ECHTE PERSPEKTIVE
CROs FÜR DEN MITTELSTAND

HOCHSCHULE SRH HEIDELBERG
Intelligence in Learning

DIE UMSETZUNG MACHT´s!

Mitarbeiter und neue Strukturen mitgenommen in die Zukunft: Warum ein Gutachten noch kein saniertes Unternehmen ist

Referent: Till Wasner, Gründer und Geschäftsführer der ECHTEN PERSPEKTIVE

WIM GmbH – ECHTE PERSPEKTIVE
Brucknerstr. 2 · 42549 Velbert
F: +49 (0)2051 94 80 571 · M: info@echte-perspektive.de · W: echte-perspektive.de

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

Gründer und Geschäftsführer der ECHTEN PERSPEKTIVE
Spezialist Restrukturierung und Turnaround

Executive Summary:

- Mehr als 30 Jahre Erfahrung als Unternehmer
- 10 Jahre als selbstständiger Interim-Manager
- Erfolgreich umgesetzte Projekte in mehr als 10 unterschiedlichen Branchen seit 2009, in Deutschland, Nordamerika, Kroatien, Baltikum, Asien (China, Indonesien, Südkorea)
- in Funktion des CRO, CEO, CFO, Member of the Board of Management, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Aufsichtsrat, Beirat, Geschäftsführer
- bisherige Unternehmensgrößen bis 1.000 Mitarbeiter, Jahresumsätze bis 200 Mio. €
- Unternehmensführung strategisch und operativ in Krisensituationen, der Insolvenz, aktives Turnaroundmanagement, Leistungswirtschaftliche Sanierung, Beteiligungsmanagement national und international, Einführung und Überprüfung der Einhaltung insolvenzrechtlicher Anweisungen, Investorensuche in der Insolvenz, Investorenverhandlungen auf nationaler und internationaler Ebene, Planung und Durchführung von ganzheitlichen oder partiellen Veräußerungsprozessen

SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG
Intelligence in Learning

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

Weitere CROs der ECHTEN PERSPEKTIVE für den Mittelstand

Dipl. Ing.

Klaus Hägele

Spezialist
Restrukturierung & Beratung

Dipl.- Betriebswirt

René Kantehm

Spezialist
Finanzierung & Controlling

Dipl.- Ökonom

Sven Böhm

Spezialist
Finanzierung & Kreditwirtschaft

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

Was uns ausmacht:

Vier Elemente unserer Arbeit sind uns besonders wichtig:

- ✓ Wir schaffen schnell die nötige Transparenz für Kapitalgeber, Unternehmer und Mitarbeiter
- ✓ Wir stärken den Inhaber und Unternehmer gesichtswahrend
- ✓ Wir entwickeln konsequent ab dem ersten Tag das Geschäft der Zukunft
- ✓ **– und nehmen dabei die Mitarbeiter mit!**

HOCHSCHULE SRH HEIDELBERG
Intelligence in Learning

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

Unser Antrieb und Erfolg:

Fachbeitrag Till Wasner DDIM e.V.

Die Umsetzung der Sanierung mit den Menschen!

Denn nach unserer Überzeugung sind die Mitarbeiter mit das wertvollste Kapital des Sanierers und ein wesentlicher Faktor zum Sanierungserfolg!

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotential Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

- Eine **Unternehmenssanierung** bedeutet immer die **Notwendigkeit eines Turnarounds (dtsch.: „Umdrehen“)**
- **Bedeutung der Mitarbeiter und damit wichtiger Hebelansatz** in Bezug auf die **Bedeutung auf den Sanierungserfolg** steht aus unserer Sicht **diametral zur öffentlichen Wahrnehmung**
- **Hohe Wirkung** steht **im Gegensatz** zur **geringen Bedeutung in der öffentlichen Diskussion**, z.B. Fachliteratur

  „Generell ist davon auszugehen, dass sich Restrukturierung und Sanierung nicht nur auf eventuell zu entlassende Beschäftigte auswirken, sondern auch auf jene, die im Unternehmen gehalten werden sollen. Diese Beschäftigten sind für das Gelingen der Veränderung besonders wertvoll, weshalb negative Effekte, wie die folgenden, vermieden werden sollten. …“ ([1] vgl. Buth / Hermanns: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. C.H. Beck, 2014, S. 237)

- Verglichen mit **Anzahl und Umfang** von **Publikationen** über das **„harte Handwerkszeug“** für eine **erfolgreiche Unternehmenssanierung** und dessen häufig **reglementierter Einsatz**, sind Beiträge über einen sinnhaften Umgang mit dem **„weichen Faktor“ Mensch** bzw. Mitarbeiter in Krisensituationen und deren **erfolgreiche Einbindung in den Sanierungsprozess** verschwindend **gering** und oberflächlich formuliert

Mitarbeiter und neue Strukturen mitgenommen in die Zukunft: Warum ein Gutachten noch kein saniertes Unternehmen ist

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

✓ Dieser Workshop beschäftigt sich mit **Bedeutung und Wertschätzung der Mitarbeiter** sowie den komplexen **Arten und Wegen der Interaktion** mit ihnen **im gesamten Prozess** der Transformation von Unternehmen in Krisensituationen, betrachtet von der Ausgangssituation zu Beginn des Sanierungsmandats, hin zu den konkreten Umsetzungserfolgen

- **Welche konkrete Bedeutung haben die Mitarbeiter eines in die Krise geratenen Unternehmens für den Sanierer?**
- **Welche Chancen und Risiken bergen sie für den Umsetzungserfolg der Sanierungsmaßnahme?**
- **Wie kann eine in der Fachliteratur oftmals nur rudimentär beschriebene Roadmap für den Umgang mit Teams in Krisensituationen aussehen?**

Diesen Fragen soll im Rahmen dieses Workshops an Hand der praktischen Erfahrung aus langjähriger Tätigkeit als Unternehmenssanierer nachgegangen werden.

✗ Inhalt und Ziel des Workshops ist demzufolge nicht die genauere Betrachtung oder Darstellung von Sanierungsgutachten, deren Erstellungsprozess, Inhalte oder Interpretation sowie die theoretische Umsetzung gemäß literarischer Empfehlungen

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

4.1 Fakten

- Feststellung: Das betroffene Unternehmen befindet sich in einem aus Sicht der Finanzierer sich **verschärfenden Krisenverlauf**
- **Notwendigkeit**: Das konkrete **Krisenstadium** objektiv zu definieren

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

4.2 Regelmäßige Vorgehensweise bei Finanzierern im Fall eines sich verschärfenden Krisenverlaufs

- Spätestens im Stadium der **Liquiditätskrise** werden die **Finanzierer aktiv**, Verpflichtung nach **KWG**
- Ab diesem **Zeitpunkt** kommt ein **fremdbestimmter Prozess** in Gang, der in seinem Fortlauf **zunehmend weniger** durch **das Unternehmensmanagement gestaltet und beeinflusst** werden kann
- Standard für die konkrete **Bewertung von Fortführungswahrscheinlichkeiten** des Unternehmens ist ein externes Gutachten, zumeist nach **IDW S6 Standard**

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

4.3 Das Gutachten und die Folgen

- Die Erstellung des Gutachtens nach **IDW S6 Standard** erfolgt nach folgendem Schema **(Kernelemente):**

- Wird seitens der Gutachter prognostiziert, dass das etablierte Management den notwendigen Turnaround nicht selbst umsetzen kann, wird der **Einsatz eines externen Sanierers eingefordert**

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

4.4 Wie aber ist die Situation in dem betroffenen Unternehmen selbst zu diesem Zeitpunkt?

- **Erstellungszeitraum** des Gutachtens beträgt lediglich **wenige Wochen**
- Entsprechend hoch ist der **Handlungsdruck auch im Unternehmen**
- Gutachter wird als **externer Dienstleister** wahrgenommen, seine Funktion und Aufgabenstellung kann von den meisten Mitarbeitern aber **nicht konkret eingeordnet** werden
- **Spätestens** jetzt wird durch die **Anwesenheit der externen Instanz** deutlich, dass **„etwas nicht stimmt",** es scheinbar eine Art **Krise** gibt, deren Ausprägung, mögliche **Folgen und Auswirkungen** hingegen zu diesem Zeitpunkt **unklar** bleiben
- Ist die **Datenaufnahme abgeschlossen**, **scheidet der Unternehmensberater** ebenso **schnell,** wie er erschienen ist, **wieder aus dem Unternehmen aus**
- **Umgang von Mitarbeitern mit dieser Situation:**
  - ✓ **Einige haben die Krisensituation bereits im Vorfeld erkannt und können das Erscheinen eines externen Prüfers unter Umständen sogar positiv bewerten**
  - ✓ **Andere hingegen trifft dessen Erscheinen und Aktion unvorbereitet und überfordert sie, was zu sehr emotionalen Reaktionen führen kann**
- **Die Folge:**

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

Ein Vakuum innerhalb des Unternehmens!

- Denn eine Antwort auf das **„Warum“** gibt es weiterhin nicht für die Mitarbeiter, dafür aber meist eine spürbare **Verunsicherung und Anspannung in der Führungsetage**

In diese hochbrisante „Gemengelage“ fällt der Mandatsbeginn des Sanierers und damit der Eintritt eines weiteren, neuen, externen Dienstleisters

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

5. Desaströse Restrukturierungs-Bilanz

60-70 %

aller Restrukturierungsmaßnahmen **SCHEITERN** trotz individuell erstellter, ausgereifter Transformationskonzepte!

5. Desaströse Restrukturierungs-Bilanz

Kernpunkt 1:
Analyse
Gutachten

→ Ableitung der notwendigen To-Do´s

Kernpunkt 2:
Organisation
Umsetzungskonzept

→ Priorisierung & Umsetzungsprogramme

Kernpunkt 3:
Kommunikation

→ **Wie** erhält der Sanierer eine Chance auf die **Kooperation der Mitarbeiter,** kann sie aktiv und erfolgreich in den Sanierungsprozess einbinden und ihre **Unterstützung dauerhaft aufrecht erhalten ?**

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

- **Sanierungsgutachten:**
  - ✓ **Bewertung eines Unternehmens auf Basis analytischer Auswertungen**
  - ✓ **Evaluierung des Ist-Zustandes und Beschreibung Zielbild**
- **Kontakt zu den Mitarbeitern**, konkrete **Einblicke in Arbeitsabläufe und Prozesse haben** oftmals **nicht stattgefunden**
- Für einen **erfolgreichen Sanierer** aber sind die **Mitarbeiter eines Unternehmens** als **Informationsquelle wichtiges Kapital**
- Es ist also **unerlässlich**, das verbliebene **„Vakuum“** - und damit den Zustand der Unsicherheit innerhalb der Belegschaft - **schnellstmöglich zu beenden** und den **Grundstein „Vertrauen“** zu einer **konstruktiven Zusammenarbeit** zu legen
- **Wichtig: die Situation aus Sicht eines Mitarbeiters nachzuvollziehen!**
- **Unternehmenssanierung ist Teamarbeit!**

→ **Es sind die Mitarbeiter, die neu entwickelte Strukturen für einen erfolgreichen und nachhaltigen Turnaround umsetzen müssen!**

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

7. Unternehmenssanierung im Team

7.1 Ablauf eines Sanierungsmandats am praktischen Beispiel

7.1.1 Vorstellung der eigenen Person, Erläuterung des Gutachtens, der Aufgaben als Sanierer und die Zieldefinition des erfolgreichen Turnarounds

a) Vor den Mitarbeitern im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung am ersten Tag des Mandats

- Zu **Beginn** des Mandats **Unwissenheit der Teams** bzgl. der Situation, **jeder weitere Tag ohne konkrete Information** wirkt sich **kontraproduktiv** auf die **Erfolgschancen der Sanierung** aus
- **Anforderung** an den Sanierer eine Möglichkeit zu finden, den **Mitarbeitern die Kernaussagen des Gutachtens verständlich zu vermitteln** und gleichzeitig **eine Brücke zu ihrer persönlichen Situation** zu bauen
- **Mitarbeiter** bekommen zu diesem Zeitpunkt oft das **erste Mal „reinen Wein“** eingeschenkt, was zwar Klarheit schafft, aber **auch Verunsicherung**
- Denn auch **unpopuläre Maßnahmen die Mitarbeiter direkt betreffend** - wie der Verzicht auf Weihnachtsgeld oder sogar Stellenabbau - müssen bereits zu diesem Zeitpunkt **thematisiert** werden
- **Wichtig**: Die **Situation des Unternehmens neutral zu beurteilen** und **nicht** zu **verurteilen** und bereits zu diesem Zeitpunkt: Klar **definierte Perspektive aufzuzeigen:**

Das Gutachten hat aufgezeigt, dass unter definierten Annahmen und Abarbeitungen konkreter Maßnahmen eine Perspektive gegeben ist. Die Unterstützung der Finanzierer wurde vereinbart! Als Team sind Sanierer und Mitarbeiter in der Lage, an der aktuellen Situation etwas zu ändern und gemeinsam einen Turnaround herbeizuführen!

7. Unternehmenssanierung im Team

- **Aufgabe des Sanierers**, bei den Mitarbeitern sowohl das **Vertrauen** in ihn als **„Regisseur“** zu schaffen
- Parallel darf der **Unternehmer weder vergessen, noch übergangen werden**
- Sind diese Fakten, Situationen und Verantwortlichkeiten verständlich kommuniziert, ist eine wesentliche **Grundvoraussetzung** für eine **erfolgreiche Sanierung geschaffen**

Alle Mitarbeiter wurden gleichzeitig, im und als Team abgeholt und haben unabhängig von ihrer Position im Unternehmen den gleichen Kenntnisstand sowie Zieldefinition

7. Unternehmenssanierung im Team

b) Finanzierern, Kunden und Lieferanten

- Häufig ist **die Person des Sanierers** den Finanzierern bereits **aus einer Finanziererrunde bekannt**, **Kunden und Lieferanten** dagegen **kennen ihn** noch **nicht persönlich**
- **Kunden und Lieferanten müssen zu Beginn des Mandats abgeholt werden, Ziel: Vertrauen** sowohl in den Sanierer zu **schaffen,** als auch in die **Sanierungsfähigkeit des Unternehmens**
- **Vertrauen und Zuversicht bei allen Parteien** zu schaffen **ist elementar** wichtig zu diesem Zeitpunkt!

Das Team aller am Prozess Beteiligter kann den Turnaround schaffen, wenn jeder in seinem Verantwortungsbereich zu dem definierten Ziel beiträgt und sich den dringend notwendigen Umstrukturierungen nicht verschließt! Diese Zuversicht muss geschaffen werden und bleiben!

7. Unternehmenssanierung im Team

7.1.2 Erfolgreiches Change Management

- **Sanierung: Radikaler Umstrukturierungsprozess**, dessen Erfolg erheblich vom **erfolgreichen „Change“** (Management) abhängt
- **Vier Schritte im Verfahren Change Management:**

1) **Analyse des Problems**
2) **Planung**
3) **Umsetzung der Veränderungen**
4) **Erfolgskontrolle**

- Für jeden dieser Schritte ist der **Sanierer auf** die **aktive und motivierte Kooperation aller angewiesen**

7. Unternehmenssanierung im Team

7.1.3 Praktische sowie aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Change-Prozess

- **Einbindung** der **Mitarbeiter in den Sanierungsprozess**, nach der **TEAM Formel**:

  - **gemeinsame Ziele definieren (Targets)**
  - **den Weg zu deren erfolgreicher Umsetzung beschreiben (Elaboration)**
  - **Notwendige Maßnahmen aktiv umzusetzen (Action)**
  - **erzielte Erfolge messen (Measurement)**
  - **und eventuell die Zieldefinition nachjustieren (Targets)**

- So haben die **Mitarbeiter** nicht nur die **Möglichkeit, neue Arbeitsabläufe, Strukturen und Prozesse zu verstehen**, sondern entwickeln diese mit, bringen ihre Kompetenzen mit ein **und stehen mit in der Pflicht, diesen Kreislauf aufrecht zu erhalten**
- **Vorbehalte und Widerstände gegen Veränderungen,** hohes **Gefahrenpotential**

7. Unternehmenssanierung im Team

T argets

E laboration

A ction

M easurement

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

- **Naturgemäß reagieren 95 % der Menschen auf Veränderungen** zurückhaltend bis **negativ**
- **Wie also überwindet man den Widerstandsfaktor „Mensch“ und überzeugt von der unabdingbaren Veränderung?**
- **Widerstände entstehen** dann bei den Mitarbeitern, wenn die **Veränderung überraschend kommt, unbequem, bedrohend und / oder beängstigend** für sie ist
- **Ergo: Im Rahmen einer Sanierung immer**
- Unterschieden werden im Rahmen des Change Managements **3 Arten des Widerstands:**

1) **Rationaler Widerstand**
2) **Politischer Widerstand**
3) **Emotionaler Widerstand**

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

1) Rationaler Widerstand

am einfachsten zu überwinden, bezieht sich auf **logische Argumente** gegen die Veränderung

2) Politischer Widerstand

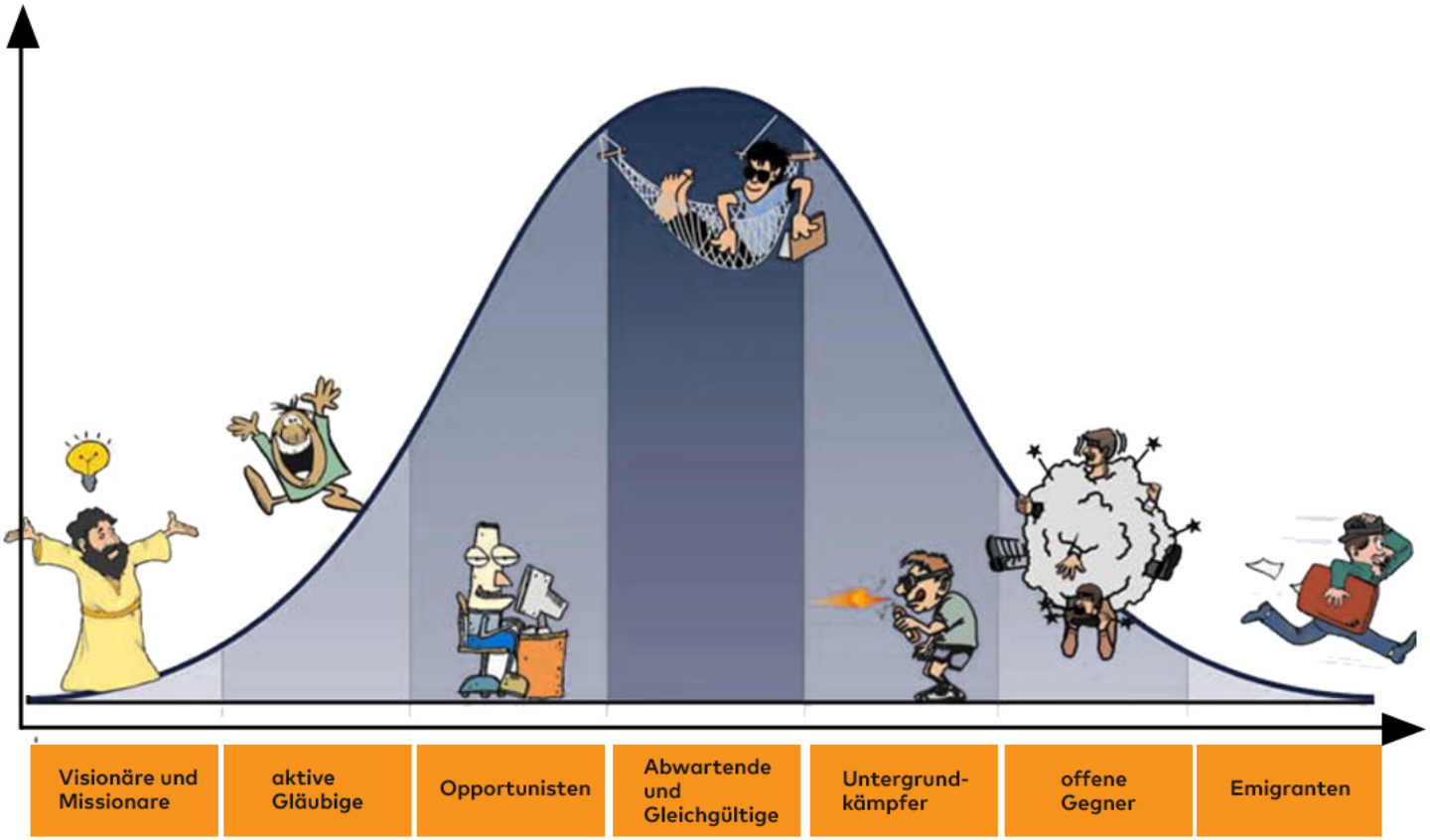
Resultat aus einer **nicht manifestierten Angst**, die auch mit drohendem **Machtverlust** einhergehen kann, oft auch im Bereich des Managements anzutreffen, große Überzeugungskraft notwendig

3) Emotionaler Widerstand

Subjektivste, emotionalste und **am schwierigsten zu überwindende** Art der Verweigerung gegen die angestrebten Neuerungen, **Befürchtungen und Ängste** dieser Mitarbeiter **sind nicht rational** und lassen sich nicht durch logische Argumente reduzieren, oder gar beseitigen, häufig **mit Versagensängste verbunden**, resultierend aus der Angst, sich mit den Neuerungen nicht arrangieren und diese bewältigen zu können.

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

Widerstandstypen



[2)] vgl. http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap3/change/change.pdf, 06.09.2019

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

- **Herausforderung,** zu Beginn eines Sanierungsmandats: **Mitarbeiter als Widerstands-Typen einzuschätzen**, das **„Warum“** seines Widerstandes zu **verstehen** und damit die **Art des Widerstands** sowie daraus resultierend das eigene Verhalten als neue Führungskraft in dem Unternehmen abzustimmen

- Nur wenn es gelingt, die **Mitarbeiter aus eigener Überzeugung mit auf den Weg der Transformation zu nehmen**, ihre Aufmerksamkeit **über den gesamten Prozess** aufrecht zu erhalten und **als Ressource einkalkulieren** zu können, hat der Sanierer **die Chance, den Sanierungsauftrag zu erfüllen**

- Wichtig dafür: **Mitarbeitergespräche**, möglichst **unmittelbar nach der Erstinformation**

Change Management wird zu Chance Management und das ist Teamarbeit!

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotenzial Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

9. Menschliche Wertanlage und - schöpfung

Frage: Wie also erhält der Sanierer eine Chance auf die Kooperation und Unterstützung der Mitarbeiter?

- Zusammenfassend muss ein erfolgreicher Sanierer erreichen:
  - ✓ **dass die Mitarbeiter bereit sind, ihm persönlich und seinen fachlichen Kompetenzen zu vertrauen**
  - ✓ **sich generell den neu einzuschlagenden Wegen und sich verändernden Strukturen zu öffnen**
  - ✓ **und zusätzlich auch unpopuläre Maßnahmen mit zu tragen, wie beispielsweise Mehrarbeit und Verzicht auf Benefits oder gar Lohnkürzungen**

- Fakt zu **Beginn eines Sanierungsmandats** ist, dass eine **Fortführung des Unternehmens** durch das vereinbarte Gutachten **möglich erscheint** und damit eine **ECHTE PERSPEKTIVE** für alle am Prozess Beteiligten besteht
- Die **ersten Schritte** auf den Weg in die **nachhaltige Zukunft** sind aber für alle gleichermaßen **unsicher, steinig** und schmerzhaft
- Es ist **menschlich**, dass jeder **Mitarbeiter mindestens skeptisch** auf solche Ankündigungen und -forderungen **reagiert**

Werte!
Deren sinnvolle Einlage sowie Anlage und die daraus resultierende Wertschöpfung!

9. Menschliche Wertanlage und - schöpfung

Nach unserer Überzeugung und Erfahrung sind dies:

1) **Klarheit**
2) **Verbindlichkeit**
3) **Berechenbarkeit**

- Werte, die das **Vertrauen in den Sanierer als Führung im Rahmen des Sanierungsprozesses schaffen** und als **Resultat** die unabdingbar notwendige **Produktivität der Mitarbeiter** freisetzen
- Selbstverständlichkeiten also, die **von Beginn des Mandats** an beständig **aktiv vermittelt und gelebt werden sollten**
- Eine **wichtige Maßnahme** für diesen **Lernprozess** ist eine **regelmäßige Mitarbeiterinformation** (idealerweise im Rahmen einer Versammlung

Aufbau von Multiplikatoren, die aus eigenem Antrieb mitarbeiten, motivierend auf Kollegen wirken und zudem katalytisch auf den Sanierungsprozess

9. Menschliche Wertanlage und - schöpfung

10 Kernpunkte

für die erfolgreiche Mitarbeiterführung in Krisensituationen

- **den Dialog mit den Mitarbeitern suchen**
- **mögliche Folgen der Krise offen aufzeigen**
- **im Miteinander ehrlich sein und bleiben**
- **in allen Situationen Rückgrat beweisen**
- **allen Beteiligten gegenüber fair bleiben**
- **eine klare Orientierung bieten**
- **im gesamten Prozess Halt geben**
- **in der Umsetzung konsequent und berechenbar sein**
- **regelmäßig über den Status Quo berichten**
- **Erfolge kommunizieren und honorieren**

[3)] *vgl. https://www.channelpartner.de/a/mitarbeiterfuehrung-in-krisenzeiten-zehn-tipps,273685,2, 06.09.2019*

Inhaltsverzeichnis

1. Ihr Referent und die ECHTE PERSPEKTIVE

2. Diametrale Wertung in der Wahrnehmung

3. Über den Workshop und was er NICHT ist

4. Kurzexkurs Situation vor Mandatsbeginn

5. Desaströse Restrukturierungsbilanz

6. Mitarbeiter, das Kapital des Sanierers

7. Unternehmenssanierung im Team

8. Gefahrenpotential Widerstand

9. Menschliche Wertanlage und – schöpfung

10. Fazit

10. Fazit

Was ist das Fazit des Gehörten?

- Rückgewinnung der materiellen Wertigkeit des Unternehmens **ohne** die vorherige Aussaat von immateriellen Werten ist nicht möglich
- Zu Beginn des Sanierungsmandats ist das im Unternehmen vorhandene Humankapital „Mitarbeiter“ neu zu bewerten und strategisch sinnvoll anzulegen

10. Fazit

- In Addition mit den persönlichen Werten des Sanierers und der daraus resultierenden empathischen Interaktion mit den unterschiedlichen Verhaltensmustern und eventuellen Widerständen der Mitarbeiter in der Krise sowie deren Umgang mit den anstehenden Veränderungen, wird die Basis der neuen Wertschöpfung geschaffen
- Ist dem Sanierer der hohe Stellenwert der Mitarbeiter nicht ausreichend bewusst, wird diese Sanierung in der Statistik die erschreckende Zahl von ca. 70% gescheiterter Umsetzungsmaßnahmen untermauern
- Gelingt es, durch empathische Interaktion mit allen am Sanierungsprozess Beteiligten und deren Kooperation sein Sanierungskonzept erfolgreich umzusetzen, hat das Unternehmen eine neue Zukunft

Mitarbeiter und Strukturen zurück in der Zukunft: Das werthaltig sanierte Unternehmen nach positivem Gutachten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gerne stellen wir Ihnen bei Bedarf eine ausführlichere Version dieser Präsentation zur Verfügung.

Kontaktieren Sie uns einfach unter **service@echte-perspektive.de** oder über unser Kontaktformular unter: **https://www.echte-perspektive.de/kontakt/.**

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!

Herzlichst,
Ihr Till Wasner

WIM GmbH – ECHTE PERSPEKTIVE
Brucknerstr. 2 · 42549 Velbert
F: +49 (0)2051 94 80 571 · M: info@echte-perspektive.de · W: echte-perspektive.de

Quellenverzeichnis:

1) vgl. Buth / Hermanns: Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. C.H. Beck, 2014, S. 237

2) vgl. http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap3/change/change.pdf, 06.09.2019

3) vgl. https://www.channelpartner.de/a/mitarbeiterfuehrung-in-krisenzeiten-zehn-tipps,273685,2, 06.09.2019