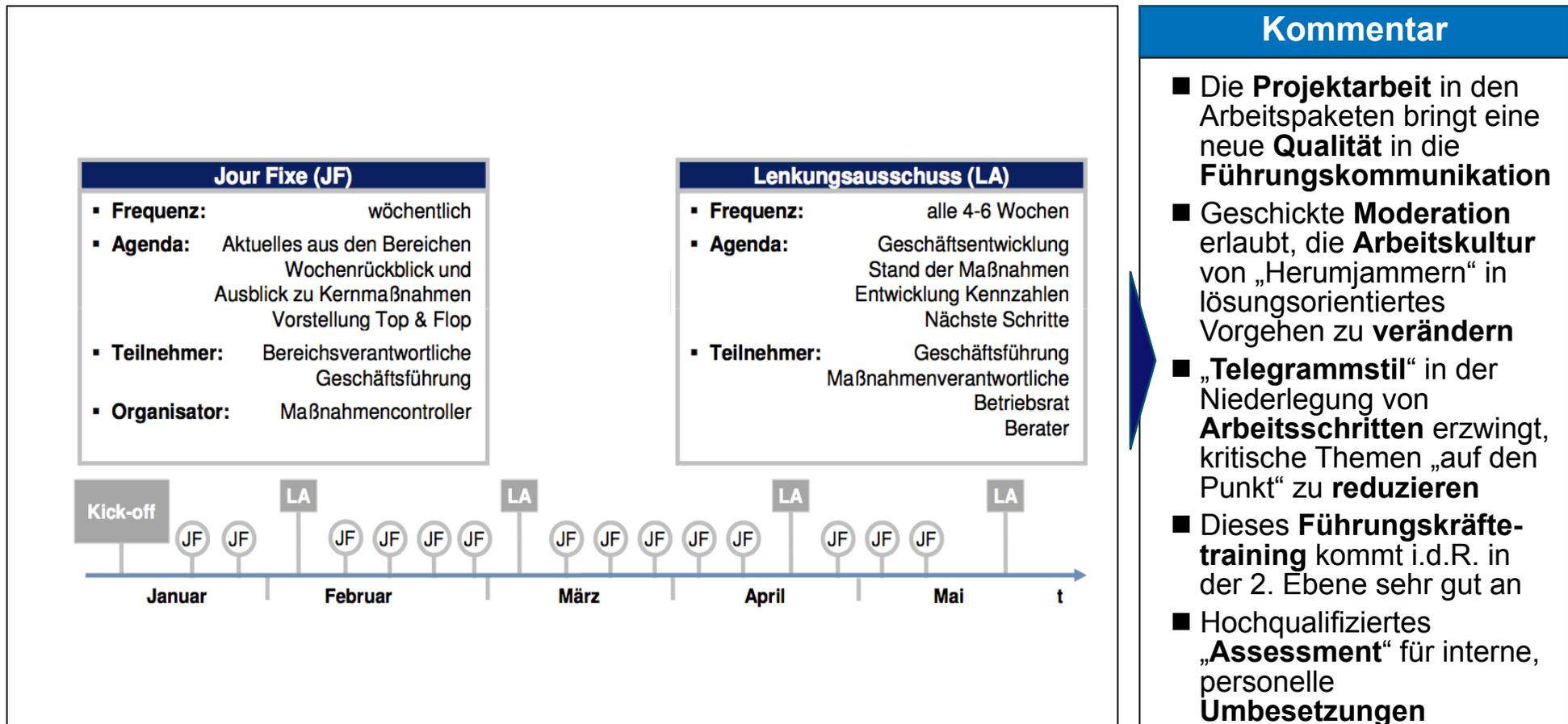
Thema	Prozessmanagement Mundstückbau		No.	2
Arbeitssteam			Fachbereich	Geschäftsleitung
Beschreibung	IST-Zustand	SOLL-Zustand (Ziel Szenario)		
	<ul style="list-style-type: none"> Ablauf- u. Aufbauorganisation nicht hinreichend transparent Zweckmäßigkeit der heutigen Aufgabenteilung und Verantwortlichkeiten der Funktionsbereiche entlang des Auftragsdurchlaufs unklar 	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung von Schnittstellen und klare Interessentrennung gemäß internem Kunde Lieferanten Prinzip Disziplinarische und fachliche Verantwortungen in Stellenbeschreibungen bekannt gemacht Qualifikationsbedarfe erkannt und dokumentiert 		
Wirkung	Nutzen und Ergebnisse	Geschätzter Zeitbedarf, Kosten und Risiken		
	<ul style="list-style-type: none"> Klare Kommunikationsfähigkeit der Organisation nach innen und außen Delegationsrahmen als Basis eigenverantwortlichen Handelns im Bereich Grundlage zur Personal- und Führungskräfte entwicklung im Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme IST und Entw. SOLL- Prozesse 3 AT Aufbauorganisation (Organigramm) 1AT Erstellen u. Freigeben Stellenbeschreibungen: ca. 3 AT 		
Entwicklungs- und Umsetzungsschritte	Aktivitäten	Verantw.	Erreichter Arbeitsstand	
	siehe Maßnahmenplan		<ul style="list-style-type: none"> Stellenbeschreibungen der 2. Führungsebene erstellt und teilweise freigegeben Gesamt-Organigramm und Führungsaufgaben in der Sparte „Kundenservice Mundstückbau Grobkeramik“ personell geklärt und kommuniziert Auftragsbestandsliste verfügbar Personelle Besetzung des Angebots-/Auftragswesens festlegen und kommunizieren Geschäftsprozess „Angebotserstellung“ als IST und SOLL-Prozess ausgearbeitet; Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet 	
			Entscheidungsbedarfe	
			<ul style="list-style-type: none"> keine 	
			Wesentliche Hindernisse	
			<ul style="list-style-type: none"> keine 	
			Vereinbarte Arbeitsschritte (mit Abschlusstermin)	
			<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Templates zur Projektplanung in Projektmanagement-Tool: C. Müller KW 03/2012 Kundeninformation über neue Zuständigkeiten und Bekanntgabe des Kunden-Ansprechpartners im Hause Braun Konstruktionskatalog zur Standardisierung von bewährten Gestaltungsmöglichkeiten für Mundstücke erarbeiten Teilekatalog ausarbeiten zur Preisfindung ohne individuelle, wiederholte Kalkulationsvorgänge 	

Wirkungen

- Das Arbeitsprogramm bekommt schnell „**Bodenhaftung**“ – **Konventionen** treten in den **Hintergrund**
- Nachweisführung **ordnungsgemäßer** Projektdurchführung; Milderung von Haftungsproblematiken; fakt. Geschäftsführung, ordentl. Kaufmann, „Business Judgment Rule“, etc.

Status-Farbcodes: Grün: alle wesentlichen Punkte im Plan; Gelb: Verzögerungen ggü. Maßnahmenplan, Korrekturschritte laufen; Rot: Verzögerungen ggü. Maßnahmenplan; keine Korrekturschritte möglich; Neuplanung erforderlich

Die Durchführung des Kommunikationsplans im Projektmanagement führt zur Veränderung im Führungsstil



Kommentar

- Die **Projektarbeit** in den Arbeitspaketen bringt eine neue **Qualität** in die **Führungskommunikation**
- Geschickte **Moderation** erlaubt, die **Arbeitskultur** von „Herumjammern“ in lösungsorientiertes Vorgehen zu **verändern**
- „**Telegrammstil**“ in der Niederlegung von **Arbeitsschritten** erzwingt, kritische Themen „auf den Punkt“ zu **reduzieren**
- Dieses **Führungskräftetraining** kommt i.d.R. in der 2. Ebene sehr gut an
- Hochqualifiziertes „**Assessment**“ für interne, personelle **Umbesetzungen**

▶ **Problematische Verhaltensweisen und „Seilschaften“ werden gruppenspezifisch nicht mehr hingenommen; die „lautlose“ Vorbereitung der strategischen Sanierung schafft neue Fakten**

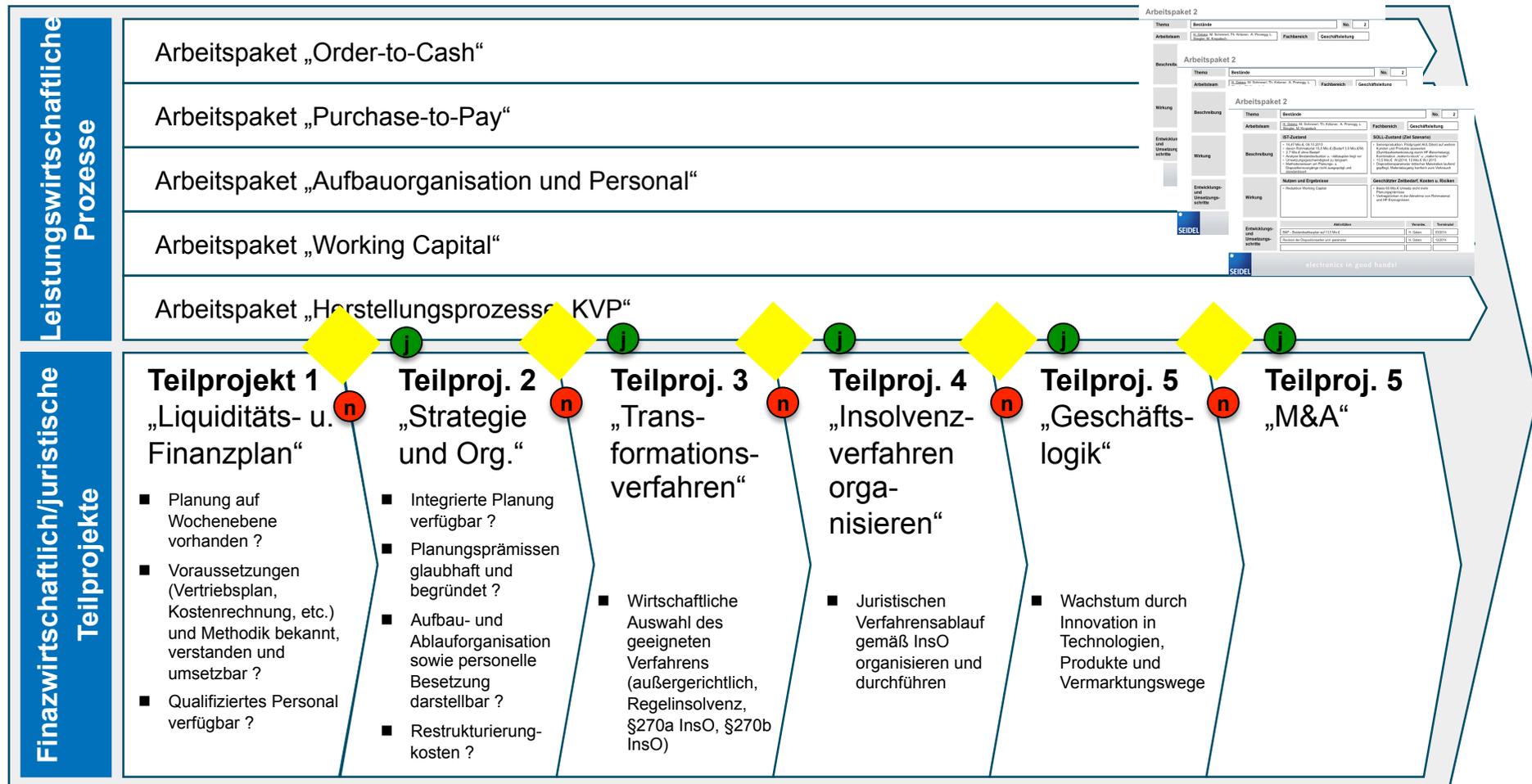
Nach ca. 3 Monaten zeigt sich, wie gut das operative Arbeitsprogramm in die Transformation des Unternehmens einmündet



finanzwirtschaftlich wirksame AP			unterstützungswirksame AP			
AP 02:	AP 04:	AP 05:	AP 01:	AP 07:	AP 03:	AP 06:
Bestände	Effizienz kfm. Prozesse	Auftragsplanung	Ablauforganisation	Aufbauorganisation	Steuerungssystem Operations	NPI, Industrialisierung
Bestandsabbauplan auf 13,5 Mio.€	Vertriebsplanung – Liquiditätsplanung	Planung der Kapazitätsbelegung SMT, THT, etc. in SAP-PP	Redesign Prozess „Order-to Cash“	Aufbau SMT-Fertigungseinheit, Auftragscenter	Termintreue Cost Center SMT	Umsetzen des zertifizierten Prod.-Entw.-Prozesses nach TS 16949
A-B-Art. Revision Dispomethoden u. Stammdaten	Inventur	Einlastung Vorplanungen u. Kundenbestellungen	Redesign Prozess „Purchase-to-Pay“ <i>Nicht gestartet</i>		Optimierung QS- Prozess <i>Nicht gestartet</i>	Schulen der Projektleiter; Standard Tool-Set etablieren <i>abgebrochen</i>
	Aufbau kfm. Abteilung					Pilotprojekt Roche in neuer Struktur/Ablauf organisieren <i>abgebrochen</i>
	integrierte Planung (GuV/ Bilanz/Cash Flow) <i>Nicht gestartet</i>					

- ## Wirkungen
- **Transparenz** als Basis zur **Priorisierung** im Ressourcenengpaß und **Mildern** der kritischsten Vernachlässigungen
 - **Korrektur** ungeeigneter **Personalauswahl** aus der Vergangenheit durch interne Umsetzungen, Freistellungen, HR-Research
 - **Unterstützen** des Interim-GF durch **Beratungsleistungen** erforderlich
 - Enge **Abstimmung** mit dem **Auftraggeber**, da ggf. Zustimmung oder Beschluss der Gesellschafter für weitergehende teilweise Beratungsbudgets erforderlich

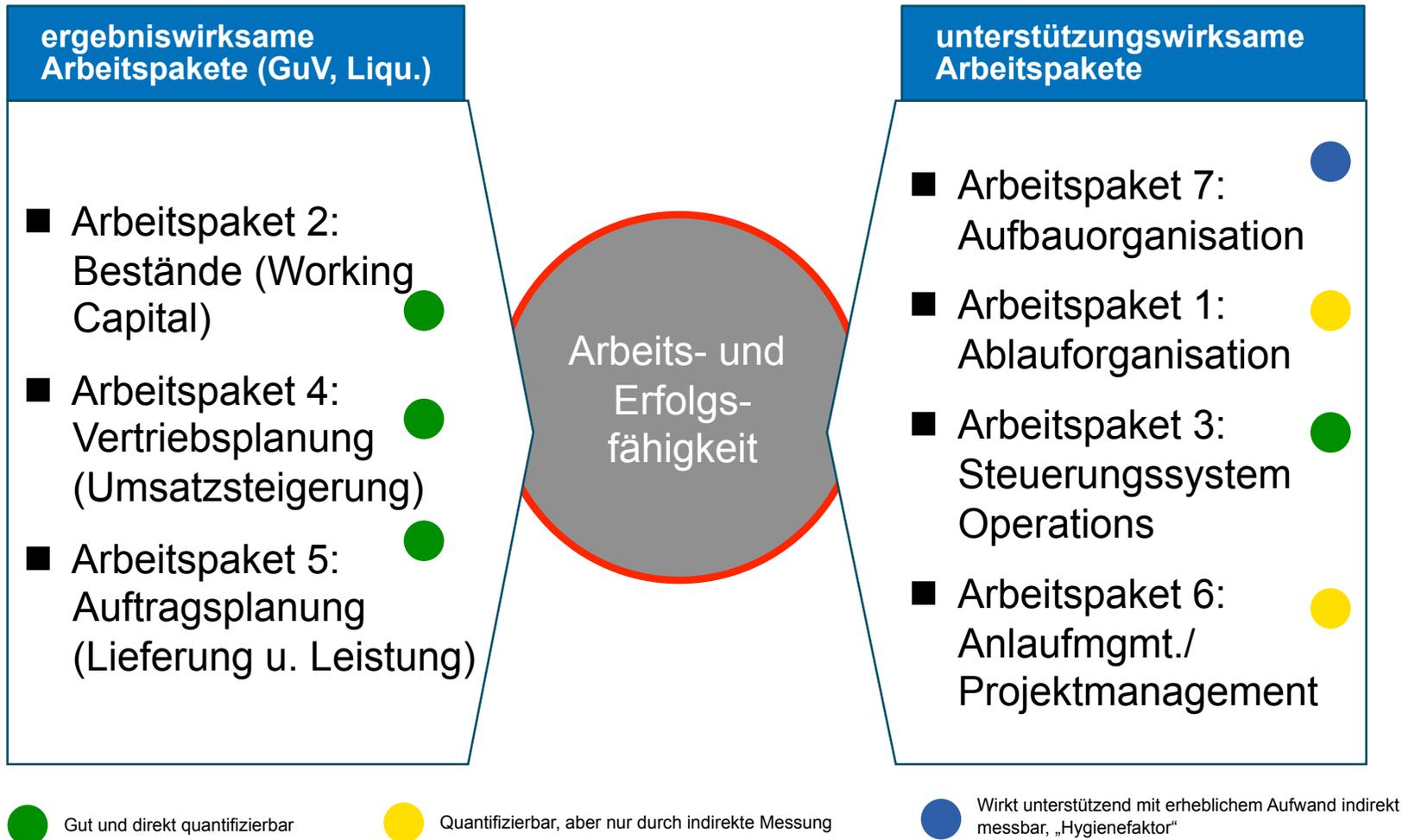
Die Komplexität der Arbeiten wird begreifbar; Priorisierungen und zusätzliche Beratungsleistungen sind Entscheidungsgegenstand



 = Meilenstein im Projekt

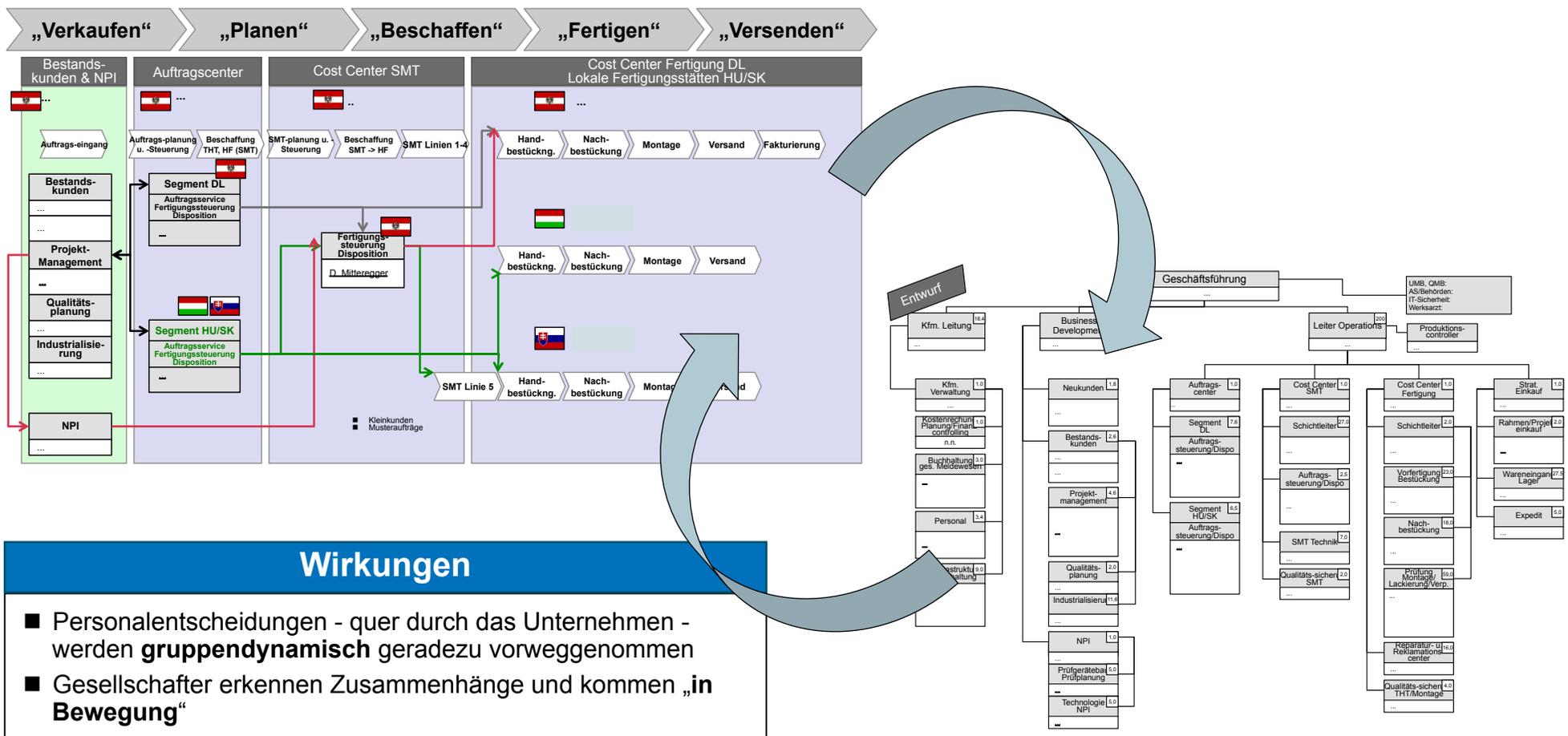
- 1 Vorstellung
- 2 Einsichten und Thesen aus der Praxis
- 3 Aufbau der operativen Bereitschaft zur Transformation
- 4 Erreichen der Nachhaltigkeit durch das strategische Konzept**
- 5 Fazit

Im Blickpunkt steht die operative Ergebniswirksamkeit; doch stets ist die strukturelle Sanierung der „lautlose“ Begleiter



Arbeitspakete zur Revision der Geschäftsprozesse führt unausweichlich zu Personal- u. Führungsentscheidungen

Mit veränderter Aufbauorganisation können leistungsfähigere Abläufe realisiert werden



- 1 Vorstellung
- 2 Einsichten und Thesen aus der Praxis
- 3 Aufbau der operativen Bereitschaft zur Transformation
- 4 Erreichen der Nachhaltigkeit durch das strategische Konzept
- 5 Fazit**

3 Einsichten zur Methodik aus 3 Projekten in 3 Jahren

Fazit

Transparent kommunizierte Methodik ist „Überlebenshilfe“

- **Protokollcharakter** der Statussituation
- Schnelle Management **Summaries**
- Rückführen der Diskussion auf die durchgeführte **Aufgabenklärung**
- Änderungen in den Zielen und Aufgaben erfolgen nicht „schleichend“; der niedergelegte „**Change Request**“ vermeidet unterschiedliche Auslegungen

• **Arbeitspakete**
• **Teilprojekte**
• **laufender Geschäftsbetrieb**

Die richtigen Elemente aus dem Projektmanagement synchronisiert „Denkschulen“

- Unterschiedliche **Berufsgruppen** haben unterschiedliche **Arbeitsweisen**
- Emotionaler, intuitiver und analytischer Umgang mit Aufgaben und Problemen benötigen einen **Moderator**, der mit den Sichtweisen umgehen kann
- Projektmanagement = **Schnittstellenmanagement**

Die Methodenkompetenz des „Interim CEO“ vermittelt Vertrauen und gibt Orientierung nach Innen und Aussen

Wirksames Programm-Management:

- Budgethoheit über externe Beauftragungen
- Modularer **Einkauf** von Dienstleistungen (Organisation, ERP, wirtschaftsjuristische Beratungsbausteine)
- Business **Process** Reengineering
- **Führungskräftetraining** und Führungsstil on-the-job
- **Kommunikationstraining** on-the-job