

Arbeitskreis Reorganisation, Sanierung und Insolvenz

innerhalb der Juristischen Gesellschaft Mittelfranken zu Nürnberg e. V.



Veränderungsprozesse und Revitalisierung in mittelständischen Unternehmen

Prof. Dr. Markus W. Exler

Nürnberg, 27. Juni 2017



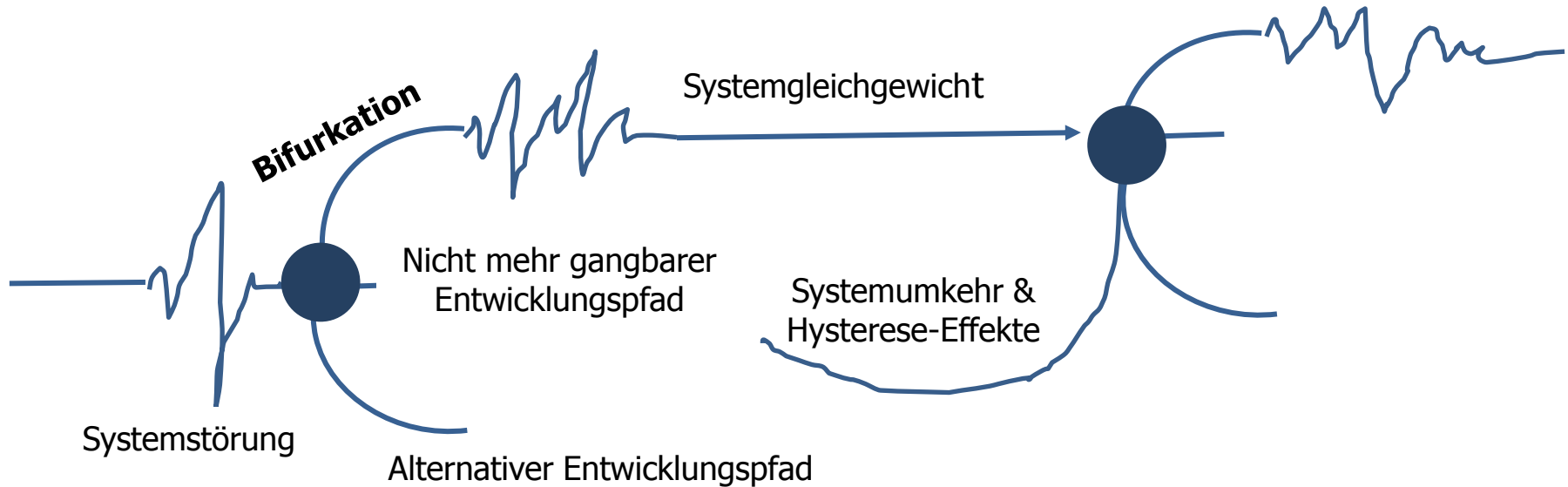
Agenda

- 1. Wissenschaft**
- 2. Praxisprojekte**
- 3. Erfolgsfaktoren**
- 4. Diskussion**

Im Unternehmensalltag können wir von bio-chemischen Systemen lernen

Die Theorie der dissipativen Strukturen

Eine **dissipative Struktur** (zerstreuende Struktur) bezeichnet das Phänomen sich selbst-organisierender, dynamischer, geordneter Strukturen in nichtlinearen Systemen fern dem thermodynamischen Gleichgewicht.



Quelle: Prigogine, Ilya 1940er Jahre; 1977 Nobelpreis für Chemie für seinen Beitrag zur irreversiblen Thermodynamik, insb. zur Theorie der „dissipativen Strukturen“

Nachsorge verbindet die sachliche mit der emotionalen Ebene



Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS)

www.bdu.de | www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at

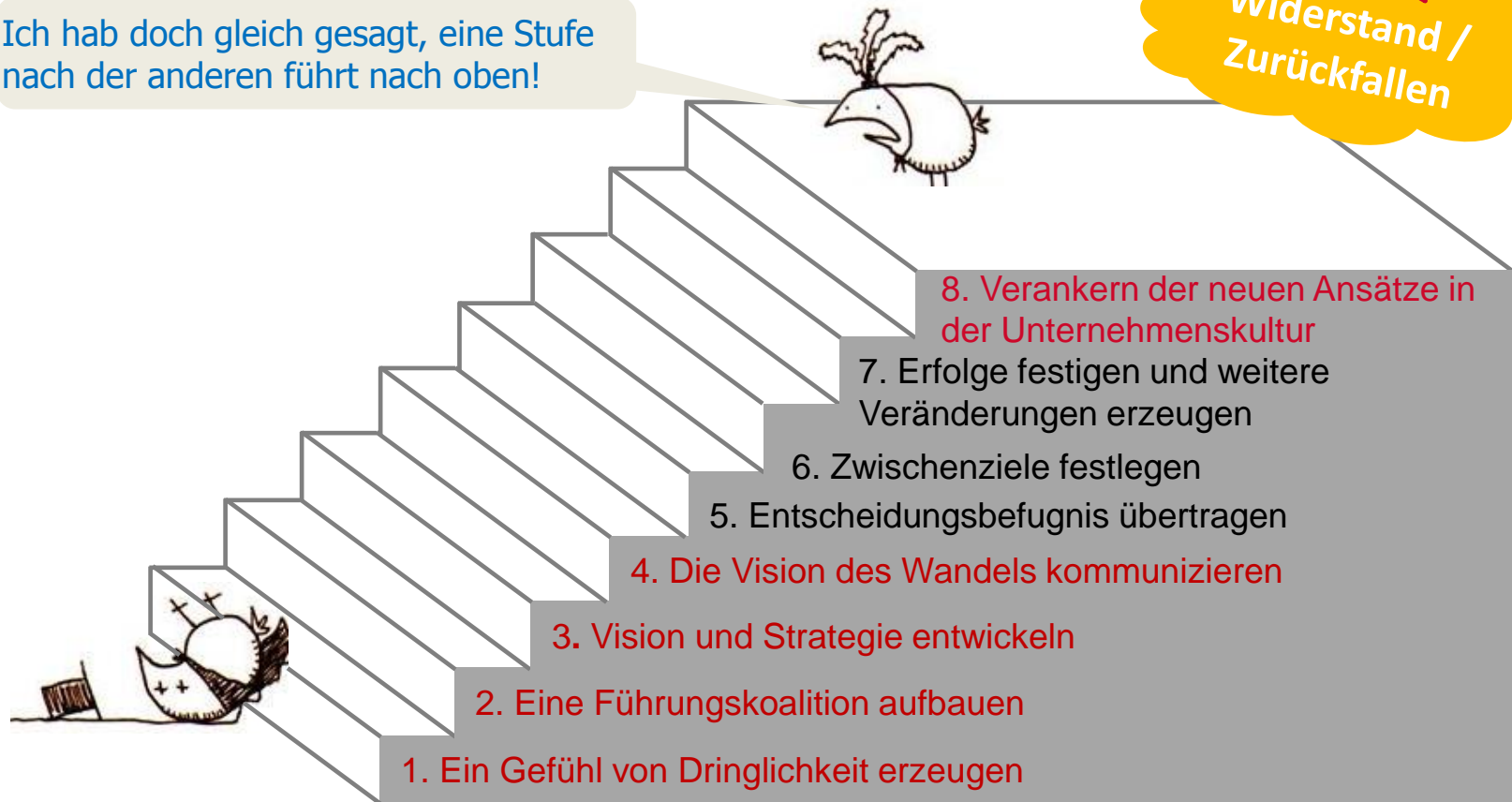


Die 8 aufbauenden Stufen sollen die Akzeptanz erhöhen

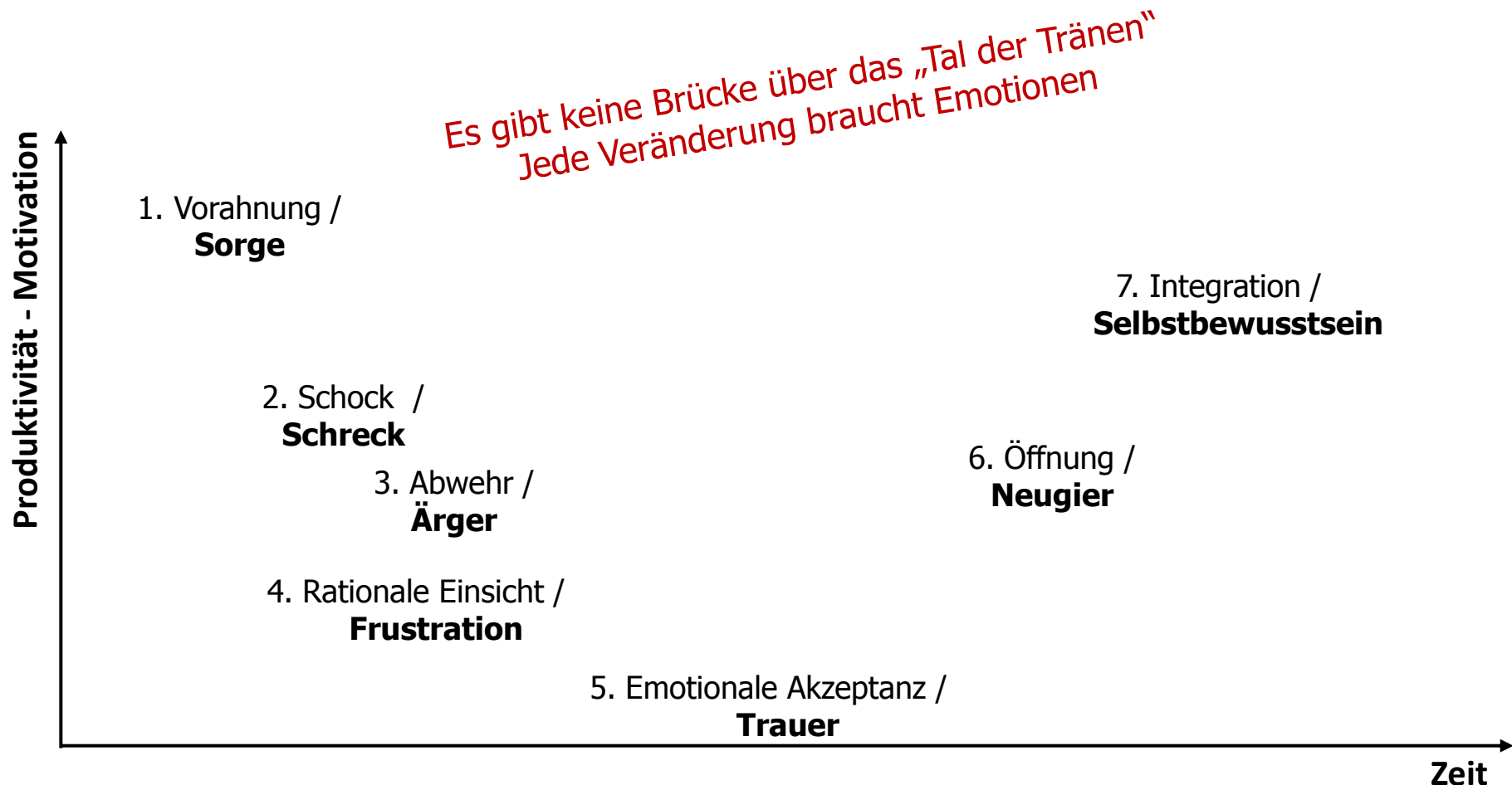
Der Veränderungsprozess nach John Kotter, Harvard Business School

Ich hab doch gleich gesagt, eine Stufe nach der anderen führt nach oben!

Widerstand /
Zurückfallen



Veränderungsprozesse erzeugen negative Emotionen



Quelle: Haberl, Kahr, Larch, Riegger, Zangerl (2016) Das "Tal der Tränen in Restrukturierungsprozessen": Emotionen als essenzieller Bestandteil von Veränderungsprozessen, Controller Magazin, Jg. 41., H. 3, S. 31 – 39;

Vortrag von Haberl & Riegger, BDU Sanierungskonferenz, 17.03.2017 auf dem Petersberg bei Bonn

Projekt I (1/2)

Ausgangslage

- Defizite in der Projektkalkulation und im -controlling
- Liquiditätskrise und Insolvenzgefahr schafft Gefühl von Dringlichkeit

Mandat

- Einleiten eines Veränderungsprozesses

Vorgehen

- Geschäftsführung, Vorlesung Change Management an der Fachhochschule Kufstein
- Begründung einer Führungskoalition

Ergebnisse / Herausforderungen

- Datenerfassung, insb. in der Materialwirtschaft
- Personalengpässe und Kostenüberschreitungen
- Zu geringe finanzielle Ressourcen, um den Investitionsbedarf (Personal / IT) zu decken
- Rückkoppelungseffekt - Probleme im Bereich Personal / IT bleiben unbearbeitet bzw. vergrößern sich

Beinahe Insolvenz schafft ein Gefühl von Dringlichkeit

Umsetzung der Maßnahmen

0. Transparente **Projektkalkulation** und Projektcontrolling

1. „Dringlichkeit“ -> Mitarbeiter informieren; Verständnis einfordern
2. „Führungscoalition“ -> Repräsentatives Team; Komfortzonen zerstören
3. „Vision und Strategie“ -> Wer? Wo? Wie? -> Maßnahmenkatalog
4. „Kommunizieren“ -> M-V-S -> Change Agents gewinnen
5. „Entscheidungsbefugnis“ -> Projekt- und Budgetverantwortung; Kritik zulassen
6. „Zwischenziele“ -> Maßnahmenkatalog mit Prioritäten; Koordination
7. „Erfolge festigen“ -> Projektnachbesprechungen; Belegschaft einbinden
8. „Verankern“ -> Führungskräfte befähigen; Investitionen tätigen



Umsetzung aus dem Führungskreis heraus mit dem Festlegen von Zielen und Verantwortlichkeiten

Ausgangslage

- Keine Kostentransparenz sowie keine Planungs- und Steuerungsinstrumente
- Keine Information über Wettbewerb, Zulieferer und Kunden
- Keine Flexibilität der Mitarbeiter in der Produktion
- Keine eindeutige Verantwortlichkeiten sowie klare Zielvorgaben für die Mitarbeiter
- Keine unternehmerische Eigeninitiative der Geschäftsführung

Herausforderungen

- Der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern ist das Ausmaß der Krise nicht bekannt
- Mitarbeiter müssen für die gestellten Anforderungen befähigt werden

Der Streit in der Geschäftsleitung überträgt sich auf das gesamte Unternehmen

Projekt II (2/3)

Controlling

Ziele: Reporting steuerungsrelevanter Kennzahlen, Nachkalkulation mit Team Produktion, Soll-/Ist-Abweichung, Integrierte Planung mit Team Vertrieb; Bestimmung von Kostenzielen/ -senkungen

Einkauf

Ziele

- Mindestmenge halten
- Lieferantenprüfung und -bündelung
- IT-Erfassung
- Vorgangsoptimierung

Produktion

Ziele

- „Teameinteilung“
- Durchlaufzeiten messen für Nachkalkulation und ABC-Analyse
- Ablaufoptimierung für Produktionsprozess
- Reduktion Einheitsgewichte
- Ausschusserfassung

Vertrieb

Ziele

- Planung Folgejahr
- Vertriebskonzept
- Wettbewerbsanalyse

Entwicklung

Ziele

- Kunde 1
- Kunde 2
- Kunde 3
- Einstufige Mischung
- Rohstoffeinsparung

Das Aufsetzen eines „Program Office“ schafft eine Projektstruktur

Stand nach knapp 3 Jahren

- ✓ Einzelnen Führungskräften wurde gekündigt
- ✓ Aufheben fester Arbeitszeiten für die Verwaltung
- ✓ Moderiertes Fitnesstraining während der Arbeitszeit
- ✓ Positiver Jahresüberschuss in 2016
- ✓ Umsatz- und Ergebnissteigerung für 2017 wird erwartet
- ✓ „Alle schielen jetzt monatlich auf die BWA“

Der geschäftsführende Gesellschafter geht wieder gerne in „sein“ Unternehmen

Projekt III (1/3)

Ausgangslage

- Margendruck, Projektgeschäft, Komfortzone der Mitarbeiter sowie Spannungen
- Sanierungsgutachten: Ertragskrise

Mandat

- Einleiten eines Veränderungsprozesses

Führungscoalition

- Schweißer/Schlosser, Produktionsleitung, Arbeitsvorbereitung, Vertrieb und Geschäftsführung

Ergebnisse

- Produktion vs. Verwaltung
- Nachverhandeln muss dem Kunden Geld kosten
- Mitarbeiten möchten selbständiger arbeiten
- Vertriebsstrategie fehlt
- Geschäftsführung -> Loslassen und Mitarbeiternähe

Zunehmender Wettbewerb, geringere Margen

SWOT-Analyse

Stärken

- Qualifizierte Belegschaft
- Gute Kundenorientierung mit guter Kundenbasis

Schwächen

- Effizienzrisiken durch starke Orientierung an Gewerkschaft und deren Regeln
- Motivation und Leistungswille der Belegschaft nicht garantiert
- Finanzielle, personelle und flächenmäßige Wachstumsrestriktionen

Chancen

- Potenziale mittels Vertriebsstrategie; auch Wiederholungsaufträge
- Partnerschaftliche Modelle, statt starrer Tarifbindung und Mitbestimmungsbürokratie

Risiken

- Starres Handlungskorsett durch Tarifbindung und gewerkschaftlicher Präsenz
- Zunehmender Verdrängungswettbewerb mit den inländischen Marktbegleitern
- Zunehmende Vergabe an ausländische Wettbewerber

Personalkosten und Leistungsbereitschaft passen nicht zusammen

Maßnahmen und Erfolge

Fertigung

- ✓ Geschäftsführung mindestens 1 x wöchentlich in der Produktion antreffen
- ✓ Einrichtung von Projektchecks mit Auftragsstatus, Verzögerungen, Projektzeit etc.
- ✓ Kalkulationsfreigabeprozess festlegen; alle Beteiligten der Produktion einbeziehen
- ✓ Qualität und Flexibilität bezahlen lassen
- ✓ Mut zum Freisetzen von Mitarbeitern; Wille zur Einstellung externer Spezialisten

Arbeitsvorbereitung

- ✓ Dokument, welches bei der ersten Besprechung erstellt wird und bei Bedarf jederzeit erweitert werden kann
- ✓ Digitale Eintragung von Änderungen auf Dokumenten

Vertrieb

- ✓ Vertriebsstrategie entwickeln; Innenvertrieb entwickeln

Geschäftsführung

- ✓ Möchte Loslassen; fordert Eigenverantwortung ein

Kompetenz in der Fertigung; gemeinsam an der Zukunft arbeiten

Erfolgsfaktoren

1. Situation beschreiben und möglichen Schaden beurteilen
2. Vision entwickeln
3. Kreative Unruhe erzeugen
4. Keine Maßnahme ohne Diagnose
5. Projekttransparenz auf „Knopfdruck“
6. Einsatz der richtigen Mitarbeiter als Schlüsselpersonen
7. Mitarbeiter in die Prozesse integrieren
8. Wichtige Arbeiten von unwichtigen unterscheiden
9. Besprechungskultur etablieren
10. Authentisch und ehrlich kommunizieren

*Der Wandel gelingt nur **mit** den Menschen, den Mitarbeitern*

Systemumbrüche sind eine Chance - Veränderungen gelingen nicht von selbst, sie müssen gestaltet werden

1. Ein Gefühl von „Dringlichkeit“ erzeugen
2. Eine „Führungscoalition“ aufbauen
3. „Vision und Strategie“ entwickeln
4. Die „Vision“ des Wandels kommunizieren

8. „Verankern“ der neuen Ansätze in
der Unternehmenskultur



5. „Entscheidungsbefugnis“ übertragen
6. „Zwischenziele“ festlegen
7. „Erfolge festigen“ und weitere Veränderungen erzeugen



**Institut für
Grenzüberschreitende Restrukturierung**



Jahreskonferenz 2017
**6. Internationales Symposium
Restrukturierung**

06. Oktober 2017

Prof. Dr. Markus W. Exler

**Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung
Fachhochschule Kufstein**

Andreas Hofer Straße 7 | 6330 Kufstein

Assistentin: Monika Puchner

monika.puchner@fh-kufstein.ac.at

Tel +43 (0)5372 - 71 819 - 102

www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at

Gastprofessor

International Management Institute, Neu Delhi/Indien

Institute of Management Technology, Dubai

Partner, Quest Consulting AG, Rosenheim

questconsulting.de

dr-exler.de

