

Konferenz
AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IN DER
RESTRUKTURIERUNGS- UND SANIERUNGSPRAXIS

**Leadership als DER Erfolgsfaktor
in der Restrukturierung**

Dr. Martin L. Mayr, MBA
Executive Partner GOINTERIM

Freitag, den 18. September 2015, ab 11.00 Uhr

- I. Kurzvorstellung
- II. Leadership und Führungstheorien
- III. Leadership im Restrukturierungsprozess - Business Case

I. Kurzvorstellung

II. Leadership und Führungstheorien

III. Leadership im Restrukturierungsprozess - Business Case

GOiNTERIM®

Partnerschaft für Interim Leadership und Management



- ☒ Führende Partnerschaft/Provider für Interim Management
- ☒ Schwerpunkt Restrukturierung und Turnaround
- ☒ Über 1.500 Manager, davon 17 Partner
- ☒ In der gesamten D-A-CH Region vertreten
- ☒ Mehr als 350 Projekte und Interim Mandate
- ☒ Auszeichnung: Top Interim Management Unternehmen 2015

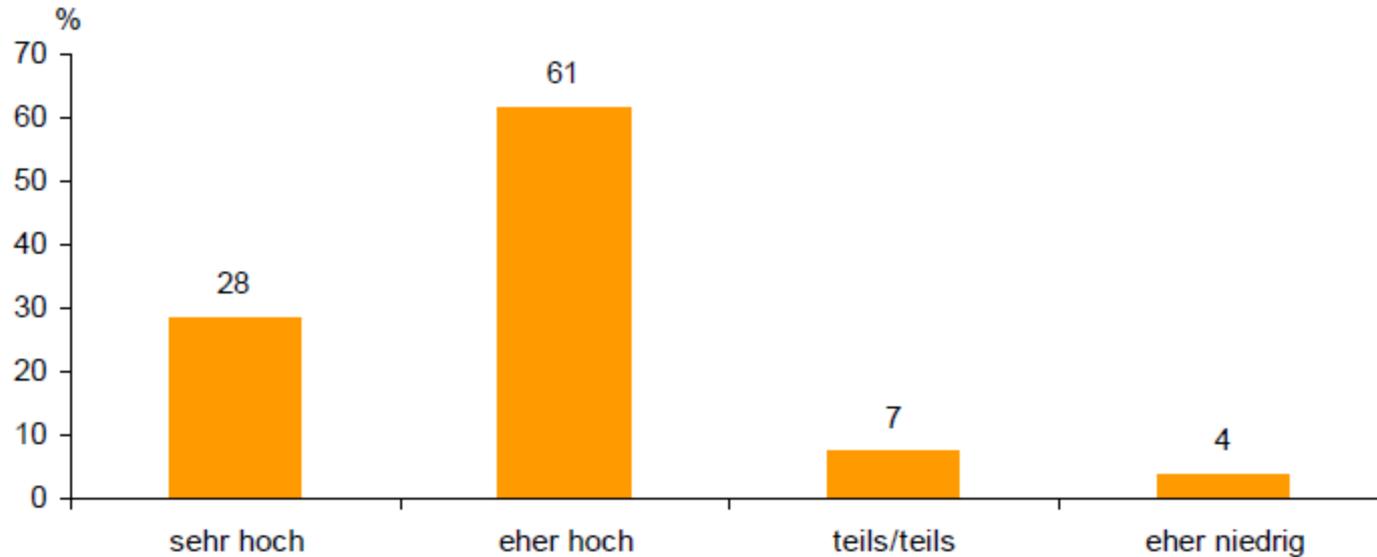
Restrukturierung	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Reorganisation ☒ Restrukturierung ☒ Krisenmanagement ☒ Sanierung ☒ Turnaround ☒ Change Management
Sonderthemen	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Business Development ☒ Strategie ☒ Internationalisierung ☒ Unternehmenskauf/-verkauf (M&A) ☒ Post-Merger-Integration ☒ Nachfolge Management
Vakanzen	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Überbrückung von Vakanzen ☒ Verstärkung von Führungskapazitäten ☒ Ergänzung von Know-how oder Ressourcen in allen Funktionen
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ☒ IT Projekte ☒ Programm Management ☒ Projekt(e)management ☒ Prozessoptimierung ☒ Controlling- / Reportingsysteme ☒ Aufbau neuer Geschäftsfelder
Non-Executive	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Beirat ☒ Aufsichtsrat ☒ Management Coach ☒ Advisor to the Board

I. Kurzvorstellung

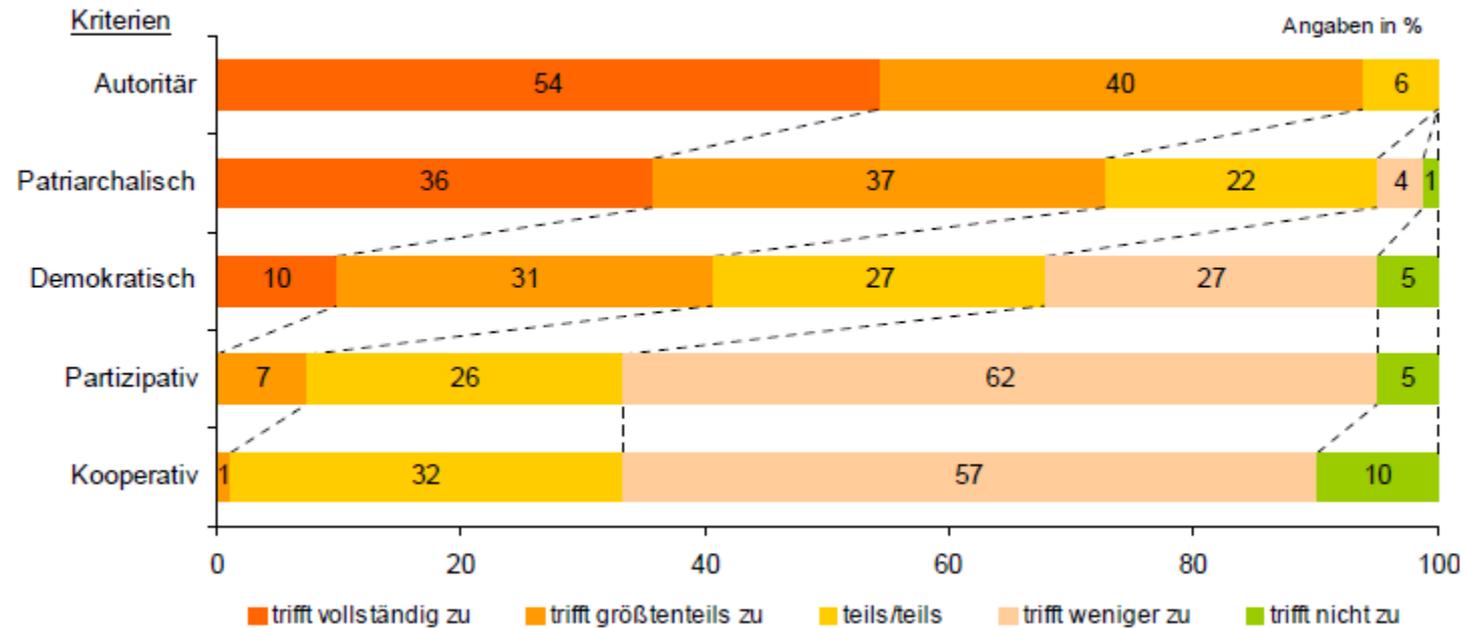
II. Leadership und Führungstheorien

III. Leadership im Restrukturierungsprozess - Business Case

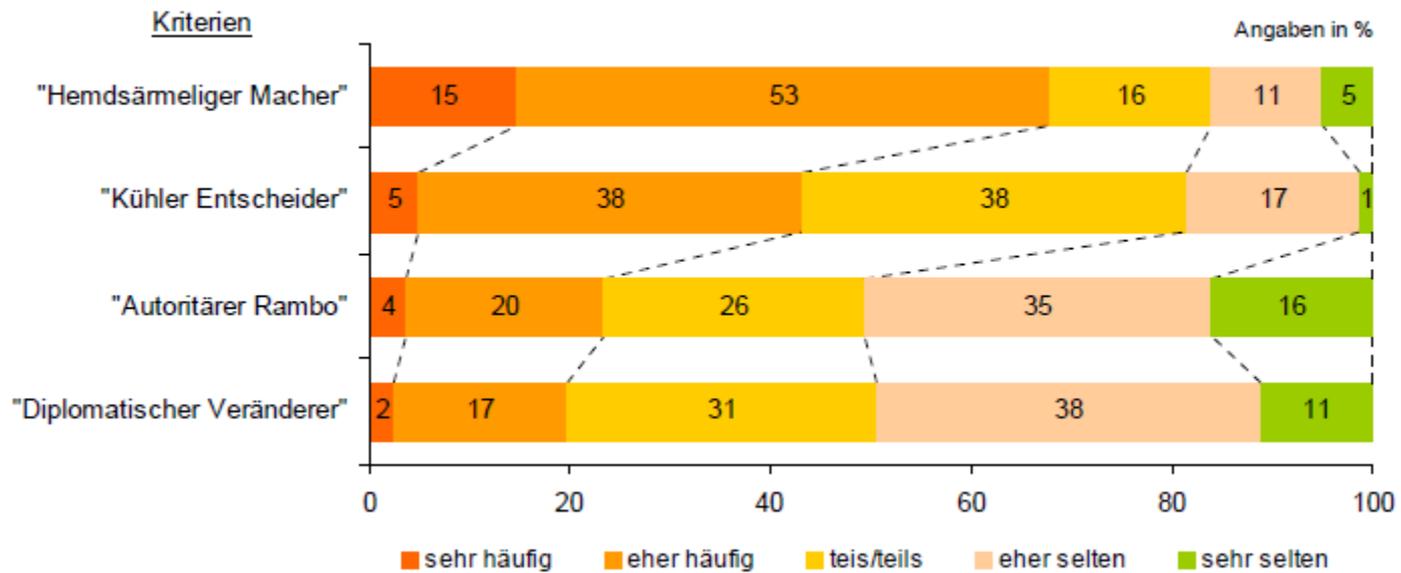
Frage: *Wie hoch ist Ihrer Erfahrung nach der Einfluss des Führungsstils eines Managers auf das Entstehen einer Krise?*



Frage: Welcher Führungsstil begünstigt Ihrer Meinung nach die Entstehung einer Krise besonders?



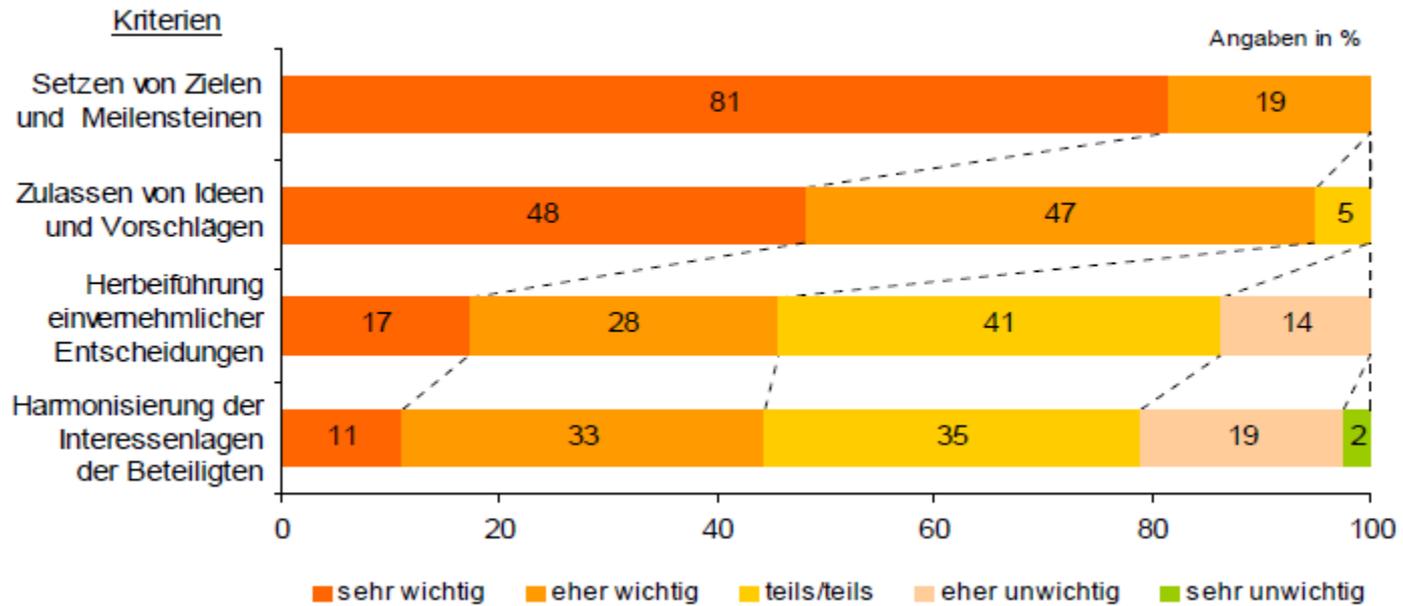
Frage: Welchen Krisenmanagertypus haben Sie besonders häufig angetroffen?



Frage: Welche Herausforderungen erfüllt Ihrer Meinung nach der jeweilige Krisenmanagertyp besonders gut?

Herausforderungen	Besonders geeignet	Weniger geeignet
Insolvenz abwehren	Kühler Entscheider (n = 45)	Autoritärer Rambo (n = 10)
Operative Probleme lösen	Kühler Entscheider (n = 46)	Autoritärer Rambo (n = 11)
Kosten schnell senken	Autoritärer Rambo (n = 49)	Diplomatischer Veränderer (n = 1)
Strukturelle und strategische Veränderungen bewirken	Kühler Entscheider (n = 47)	Autoritärer Rambo (n = 4)
Mitarbeiter motivieren	Diplomatischer Veränderer (n = 57)	Autoritärer Rambo (n = 0)
Größere Unternehmen restrukturieren	Kühler Entscheider (n = 60)	Autoritärer Rambo (n = 8)
Kleiner Unternehmen restrukturieren	Hemdsärmeliger Macher (n = 62)	Diplomatischer Veränderer (n = 11)

Frage: Welche Merkmale sind für den Krisenmanager als Leiter des "Sanierungsteams" wichtig?



Leadership in Restrukturierungsprojekten – ein vernachlässigtes Thema?

- ☒ Restrukturierung und Krisenmanagement als „operative Tätigkeit“
- ☒ Leadership und dessen Bedeutung für die Umsetzung und den Erfolg eines Restrukturierungsprojektes werden vielfach unterschätzt oder schlichtweg nicht erkannt

11

Was ist Leadership

WAS? → Es gibt keine einheitliche, allgemeingültige Theorie der Führung

WIE? → Unterschiedliche wissenschaftliche Theorien und Ansätze

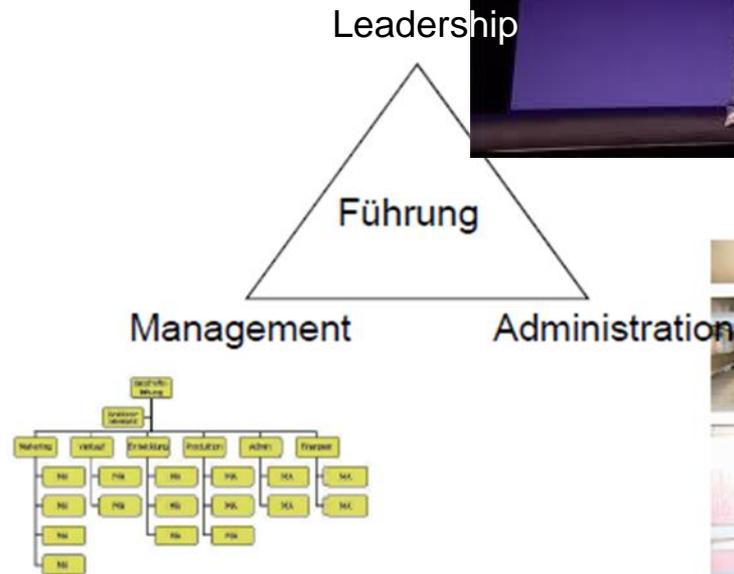
Leadership Definition von John Kotter

“Management

... is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspect of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling and problem solving.

Leadership

... is a set of processes that creates organizations in the first place or adapts them to significantly changing circumstances. Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision and inspires them to make it happen despite the obstacles.”



**"The only definition of a leader is
someone who has followers."**

Peter Drucker

I. Kurzvorstellung

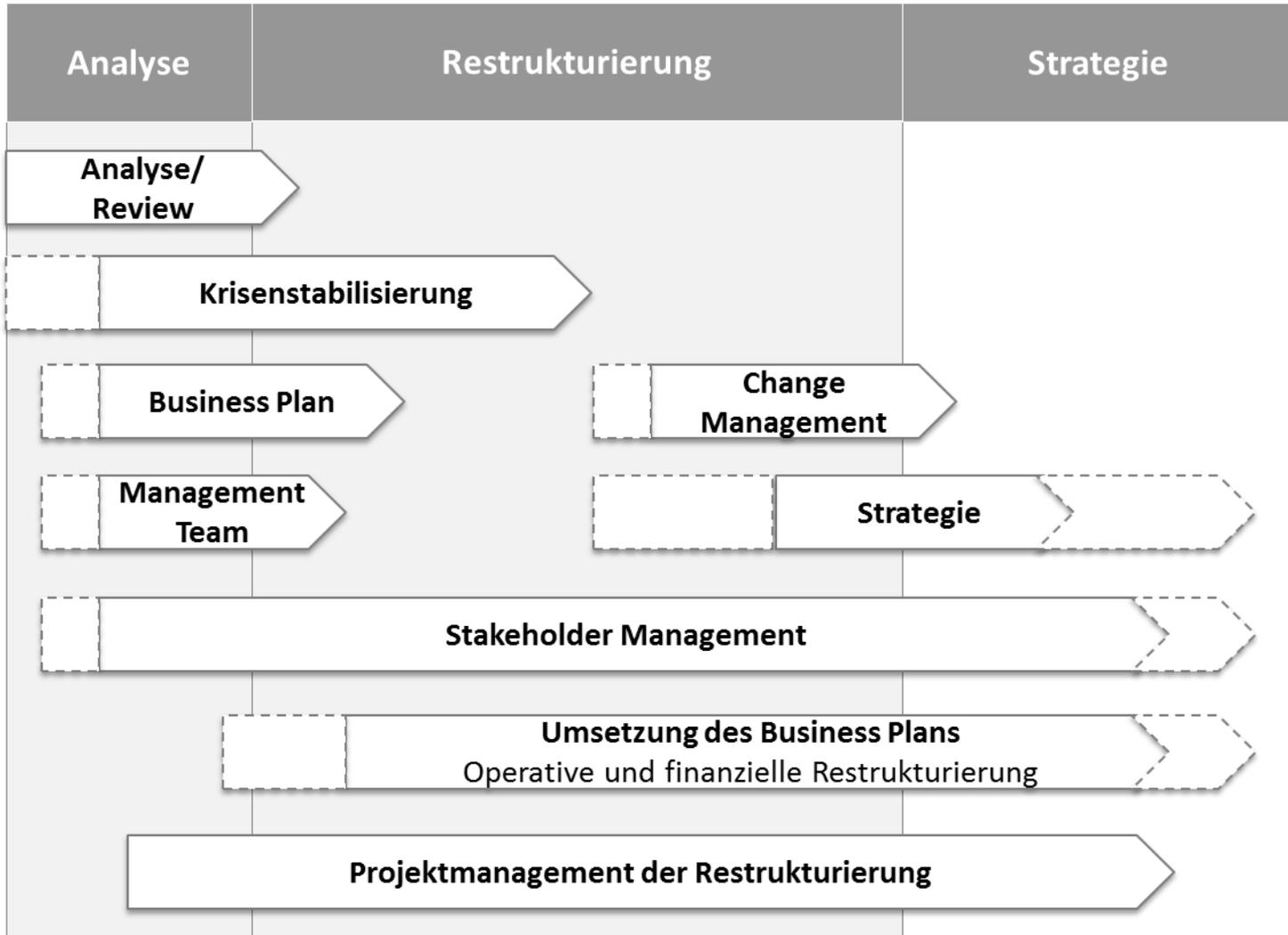
II. Leadership und Führungstheorien

III. Leadership im Restrukturierungsprozess - Business Case

Der Restrukturierungsprozess



Timing



Relative Betonung von Leadership vs. Management in verschiedenen Phasen des Turnaround

	Management	Leadership
Initiierung der Restrukturierung	* *	* *
Management Team	*	* * *
Krisenstabilisierung	* * *	* * *
Stakeholder Management	*	* * *
Operative Restrukturierung	* * *	*
Finanzielle Restrukturierung	* *	* * *
Change Management	*	* * *
Strategie	* *	* *

* Nötig
** Wichtig
*** Kritisch

Initiierung der Restrukturierung
Analyse und Review
Unterstützung der Kern-Stakeholder

Aufgabe

- ☒ Jemand muss den Prozess initiieren, starten
- ☒ Diagnostik Review
- ☒ Stakeholder-Unterstützung

Leadership Aufgaben (Case)

- ☒ Abstimmung mit Vorstand Käufer
- ☒ Verhandlung Banken

- ☒ Finanzierung und Kapitalausstattung
- ☒ Restrukturierungsplan

- ☒ Banken
- ☒ Auftraggeber / Käuferunternehmen
- ☒ PLC Verkäufer

Formaler Projektauftrag + Annahme

Aufgabe

- ☒ Neuer Managing Director / CRO
- ☒ Erster „Tag“
- ☒ FIRST WHO, THEN WHAT

Leadership Aufgaben (Case)

- ☒ Commitment
- ☒ Richtige Kommunikation in Unternehmen

- ☒ Schlüsselmoment
- ☒ Defacto control

- ☒ Bewertung des Managements
- ☒ Etablierung des Top Teams
- ☒ An Mitarbeiter kommunizieren
- ☒ Loswerden der Low Performer – so schnell wie möglich!
- ☒ Klärung von Verantwortlichkeiten und Berichtslinien
- ☒ Neue Grundregeln

Ziele

- ☒ Cash erhalten / generieren
- ☒ Kontrolle übernehmen
- ☒ Aufbau Stakeholder Vertrauen

Aufgabe

- ☒ Steuerhebel übernehmen
- ☒ Harte Entscheidungen treffen
- ☒ Sichtbar Leadership beibehalten
- ☒ Quick Wins erzielen
- ☒ Mit Dissens umgehen

Leadership Aufgaben (Case)

- ☒ Kontrollen einführen
- ☒ Ziele setzen
- ☒ Ergebnisse messen
- ☒ Ständige Aufmerksamkeit
- ☒ Priorisieren / Fokus auf kritische Themen
- ☒ Aber flexibel bleiben
- ☒ Finale Verantwortung bleibt bei Leader
- ☒ Präsent sein
- ☒ Ständige Kommunikation
- ☒ Führen durch Beispiel
- ☒ Fragen, fragen, fragen
- ☒ schnell und rücksichtslos

Aufgabe

- ☒ Banken
- ☒ Eigenkapitalgeber
- ☒ Lieferanten
- ☒ Kunden
- ☒ Mitarbeiter / Gewerkschaften
- ☒ Regierung / Presse
- ☒ BOD
- ☒ Finanzanalysten

Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen

Leadership Aufgaben (Case)

- ☒ „An einen Tisch“
- ☒ Kommunikation

- ☒ „Ins Boot holen“

- ☒ Verhandeln
- ☒ Kommunikation

- ☒ Key Account Management
- ☒ „Schulung“ des Vertriebsteams

- ☒ Respektvolle offen Kommunikation
- ☒ „Sichtbar“ sein

- ☒ Unterschätzt, richtige informieren

- ☒ „Rückendeckung“

- ☒ Öffentliche Unt. - Beratung

Für Leadership in der Krise können folgende generelle Erkenntnisse festgehalten werden

- Es gibt nicht den einen richtigen Stil und unterschiedliche Stile können erfolgreich sein
- Es gibt (trotzdem) einige gemeinsame Charakteristiken von Krisen- und Restrukturierungsmanagern (CRO)
- Leader in der Krise sind leidenschaftliche Gewinner
- Krisenmanager sind skeptisch
- Leader in der Krise können den Leadership-Stil richtig anpassen
- Alle guten Leader in der Krise sind auch gute Manager! – interessiert an Details
- Nur wenige Leader in der Krise haben die Fähigkeit und auch den Wunsch, nach der Krise im Unternehmen zu bleiben
- Krisenmanager sind herausragende Kommunikatoren und sehen das als kritischen Aspekt des Leadership

Fazit

- Leadership wird viel zu häufig unterschätzt
- Leadership ist aber der wesentliche Motor und Erfolgsfaktor

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

... stehe Ihnen gerne für Fragen zur Verfügung



Martin L. Mayr
Dr., MBA, CTE
Executive Partner

GOiNTERIM[®] GmbH

Österreich

a Getreidegasse 31
5020 Salzburg
t +43.662.840 662

Deutschland

a Maximilianstraße 2
Palais an der Oper
80539 München
t +49.89.20 500 8695

e office@gointerim.com
w www.gointerim.com