

Innovativer Methodeneinsatz als Erfolgsfaktor in der Sanierung im Mittelstand



Zu meiner Person

Jens Dahmer, 53 Jahre alt, verheiratet, 2 erwachsene Kinder
Dipl.-Math. , Zusatzgrundstudium BWL

Linienenerfahrung

- 7 Jahre im Konzern (Siemens AG, Vertrieb IT und Bürosysteme)
- 9 Jahre, davon 7 Jahre als Geschäftsführer, in einer mittelständischen Unternehmensgruppe mit 700 Mitarbeitern und 14 Tochtergesellschaften (Produktion, Handel, Dienstleistung). GF-Verantwortung in der Holding für Controlling, Organisation, IT, Marketing und Unternehmensentwicklung

Beratungserfahrung

- 15 Jahre, davon 13 Jahre in leitender Funktion
Mandate ausschließlich in mittelständischen Unternehmen mit 5 – 100 Mio. EUR
- Seit 2009 geschäftsführender Gesellschafter der
S/E/ Strategie und Ergebnisse Mittelstandsberatung GmbH



Wer wir sind

- Unser S/E/-Team setzt sich aus 5 festangestellten Beratern sowie aus diversen Spezialisten zusammen, d.h. freiberuflichen Beratern, Interim-Managern, Wirtschaftsprüfern und Juristen.
- Unser Focus liegt auf inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von ca. 5 Mio. € bis zu einem Umsatz von ca. 50 Mio. € und einer typischen Mitarbeiterzahl zwischen 25 und ca. 350.
- Unsere festen Berater verfügen über langjährige Führungserfahrung in mittelständischen Unternehmen sowie als Berater und/oder Interim Manager.
- Aufgrund der großen Erfahrung decken wir sämtliche kaufmännischen Fragestellungen und je nach persönlichem Schwerpunkt alle relevanten Leistungsbereiche im Unternehmen ab. Damit gewähren wir ein hohes und gleichmäßiges Qualitätsniveau der Beratung.
- Unsere Arbeit wird durch professionell entwickelte IT-Tools unterstützt, die die verschiedenen Stadien der Analyse, Beratung und Begleitung des Unternehmens ermöglichen, vereinfachen und beschleunigen.

Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Sanierung

u.a.

- Transparenz der Ausgangssituation
- Belastbarkeit der Ergebnisse
- Umsetzbarkeit der beschlossenen Maßnahmen
- Glaube an das Konzept bei der Geschäftsführung und den Mitarbeitern
- Akzeptanz bei den Stakeholdern
- ... ein wenig Glück und Beharrlichkeit

ZIEL : Höhere Effizienz, Akzeptanz und Transparenz u.a. in Sanierungsprojekten

- WICHTIG : Der Berater mit seiner persönlichen Fachkompetenz steht im Mittelpunkt der erbrachten Dienstleistung !
- Methodik unterstützt, dominiert sie aber nicht !

Keine Schwerpunkte in diesem Vortrag

- Keine Betrachtung von rechtlichen Fragestellungen
- Unterschiedliche Strukturen / Inhalte von Fortführungsprognosen bzw. Fortbestehensprognosen
- Keine Differenzierungen im Vortrag über Krisenstatus eines Unternehmens in der Krise und konzeptionelle Lösungsansätze
- Keine inhaltlichen Aussagen über mögliche Sanierungsmaßnahmen bzw. unternehmensspezifische Herausforderungen

Kurzes Vorwort zu der Entwicklung unserer Methodiken

- **S/E/ Strategie und Ergebnisse Mittelstandsberatung GmbH** wird in 2009 gegründet
- Ab dem ersten Projekt erfolgt der Einsatz eines im Vorfeld entwickelten IT-Tools, dem **ProjektCockpit**
- Kontinuierliche Erweiterung der ersten Tools
- In 2014 vollständige **Neuentwicklung** der Tools
 - Einsatz einer moderneren Technologie
 - Reduzierung des Einsatzes auf die von den Kunden tatsächlich genutzten Anwendungen
 - Entwicklung zusätzlicher neuer sinnvoller Anwendungen
- **Grundsatz** in der gesamten Anwendung beim Kunden :

KEEP IT SIMPLE / PLUG AND WORK

Kurzes Vorwort zu der Entwicklung unserer Methodiken

- Exklusive Entwicklung der IT-Tools durch ein Softwarehaus nach Vorgabe von S/E/
- Konzipiert als Web-Anwendung, basierend auf Datenbanken und Entwicklungswerkzeugen von Oracle
- Einsatz in Business-Rechenzentrum mit hohen sicherheitstechnischen Anforderungen
 - Verschlüsselte Verbindungen (HTTPS)
 - Sichere Kennwort-Authentifizierung
 - Privilegien-basierender Autorisierungs-Mechanismus innerhalb der Anwendung
- Physikalische Trennung von Kundenanwendungen. Jeder Kunde erhält seine exklusive Laufzeitumgebung.
- Kunden nutzen ProjektCockpit kostenlos und zeitlich unbefristet bei Beauftragung von S/E/ für ein Beratungsmandat

Herausforderungen im Sanierungsprojekt bei klassischen Beratungsansätzen

Herausforderungen während der Gutachtenphase :

- Zeitknappheit trotz hohem Qualitätsanspruch
- Ausreichend Liquidität vs. Antragspflicht ?
- Übersichtlichkeit/Vollständigkeit von zur Verfügung gestellten Unterlagen
- Schwieriger Blick „hinter die Kulissen“
- Oft keine klaren Ansprachen der Geschäftsführung an die Mitarbeiter bezüglich des Grundes für die Berateraktivitäten (Angst vor Panik etc.)
- Erhebliche Zurückhaltung der Mitarbeiter gegenüber dem Berater
- Viele Analysen / Auswertungen bedeuten viel („teuer“ bezahlte) Fleißarbeit
- Notwendige Bewertung der Chancen und Risiken des Unternehmens aus diversen Blickwinkeln
- Schwierige Plausibilisierung der im Projekt gemachten Planungsansätze

Konkretisierung der Idee eines methodischen Ansatzes zur Verbesserung

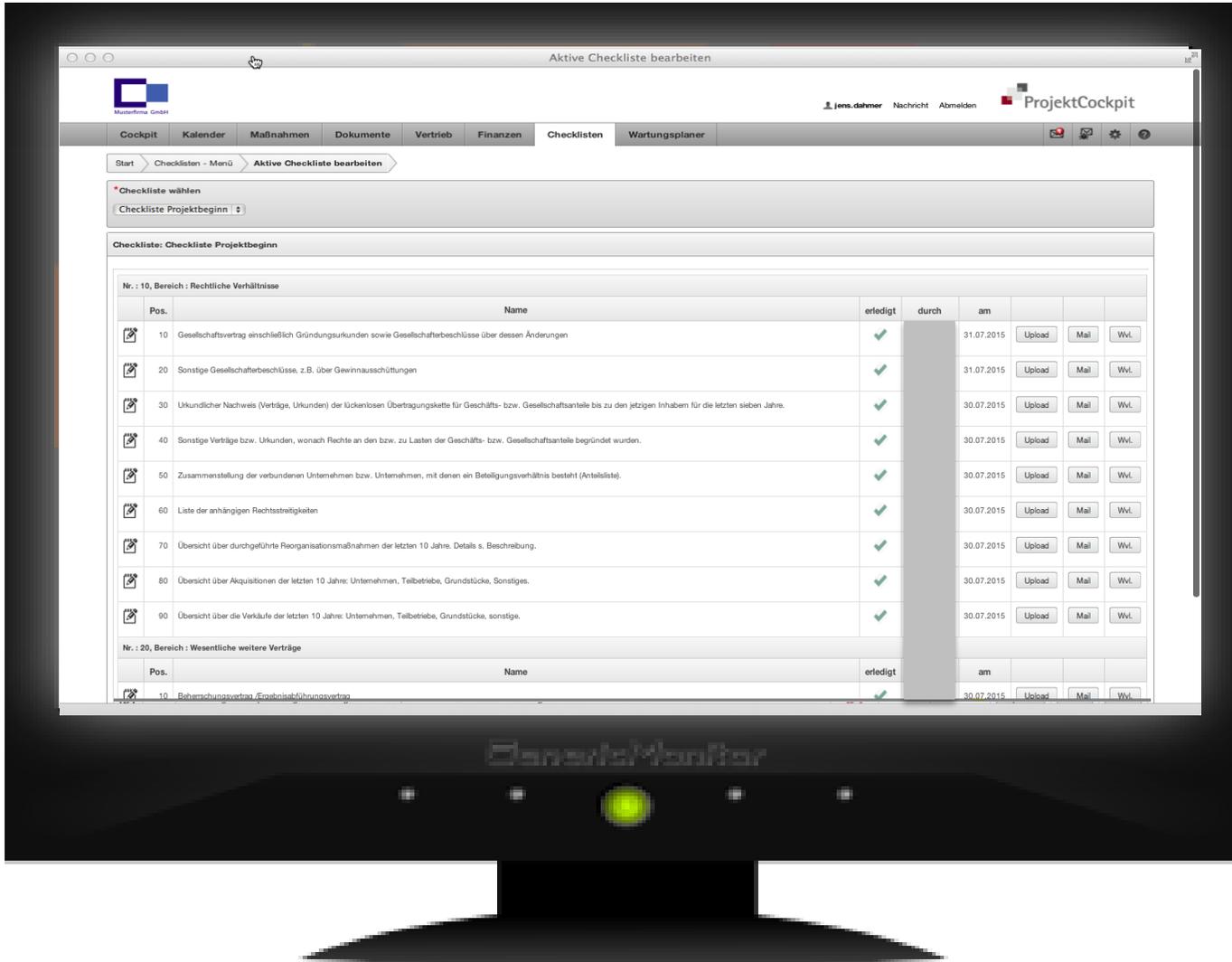
Ziele unserer innovativen Methodik während der Gutachtenerstellung:

- Zeitersparnis bei „Basisarbeiten“ durch zeitnahe Daten- und Dokumentensammlung
- Schnelle Bereitstellung und Einschätzung von Mengengerüsten
- Schnelle Transparenz bei kritischen Themen (insbes. Liquidität)
- Einbeziehung der Mitarbeiter in konstruktiven Dialog und Motivation zur Mitarbeit
- Konkrete Bewertung der Chancen und Risiken bei der Planung
- Dokumentation der Gutachtenerstellung

Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Ziel: Zeitersparnis bei „Basisarbeiten“ durch zeitnahe Daten- und Dokumentensammlung**
 - Bereitstellung von elektronischen Checklisten zu Beginn des Projekts
 - Datensammlung übernimmt dabei der Kunde
 - Projektdokumentation beginnt schon in früherer Phase

ZIEL : Zeitersparnis bei „Basisarbeiten“ durch strukturierte Datensammlung



The screenshot displays the 'Aktive Checkliste bearbeiten' window in the ProjektCockpit application. The interface includes a navigation menu with options like Cockpit, Kalender, Maßnahmen, Dokumente, Vertrieb, Finanzen, Checklisten, and Wartungsplaner. The active checklist is titled 'Checkliste: Checkliste Projektbeginn' and is organized into two sections: 'Nr.: 10, Bereich: Rechtliche Verhältnisse' and 'Nr.: 20, Bereich: Wesentliche weitere Verträge'.

Pos.	Name	erledigt	durch	am			
10	Gesellschaftsvertrag einschließlich Gründungsurkunden sowie Gesellschafterbeschlüsse über dessen Änderungen	✓		31.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
20	Sonstige Gesellschafterbeschlüsse, z.B. über Gewinnausschüttungen	✓		31.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
30	Urkundlicher Nachweis (Verträge, Urkunden) der lückenlosen Übertragungskette für Geschäfts- bzw. Gesellschaftsanteile bis zu den jetzigen Inhabern für die letzten sieben Jahre.	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
40	Sonstige Verträge bzw. Urkunden, wonach Rechte an den bzw. zu Lasten der Geschäfts- bzw. Gesellschaftsanteile begründet wurden.	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
50	Zusammenstellung der verbundenen Unternehmen bzw. Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht (Anteilstelle).	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
60	Liste der anhängigen Rechtsstreitigkeiten	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
70	Übersicht über durchgeführte Reorganisationsmaßnahmen der letzten 10 Jahre. Details s. Beschreibung.	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
80	Übersicht über Akquisitionen der letzten 10 Jahre: Unternehmen, Teilbetriebe, Grundstücke, Sonstiges.	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
90	Übersicht über die Verkäufe der letzten 10 Jahre: Unternehmen, Teilbetriebe, Grundstücke, sonstige.	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.
Nr.: 20, Bereich: Wesentliche weitere Verträge							
Pos.	Name	erledigt		am			
10	Beherrschungsvertrag / Einheitsbeherrschungsvertrag	✓		30.07.2015	Upload	Mail	Wvl.



Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Ziel: Schnelle Bereitstellung und Einschätzung von Mengengerüsten**
 - Erste Auswertungsdaten können online abgefragt werden.
 - Relevante Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen werden frühzeitig eingebunden.
 - Es gibt keine unzähligen Excel-Versionen, Kompatibilitätsprobleme etc.

ZIEL : Schnelle Bereitstellung und Einschätzung von Mengengerüsten

Musterfirma GmbH
jens.dahmer Nachricht Abmelden

Cockpit Kalender Maßnahmen Dokumente **Worksheets** Vertrieb Finanzen Checklisten Wartungsplaner

Start Worksheets Wettbewerbsbeobachtung

Worksheet bearbeiten Änderungen speichern

Worksheet: Wettbewerbsbeobachtung
 Benutzer: jens.dahmer

Wettbewerber	relevant	Preisniveau	Ausstellungsqualität	Privatkd.-wahrnehmung	Außenauftritt (Werbung)	Sortimentsstruktur	Kundenbetreuung	Wahrnehmg. d. Handw...
Bau Meier	<input checked="" type="checkbox"/>	A	B	C	A	B	A	B
Baustoff Müller	<input type="checkbox"/>							
Holz Adam	<input checked="" type="checkbox"/>	B	C	B	C	A	B	C
Eisen Konrad	<input type="checkbox"/>							
Fliesen Lotze	<input checked="" type="checkbox"/>	C	A	B	C	B	A	B
Zement Willi	<input type="checkbox"/>							
Mauer Ronny	<input checked="" type="checkbox"/>	Please Choose:						
Stahl Beckmann	<input checked="" type="checkbox"/>	A						
	<input type="checkbox"/>	B						
	<input type="checkbox"/>	C						

Gehe zu: 1 Zeige Zeile: 10 1-9 von 9



Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Ziel: Schnelle Transparenz bei kritischen Themen (insbes. Liquidität)**
 - Zum Startzeitpunkt der Gutachtenerstellung spielt die freie Liquidität eine wesentliche Rolle (Feststellung Insolvenzreife...)
 - Häufig gibt es keine aussagefähige aktuell gehaltene (rollierende) Liquiditätsdisposition. Oft gibt es nur rudimentäre Excel-Tabellen etc.
 - Mit der eingesetzten Methodik wird als Tool eine „rollierende Liquiditätsdisposition“ bereitgestellt.
 - Damit steht in kürzester Zeit eine Aussage zur Zahlungsfähigkeit und ab diesem Zeitpunkt wird die Liquiditätssituation aktiv gesteuert

ZIEL: Schnelle Transparenz bei kritischen Themen (insbes. Liquidität)



ZIEL: Schnelle Transparenz bei kritischen Themen (insbes. Liquidität)

Rollierende Liquiditätsdisposition stellt Transparenz sicher

The screenshot displays the 'Belegdisposition' (voucher disposition) module in the ProjektCockpit software. The interface is divided into two main sections: a table of vouchers on the left and a calendar view on the right.

Table of Vouchers (Belegliste):

E/A	Konto	Bezeichnung	Beleg	Fälligkeit Ursprung	Betrag Ursprung (brutto)	Fälligkeit disponiert	Betrag disponiert (brutto)
E	3333	Darlehens/Kapitalmaßnahmen	1421722 - Kapitalmaßnahme O	12.08.2014	200.000,00		
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421721 - Debitorenzahlungen	26.12.2014	0,00		474.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421720 - Debitorenzahlungen	19.12.2014	0,00		1.185.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421719 - Debitorenzahlungen	12.12.2014	0,00		1.185.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421718 - Debitorenzahlungen	05.12.2014	0,00		1.185.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421717 - Debitorenzahlungen	28.11.2014	0,00		1.020.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421716 - Debitorenzahlungen	21.11.2014	0,00		1.020.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421715 - Debitorenzahlungen	14.11.2014	0,00		1.020.000,00
E	200000	Dummy Debitor zur Planung	1421714 - Debitorenzahlungen	07.11.2014	0,00		1.020.000,00

Calendar View (August 2014):

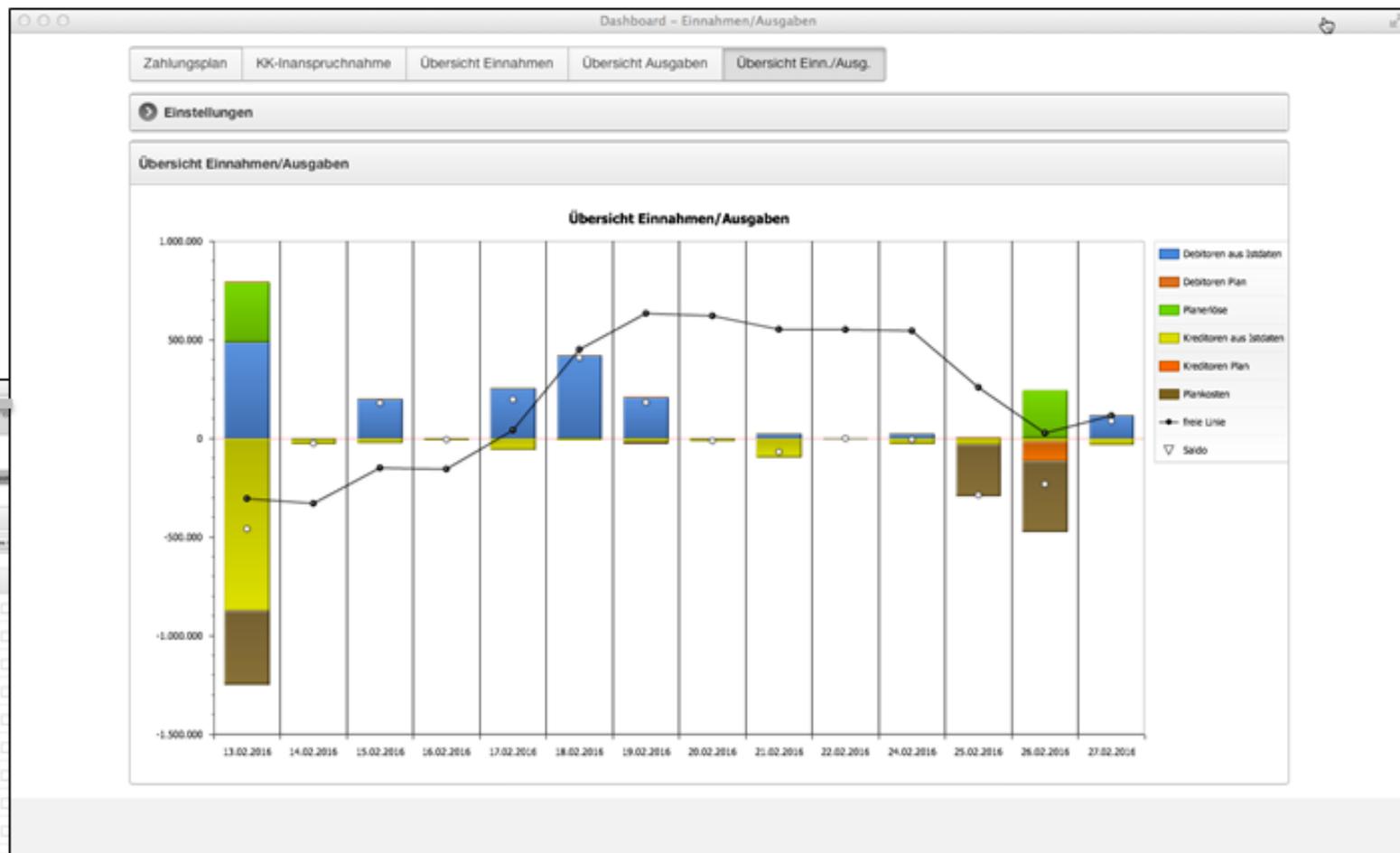
The calendar view shows a grid for August 2014. Each day contains a small summary box with the following information:

- Belegdisposition:** Total number of vouchers for that day.
- Anzahl:** Number of vouchers.
- Total:** Total amount for that day.

For example, on August 07, the summary shows: Anzahl: 7, Total: 1.132.000,00.

ZIEL: Schnelle Transparenz bei kritischen Themen (insbes. Liquidität)

Rollierende Liquiditätsdisposition stellt Transparenz sicher



Analytics - View - VSE - Rollen - VSE - Microsoft Office - Applikation - Rollen

Start - Personen - Settings - Berechtigungen

Registrierung

13 of 10000

ID	Name	Beschreibung	Währung	Umsatzplan	Umsatzplan	Umsatzplan
1	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
2	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
3	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
4	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
5	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
6	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
7	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
8	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
9	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016
10	2000	Bankbuchführung	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016	10.02.2016

© ProjektCockpit - Version 3.0.0 - Seite 1000

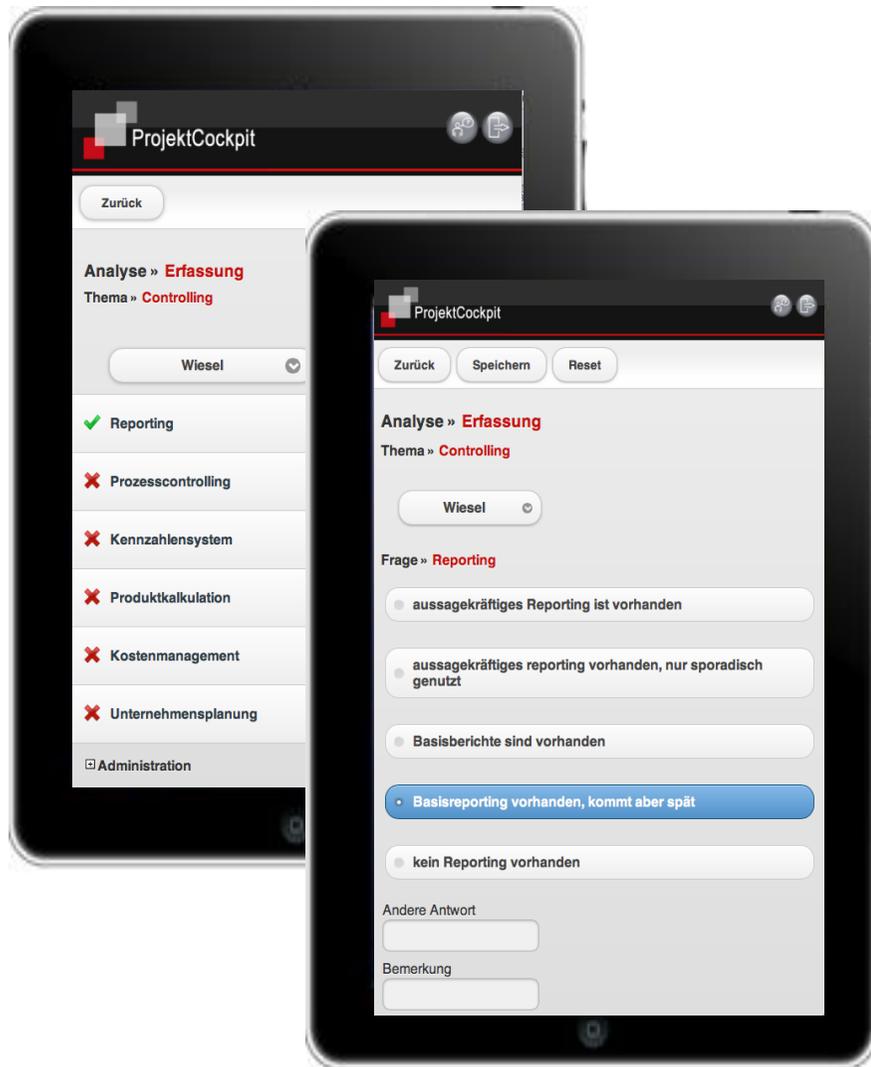
Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Herausforderung besteht in der Einbeziehung der Mitarbeiter in konstruktiven Dialog und Motivation zur Mitarbeit**
 - Zu Beginn eines Projektes werden immer Interviews mit den Schlüsselkräften geführt.
 - Hier treffen Berater auf die klassischen Vorbehalte. Es gilt Vertrauen herzustellen, individuelle Geschichten und Sichten zu erkennen und ein objektives Bild der Situation zu erlangen.
 - In wenigen Stunden je Interviewpartner müssen die wahren Stärken und Schwachstellen erkannt werden.
 - Dies verlangt vom Interviewleiter ein hohes Maß an Einfühlsamkeit, Empathie, Überzeugungskraft und Geschick.

Beispiele für den methodischen Ansatz

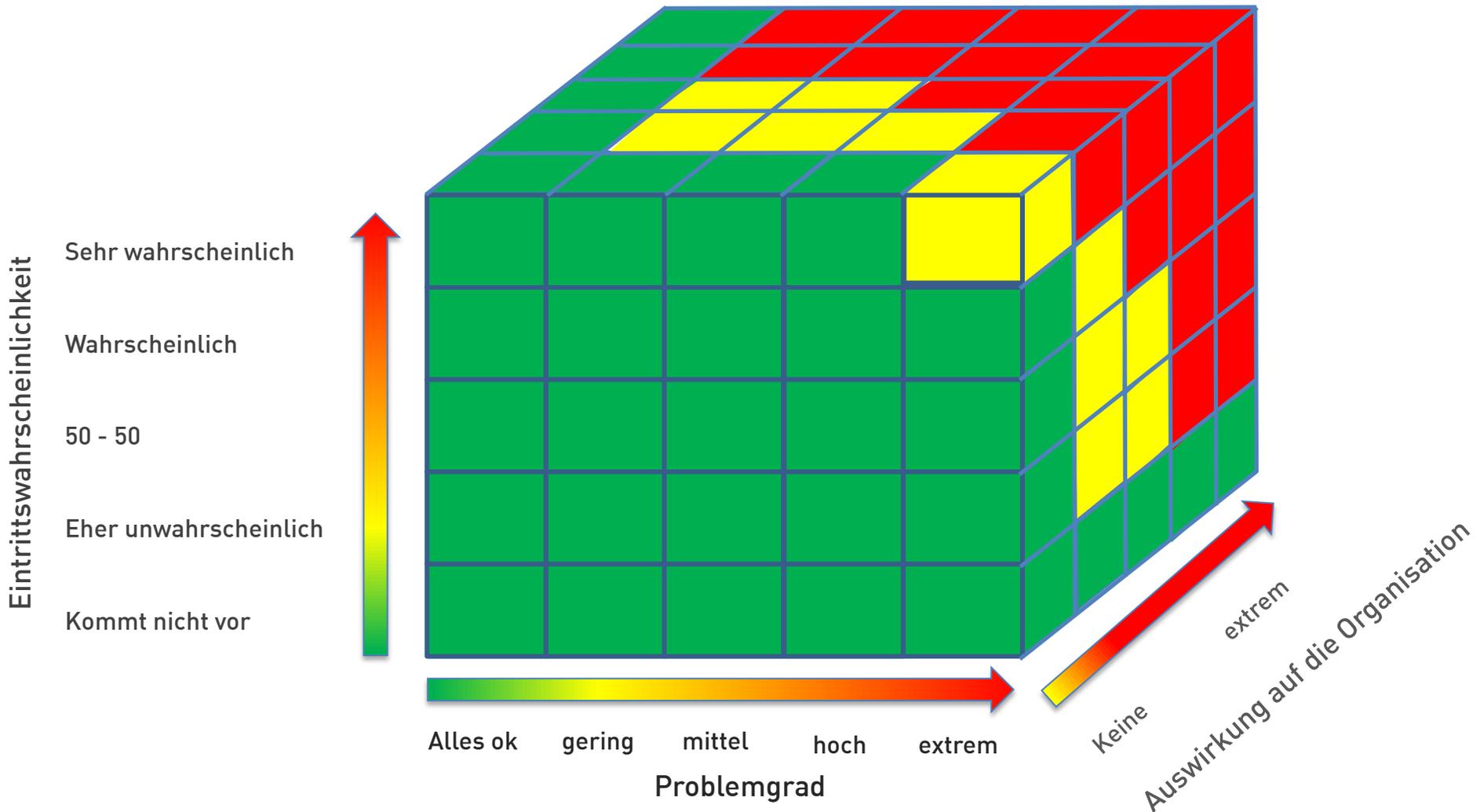
- **Ziel : Einbeziehung der Mitarbeiter in konstruktiven Dialog und Motivation zur Mitarbeit**
 - Vorbereiteter Interview-Fragenkatalog (ca. 200 – 300 Fragen je nach Branche etc.) mit bis zu 30 Themengebieten
 - Durchführung von 2-stufigen Interviews
 - 1. Stufe Vorerfassung
 - 2. Stufe persönliches Interview

ZIEL : Einbeziehung der Mitarbeiter in konstruktiven Dialog und Motivation zur Mitarbeit



- Im ersten Schritt des Interviews wird dem Teilnehmer kurz das Vorgehen erläutert.
- Er wird an einen ruhigen Platz (nicht Arbeitsplatz!) gesetzt und beantwortet den Fragekatalog.
- Fragekatalog betrifft allgemeine Fragen zum Unternehmen sowie fachspezifische Fragen je nach Funktion des Teilnehmers.
- Im Anschluss an die Erfassung erfolgt persönliches Interview.

Die Fragen haben in jedem Unternehmen eine andere Bedeutung / Gewichtung



Die Bewertungen ergeben dann ein Bild über die untersuchten Themengebiete

- Übersicht
- Erfassung
- Analysestatus - Bereichsebene
- Analysestatus - Fragenebene
- Maßnahmen

Bestandsgefährdend?



Die Bewertungen heruntergebrochen auf Fragen und Teilnehmer

Analysestatus – Fragenebene

3.8 Projektcockpit - Berichtsbereich - Version 1.0.1.0 - 14.12.2017

Welcome: [Name] Logout **ProjektCockpit**

Stammdaten | **Faktenkompass** | Massnahmen | Finanzkompass

Bestandsgefährdend? Haftungsrelevant? Kreditrechtlich relevant? * Gruppe wählen * | * Teilnehmer wählen * |

Übersicht | Erfassung | **Analysestatus - Bereichsebene** | **Analysestatus - Fragenebene** | Analysestatus - Teilnehmergruppen | Maßnahmen

Bereiche

- ✓ Standort des Unternehmens
- ✓ Stakeholder
- ✓ Strategie
- ✓ juristisches Umfeld
- ✓ Organisation
- ✓ Auftragsdurchlauf
- ✓ IT
- ✓ Qualität
- ✓ KVP
- ✓ Umwelt / Gesellschaft / Sicherheit
- ✓ externe Risiken
- ✓ Vertragsmanagement
- ✓ Jahresabschluss / Bilanzstruktur
- ✓ Fibu
- ✓ Controlling
- ✓ **Bestände / Inventur**
- ✓ Markt
- ✓ Marktauftritt
- ✓ Vertrieb
- ✓ Projektmanagement
- ✓ Technischer Außendienst
- ✓ Marketing

Analysestatus - Fragenebene

Frage: Inventur

- [Name] Permanente Inventur, automatisch
- [Name] Wird nicht durchgeführt ⚠
- [Name] Manuelle Zählung (außerhalb des Jahresabschlusses); regelmäßig
- [Name] Manuelle Zählung (außerhalb des Jahresabschlusses); regelmäßig
- [Name] Schätzung; Zählung bei Bedarf
- [Name] Manuelle Zählung (außerhalb des Jahresabschlusses); regelmäßig



Frage: Inventurergebnisse

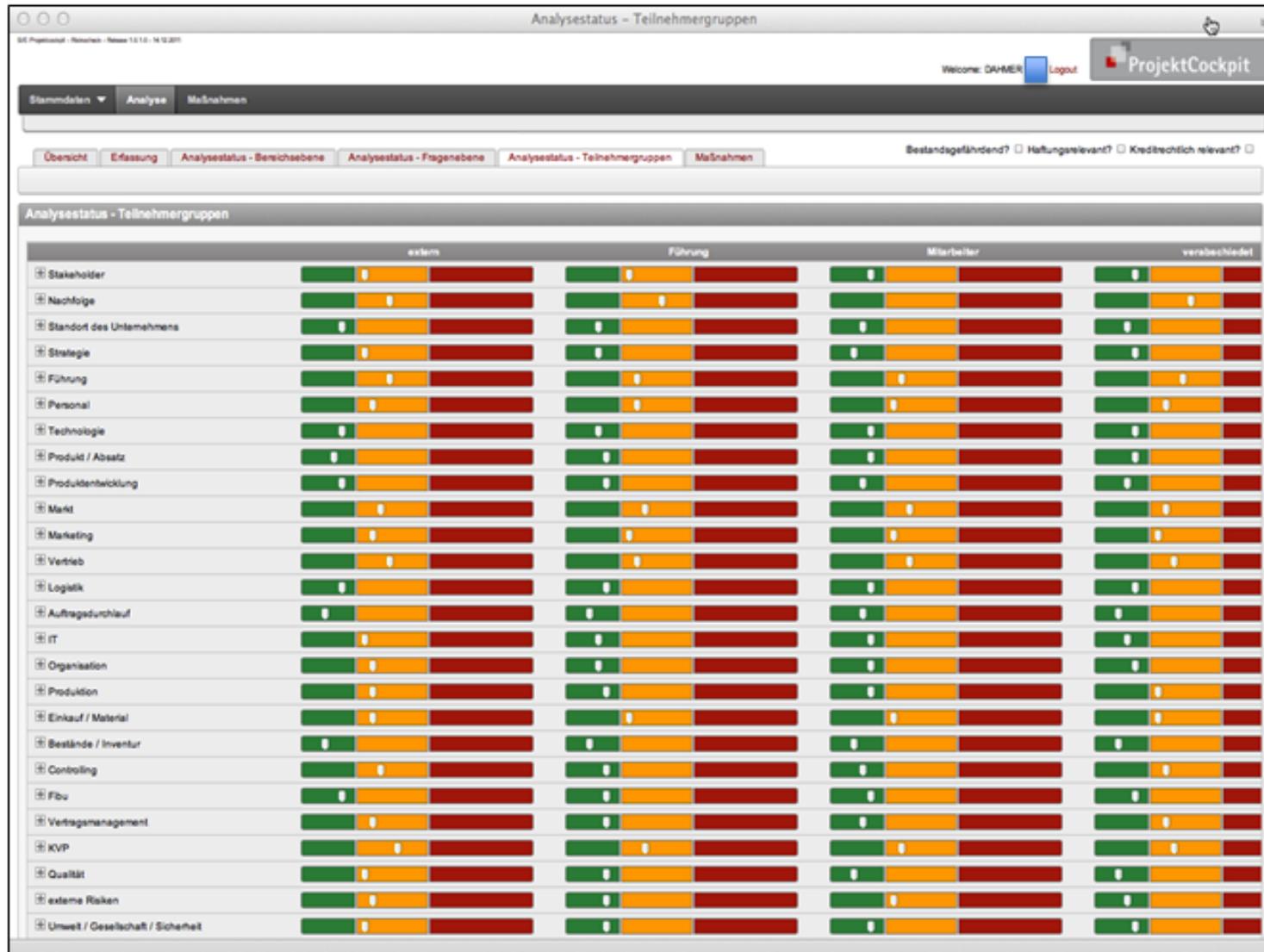
- [Name] Sporadisch kleinere Abweichungen
- [Name] Bestände sind intransparent ⚠
- [Name] So gut wie keine Inventurabweichungen
- [Name] So gut wie keine Inventurabweichungen
- [Name] keine Information
- [Name] Sporadisch kleinere Abweichungen
- [Name] Sporadisch kleinere Abweichungen



Frage: Existieren Bestandskennzahlen im Unternehmen? (z.B. Lagerumschlagshäufigkeit, Lagereichweite, ABC-Analysen, Renner & Penner Listen)

- [Name] Für einen Teil der Lagerbereiche sind die Kennzahlen vorhanden
- [Name] Es gibt keine Kennzahlen für die Lagerbereiche

Bewertung aus verschiedenen Sichten inkl. verabschiedetem Status Quo



Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Interviewform liefert objektiveres Bild**
 - Durch die Beschäftigung mit dem Fragekatalog verliert der Teilnehmer einen Teil seiner Unsicherheit.
 - Durch die strukturierte Abfrage vieler Mitarbeiter geht die Bereitschaft zur verfälschten Eingabe/Aussage zurück.
 - Die diversen Themenbereiche erzeugen eine Komplexität, die in dem folgenden persönlichen Gespräch zu einer objektiveren Sicht führen.
 - Durch die vorherige Befragung ist in dem späteren Gespräch sehr schnell das Eis gebrochen und es kann eine positive Atmosphäre erzeugt werden.

Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Ziel : Konkrete Bewertung der Chancen und Risiken bei der Planung**
 - Zur Ermittlung der aktuellen Unternehmenssituation werden verschiedene Daten ausgewertet, Bilanzen und BWA's analysiert
 - Hierbei werden Chancen und Risiken in den untersuchten Bereichen erkannt. Diese müssen zeitnah festgehalten und später nach der Planung zur Plausibilisierung wieder genutzt werden können.

ZIEL : Konkrete Bewertung der Chancen und Risiken bei der Planung

SE/ Projektcockpit - F18U - Release 1.0.1.0 - 15.09.2015

Welcome: SE GROMAN (GROMAN) Logout **ProjektCockpit**

Stammdaten | Faktenkompass | Massnahmen | Finanzkompass

Risikobewertung | Risikoübersicht

zurück zur Übersicht | zur nächsthöheren Verdichtung >

Risiko bewerten

Ist-Daten von 12/2014
 Unternehmen: Unternehmen Nord | Konto-Nr.: 10 | Bezeichnung: Erlöse | Saldo: 6.805.942,46

Risiken Löschen Speichern

Risikoart	Auswirkung	Bewertung	WS in %	von	bis	Referenz	Status	letzte Änderung
(Ergebnisrisik)	Kunde Meier hat Umsatz mit uns deutlich reduziert			50.000,00	100.000,00	restliches Jahr	verabschiedet	16.09.2015 14:01 (SE GROMAN) Verschieben
(Ergebnisrisik)	Umsatz kann stark schwanken			-10,00	10,00	pro Monat	in Diskussion	16.09.2015 14:00 (SE GROMAN) Verschieben
(Ergebnisrisik)	Preissituation aufgrund Wettbewerb angespannt			0,00	5,00	restliches Jahr	in Diskussion	16.09.2015 14:00 (SE GROMAN) Verschieben

1 - 3 Zeile hinzufügen

Risikoart: alle | alternative Daten: alle

zugeordnete Verdichtungen/Konten

Risiko verschieben

- 008104 Speditions Erlöse FU stfrei
- 008404 Erlöse Fuhrpark L stpfl
- 008405 Logistik Erlöse stpfl
- 008400 Umsatzerlöse stpfl
- 008736 Gewährte Skonti stpfl 19%
- 008401 Spedition Erlöse eF stpfl
- 008410 Erlöse 19% USt
- 008336 Nicht steuerbare s. Leistung § 18b UStG
- 008351 Nicht steuerbare s. Leistung § 18b UStG

alternative Daten

Bewertungen übernehmen

Level	Monat	Risikoart	Auswirkung	Bewertung	Wahrscheinlichkeit	von	bis	Referenz	Status	
ist	11/2014	(Ergebnisrisiko)	Kunde Meier hat Umsatz mit uns deutlich reduziert	-	-	absolut	50000	100000	restliches Jahr	verabschiedet

1 - 1

Ergebnisse des methodischen Ansatzes in der Gutachtenphase

Mit der genutzten Methodik werden die vorhin aufgezeigten Ziele erreicht :

- Zeitersparnis bei „Basisarbeiten“ durch zeitnahe Daten- und Dokumentensammlung
- Schnelle Bereitstellung und Einschätzung von Mengengerüsten
- Schnelle Transparenz bei kritischen Themen (insbes. Liquidität)
- Einbeziehung der Mitarbeiter in konstruktiven Dialog und Motivation zur Mitarbeit
- Konkrete Bewertung der Chancen und Risiken bei der Planung
- Dokumentation der Gutachtenerstellung

Herausforderungen im Sanierungsprojekt bei klassischen Beratungsansätzen

Herausforderungen während der späteren Umsetzungsphase :

- Meßbarkeit der erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen
 - Maßnahmenverfolgung (Termin und Effizienz)
 - Akzeptanz bei den Mitarbeitern
 - Beachtung der rechtlichen Rahmen (verfügbare Liquidität etc.)
 - Zeitnahes Monitoring bei gleichzeitig „geringem“ Beratereinsatz je nach Größe des betroffenen Unternehmens
-
- Ergänzende Einschätzung S/E/ : Hauptherausforderung in jedem Sanierungsprojekt ist die Führungsnotwendigkeit. Fehlt diese beim Unternehmer in mittelständischen Unternehmen ist Interimsmanagement dem klassischen Beratungsansatz vorzuziehen. Aber auch dieser kann die eingesetzte Methodik nutzen.

Konkretisierung der Idee eines methodischen Ansatzes zur Verbesserung

Ziele unserer Methodik während der späteren Umsetzungsphase :

- Transparenz im Umsetzungsprozess
- Bündelung von Know-How und Schwerpunkten
- Unterstützung in Basisprozessen, wo faktisch organisatorische Lücken in der operativen Umsetzung bestehen

Tooleinsatz als kontinuierliches Projektmanagement



Checklisten



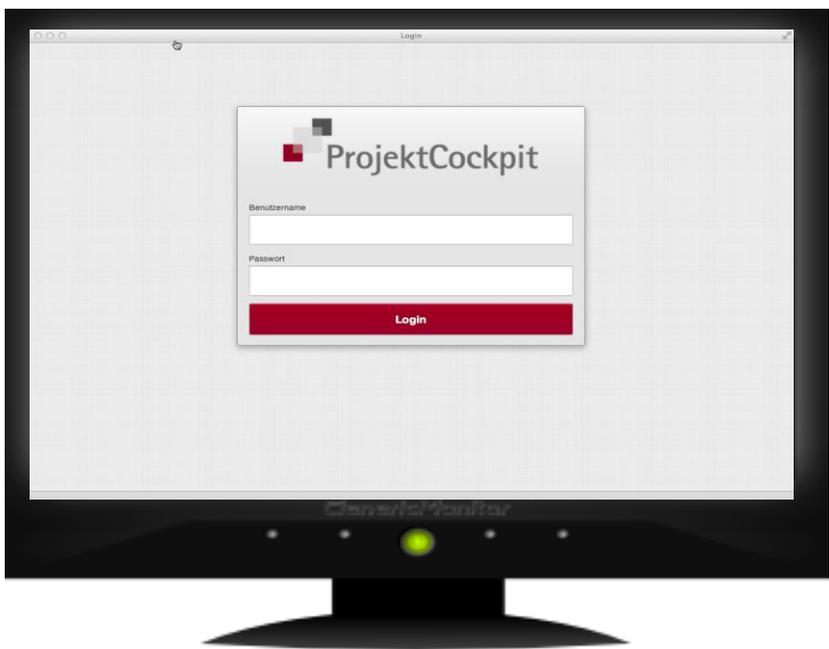
Finanzen



Worksheets



Dokumente



Massnahmen



Kalender



Vertrieb



Wartungen

Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Ziel : Transparenz im Umsetzungsprozess**
 - Maßnahmen aus dem Sanierungsgutachten werden insbesondere von den Schlüsselkräften umgesetzt.
 - Sie (alternativ der Interim Manager) geben Statusberichte zum Fortschritt zu Meilensteinterminen an.
 - Verbindlichkeit, d. h. Maßnahmeneffekte und Terminvorgaben müssen eingehalten werden
 - Gruppendynamik muss konstruktiv erzeugt werden

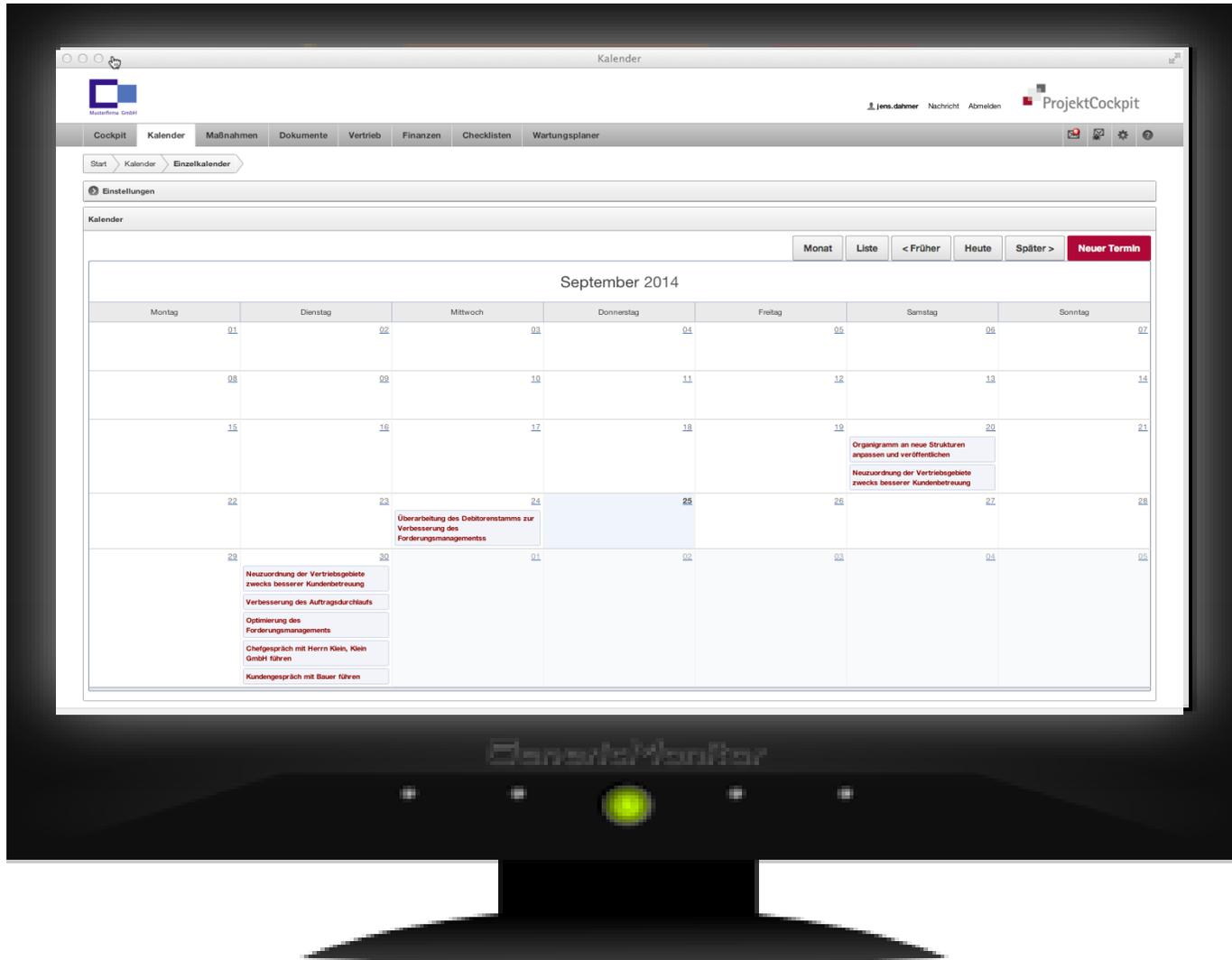
Maßnahmensteuerung von internen und externen Projekten

The screenshot shows a web application window titled 'Massnahmenliste'. The interface includes a navigation menu with options like 'Cockpit', 'Kalender', 'Maßnahmen', 'Dokumente', 'Vertrieb', 'Finanzen', 'Checklisten', and 'Wartungsplaner'. Below the menu is a search bar and a 'Neue Maßnahme anlegen' button. The main content is a table with 16 columns: 'Mitarbeit', 'Meilenstein Frist', 'Status', 'Nr.', 'Projekt', 'Bereich', 'Thema', 'Maßnahme', 'Verantwortung', 'Priorität', 'Nächster Meilenstein', 'Abschluss', 'Status vom', 'Umsetzung', 'Vorgänger', and 'Nachfolger'. The table lists 10 measures with various statuses (aktiv, wartet auf Freigabe, inaktiv) and progress bars in the 'Umsetzung' column.

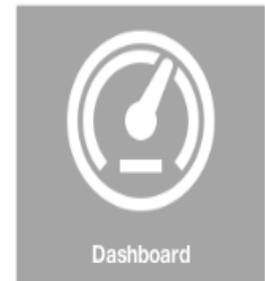
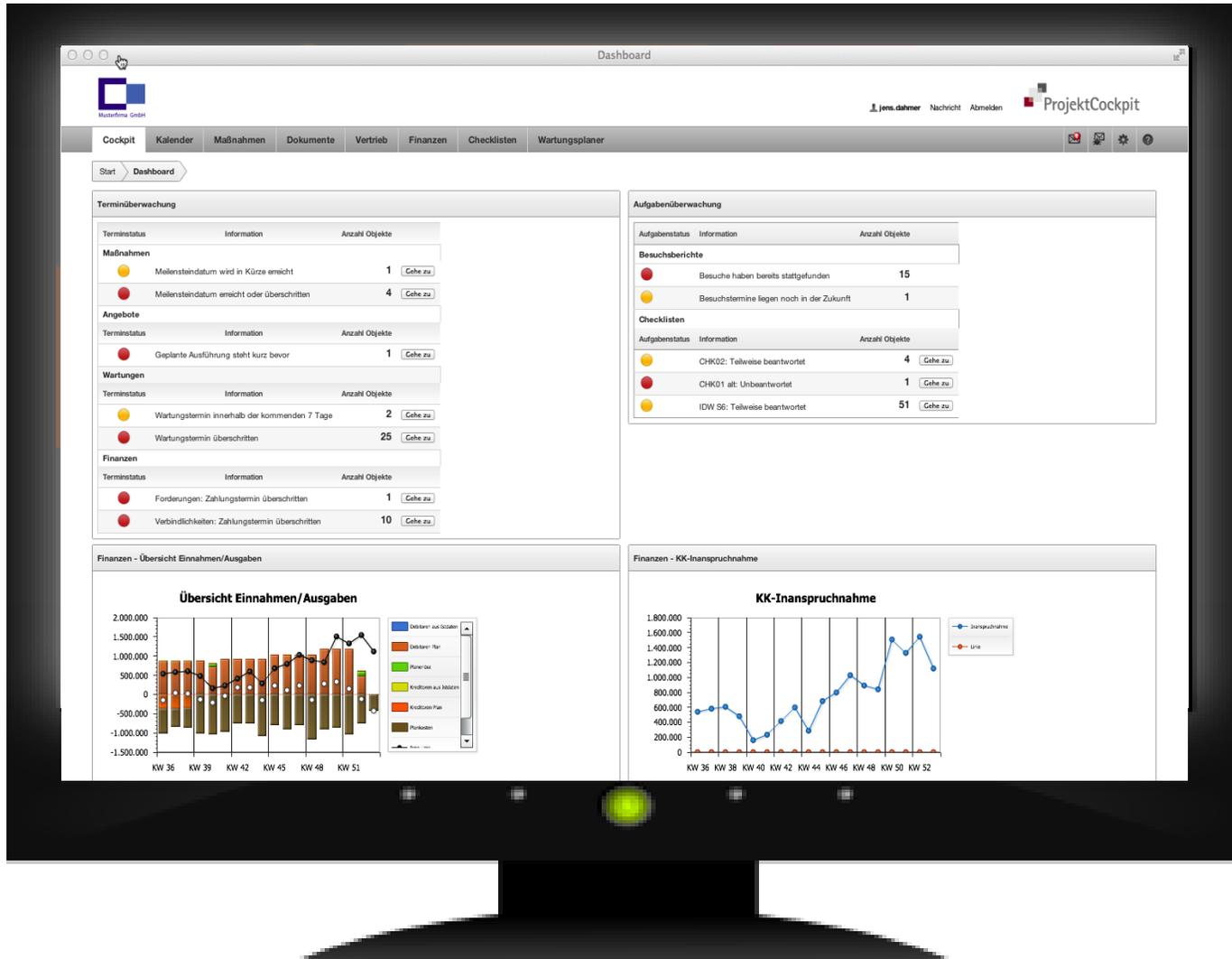
Mitarbeit	Meilenstein Frist	Status	Nr.	Projekt	Bereich	Thema	Maßnahme	Verantwortung	Priorität	Nächster Meilenstein	Abschluss	Status vom	Umsetzung	Vorgänger	Nachfolger
		aktiv		Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Organisation	Organigramm an neue Strukturen anpassen und veröffentlichen	Anton Meier	B	20.09.2014	30.09.2014	17.09.2014			
		aktiv	0009	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Organisation	Verbesserung des Auftragsdurchflaßes	Erli Neuenhaus	A	30.09.2014	31.10.2014	21.09.2014			
		aktiv	0008	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Organisation	KVP - kontinuierliche Verbesserung einführen	Anton Meier	B	31.12.2014	31.12.2015	21.09.2014			
		aktiv	0007	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Vertrieb	Kundengespräch mit Bauer führen	Anton Meier	A	30.09.2014	31.10.2014	21.09.2014			
		aktiv	0006	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Vertrieb	Chefgespräch mit Herm Klein, Klein GmbH führen	Anton Meier	A	30.09.2014	31.10.2014	21.09.2014			
		aktiv	0005	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Organisation	Unternehmensstrategie entwickeln	Anton Meier	A	30.11.2014	31.03.2015	21.09.2014			
		wartet auf Freigabe	0004	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Organisation	Konzept Personalförderung erstellen	Erli Neuenhaus	A	29.09.2014	30.11.2014	21.09.2014			
		inaktiv	0003	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Liquidität erhöhen	Optimierung des Forderungsmanagements	Carsten Neu	A	30.09.2014	30.11.2014	17.09.2014		0001	
		aktiv	0002	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Vertrieb	Neuzuordnung der Vertriebsgebiete zwecks besserer Kundenbetreuung	Anton Meier	A	20.09.2014	31.10.2014	17.09.2014			
		aktiv	0001	Ergebnisverbesserung	Unternehmen	Liquidität erhöhen	Überarbeitung des Debitorenstamms zur Verbesserung des Forderungsmanagements	Carsten Neu	A	24.09.2014	30.09.2014	17.09.2014			0003



Kalender zur besseren Terminierung von Teamarbeit im Projekt / Vertrieb



Übersichts-Cockpit für die wichtigsten Termine / Ampeln / Statistiken



Beispiele für den methodischen Ansatz

- **Ziel : Schließung organisatorischer Lücken**
 - Beispiel : Bereitstellung eines simplen CRM-Systems, um in der Sanierung gezielt eine Umsatzsteigerung organisiert anzugehen
 - Beispiel : Bereitstellung eines simplen Reparaturplanungstools zur Aufrechterhaltung eines störungsfreien Produktionsbetriebs
 - ...

Wirkung der vorgestellten Methodik auf die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Sanierung

- Die Methodik unterstützt den Sanierungsberater
 - in der operativen Erarbeitung des Konzepts
 - beim Aufbau eines roten Fadens im Sanierungsprozess
 - in zahlreichen psychologischen Aspekten hinsichtlich Führung und Mitarbeiter des Unternehmens
 - in der Überzeugungsarbeit bei den relevanten Stakeholdern im Sanierungsprozess

Köln
Krankenhaus Süd
Im Zollhafen 24
50678 Köln
Tel.: +49 221 65078349
Fax: +49 221 65078450

S/E/ Strategie und Ergebnisse Mittelstandsberatung GmbH

Hannover
Podbielskistraße 333
30659 Hannover
Tel.: +49 511 5406 402
Fax: +49 511 5406 300

mittelstand@strategieergebnisse.com
www.strategieergebnisse.com
www.projektcockpit.de

Stammsitz (kein Büro)
Dhüner Aue 38, 51519 Odenthal

Ein Vortrag von: **Jens Dahmer**
Tel.: +49 221 65078 349
Mobil: +49 172 429 47 29
dahmer@strategieergebnisse.com

