

MANAGEMENT SUPPORT

2 / 2012

Erfolgreiche Geschäftsmodelle –
Tragfähigkeit, Robustheit und
Zukunftsfähigkeit im Gleichklang

Kritische Wachstumsschwellen
in der Unternehmensentwicklung

6. Münchner Marketing-Barometer:
Aussichten weiter positiv

2. Unternehmer-Salon Bayern:
„Innovation ist Leidenschaft“

Geschäftsmodelle auf dem
Trockenen



Veränderungen im Markt für
Automatisierungstechnik: Eine
Herausforderung für deutsche
Unternehmen

Budgetierung: Planungen an
der Realität vorbei?

Schuldenkrise und Realwirtschaft
– oder was wir für die Finanzierung
schlechter Bonitäten lernen können

Backwaren – Ofen aus für
Filialisten?

Profis für spezielle Situationen



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Profis für spezielle Situationen

CRO und Restrukturierungsbeirat zur proaktiven Bewältigung kritischer Situationen

Ralf Liebrich
CRO
Management Link
GmbH



Die Volatilität der Märkte ist seit Monaten groß und eine Normalisierung auch in Zukunft nicht zu erwarten. Es ist mit zunehmenden markt- und finanzierungsseitigen Risiken zu rechnen. Sollte das Unternehmen

noch nicht ganz wetterfest sein, ist es jetzt an der Zeit, die Schotten zu schließen und mögliche Schwachstellen auszuräumen. Dies alles ist in der Regel selbstverständlich klassische Management-Aufgabe. Doch Vorsicht! Es gibt eine Reihe von Themen und Situationen, die nicht nur erhebliche zusätzliche Management-Kapazität, sondern darüber hinaus spezielle situationsspezifische Kompetenzen fordern und dazu dem künftigen Image des Managements nicht unbedingt zuträglich sind. Die hin und wieder notwendige Rolle des Bad Guy sollte also weder der Inhaber, noch ein angestellter Geschäftsführer übernehmen, der das Unternehmen langfristig unter positiven Vorzeichen führen möchte.

Der CRO – bad guy nach Maß

Stimmt in einzelnen Unternehmensbereichen die Performance nicht, sind Strukturen und Prozesse schnell, hart und nachhaltig anzupassen, Randgeschäfte aufzugeben, Tochtergesellschaften einzudampfen oder an-

dere unpopuläre aber äußerst sinnvolle Aktivitäten im Unternehmen umzusetzen, so empfiehlt sich der Einsatz eines CRO.

Doch Achtung: Es ist Vorsicht geboten – denn unter dem Begriff ist ein breites Spektrum von Managern anzutreffen, die sich hinsichtlich ihres Commitments zum Unternehmen sowie zu den Zielen des vorgelegten Konzepts nachhaltig unterscheiden. Nur wenn sich der CRO wirklich zum Unternehmen und dessen Wertsteigerung committed und die konzeptionellen Leitplanken beachtet, ist er „der Richtige“ und keiner der sonst häufig anzutreffenden Vagabunden, Nomaden oder Söldner.

Ein entsprechend auf Herz und Nieren geprüfter CRO sollte die anstehenden Restrukturierungsmaßnahmen aus einer organschaftlichen Stellung heraus, d. h. mit klarer, aber auf seinen Bereich beschränkter Weisungsbefugnis vorantreiben. Nur dann ist er wirklich „Teil des Unternehmens“ und nicht Externer und es wird allen Mitarbeitern dokumentiert, dass es sich nicht um ein Projekt handelt das „Ausgesessen“ werden kann. Gleichwohl übernimmt der CRO keine Linienverantwortung. Er ist Mitgeschäftsführer und stützt sich in der Realisierung seiner Projektziele auf Teams, die er in Abstimmung mit seinen Kollegen aus den einzelnen Funktionsbereichen rekrutiert, oder aber mit externen Spezialisten besetzt.

Der richtige CRO ist also kein Einzelkämpfer. Er konfiguriert sein Team nach Umfang und Komplexität der Aufgabenstellung. Er wird in der Regel mit einer eigenen Statusaufnahme starten und der Geschäftsführung bzw. den Gesellschaftern, die aus seiner Sicht erreichbaren Performanceziele, den Weg zur Zielerreichung und die wesentlichen, damit verbundenen Einschnitte vorstellen. Ist er organschaftlich nach einer gemeinsamen Verabschiedung des Konzepts für die Zielerreichung verantwortlich, wird in der Regel auch ein Teil seines Honorars an der Erreichung der Performanceziele gemessen. Das verabschiedete Restrukturierungsprogramm wird in einer ganzheitlichen Projektorganisation abgebildet, meist in einem integrierten Projektcontrolling hinterlegt und die Zielerreichung termin-

Commitment zum Sanierungskonzept	Söldner	Feldherr	Der ideale CRO
	Nomade	Mitläufer	Chancenmanager
	Vagabund	Wendehals	Opportunist
	<i>- ungeeignet -</i>		
gering	Commitment zum Unternehmen (zur Wertaufholung)		hoch

lich, qualitativ und quantitativ nachgehalten. Die Steuerung des Gesamtprojekts erfolgt über einen Lenkungsausschuss, in dem neben den anderen Geschäftsführern in aller Regel auch Gesellschafter vertreten sind. Die Einsatzschwerpunkte eines CROs sind selbstverständlich die Themen Kostensenkung und Effizienzsteigerung, der Abbau von Komplexität- und Kostentreibern, die Konzentration von Geschäften sowie die Optimierung von Abläufen und Prozessen.

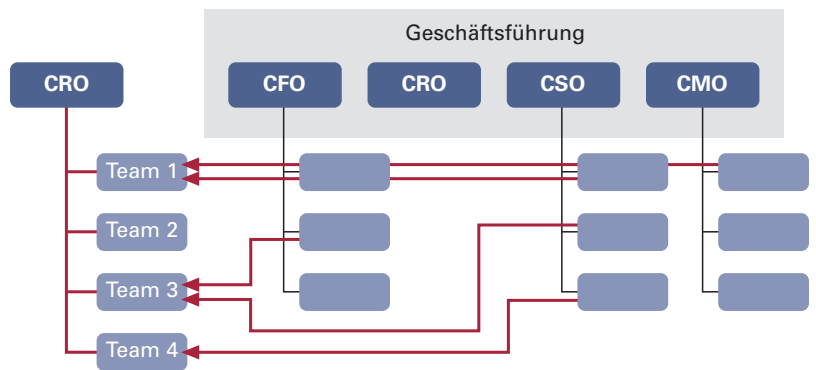
Risiken an der Schnittstelle zu Banken

Die Regularien für die Refinanzierung der Banken, sowie für Ihr eigenes Geschäft erzwingen zunehmend risikoaverses Verhalten, in der Regel werden also finanzielle Mittel knapp bzw. es können keine zusätzlichen generiert werden, wenn aufgrund rückläufigem Cashflow zusätzliche Finanzmittel notwendig wären. Liquiditätsenge kann aber auch ihre Ursache ausschließlich in der Finanzierungsstruktur bzw. in der Unmöglichkeit der Refinanzierung einzelner Finanzierungsinstrumente haben.

In jedem Fall bedroht Liquiditätsmangel meist adhoc die Existenz des Unternehmens, verändert die Spielregeln und Zielsetzungen der einzelnen Stakeholder, insbesondere der Finanzierer. Es handelt sich also ebenfalls um einen Bereich, der Managementkapazitäten in Anspruch nimmt und ein spezielles, situationsspezifisches Know-how erfordert. Neben der Notwendigkeit, die Liquiditätskrise zu meistern, steht meist der Gesellschafter, insbesondere der geschäftsführende Gesellschafter, vor neuen zusätzlichen und bisher in der Form nicht bekannten Herausforderungen und Aufgaben.

Die Gefahr von Fehleinschätzungen der Situation, von Fehlentscheidungen und deren irreversibler Folgen sind groß. Der Gesellschafter tut also gut daran, sich Rat zu holen, sich jemanden zur Seite zu stellen, der die Handlungsoptionen und Alternativen aller Beteiligten kennt, sie bewerten und beurteilen kann und damit eine Lösung herbeiführt, die für alle Beteiligten tragbar ist und möglichen Schaden vom Gesellschafter abwendet. Diese Person ist kein CRO, sondern ein Finanzierungs-/Sanierungsbeirat. Der Beirat ist ein Gestalter und Konzeptionist und kein Macher, er hat keine Weisungsbefugnis und keine Durchgriffsrechte, er braucht die notwendige Akzeptanz durch den Gesellschafter. Souveränität auf Augenhöhe ist gefragt, nicht harte Umsetzungsschritte und er muss die Fähigkeit haben, in Gremien aufzutreten und Dritte zu überzeugen.

Der Finanzierungs-/Sanierungsbeirat wirkt nicht im stillen Kämmerlein, er ist der offizielle Vertreter der Gesellschafter den Finanzierern gegenüber, er gibt



gegebenenfalls Management- und CRO-Vorgaben für die Restrukturierung des Unternehmens und er ist bei den Lenkungsausschusssitzungen einer entsprechenden Restrukturierung zugegen. Er nimmt somit den Gesellschafter aus der ersten Schusslinie, lotet Optionen aus, kann sich jedoch immer darauf berufen, nicht selbst entscheidungsfähig zu sein, sondern erst Rücksprache mit dem Gesellschafter halten zu müssen.

Management Link als zusätzlicher Problemlöser für Familienunternehmen

Aufbauend auf der grundsätzlichen Kompetenz, Problemlösungen für Familien und Inhaberunternehmen anzubieten, hat W&P den Herausforderungen der beschriebenen spezifischen Situationen Rechnung getragen und bietet über die Tochtergesellschaft Management Link exakt die oben beschriebene Unterstützung für spezifische Situationen im Bereich der Restrukturierung und Finanzierung und damit in Bereichen an, in denen der klassische Inhaber wohl am dringendsten Unterstützung braucht, diese aber in aller Regel im Markt nur selten findet.



WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

PRODUKTENTSTEHUNG

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

RESTRUCTURING & FINANCE



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de

www.wieselhuber.de