

Erfolgreiche Restrukturierung

mit

Interim Executive Management

von

Dipl. Wirt.-Ing. Albrecht Fiedler 7/2021

# Erfolgreiche Restrukturierung mit Interim Executive Management

## 1. Unternehmen im Umfeld globaler Veränderungen!

Nicht nur Unternehmen im Investitionsgütersektor bewegen sich in schwierigen Märkten! Restriktive Veränderungen der Märkte wie Globalisierung, Fusionen, Beschleunigung der Innovationsprozesse und ein immer härter werdenden Wettbewerb aus Asien, sind die zukünftigen Herausforderungen für Europa und insbesondere für das ressourcenarme Deutschland .

Auch in solch stürmischen Wachstumsphasen geraten nicht wenige Unternehmen in Schieflage, oftmals weil sie sich zu lange auf die Prozessenerfolge der Vergangenheit gestützt haben.

Definitiv entstehen Unternehmensschieflagen oder Existenzkrisen nicht über Nacht. Auch meine langjährigen Erfahrungen als Change Manager zeigen, dass nur eine sehr geringe Anzahl von Unternehmenszusammenbrüchen wirklich auf äußere Ursachen zurückzuführen ist; sie werden allerdings gerne als Entschuldigung (Konjunkturreinbruch, Wechselkurs-Schwankungen oder Kundenausfälle usw.) für andere Ursachenherde benutzt. Die realen Gründe sind bekanntlich innerbetrieblich und daher hausgemachte und basieren auf Fehlentscheidungen. Diese hausgemachten Krisenursachen sind erfahrungsgemäß in über 90 Prozent der Fälle ursächlich für den Misserfolg eines Unternehmens.

### 1.1 Phasen der Krisenentwicklung im Unternehmen

Um Krisen zu vermeiden ist es unabdingbar die Symptome und Frühindikatoren rechtzeitig wahrzunehmen sowie die notwendigen Steuerungsgrößen zu kennen und professionell zu beherrschen. Die folgende Abbildung, das unternehmerische Navigationssystem, gibt eine Orientierung über die wesentlichen Aspekte:

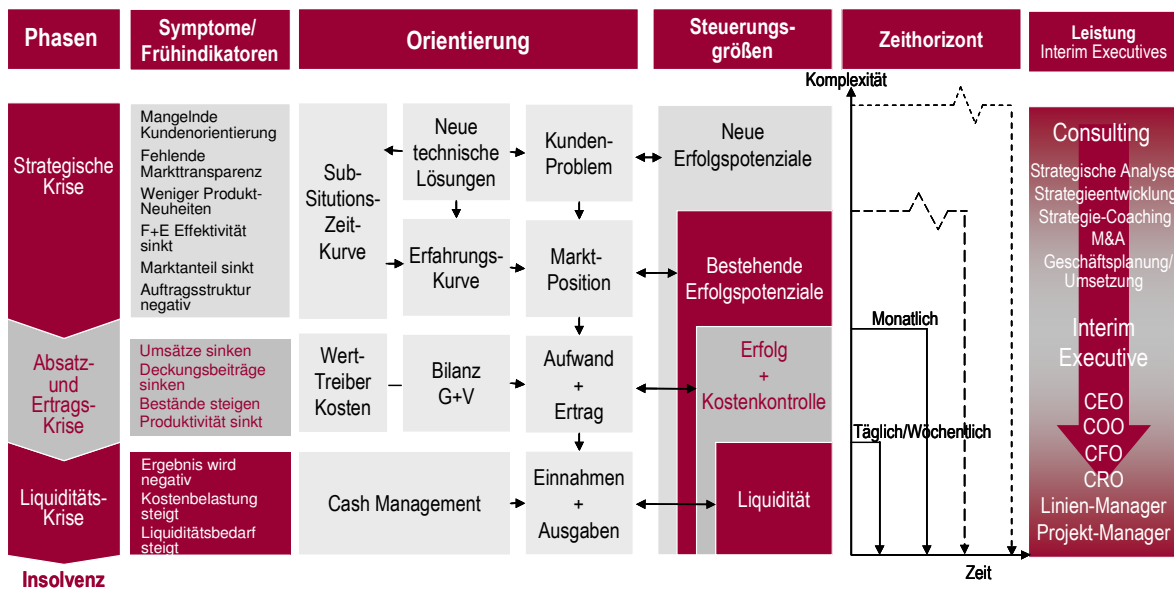


Abbildung 1: Das unternehmerische Navigationssystem<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Managementzentrum St.Gallen, General Management Programm- Strategie, Struktur u. Kultur 2002 sowie eigene Ergänzungen v. A.Fiedler

Werden die Krisensymptome erkannt, gilt die Devise agieren statt reagieren. Die Unternehmen sind gefordert diese Herausforderungen anzunehmen und nicht in Melancholie zu verfallen. Selbstbestimmung ist immer noch besser als Fremdbestimmung, d.h. unverzügliches Handeln ist die einzige Konsequenz, bevor wir im Spiel der Kräfte von Außen uns den Gegebenheiten beugen müssen.

Das bisher Gewohnte erzeugt häufig mangelnde Transparenz und erfordert daher immer wieder neue Denkansätze. Hier gilt es die bisher noch nicht in vollem Umfang ausgeschöpften Optimierungspotenziale zu aktivieren. Aber wie - denn gleichzeitig sind Managementkapazitäten und Ressourcen begrenzt. Die Zeitfenster, um Chancen zu nutzen und Herausforderungen wahrzunehmen und erfolgreich zu lösen, sind kurz. Interne und externe Barrieren auf dem Weg zum Geschäftserfolg sind oft nicht allein oder nicht schnell genug aus eigener Kraft zu überwinden.

## 2. Bewältigung der Krisenschieflage

Restrukturierung erfordert, in kurzer Zeit eine Vielzahl von Dingen richtig zustellen, die jahrelang falsch gemacht wurden. Das klingt einfach und einleuchtend, bedeutet aber eine strategische Neuausrichtung und ganzheitliche Umgestaltung der Unternehmensorganisation mit Höchstgeschwindigkeit. Dazu muss konsequenterweise das gesamte Unternehmen nach potentiellen Ergebnistreibern und realen Ergebnisvernichtern stringent durchforstet werden.

**Strategische Krise** - Hier stehen die Neuausrichtung der Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren, die heutigen und zukünftige Erfolgspotenziale sowie die Realisierung von Innovationen im Vordergrund. Sparten-, Bereichs- oder Abteilungsanalysen reichen i.d.R. hier nicht mehr aus.

**Absatz- und Ertragskrise** - In dieser Phase sind Standort-, Produkt-, Markt-Segmentierung, G.u.V.-Rechnungen, Bilanzen und Fortführungsprognosen von zentraler Bedeutung. Schließlich sollte am Ende der strukturellen Restrukturierungs-Phase und damit auch nach der Identifikation, Bewertung und Bewältigung der roten Zahlen, eine ebenso differenzierte wie klare Antwort auf die Frage stehen: Welche Rendite bringt das, was wir verändern wollen.

**Liquiditätskrise** - Hier geht es um das „nackte Überleben“ der Firma. Es bleibt wenig Zeit und ist in der Regel nur mit massiven Einschnitten, mit konsequentem Cashmanagement sowie frischem Finanzmitteln zu schaffen.

### 2.1 Lösungsansatz Beratung (Consulting) und Handeln (Management)

Werden die Anzeichen und Indikatoren dieser massiven Veränderung der Rahmenbedingungen bzw. Krise frühzeitig erkannt, was nicht immer der Fall ist, kommt der Ruf von den Gesellschaftern, Investoren oder den finanzierenden Banken nach hochkarätigen Beratern, die quasi mit einer konzeptionellen Vitaminspritze das Unternehmen in wenigen Wochen wieder aufpäppeln.

Oftmals ist dieser Ansatz nicht nachhaltig und die Wirkung ist in wenigen Wochen, wenn überhaupt, verpufft. Denn die besten Strategien und Konzepte bleiben wirkungslos, wenn Sie bei den Mitarbeitern die sie umsetzen sollen nicht ankommen bzw. nicht verstanden und verinnerlicht sind.

Auf der anderen Seite sind die vorhandenen aber auch möglichen neuen Führungskräfte und Aufgabenträger mit solchen globalen Veränderungen, mangels Erfahrung im Umgang mit solchen Situationen, schnell überfordert.

## 2.2 Lösungsansatz Manager auf Zeit (Interim Executive Management)

Interim Executive Management verfolgt einen ganzheitlich nachhaltigen Ansatz - Analyse, Bewertung, Konzeption, konsequente Umsetzung und Transfer ins Tagesgeschäft.

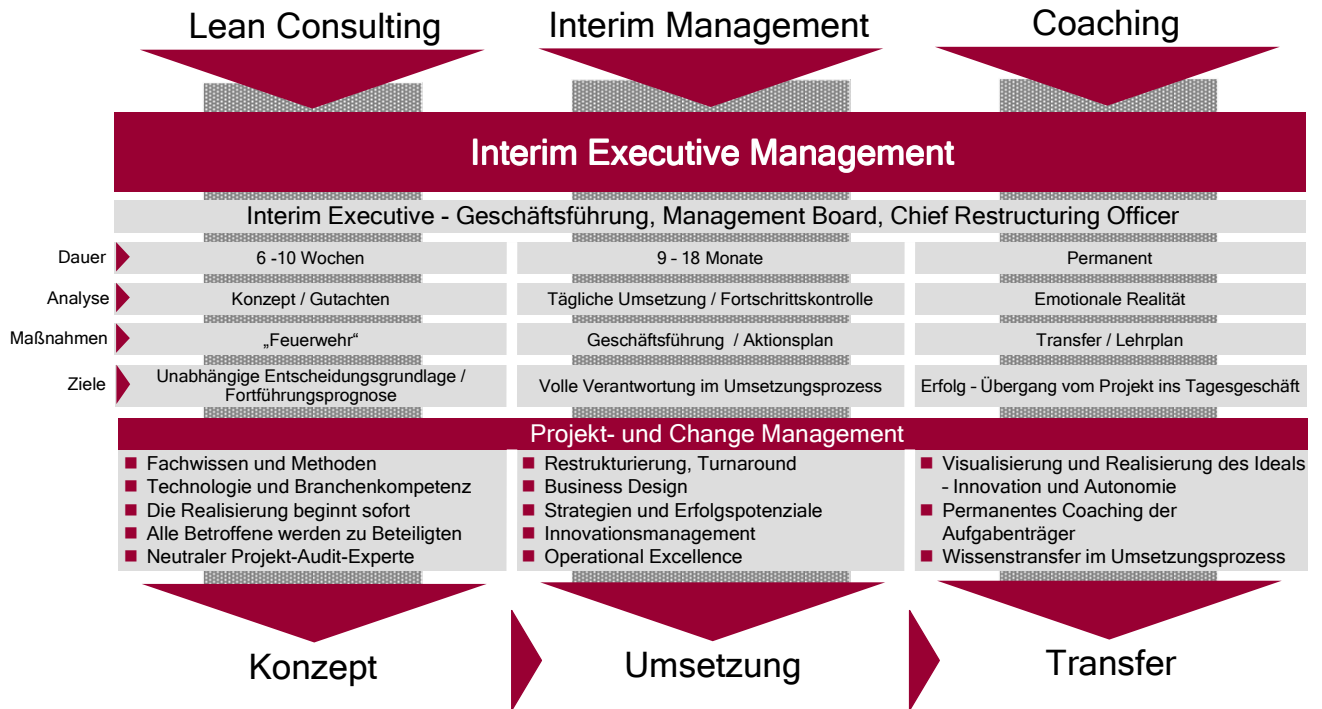


Abbildung 2: Ganzheitliches Interim Executive Management Modell

### Interim Executive Consulting, Interim Management und Coaching

Auf Basis einer detaillierten Strategie-Analyse des aktuellen Geschäftsmodells sowie der momentanen Unternehmens-Performance, werden konkret die vorhandenen qualitativen und quantitativen Verbesserungspotenziale aufgezeigt und in einen Maßnahmenplan zur Umsetzung überführt.

Der Schwerpunkt unserer Tätigkeit als Interim Executive, liegt in der konsequenten Umsetzungsarbeit unserer Restrukturierungs-, Optimierungs- und letztlich Positionierungs-Konzepte sowie in der Sicherung der Nachhaltigkeit, mit intensiven Wissenstransfer durch Coaching und Begleitung der Aufgabenträger.

Diese rechtlich eigenverantwortliche Umsetzungsarbeit wird von kleinen spezialisierten Projektteams, unter der Leitung eines erfahrenen Interim Executives der ff-mp von Albrecht-Fiedler.de vor Ort durchgeführt. Wir arbeiten als Restrukturierungsmanager ausschließlich vor Ort im Unternehmen und setzen uns für Sie als Auftrag- bzw. Arbeitgeber gegenüber Investoren, Kreditversicherern, Lieferanten und Banken mit unserer Erfahrung, Reputation und unserem Netzwerk partnerschaftlich ein.

Dazu bedarf es erstens der systematischen Identifikation von realistischen Erfolgspotenzialen, Ergebnistreibern und -Vernichtern mit Unterstützung einer ausgezeichneten Methodik. Und zweitens der schlüssigen und nachhaltigen Arbeitsleistung in der Umsetzung unserer ganzheitlichen Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte mit der Verbindlichkeit zur faktischen oder organischen Geschäftsführung.

Wir lassen keinen Auftraggeber mit dem von uns erstellten Konzept allein; stattdessen lassen wir uns rechtlich in die Pflicht nehmen und uns am Erfolg messen.

### Interim Executive Management - Methodenansatz

Interim Executive Management ist ohne einen detaillierten Methodenansatz nicht denkbar. Unabhängig von der Ausgangssituation in einem Mandat, egal ob der Fokus im Bereich der Restrukturierung oder sich mit den Themen Wachstum und Expansion usw. beschäftigt, wird neben der Übernahme der operativen Geschäftsführung, das Unternehmen durch einen fundierten und professionellen Methodenansatz unterstützt.



Abbildung 3: Methodenansatz ganzheitliches „Business Design“

Interim Executive Management unterstützt mit seinem professionellen Methodenansatz die nachhaltige Gestaltung von Unternehmen - von der strategischen Stoßrichtung, über die Geschäftsmodell-erstellung, Gestaltung der Prozesse und Strukturen bis zur Umsetzung der Details. Management-, Technologie- und Branchenkompetenz in Verbindung mit Methodenkompetenz sichert nachhaltigen Projekterfolg.

### 3. Interim Executive Management - Philosophie und Einsatzziele

Der Interim Executive ist ausschließlich seiner Aufgabe verpflichtet und im Urteil und Handeln unabhängig. Er will bei Ihnen nicht Karriere machen, ist keiner internen Fraktion verbunden, denkt nicht „politisch“.

- Kurzfristige Verfügbarkeit, unmittelbare Umsetzung
- Ausrichtung der Einsatzintensität ausschließlich an den betrieblichen Notwendigkeiten orientiert. Keine Vorlaufkosten
- ausschließlich aufgabenbezogenes Engagement, keine Verstrickung in lähmende Stellungskämpfe
- keine Angst vor heiligen Kühen und unternehmensspezifischen Lösungen.

Interim Executive Management ist die effiziente, professionelle und schnelle Umsetzung unternehmerischer Ziele, Strategien und Projekte in der Krise, in außerordentlichen Situationen sowie nachhaltigen Wachstumsprozessen. Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Das Fachwissen und die Methoden werden bereitgestellt
- Die notwendige Technologie- und Branchenkompetenz fließt mit ein
- Für den erforderlichen Know-how-Transfer wird gesorgt
- Permanentes Coaching der Aufgabenträger wird sichergestellt
- Volle Verantwortung im Umsetzungsprozess
- Mehr Flexibilität und Handlungsfreiheit für die Unternehmensleitung
- Sofort verfügbares Management-Know-how auf flexibler vertraglicher Basis
- Klar überschaubare Kosten, d.h. Tagessatz und Spesen - keine kostspielige Personalsuche, keine Sozialabgaben, Abfindungen etc.
- Der Interim Executive kann vom Kundenunternehmen wie ein eigener Mitarbeiter eingesetzt werden
- Auf- und Ausbau von Unternehmen und neuen Geschäftsfeldern
- Zum beschleunigten Aufbau von unternehmerischen Stärken und zur Umsetzung von Innovationen.
- Neutraler Projekt-Audit-Experte, d.h. mit frischem Blick von außen Herausforderungen meistern.

Querétaro / Bergisch Gladbach, den 05.07.2021

Albrecht Fiedler