Wie steigt ein Unternehmen vom Underperformer zum Outperformer auf?



Disclaimer: Diese Präsentation wurde zu einem bestimmten Zweck unter bestimmten Vorgaben erstellt. Eine Verwendung der Inhalte ist ohne die dazu ausgeführten mündlichen Erläuterungen unvollständig. Es gilt ein Haftungsausschluss für die externe Verwendung, Zitate und Kopien.

Eine Transformation aus der Praxis







Präsentation im Überblick

- Vorstellung SEViX® GROUP
- Methoden in der Restrukturierung
- Transformation aus der Praxis
 - Der Underperformer
 - Die Transformation
 - Der Outperformer
- Fazit: Lehren aus dieser Transformation

Referenten

- Rainer Ulrich, Gründer SEViX® GmbH
- Jean-Claude Bisenius, Partner SEViX® GROUP





Vorstellung SEVIX GROUP



Unternehmensberatung und Umsetzung aus einer Hand

- Verbund von 40 Senior Executives verschiedenster Professionen
- Abdeckung aller Managementfunktionen moderner Industrieunternehmen
- Wirtschaftliche Betrachtungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Nutzenbasierter Fokus auf qualitative und quantitative Konzepte
- ... die sich an ihren konkreten Ergebnissen messen lassen
- Schaffung von lernenden und vitalen Organisationen





Die fünf Eckpfeiler unseres Angebots













Turnaround-Management Team begleitet den gesamten Prozess ohne Bruchstelle!

Konzepterstellung

Umsetzung der Restrukturierung /Sanierung

Exit/gesellschaftsrechtliche Restrukturierung

Klassischer Ansatz

Unternehmensberater

Häufige Defizite

- ▶ Fehlender Pragmatismus
- ► Fehlende Industrie- und Branchenerfahrung
- ▶ Unzureichende Planung des Exit
- ▶ Mangelnde Berücksichtigung aller Interessen

Interim Manager (Solist)

Häufige Defizite

- Keine operative Gesamtführung
- ▶ Keine Identifikation mit dem von Dritten erstellten Sanierungskonzept
- Aushebelung bei kritischen Problemstellungen möglich

M&A Berater /

Investmentbanker/

Rechtsanwälte

Häufige Defizite

- ▶ Reine Beraterposition
- Scheitern am Veto der Gesellschafter

SEViX Turnaround Management-Team



Methoden in der Restrukturierung



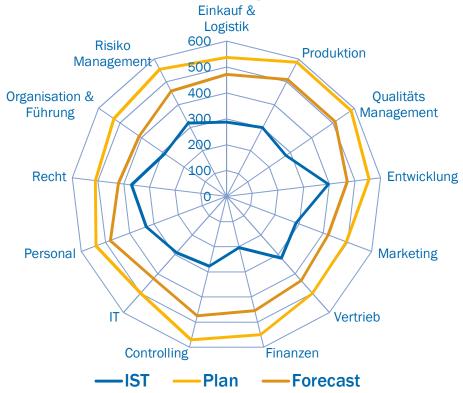
Abgrenzung strategischer Handlungsoptionen

	Sanierung	Turnaround	Business Transformation		
Situation	Existenzkrise (Drohende) Überschuldung (Drohende) Zahlungsunfähigkeit	 Ertragskrise Geringer Deckungsgrad umsatzstarker Produkte Schwaches operatives Ergebnis Jahrelanges, stetiges Abschmelzen des Eigenkapitals 	 Erfolgskrise Bedrohung durch disruptive Entwicklungen Unzureichende Ausschöpfung neuer Geschäftschancen 		
Handlungsdruck	sehr stark	mittelstark	sehr stark		
Globale Zielsetzung	Sicherung / Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit	Operative Ergebnis- und LiquiditätsverbesserungStrategieanpassung	 Strategische Neuausrichtung Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit 		
Strategischer Ansatz	Schaffung ausreichender Liquidität	Restrukturierung	Grundlegende Umgestaltung des Geschäftsmodells		
Operative Maßnahmen	Verbesserung Cashflow und Working Capital Mgmt.; Kostensenkung (Personal-, Sachkosten)	Neugliederung Strukturen/ Prozesse; Anpassung Kostenstruktur	Anpassung der Bestandteile des Geschäftsmodells durch einen pro-aktiv gesteuerten Veränderungsprozess		
Wirkungshorizont Maßnahmen	Umgehend / einschneidend	Kurzfristig, mittelfristig / stark	Langfristig / einschneidend		



SEViX[®] Corporate Scan

Gesamt Score Corporate Scan



- Erfassung des IST-Zustand des Unternehmens
- Ableitung von GuV-Maßnahmen
- Entwicklung eines
 Planzustands



SEViX® Corporate Scan Produktion (Auszug)

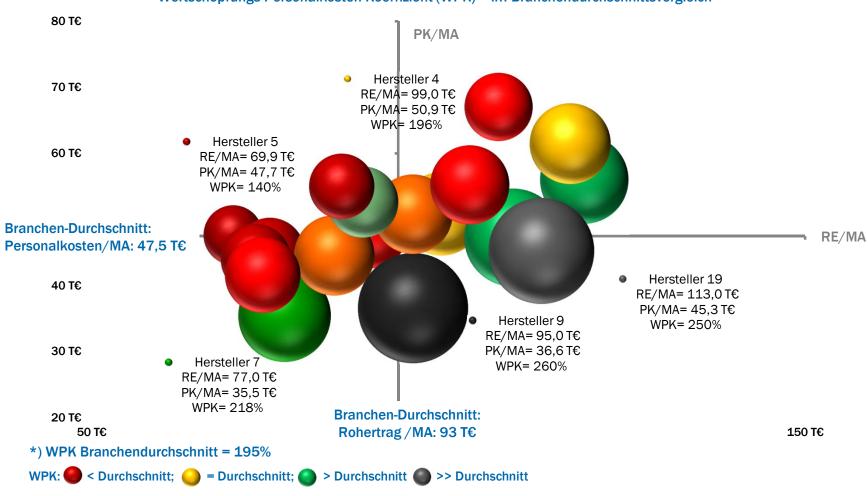
- Steuern Sie Ihre Produktion mittels eines definierten Kennzahlensystems?
- Werden Produktivität, Qualitätserfüllung und Termintreue gemessen?
- Gibt es Ziele zur Produktivitäts-, Termin- und Qualitätserfüllung?
- Sind die Kennzahlen Leistungstreiber und Bestandteil der variablen Entgeltkomponente?
- Wird die Zielerreichung täglich / wöchentlich visualisiert?

C	Corporate Scan Produktion xyz									5EViX				
1	Kriterium	Kernfragen zum Corporte Scan	G				ertui			_		Ist-Analyse: TOP 5-Punkte mit	Verbesserungspotenziale: TOP 5-	Anmerkungen/Ergänzungen zu den
				0	1	2 3	4	5	6	Σ	w.	Handlungsbdarf	Lösungsansätze	Basisfragen
		Steuern Sie Ihre Produktion mittels eines												
		definierten Kennzahlensystems?						ŧ		60	1			
		WerdenProduktivität, Qualitätserfüllung						ž.						
	NO. 201911 1	und Termintreue gemessen? Gibt es Ziele									2			
	Produktions	zur Produktivitäts-, Termin- und	100000											
1	Kennzahlen	Qualitätserfüllung? Sind die Kennzahlen	10	'	0	1					3			
		Leistungstreiber und Bestandteil der											·	
		variablen Entgeltkomponente? Wird die						ŧ			4			
		Zielerreichung täglich / wöchentlich									-			
		visualisiert?		0	0	20	ol o	0	0	20	5			



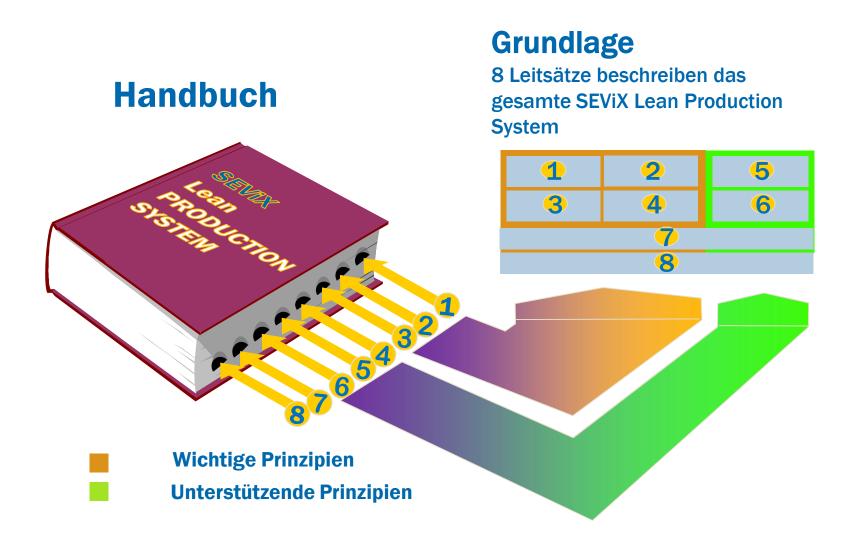
Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK)

Büromöbel-Hersteller in D im Jahr 2013: Entwicklung Rohertrag/MA, Personalkosten/MA und Wertschöpfungs-Personalkosten-Koeffizient (WPK) *) im Branchendurchschnittsvergleich





SEVIX Lean Production System (LPS)





SEVIX Lean Production System (LPS)

Kundenzufriedenheit und Geschäftserfolg Qualität Kosten Lieferterminerfüllung 1. Qualitätserfüllung 2. Prozessorientierung 5. Transparenz 2. Flexibilität 3. (Pull) - Prinzip 6. Standardisierung 7. Verschwendung konsequent beseitigen 8. Erhöhung der Mitarbeiterverantwortung Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation



Transformation aus der Praxis



Der Underperformer



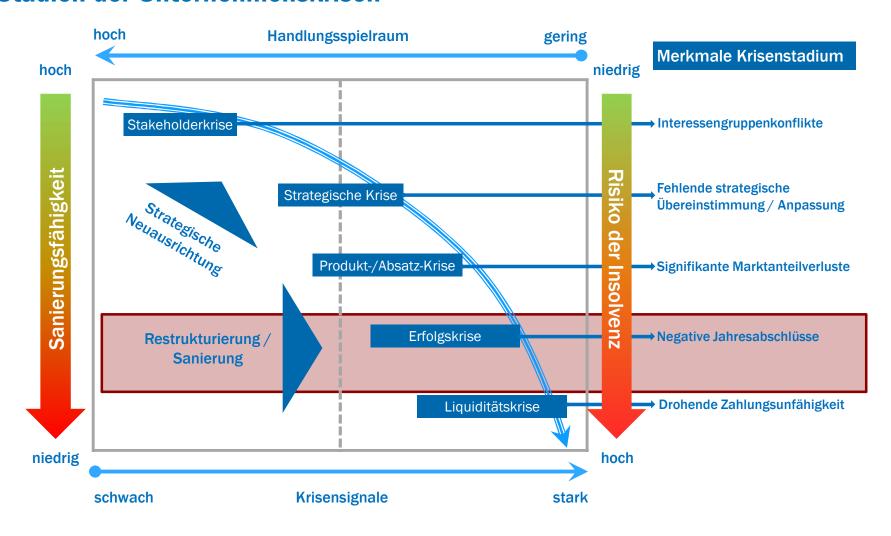
Vorstellung des Unternehmens

- Ein "Carve-out Unternehmen" aus der Branche Energietechnik, welches in der Branche als "Underperformer" positioniert war
- Gruppenumsatz zu Beginn des Projektes ca. 220 Mio. EUR
- Plan-Ist Umsatz im Vorjahr des Projekts fast deckungsgleich
- EBITDA im Vorjahr des Projektes jedoch "blutrot"; schwarz war geplant
- Produktions-Standorte in Deutschland und im europäischen und südostasiatischen Ausland
- → Ziel des Investors: Signifikante Eigenkapitalwert-Steigerung durch Business Transformation Prozesse





Stadien der Unternehmenskrisen

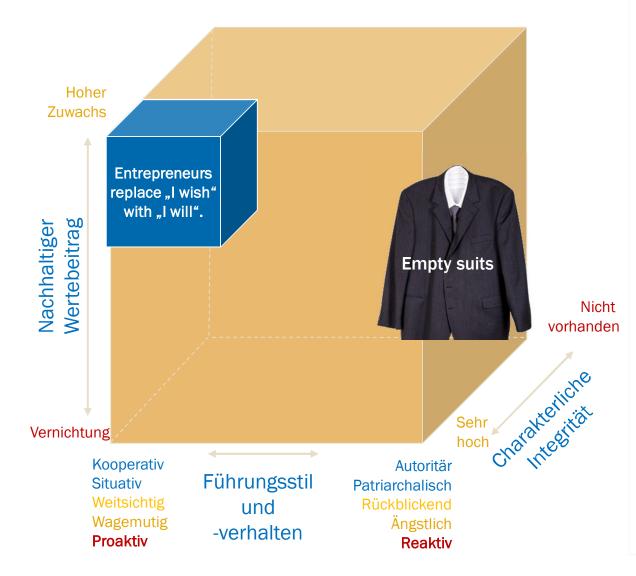


* Das Unternehmen befand sich im Korridor zwischen Erfolgskrise und Liquiditätskrise

Der Underperformer: Garanten des Misserfolges



Die "Empty suits"



Seien Sie konsequent!

Wenn Reserven beim Executive-Management im Vergleich zum Stellenprofil nicht dynamisiert werden können, so muss man sich schnell vor allem von folgenden Managern trennen:

- die aus egozentrischen Antrieb nur dem Machterhalt und dem Selbstbild sich verpflichtet fühlen und nicht der Wahrheit, dem Unternehmen und seinen Stakeholdern,
- die durch Intrigen an die Macht gekommen sind,
- die nicht tun, was sie sagen, und nicht sagen, was sie tun,
- die den Stakeholdern mehr versprechen, als sie halten,
- die Leitsätze pflegen, die nicht gelten,
- die Forderungen stellen, die sich ausschließen.



Die Transformation



Rolle des mittleren Managements





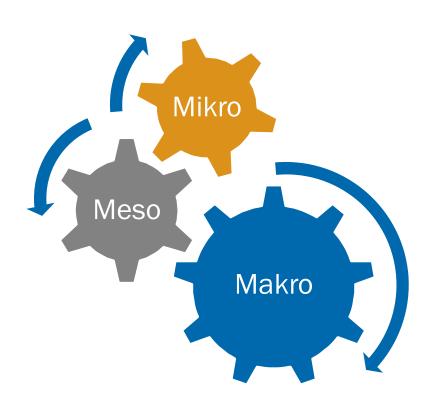
Basis-Interventionsstrategien für Business Transformation

Anwendungsmodus	Top Down	Bottom Up	Center Out	Multiple Nucleus
	Mittlere Führungs- ebene : Untere Führungsebene Sachbearbeitung	Mittlere Führungs- ebene Untere Führungsebene Sachbearbeitung	Mittlere Führungs- ebene Untere Führungsebene Sachbearbeitung	Mittlere Führungs- ebene VUntere Führungsebene Sachbearbeitung
relativer Steuerungsbedarf	eher gering	hoch	mittel	eher hoch
Ebene Initiierung	eine Ebene: Unternehmensführung	eine Ebene; Sachbearbeiter- Ebene	eine Ebene; mittlere Führungs-Ebene	von Anfang an
Fokus Initiierung	gesamte Organisation	gesamte Organisation	mittlere Führungsebene	Hierarchieunabhängige Multiplikatoren
Durchführung	sequentiell	sequentiell	gleichzeitig	gleichzeitig
Vorteil	Wenig Zeitbedarf, limitierter Führungsbedarf	mittlerer Zeitbedarf, großer Beteiligungsgrad; hohe Akzeptanz	Druck aus mittlere Ebene beschleunigt Realisierung	hoher Beteiligungsgrad, simultane Energetisierung, beschleunigt Realisierung, geringer/ mittlerer Zeitbedarf
Nachteil	geringe Beteiligung, steigender Widerstand bei Organisationsmitgliedern	großer Zeitbedarf, mittlere Führungsebene muss überzeugt werden	mittlerer/hoher Zeitbedarf	mittlerer/hoher Steuerungsaufwand
Anmerkung	Widerstand, Realisierung muss unterstützt werden mit Zusatzmaßnahmen	mittlere Führungs-ebene in "Sandwich"-Situation: Widerstand	hohes Erfolgspotential	mittleres/hohes Erfolgspotential



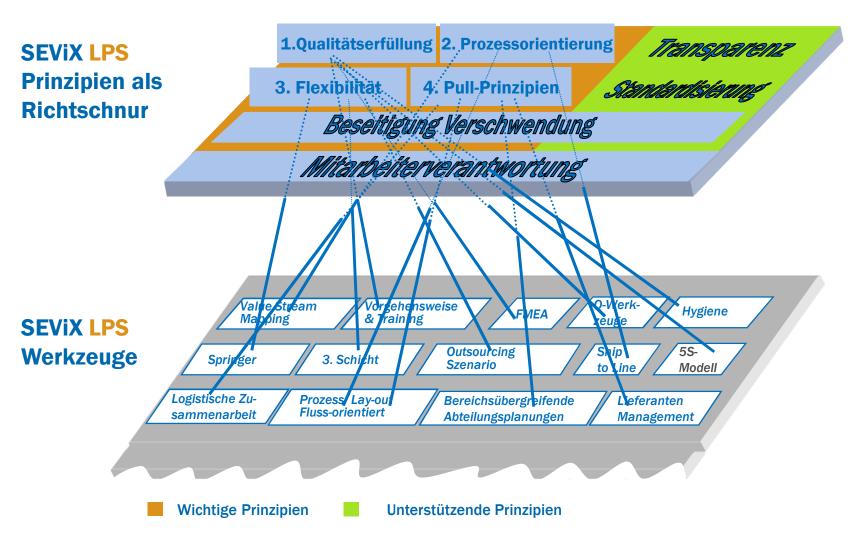
Nachhaltige Steigerung der Leistungsdeterminanten

- Transparenz
- Konsequentes Management der Zielverfolgung
- Schlüssel-Kennziffern auf den unterschiedlichen Ebenen kaskadieren
- Optimierte Strategie entwickeln und durchsetzen
- Wirtschaftliche Organisation finden
- Pro-Kopf-Wertschöpfung und Innovationsfähigkeit erhöhen
- Kundenprobleme schneller und besser lösen
- Fixkostenniveau senken





Werkzeuge für die Realisierung





Werkzeuge für die Realisierung

SEVIX LPS
Prinzipien als
Richtschnur

1. Qualitätserfüllung
2. Prozessorientierung
3. Flexibilität
4. Pull-Prinzipien

7. Beseitigung Verschwendung

8. Mitarbeiterverantwortung



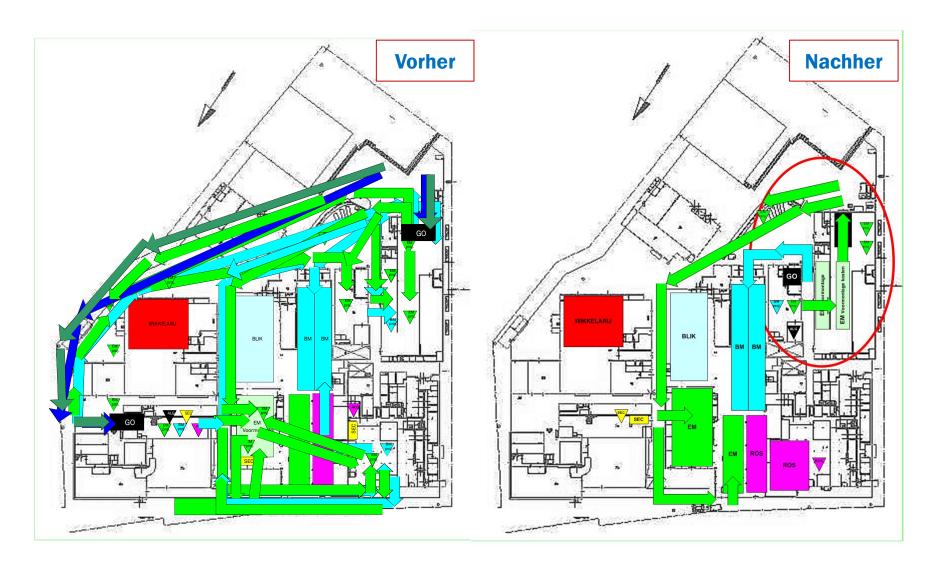
Schwarzes Brett: Aktuelles über Qualität, Personal, Produktivität und 5-S-Pilot SEVIX® GROUP | Präsentation | 18. September 2015



Problemlösung durch Abteilungsleitern aus vorgelagerten Prozessketten im Shop floor



Wertstrom orientiertes Prozess-Layout





Erreichte GuV Effekte (TEUR / a)

GuV-Maßnahmen		Budget	Dezember 20 kumuliert geplanter GuV Effekt	Erreichter GuV Effekt	Erreichung in %	Abwei- chung
- Gesamtleistung	GLA	0	O	O		0
- Umsatz	Ums_A	+9.000	+9.000	+9.045	100%	+45
- Umsatz		+9.000	+9.000	+9.045	100%	+45
- Fertigungsmaterial	Mat_A	2.466	2.466	2.415	98%	-51
- Gemeinkostenmaterial	MaG_A	865	865	900	104%	35
- Material		3.331	3.331	3.315	100%	-16
- Personal	Per_A	1.974	1.974	1.292	65%	-682
- Sonstige betriebliche Erträge	SBE_A	709	709	904	128%	195
- Sonstige betriebliche Aufwendungen	SBA_A	695	695	720	104%	25
- Abschreibung	Afa_A	75	75	176	234%	101
- SBE / SBA / Afa		1.479	1.479	1.800	122%	321
Gesamt		15.094	15.094	14.762	98%	-332

Es wurden 121 Maßnahmen definiert die regelmäßig überwacht werden.

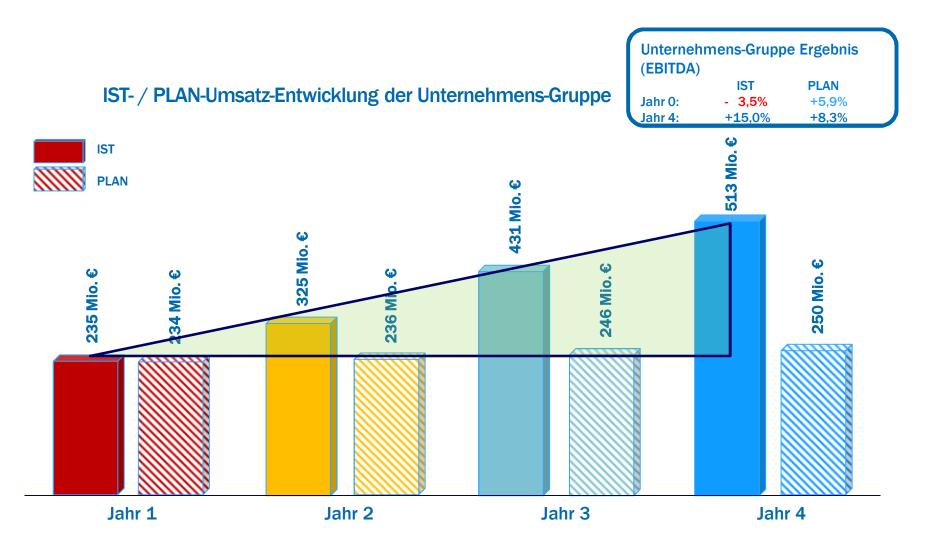
			Abw.
Übersicht zum Projektstatus:	Anzahl	T€	
© = eingeleitet und im Plan	☺	76	2.925
= eingeleitet und beobachten	:	30	-1.190
🖾 = eingeleitet und oder	8		
Zielerreichung gefährdet		15	-548
O = noch nicht gestartet	O	0	0
		121	1.187



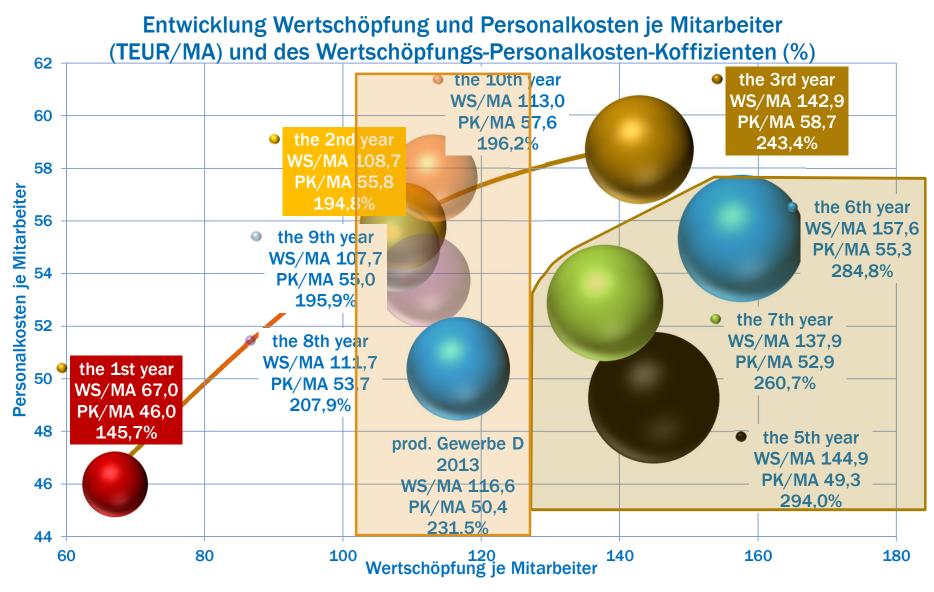
Der Outperformer



Best-in-Class Unternehmen

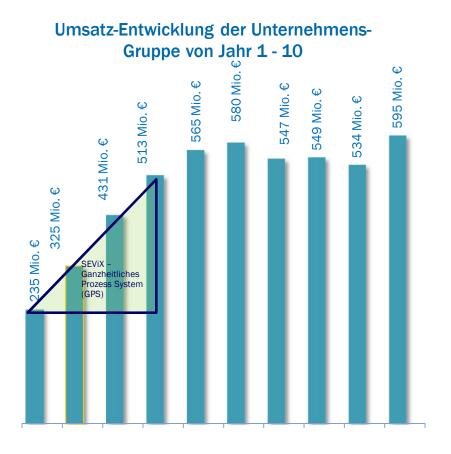




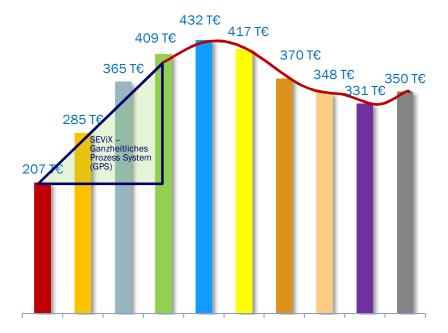




Umsatzentwicklung während und nach Beendigung des Mandats



Entwicklung Umsatz pro Mitarbeiter der Unternehmens-Gruppe von Jahr 1 - 10





Fazit



Business Transformation Prozess "Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie"

Inkrementelle Wandelstrategien

1. Partizipative Evolution

A: nur sehr geringer Veränderungsbedarf

sehr geringer Veränderungsdruck

B: geringer Änderungsbedarf

- ausreichend Zeit verfügbar
- betroffene Interessengruppen befürworten Wandel

3. Erzwungene Evolution

A: mittelgroßer Veränderungsbedarf

relativ geringer Veränderungsdruck

B: großer Veränderungsbedarf

- ausreichend Zeit
- betroffene Interessengruppen opponieren, ohne von der Notwendigkeit überzeugt werden zu können

Kurt Lewin 1951

Transformationale Wandelstrategien

2. Charismatische Transformation

A: großer Änderungsbedarf

- kaum Zeit für extensive Partizipation
- radikale Transformation wird innerhalb der Organisation befürwortet

4. Erzwungene Transformation

A: radikale Transformation ist überlebenswichtig

- großer Veränderungsbedarf
- keine Zeit für extensive Partizipation
- keine Unterstützung innerhalb der Organisation

Erzwungener Modus

Kollabarativer

Tabelle: Typologie von Wandel-Strategien mit Anwendungsmodi



Die Unternehmenslenker mit transformationellem Führungsstil



- Geschickte Einbindung von allen Stakeholdern
 - Kollegen und Mitarbeiter
 - Lieferanten
 - Kunden
 - Institutionen
- Sich von "Empty Suits" trennen
- Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter entscheidend steigern
 - Herausfordern und Sinn vermitteln
 - Kreativität und "best-practice-Lösungsmentalität" anregen
 - Persönliches Wachstum fördern
 - Erwartungen definieren
 - Ziele vereinbaren
 - Auf Einhaltung von Normen und "Spielregeln" achten
 - Leistung anerkennen und Verhalten loben



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Ihre Ansprechpartner

"Unsere Expertise und Leidenschaft für Ihren Erfolg"

SEVIX GmbH

www.sevix-group.com

Rainer Ulrich

Jacobsweg 5 28211 Bremen

Tel.: +49 421 - 460 77 27 Fax: +49 421 - 460 77 29 Mob.: +49 175 - 999 20 92

Mail: info@sevix.de

Jean-Claude Bisenius

Am Wolfsbaum 31 75245 Neulingen

Tel.: +49 7237 - 32 999 10 Fax: +49 7237 - 32 999 18 Mob.: +49 151 - 591 69 791

Mail: bisenius@sevix-group.com